

Inhoudsopgave

| | |
|---|-----------|
| Woord Vooraf | 9 |
| Inleiding | 13 |
| 1 Verticale sekse-segregatie..... | 14 |
| 2 Nomadische loopbanen | 15 |
| 3 Genderaspecten van de nomadische loopbaan | 16 |
| 4 Loopbanen in de ICT-sector..... | 16 |
| 5 Samengevat | 17 |
| Hoofdstuk 1 De doorstroom van vrouwen naar leidinggevende posities en de | 21 |
| nomadische loopbaan | 21 |
| 1 Probleemstelling | 22 |
| 2 Werkwijze literatuurstudie..... | 23 |
| 3 Het traditionele onderzoek naar de doorstroom van vrouwen op de | |
| arbeidsmarkt | 26 |
| 3.1 Het individual deficit model | 26 |
| 3.1.1 Human capital theorie | 27 |
| 3.1.2 Vaardigheden en attitudes | 31 |
| 3.2 Zelfselectie van vrouwen..... | 32 |
| 3.3 Het glass ceiling model | 36 |
| 3.3.1 Sekse-stereotiepe bedrijfsculturen | 36 |
| 3.3.2 Informele netwerken | 40 |
| 3.3.3 Token-rol theorie | 42 |
| 3.3.4 Combinatie arbeid - gezin | 43 |
| 3.4 Cijfergegevens over de verticale sekse-segregatie in België..... | 47 |
| 3.5 Een contextgebonden en geïntegreerde kijk op de verticale | |
| sekse-segregatie..... | 49 |
| 4 Van lineaire naar nomadische loopbanen..... | 50 |
| 4.1 Theorieën over mobiliteit op de arbeidsmarkt | 50 |
| 4.1.1 De institutionele benadering: internal labour market theorie..... | 51 |
| 4.1.2 Niet-lineaire loopbaanmodellen | 51 |
| 4.1.2.1 De transitionele arbeidsmarkt | 52 |
| 4.1.2.2 De nomadische loopbaan | 53 |
| 4.2 Ontstaan van de transitionele arbeidsmarkt en nomadische loopbanen | 55 |
| 4.3 Het concept nomadische loopbaan | 58 |
| 4.3.1 De fysieke loopbaan | 59 |
| 4.3.2 De bijkomende kenmerken van de loopbaan..... | 60 |
| 4.3.2.1 Motieven voor loopbaanstappen | 60 |

| | | |
|---------------------------------------|---|-----------|
| 4.3.2.2 | Carrièreoriëntatie | 63 |
| 4.3.2.3 | Verantwoordelijkheid voor de loopbaan..... | 64 |
| 4.3.2.4 | Overdraagbaarheid van competenties | 65 |
| 4.3.3 | Operationele definitie | 66 |
| 4.3.4 | Beperking van het toepassingsgebied | 66 |
| 4.4 | Nomadische loopbanen: realiteit of fictie? | 67 |
| 4.4.1 | Internationale casestudies over carrièretrajecten | 67 |
| 4.4.2 | Cijfergegevens over nomadische loopbanen in België en Nederland | 68 |
| 4.4.2.1 | Individuele transities | 68 |
| 4.4.2.2 | Loopbaanprofielen..... | 70 |
| 5 | Genderaspecten van nomadische loopbanen..... | 71 |
| 5.1 | Nomadische loopbanen, vrouwelijke loopbanen? | 72 |
| 5.2 | Kansen en bedreigingen..... | 74 |
| 5.2.1 | Loopbanen in dynamische netwerkorganisaties | 74 |
| 5.2.2 | Groeiend belang van informele netwerken..... | 76 |
| 5.2.3 | Groeiend belang van levenslang leren..... | 76 |
| 5.2.4 | Grotere individuele keuzevrijheid versus time-greedy carrières..... | 77 |
| 6 | Setting van het onderzoek: de ICT-sector | 78 |
| 6.1 | Loopbanen in de ICT-sector..... | 79 |
| 6.2 | Vrouwen in de ICT-sector..... | 80 |
| 7 | Onderzoeksvragen | 83 |
| Hoofdstuk 2 Methodologie | | 87 |
| 1 | Bedrijfsenquête | 88 |
| 1.1 | Onderzoekspopulatie | 88 |
| 1.2 | Respons..... | 89 |
| 1.3 | Vragenlijst | 90 |
| 1.4 | Veralgemeenbaarheid..... | 90 |
| 2 | Loopbaaninterviews..... | 91 |
| 2.1 | Fysieke en subjectieve carrières: het loopbaaninterview | 93 |
| 2.2 | Verzameling en analyse van het onderzoeksmateriaal..... | 93 |
| 2.3 | Kenmerken van de respondenten | 94 |
| 2.4 | Analysemethode | 97 |
| 3 | Werknemersenquête | 99 |
| 3.1 | selectie van de respondenten | 99 |
| 3.1.1 | Fase 1: bedrijven..... | 99 |
| 3.1.2 | Fase 2: werknemers..... | 101 |
| 3.2 | Veralgemeenbaarheid..... | 103 |
| 3.2.1 | Kenmerken van de bedrijven waar de respondenten werken..... | 103 |
| 3.2.2 | Kenmerken van de respondenten | 105 |
| 3.3 | Vragenlijst | 106 |
| 4 | Besluit | 107 |

Hoofdstuk 3 Schets van de ICT-sector 111

| | | |
|---------|---|-----|
| 1 | Sectoromschrijving..... | 112 |
| 2 | Cijfergegevens over de tewerkstelling en de bedrijven in de ICT-sector | 114 |
| 2.1 | Bedrijven in de ICT-sector..... | 114 |
| 2.2 | Jobs in de ICT-sector..... | 115 |
| 2.3 | Tewerkstelling in de ICT-sector..... | 116 |
| 2.4 | Vrouwen in de ICT-sector..... | 120 |
| 2.5 | Mobiliteit in de ICT-sector..... | 124 |
| 3 | Resultaten van de bedrijfsenquête | 125 |
| 3.1 | Kenmerken van de tewerkstelling, de instroom en de uitstroom..... | 126 |
| 3.2 | Verdeling van de bedrijven volgens de sekseratio..... | 128 |
| 3.3 | Verticale sekse-segregatie in de ICT-sector | 132 |
| 3.3.1 | Kwantitatieve analyse: de doorstromingsratio in de ICT-sector | 132 |
| 3.3.1.1 | Het aandeel vrouwen bij de leidinggevenden | 132 |
| 3.3.1.2 | De glazen plafond index..... | 136 |
| 3.3.2 | Kwalitatieve analyse: horizontale sekse-segregatie binnen het | |
| | management | 139 |
| 4 | Besluit | 140 |

Hoofdstuk 4 Loopbanen van 24 managers 145

| | | |
|---------|---|-----|
| 1 | Loopbaantypologie | 146 |
| 1.1 | Fysieke loopbaantrajecten..... | 146 |
| 1.1.1 | Classificatie van loopbaanstappen | 147 |
| 1.1.1.1 | Interne/externe loopbaanstappen | 148 |
| 1.1.1.2 | Verticale/horizontale loopbaanstappen..... | 148 |
| 1.1.1.3 | Gematigde/radicale loopbaanstappen | 150 |
| 1.1.1.4 | Osmotische mobiliteit | 151 |
| 1.1.1.5 | Loopbaanonderbrekingen | 151 |
| 1.1.2 | De loopbaantrajecten van de respondenten..... | 151 |
| 1.1.2.1 | Het managementkwadrant | 153 |
| 1.1.2.2 | Het nomadische karakter van de fysieke loopbanen..... | 175 |
| 1.2 | Inhoudelijke kenmerken van de loopbaan | 178 |
| 1.2.1 | Motieven voor loopbaanstappen en carrièreoriëntatie | 178 |
| 1.2.1.1 | Extrinsieke motivatie | 179 |
| 1.2.1.2 | Intrinsieke motivatie | 186 |
| 1.2.1.3 | Carrièreoriëntatie..... | 193 |
| 1.2.2 | Initiatief voor loopbaanstappen..... | 198 |
| 1.2.3 | Overdraagbaarheid competenties | 203 |
| 1.2.3.1 | Technische competenties | 204 |
| 1.2.3.2 | Flexibiliteit als competentie | 206 |

| | | |
|--|---|------------|
| 1.2.4 | Het nomadische karakter van de subjectieve loopbaan | 207 |
| 1.3 | Combinatie van de fysieke en subjectieve loopbaan: zes types | |
| | respondenten | 208 |
| 1.4 | Verschillen tussen mannen en vrouwen..... | 210 |
| 2 | Beïnvloedende factoren..... | 211 |
| 2.1 | Van economische groei naar recessie..... | 211 |
| 2.2 | Dynamische netwerkorganisaties | 214 |
| 2.3 | Informele netwerken | 215 |
| 2.4 | Levenslang leren..... | 218 |
| 2.5 | Technologisch diploma..... | 220 |
| 2.6 | Vrouwen in een technologische sector: dubbele stereotypering..... | 222 |
| 2.7 | De combinatie arbeid-gezin | 227 |
| 3 | Tussentijdse balans | 228 |
| 3.1 | Onderzoeksvraag 1: Loopbaantypologie..... | 228 |
| 3.2 | Onderzoeksvraag 2: Genderaspecten | 230 |
| 3.2.1 | Mannelijke en vrouwelijke loopbanen? | 231 |
| 3.2.2 | Kansen | 231 |
| 3.2.3 | Belemmeringen | 232 |
| 3.3 | Beperkingen | 233 |
| 3.4 | Het concept nomadische loopbaan herzien | 233 |
| Hoofdstuk 5 Determinanten van het loopbaanverloop | | 237 |
| 1 | Analysemethode: multilevel of niet? | 238 |
| 2 | Nomadische loopbanen | 243 |
| 2.1 | Constructie van het nomadisch gehalte van de fysieke loopbaan | 245 |
| 2.2 | Constructie van de loopbaanattitudes | 247 |
| 2.2.1 | Loopbaanattitudes naar geslacht | 247 |
| 2.2.2 | Nomadisch gehalte van de loopbaan op basis van de loopbaanattitudes.... | 253 |
| 2.3 | Sekseverschillen in loopbaan kenmerken | 258 |
| 2.4 | Bivariate analyse nomadisch gehalte fysieke loopbaan..... | 263 |
| 2.5 | Determinanten van het nomadisch gehalte van de fysieke loopbaan..... | 267 |
| 3 | De positie in de bedrijfshierarchie | 271 |
| 3.1 | Indicatoren | 273 |
| 3.2 | Bivariate analyse | 274 |
| 3.3 | Determinanten van de positie in de bedrijfshierarchie..... | 280 |
| 3.3.1 | Managementfunctie..... | 281 |
| 3.3.2 | Peoplemanagement..... | 288 |
| 3.3.3 | Invloed op het bedrijfsbeleid | 292 |
| 4 | Tussentijdse balans | 296 |
| 4.1 | Onderzoeksvraag 1: loopbaantypologie..... | 300 |
| 4.2 | Onderzoeksvraag 2: genderaspecten | 301 |

Hoofdstuk 6 Algemeen besluit 303

| | | |
|-------|--|-----|
| 1 | Theoretische invalshoek..... | 304 |
| 2 | Drievoudige methodologische strategie..... | 306 |
| 3 | Resultaten..... | 307 |
| 3.1 | Het concept nomadische loopbaan | 307 |
| 3.2 | Determinanten van de loopbaan | 309 |
| 3.3 | Genderaspecten..... | 311 |
| 3.3.1 | Nomadische loopbanen, vrouwelijke loopbanen? | 312 |
| 3.3.2 | Belemmeringen | 312 |
| 3.3.3 | Kansen | 313 |
| 3.3.4 | Het glazen plafond in de ICT-sector in Vlaanderen..... | 314 |
| 3.4 | Schematisch overzicht | 315 |

Bibliografie 317

Bijlagen 327

| | |
|--|-----|
| Bijlage 1: vragenlijst enquête bedrijven..... | 328 |
| Bijlage 2: interviewleidraad loopbaaninterviews..... | 332 |
| Bijlage 3: vragenlijst webenquête werknemers | 334 |
| Bijlage 4: de ICT-sector in de ISIC en NACE nomenclatuur | 353 |
| Bijlage 5: samenvattend overzicht respondenten | 356 |
| Bijlage 6: vergelijking multilevel analyse en gewone regressie..... | 358 |
| Bijlage 7: berekening van de R-statistiek voor de variabele peoplemanagement | 361 |

Lijst van tabellen, figuren en grafieken

| | | |
|--|----------------------------------|----|
| Tabel 1: Tewerkstelling in ISCO-code 1 'bedrijfsleiders en hoger kaderpersoneel' | 47 | |
| Tabel 2: Aandeel vrouwen in topfuncties en in alle leidinggevende functies in | de Trends top-30.000 (%) | 48 |
| Tabel 3: Aandeel vrouwen in leidinggevende functies in de Trends top-30.000 | volgens bedrijfsgrootte (%)..... | 48 |
| Tabel 4: Percentage vrouwen bij de managers in een aantal disciplines | van de top-30.000 | 49 |
| Tabel 5: Kenmerken van de lineaire en de nomadische loopbaan | 59 | |
| Tabel 6: Loopbaanoriëntaties volgens Derr | 64 | |
| Tabel 7: Aantal transities als aandeel van totaal aantal personen in beginstatus | twee jaar terug..... | 69 |
| Tabel 8: Aantal ICT-bedrijven volgens de GOM-bedrijvengids 2001 (Vlaanderen) | 89 | |
| Tabel 9: Respons op de schriftelijke enquête..... | 90 | |

| | | |
|-----------|---|-----|
| Tabel 10: | Bedrijfsgrootte..... | 91 |
| Tabel 11: | Functieniveau van de respondenten..... | 95 |
| Tabel 12: | Leeftijdsverdeling van de respondenten | 95 |
| Tabel 13: | Subsectoren waar de respondenten werken volgens Agoria classificatie | 96 |
| Tabel 14: | Subsectoren waar de respondenten werken volgens eigen classificatie..... | 96 |
| Tabel 15: | Aantal werknemers | 97 |
| Tabel 16: | Voorbeeld fysieke carrièrelijn..... | 98 |
| Tabel 17: | Voorbeeld thematische en analytische trefwoorden | 99 |
| Tabel 18: | Aantal bedrijven en bedienden, fase 1 | 101 |
| Tabel 19: | Respons..... | 102 |
| Tabel 20: | Procentuele verdeling van het aantal bedrijven en het aantal bedienden | |
| | volgens bedrijfsgrootte | 104 |
| Tabel 21: | Procentuele verdeling van de bedrijven volgens bedrijfsgrootte na de | |
| | verschillende selectiefasen | 105 |
| Tabel 22: | Tewerkstelling van bedienden en sekseratio in de ICT-sector in Vlaanderen ... | |
| | (eerste kwartaal 2001) | 106 |
| Tabel 23: | Aantal bedrijven in de Belgische ICT-sector volgens bedrijfsgrootte in | |
| | 2000 (eerste kwartaal) en 2006 (derde kwartaal) | 115 |
| Tabel 24: | Tewerkstelling in de Belgische ICT-sector..... | 119 |
| Tabel 25: | Percentage vrouwen in de verschillende subsectoren van de ICT-sector | |
| | (eerste kwartaal 1995, eerste kwartaal 2000 en derde kwartaal 2006) | 121 |
| Tabel 26: | Aandeel vrouwen bij de leidinggevenden en bij het totaal aantal | |
| | werknemers in enkele ICT-subsectoren..... | 122 |
| Tabel 27: | Instroom in de ICT-sector volgens geslacht (%) | 124 |
| Tabel 28: | Uitstroom uit de ICT-sector volgens geslacht (%) | 125 |
| Tabel 29: | Totaal aantal werknemers in de bedrijven volgens een aantal kenmerken . | 127 |
| Tabel 30: | Aantal mannen in de bedrijven volgens een aantal kenmerken | 127 |
| Tabel 31: | Aantal vrouwen in de bedrijven volgens een aantal kenmerken..... | 127 |
| Tabel 32: | Sekseratio..... | 128 |
| Tabel 33: | Aantal bedrijven volgens het percentage vrouwen bij de bedienden..... | 129 |
| Tabel 34: | Aantal bedrijven volgens het percentage vrouwen bij de | |
| | hooggeschoolden | 129 |
| Tabel 35: | Aantal bedrijven volgens het percentage vrouwen bij de | |
| | technisch geschoolden | 130 |
| Tabel 36: | Aantal bedrijven volgens het percentage vrouwen bij de freelancers..... | 130 |
| Tabel 37: | Aantal bedrijven volgens het percentage vrouwen bij de | |
| | aanwervingen in 2002 | 131 |
| Tabel 38: | Aantal bedrijven volgens het percentage vrouwen bij de bedienden | |
| | die zijn weggegaan in 2002 | 131 |
| Tabel 39: | Totaal aantal leidinggevenden in de bedrijven..... | 132 |
| Tabel 40: | Aantal bedrijven volgens het percentage vrouwen bij de leidinggevenden . | 133 |
| Tabel 41: | Aantal bedrijven volgens het verschil in sekseratio bij de bedienden | |
| | en de leidinggevenden | 133 |

| | | | |
|-----------|---|--|-----|
| Tabel 42: | Aantal bedrijven volgens het verschil in sekseratio bij de hogeschoolden ... en de leidinggevenden..... | 134 | |
| Tabel 43: | Aantal bedrijven volgens het verschil in sekseratio bij de technisch ... geschoolden en de leidinggevenden..... | 135 | |
| Tabel 44: | Projectleiders in de bedrijven..... | 135 | |
| Tabel 45: | Aantal bedrijven volgens het percentage vrouwen bij projectleiders | 135 | |
| Tabel 46: | Glazen plafondindex grote bedrijven..... | 138 | |
| Tabel 47: | Glazen plafondindex kleine bedrijven..... | 138 | |
| Tabel 48: | Soorten managementfuncties die mannen en vrouwen uitoefenen..... | 139 | |
| Tabel 49: | Diversiteit in de managementfuncties | 140 | |
| Tabel 50: | Soorten loopbaanstappen..... | 147 | |
| Tabel 51: | Loopbaanoriëntaties volgens Derr | 179 | |
| Tabel 52: | Verdeling van de respondenten volgens carrièreoriëntatie en motieven bij ... transities | 197 | |
| Tabel 53: | Nomadisch gehalte op basis van de combinatie van formele kenmerken en ... motieven voor loopbaanstappen | 209 | |
| Tabel 54: | Nomadisch gehalte fysieke loopbaan, level-1 en level-2 variantie | (empty model) | 240 |
| Tabel 55: | Invloed op het bedrijfsbeleid, level-1 en level-2 variantie (empty model) .. | 240 | |
| Tabel 56: | Al dan niet peoplemanagementbevoegdheid en al dan ... niet managementfunctie, | level-1 en level-2 variantie (empty model) | 241 |
| Tabel 57: | Kenmerken van de componenten van het nomadisch gehalte van de | fysieke loopbaan (frequentieverdeling of gemiddelde score) | 245 |
| Tabel 58: | Nomadisch gehalte fysieke loopbaan | 246 | |
| Tabel 59: | Frequentieverdeling loopbaanattitudes naar geslacht..... | 251 | |
| Tabel 60: | Correlatiematrix stellingen nomadische loopbaan | 254 | |
| Tabel 61: | Factorscores nomadisch gehalte subjectieve loopbaan (principale | componentanalyse) | 255 |
| Tabel 62: | Loopbaanattitudes aan de hand van vijf factoren | 257 | |
| Tabel 63: | Bivariate analyse subjectieve factoren (gemiddelde of pearson | correlation) | 258 |
| Tabel 64: | Gemiddelde anciënniteit en gemiddeld aantal bedrijven | 259 | |
| Tabel 65: | Aandeel respondenten dat ooit een bepaalde functie heeft uitgeoefend | 260 | |
| Tabel 66: | Percentage respondenten dat ooit een ICT-functie heeft uitgeoefend naar ... diploma en geslacht | 260 | |
| Tabel 67: | Het voorkomen van verschillende loopbaangebeurtenissen..... | 261 | |
| Tabel 68: | Intern of extern uitkijken naar een andere job..... | 261 | |
| Tabel 69: | Verdeling van de respondenten over de verschillende carrièrevormen..... | 262 | |
| Tabel 70: | Verdeling van de respondenten over de verschillende carrièrevormen | volgens diploma..... | 263 |
| Tabel 71: | Nomadisch gehalte van de fysieke loopbaan volgens een aantal | kenmerken..... | 265 |

| | | |
|------------|---|-----|
| Tabel 72: | Regressiemodellen nomadisch gehalte fysieke loopbaan..... | 270 |
| Tabel 73: | Functieniveau naar geslacht | 274 |
| Tabel 74: | Bivariate analyse positie in de bedrijfshiërarchie | 278 |
| Tabel 75: | Multilevel logistische regressiemodellen al dan niet managementfunctie..... | 286 |
| Tabel 76: | Level-2 variantie, intraclass correlation coefficient en pseudo R ² van de | |
| | verschillende modellen van het al dan niet uitoefenen van een | |
| | managementfunctie..... | 288 |
| Tabel 77: | Logistische regressiemodellen al dan niet peoplemanagement | 290 |
| Tabel 78: | Regressiemodellen impact op het bedrijfsbeleid | 294 |
| Tabel 79: | Overzicht hypothesetoetsing..... | 297 |
| Tabel 80: | ICT-sectoren volgens de OESO op basis van de ISIC nomenclatuur | 353 |
| Tabel 81: | ICT-sectoren volgens het Ministerie van Economische Zaken | 354 |
| Tabel 82: | ICT-sectoren volgens AGORIA op basis van de NACE nomenclatuur | 355 |
| Tabel 83: | Wijziging NACE-codes 51.64 en 51.65 vanaf 2003..... | 355 |
| Tabel 84: | Vergelijking regressiecoëfficiënten lineaire regressie en hierarchical | |
| | linear model voor de afhankelijke variabele "nomadisch gehalte | |
| | fysieke loopbaan" | 359 |
| Tabel 85: | Vergelijking regressiecoëfficiënten lineaire regressie en | |
| | hierarchical linear model voor de afhankelijke variabele "mate van | |
| | invloed op het bedrijfsbeleid" | 359 |
| Tabel 86: | Odds ratio's peoplemanagement | 360 |
| Tabel 87: | R-statistiek peoplemanagement | 362 |
| Figuur 1: | Het transitioneel arbeidsmarktmodel | 52 |
| Figuur 2: | Loopbaan als resultaat van de interactie tussen human agency en | |
| | opportunity structure..... | 61 |
| Figuur 3: | Schematisch overzicht onderzoeksvragen..... | 84 |
| Figuur 4: | Het managementkwadrant | 154 |
| Figuur 5: | Het professionele kwadrant | 170 |
| Figuur 6: | Overgang van professioneel naar managementkwadrant..... | 171 |
| Figuur 7: | Het nomadische karakter van de loopbaan op basis van | |
| | de formele kenmerken..... | 176 |
| Figuur 8: | Samenvatting van de onderzoeksresultaten..... | 316 |
| Grafiek 1: | Frequentieverdeling nomadisch gehalte fysieke loopbaan | 246 |

WOORD VOORAF

In dezelfde periode dat ik begon te werken las ik het boek 'Microserfs' van de Canadese auteur Douglas Coupland. Daniel, een twintiger, vertelt het verhaal van een bende vrienden uit de dotcom generatie die hun eigen software bedrijf oprichten in Silicon Valley, het mekka van de Amerikaanse ICT-industrie. Mijn favoriete personage was de feministische Suzan, een wiskundeknobbel die Chyx opricht, een vereniging van vrouwelijke programmeurs. Ik had tenslotte net de opleiding vrouwenstudies (wat we ondertussen genderstudies zouden noemen) achter de rug. Toen ik op zoek was naar een setting voor mijn onderzoek over nomadische loopbanen, moest ik terugdenken aan dit boek. Zowel de beschrijving van de bedrijven – bijvoorbeeld het contrast tussen het hiërarchische Microsoft en de flexibele start ups – als de zoektocht van de personages naar professionele en persoonlijke vrijheid, zetten me aan het denken. De wetenschappelijke literatuur over de ICT-sector ondersteunde mijn vermoeden waardoor het onderzoek vrij snel op het juiste spoor zat. Het verwarrende zoeken naar de juiste invalshoek waar veel doctoraatsonderzoek mee begint, is me daardoor bespaard gebleven. Uiteraard is 'Microserfs' fictie, een luchtig verhaaltje zelfs. In het licht van mijn onderzoeksresultaten is het voor een stuk opvallend accuraat, bijvoorbeeld wanneer het gaat over het onderscheid tussen professionele en managementcarrières. Daniel en co kijken neer op managers omdat ze volgens hen mijlener af staan van de technologie. Uit de interviews die ik zelf heb afgenomen blijkt dat de overstap van een typische ICT-functie naar een managementfunctie cruciaal is in iemands loopbaan en niet door iedereen gewenst. Op andere vlakken spoort het boek dan weer niet met de werkelijkheid. Er is in de realiteit bijvoorbeeld veel meer diversiteit in de loopbanen. De personages in het boek lijken op professioneel vlak wel klonen van elkaar. Hoe de loopbanen van de werkenden uit de Vlaamse ICT-sector er uit zien, is het onderwerp van dit doctoraatsrapport.

Ook al schrijf je zo'n rapport alleen en is het vaak eenzaam werken tijdens die lange doctoraatsperiode, toch krijg je hiervoor op de één of andere manier steun van een heleboel mensen met een schouderklopje, een kritische opmerking of een goed idee. Ik wil in de eerste plaats mijn promotor Thérèse Jacobs (Universiteit Antwerpen) en mijn co-promotor Mieke Van Haegendoren (Universiteit Hasselt) bedanken. Thérèse kwam er bij halverwege de rit en ik beseft dat het niet eenvoudig is om een project dat al helemaal op de rails staat te sturen. Ze hamerde steeds op het belang van een rode draad. Ik hoop dat u hem bij het lezen van het rapport gemakkelijk kan ontrafelen. Mieke apprecieer ik omwille van de kansen die ze me gegeven heeft en de daadkracht die ze uitstraalt. Als je een knoop wil doorhakken, ben je bij haar aan het juiste adres. Bedankt ook Magda voor de waardevolle commentaar bij de start van het project. Aan de Universiteit Hasselt heb ik een fijne werkplek gevonden met leuke collega's. Ik denk daarbij in de eerste plaats aan mijn oude bureaugenoten Nico en Marjan. Een stevige discussie was nooit ver weg. Ik sta nu nog dikwijls aan hun deur als ik over iets raad nodig heb. De anderen noem ik misschien niet bij naam, maar de collega's bij SEIN maken de treinrit naar Hasselt de moeite waard. Op het PSW-secretariaat in Antwerpen heeft Joos mij geholpen bij het afwikkelen van de laatste formaliteiten. Relinde haalde de taalfouten er uit.

In tegenstelling tot de personages uit 'Microserfs' heb ik er zelf geen moeite mee om ook naast het werk nog een leven te hebben. Dat betekent natuurlijk niet dat een drukke job in het verre Hasselt altijd gemakkelijk te combineren is met een gezin met twee kleine kinderen. Hazel en Lars, ik heb jullie echter nooit als een obstakel beschouwd dat in de weg stond van het schrijven van een doctoraat. Bart: voor jou was het altijd vanzelfsprekend dat dit doctoraat op tijd klaar ging geraken. Voor een twijfelaar als mezelf is dat een niet te onderschatten steun. En last but not least: bedankt aan mijn ouders en moeke omdat ze trots op mij zijn. Mijn broer gaf me af en toe een kleine inside kijk op de ICT-wereld.

Tot slot nog een citaat uit 'Microserfs': "The modern economy isn't about the redistribution of wealth, it's about the redistribution of time". Nomadische loopbanen vergen veel tijd en energie. Naar mijn smaak te veel: niet voor niets werk ik na meer dan tien jaar nog altijd bij mijn eerste werkgever.

Elke, 13 april 2007

INLEIDING

Dit rapport brengt verslag uit van een doctoraatsonderzoek naar de loopbanen van mannen en vrouwen in de ICT-sector. Alvorens in een volgend hoofdstuk de probleemstelling grondig uit te werken, beginnen we hier met een kort overzicht van de verschillende invalshoeken die centraal staan. Het gaat met name over de geringe doorstroom van vrouwen naar managementfuncties (de verticale sekse-segregatie), de opkomst van nieuwe concepten die de veranderingen in het loopbaanverloop proberen te vatten (de nomadische loopbaan), de mogelijk genderaspecten die daar mee gepaard gaan en ten slotte de situering van het onderzoek in de ICT-sector.

1 VERTICALE SEKSE-SEGREGATIE

De vaststelling dat vrouwen nog steeds ondervertegenwoordigd zijn in het management - ondanks een zekere vooruitgang - heeft vooral in de Angelsaksische onderzoekswereld een omvangrijke onderzoeksliteratuur tot stand gebracht. Een groot deel van dit onderzoek omvat de zoektocht naar verklaringen voor de geringe vrouwelijke vertegenwoordiging aan de top van het bedrijfsleven. Deze verklaringen vertrekken vanuit verschillende invalshoeken. Een eerste reeks theorieën kunnen we samenvatten onder de term 'individual deficit model' (Hall-Taylor, 1997; Melamed, 1996; Oakley, 2000). Hierbij vertrekt men van de premisse dat we de verklaring voor de ondervertegenwoordiging in managementfuncties bij de kenmerken van de vrouwen zelf moeten zoeken. Vrouwen schieten op een aantal vlakken te kort om managementposities te kunnen bereiken: ze hebben niet de juiste diploma's of ervaring, ze missen managementvaardigheden, ze zijn niet ambitieus genoeg, ze laten hun gezin voorgaan ten nadele van hun carrière... Empirisch onderzoek wijst echter uit dat ook wanneer vrouwen over het juiste kapitaal beschikken - de juiste diploma's, werkervaring en managementvaardigheden - ze het gemiddeld genomen minder ver schoppen dan mannen (Schneer & Reitman, 1995; Stroh, Brett, & Reilly, 1992). Het individual deficit model is met andere woorden ontoereikend. De tweede invalshoek verlegt het accent daarom naar (onbewuste) discriminatie. De vraag 'what's wrong with women' werd vervangen door de vraag 'what's wrong with companies'. Om op deze vraag een antwoord te formuleren is het onderzoek naar de organisatiecultuur vruchtbaar gebleken. Stereotiepe opvattingen over de eigenschappen van mannen en vrouwen zijn nog steeds geen uitzondering. Ze maken deel uit van vele bedrijfsculturen waar ze een verborgen, maar hardnekkige rem vormen op de vooruitgang van vrouwen naar de top van het bedrijfsleven (Konrad & Cannings, 1997; Parkin & Maddock, 1995; Rubin, 1997). De vrouwonvriendelijke cultuur vertaalt zich naar de structuren en praktijken in het bedrijf. Vrouwen worden bijvoorbeeld uitgesloten uit de informele netwerken die mannen kunnen gebruiken als springplank voor hun volgende carrièrezet (Oakley, 2000; Reskin & McBrier, 2000). De gemeenschappelijke noemer van dit onderzoek is de metafoor 'het glazen plafond', wat verwijst naar een hardnekkige, onzichtbare barrière in de organisatiehiërarchie waar vrouwen moeilijk door kunnen stoten (Davies-Netzley, 1998). In veel bedrijven en organisaties is er niet zozeer sprake van een glazen plafond, maar wel van een 'lekkende pijplijn': op elk niveau van de organisatie werken

minder vrouwen dan op het niveau er net onder. Het resultaat van deze afvalrace is een beperkte vrouwelijke aanwezigheid in de hoogste regionen van het bedrijfsleven.

2 NOMADISCHE LOOPBANEN

Het onderzoek naar het glazen plafond heeft echter meestal een traditionele carrièrevorm voor ogen. Daarbij gaat men er van uit dat werkenden stapje voor stapje omhoogklimmen op de carrièreladder (Mavin, 2000, 13). Idealiter speelt deze traditionele 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 (Mallon, 1999). Ten gevolge van macro-economische veranderingen gaan organisaties echter anders functioneren: snelle technologische veranderingen en mondialisering hebben hun impact op de bedrijfsstructuur en de bedrijfsprocessen. De arbeidsorganisatie kenmerkt zich meer en meer door een afgeslankte en 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 steeds veranderende organisatie (EU, 1998, 16-17; Lyness & Judiesch, 1999, 169). De veranderde arbeidsorganisatie brengt een ander loopbaanmodel mee waarin werkenden hun eigen loopbaan permanent kunnen en moeten vorm geven (Baker & Aldrich, 1996; Walesh, 2001). Verschillende nieuwe begrippen werden in het leven geroepen die proberen om de complexiteit te vatten van moderne, flexibele loopbanen als antwoord op de veranderde organisaties van bedrijven en op de eisen waaraan werknemers moeten voldoen. Eén van de grondleggers van de niet-lineaire carrièremodellen is Hall. Hij had het in 1976 over de 'protean career' (Mirvis & Hall, 1996, 241-242). Andere concepten die gebruikt worden zijn: 'transitory' and 'spiral career' (Woodd, 2000b), 'career resilient workforce' (Kouzman, Korac-Kakabadse, & Korac-Kakabadse, 1999, 242) of 'portfolio career' (Templer & Cawsey, 1999). Het gemeenschappelijke element in de modellen is het niet-lineaire karakter van loopbanen. Zelf baseren we ons op het concept 'boundaryless career' of 'grenzeloze loopbaan' waarbij de nadruk ligt op de grensoverschrijdingen die werkenden tijdens hun loopbaan uitvoeren: grenzen tussen functiedomeinen en tussen organisaties (Arthur & Rousseau, 1996a). In een publicatie uit 2000 geven Arthur en Peiperl de volgende definitie van deze loopbaanvorm: 'sequences of job opportunities that go beyond the boundaries of single employment settings' (Peiperl, Arthur, Goffee, & Morris, 2000, p. 5-6). Het volgen van een carrièreladder binnen één organisatie is vervangen door een schijnbaar doelloos patroon van carrièrestappen die zich uitstrekken over verschillende organisaties. Het begrip 'grenzeloze loopbaan' is echter misleidend. In de flexibele carrièrevorm die het beschrijft zijn grenzen immers niet verdwenen (Gunz, Evans, & Jalland, 2000). 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 gebruiken we verder het begrip nomadische carrière, een begrip dat hetzelfde uitdrukt, maar waarbij de nadruk ligt op het oversteken van grenzen. We ontlenen dit begrip aan de Franse vertaling van het begrip 'boundaryless career' door Cadin, Bailly-Bender en Saint-Giniez (2000).

3 GENDERASPECTEN VAN DE NOMADISCHE LOOPBAAN

In dit onderzoek stellen we ons de vraag wat de nomadische carrière betekent voor de doorstroom van vrouwen naar managementfuncties. Blijven dezelfde mechanismen een rol spelen die de doorstroom van vrouwen naar managementfuncties op de klassieke carrière ladder belemmeren? Want het is duidelijk dat niet iedereen in staat is om voordeel te halen uit de mogelijkheden die zo'n flexibele arbeidsmarkt biedt. Een onderzoek in Silicon Valley, het mekka van de Amerikaanse high-tech industrie, illustreert dit: *'Many employees in high-tech industries, especially those with the right skills and networks, are able to thrive in these volatile labor markets. However, many, if not most, employees in the region face real difficulties'* (Benner, 1998, 3). Hooggeschoolden die in staat zijn hun kennis en vaardigheden up to date te houden maken het meest kans op succes in de flexibele arbeidsorganisatie. Hirsch en Shanley waarschuwen voor al te veel optimisme over de flexibele mobiliteitsmogelijkheden in de nieuwe economie: *'Whether employees find the world of the boundaryless career to be beneficial or hostile depends on their particular resources, the extent of personal investments in those resources, and the degree to which their capabilities are valued by the firm in its new strategic situation'* (Arthur & Rousseau, 1996b, 222). Wij gaan na of ook gender een rol zou kunnen spelen. Op die manier beantwoorden we aan de oproep van Sullivan: *'Research needs to investigate whether women are better suited to boundaryless careers and advance more quickly in newer organizational structures (...). Research on the positive and negative effects of changing employment relationships on the career experiences of women and minorities is needed'* (Sullivan, 1999, p. 475-476).

4 LOOPBANEN IN DE ICT-SECTOR

Het onderzoek is gesitueerd in de ICT-sector. We kozen deze sector omdat de organisatorische veranderingen die tot flexibele carrièrevormen leiden zich verscherpt doorzetten in de ICT-sector (Carnoy, Castells, & Benner, 1997). De ICT-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 (Colcough & Michielsens, 2004). 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 (Gunz et al., 2000). Gunz, Evans en Jalland benadrukken bovendien dat de ICT-sector een open

gemeenschap is: 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 oprapen. 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.

De situering in de ICT-sector heeft gevolgen voor de loopbanen van vrouwen. Een aantal kenmerken van de ICT-sector voorspellen dat het glazen plafond in de ICT-sector nog hardnekkiger is dan in de andere economische sectoren: het numerieke overwicht van mannen (Kanter, 1987), het stereotiepe mannelijke karakter van technologie, de mannelijke bedrijfscultuur (Dryburgh, 1999), de grote flexibiliteit die gevraagd wordt (Walesh, 2001), ... Andere kenmerken voorspellen dan weer dat vrouwen het er gemakkelijker hebben om een leidinggevende functie te bereiken: het dynamische karakter van de ICT-sector waardoor vaste patronen afbrokkelen en plaats maken voor nieuwe arbeidsverhoudingen (Kvande & Rasmussen, 1994), het tekort aan ICT-geschoolden waardoor bedrijven alle bronnen van talent moeten aanboren (IDC, 1998) (EITO, 2001) (UNICE, 2001) (ICTA, 2001).

5 SAMENGEVAT

Vrouwen stromen minder snel door naar managementposities dan mannen. Het resultaat daarvan is dat het aandeel vrouwen kleiner wordt, naarmate het managementniveau stijgt. Er bestaat reeds veel onderzoek dat hiervoor een verklaring probeert te geven. Dat onderzoek heeft echter meestal een bepaald soort carrière voor ogen, namelijk de lineaire carrière binnen één organisatie. Meer en meer loopbanen volgen dat standaard carrièrepad niet meer. Er zijn daarom andere invalshoeken nodig om naar loopbaanontwikkeling te kijken. Een concept dat daarvoor gebruikt wordt, is dat van de nomadische loopbaan. We vragen ons in dit onderzoek af of dit een bruikbaar concept is om genderverschillen in loopbaanverloop mee te bekijken. We gaan na welke gevolgen het ontstaan van nomadische loopbanen heeft voor de doorstroming van vrouwen naar managementposities.

Hoofdstuk één werkt de probleemstelling die hier reeds kort geschetst werd verder uit. In hoofdstuk twee krijgt u een overzicht van de methoden die we gebruikten om op de

onderzoeksvragen een antwoord te formuleren: een bedrijfsenquête, kwalitatieve interviews met managers en een survey via internet. Hoofdstuk drie schetst de context van het onderzoek: hoe ziet de ICT-sector er uit en hoeveel vrouwen werken er? We doen dit zowel op basis van bestaand cijfermateriaal als op basis van een eigen bevraging van ICT-bedrijven. De volgende twee hoofdstukken geven de resultaten van het kwalitatief (hoofdstuk 4) en kwantitatief (hoofdstuk 5) onderzoeksluik. We eindigen ten slotte in hoofdstuk zes met een conclusie en een finale terugkoppeling naar de onderzoeksvragen.

Doorheen het rapport vindt u portretten van de vrouwen en mannen die voor het kwalitatieve onderzoeksluik geïnterviewd werden. In hoofdstuk vier presenteren we de resultaten van het kwalitatieve luik en komen de geïnterviewden vaak aan het woord. Bij een analyse van kwalitatief interviewmateriaal wordt het verhaal van de respondenten echter in stukjes gesneden. Daardoor verdwijnt hun volledige loopbaan uit beeld. Om dit enigszins recht te zetten hebben we hun portretten opgenomen.

DE CARRIÈRE VAN

Roos

42 jaar, partner, 2 kinderen (9 en 10 jaar)

6 bedrijven, 1 school

Roos studeert begin jaren '80 af als criminologe. Niet de beste tijd om in die branche een job te vinden. Ze begint aan een tweede universitaire opleiding: informatica. Haar loopbaan start bij een ICT bedrijf, waar ze reeds interim jobs deed tijdens haar opleiding om haar studies te kunnen betalen. Ze begint er in de computerzaal en werkt er daarna als analist en projectleider. In totaal heeft ze reeds bij zes ICTbedrijven en in het onderwijs gewerkt.

Het eerste deel van haar loopbaan vertoeft ze voor kortere of langere opdrachten vaak in het buitenland. Tot haar kinderen geboren worden. Ze stopt zelfs één jaar volledig met werken. Maar het kriebelt en ze start terug in de ICT-sector. Ze ervaart daardoor dat een carrièrebreek niet gunstig is voor de opbouw van je loopbaan: na de break kan je niet gewoon verder gaan met je carrière waar je gestopt bent, maar begin je op een lager niveau en aan een lager loon. Je moet je opnieuw bewijzen. Na enkele jaren dwingt de loopbaan van haar echtgenoot haar echter opnieuw om te stoppen met werken. Althans in de ICT-sector, want ze start als lerares informatica in het secundair onderwijs. Ze noemt dit een vorm van 'bezigheidstherapie'. Het begint opnieuw te kriebelen en ze blijft slechts één jaar voor de klas staan. Op het moment van het interview heeft ze een staffunctie in een ICT-bedrijf. Ze heeft een evenwicht gevonden tussen haar gezin en haar werk en werkt (officieel) deeltijds. Ze bekijkt dit als een tijdelijke rustpauze in haar loopbaan die ze weer zal intensifiëren als de kinderen groter zijn.

Haar eerste jobs zijn technisch van aard, later worden de commerciële en de leidinggevende aspecten steeds belangrijker. De internationale opdrachten vormen een rode draad doorheen het eerste deel van haar loopbaan. Een belangrijke drijfveer voor Roos is de wens om haar verantwoordelijkheden uit te breiden. Wanneer het nodig is voor haar gezin, is ze bereid om tijdelijk een in haar ogen minder interessante job te doen. Ze weet immers dat dit slechts tijdelijk is.

HOOFDSTUK 1

DE DOORSTROOM VAN VROUWEN NAAR **LEIDINGGEVENDE POSITIES EN DE** **NOMADISCHE LOOPBAAN**

'Work, sleep, work, sleep, work, sleep. I know a few Microsoft employees who try to fake having a life – many a Richmond garage contains a never-used kayak collecting dust. You ask these people what they do in their spare time and they say, 'Uhhh – kayaking. That's right. I kayak in my spare time.' You can tell they're faking it.' Microserfs, Douglas Coupland

Dit hoofdstuk bevat het theoretisch kader van dit doctoraatsonderzoek. We starten met de probleemstelling en vervolgens presenteren we een literatuurstudie in verband met de verschillende invalshoeken van deze probleemstelling. We geven een overzicht van het traditionele onderzoek over de doorstroom van vrouwen naar managementposities. We introduceren het begrip nomadische loopbanen en bekijken de mogelijke genderaspecten van een nomadisch carrièreverloop. Het onderzoek situeert zich in de ICT-sector. We gaan na welke gevolgen de situering in de ICT-sector heeft voor het onderzoek. We besluiten dit hoofdstuk met de onderzoeksvragen.

1 PROBLEEMSTELLING

In België bestaat 40% van de beroepsactieven uit vrouwen. We vinden deze 60/40 verdeling echter niet terug op alle niveaus van de arbeidsmarkt¹. Vrouwen stromen minder snel door naar managementposities dan mannen. Op de laagste treden van de hiërarchische ladder zijn vrouwen in de meerderheid, aan de top van het bedrijfsleven vinden we slechts weinig vrouwen terug. De instroom van vrouwen in de arbeidsmarkt is met andere woorden goed te noemen, terwijl de doorstroom achterop hinkt. Deze verticale sekssegregatie heeft vooral in de Angelsaksische onderzoekswereld reeds een omvangrijke onderzoeksliteratuur tot stand gebracht.

We stoten daarbij op een dubbele lacune in het bestaande onderzoek. Een eerste hiaat is de afwezigheid van een dynamisch perspectief. Het meeste onderzoek vertrekt vanuit een statisch perspectief waarbij men de positie van vrouwen binnen de bedrijfshiërarchie in kaart brengt zonder rekening te houden met de weg die is afgelegd om die positie te bereiken. Een tweede hiaat dat daaruit volgt, is het gebruik van de lineaire loopbaan als standaardloopbaan. De traditionele definitie van een carrière gaat er van uit dat werkenden stapje voor stapje omhoogklimmen op de carrièreladder van één organisatie. De arbeidsorganisatie kenmerkt zich echter 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. Wanneer je iemands positie kent, ken je bijgevolg niet meer automatisch de weg die gevolgd werd om die positie te bereiken. Verschillende nieuwe begrippen werden in het leven geroepen die proberen om de

¹ In paragraaf 3.4 krijgt u meer gedetailleerde cijfers over de verticale sekssegregatie.

complexiteit van moderne, flexibele loopbanen te vatten. Eén van deze concepten is de nomadische loopbaan. Het volgen van een carrièreladder binnen één organisatie is vervangen door een schijnbaar doelloos patroon van carrièrestappen die zich uitstrekken over verschillende organisaties.

In dit verkennende onderzoek stellen we ons de vraag wat de nomadische carrière betekent voor de doorstroom van vrouwen naar managementfuncties. Blijven dezelfde mechanismen een rol spelen die de doorstroom van vrouwen naar managementfuncties op de klassieke carrièreladder belemmeren of hebben vrouwen het juist gemakkelijker om een managementpositie te bereiken? We beperken ons daarbij tot het private bedrijfsleven. De doorstroom van vrouwen in overheidsorganisaties, de social profit en de non-profit sector behoort niet tot de scope van dit onderzoek.

Om deze probleemstelling te exploreren, hebben we het onderzoek gesitueerd in de ICT-sector. Dit onderzoek bevindt zich daarmee op het kruispunt van twee traditionele invalshoeken in het onderzoek naar de positie van vrouwen op de arbeidsmarkt: enerzijds het onderzoek over de geringe doorstroom van vrouwen naar managementfuncties (verticale sekse-segregatie), anderzijds het onderzoek over de geringe aanwezigheid van vrouwen in technologische sectoren (horizontale sekse-segregatie). Hier voegen we een derde invalshoek aan toe, namelijk het concept van de nomadische loopbaan. De bijdrage van dit doctoraatsproject bestaat erin dat we met een andere bril naar de verticale sekse-segregatie kijken en ons afvragen wat de opkomst van de nomadische loopbaan betekent voor de loopbanen van vrouwen in een technologische sector. Het centrale aandachtspunt van dit onderzoek is het loopbaanverloop van mannen en vrouwen. De bril waarmee we naar loopbanen kijken is het concept van de nomadische loopbaan. De context waarbinnen dit gebeurt is de ICT-sector. De horizontale sekse-segregatie is voor ons een gegeven dat we verder niet proberen te verklaren.

2 WERKWIJZE LITERATUURSTUDIE

We zijn dit onderzoek begonnen met een literatuurstudie over de verschillende thema's uit de probleemstelling. We gebruikten hiervoor de elektronische zoekmachines van de universiteitsbibliotheek van de UHasselt. Daardoor zijn voornamelijk Engelstalige werken opgenomen. We startten onze zoektocht in 1990. Slechts enkele boeken of artikels zijn van een vroegere datum. Deze vonden we na verwijzing in één van de recentere publicaties en ze bleken cruciaal voor ons onderzoeksveld.

Het eerste thema dat we aanpakten, was de verticale sekse-segregatie op de arbeidsmarkt. Dit resulteerde in een systematisch overzicht van de verklaringen voor de geringe doorstroom van vrouwen naar managementposities. Het tweede thema van de literatuurstudie behelsde het onderzoek naar de veranderingen op het vlak van loopbanen.

We gingen op zoek naar een theoretisch kader om flexibele loopbanen te benaderen. Dit vonden we in het concept nomadische loopbaan. Een deel van de gevonden boeken en artikels ging heel specifiek over de genderaspecten van dit soort loopbanen. Ten slotte namen we literatuur door over de kenmerken van de netwerkeconomie, waarvan de ICT-sector een onderdeel is.

Hoewel we ons voor het eerste hoofdstuk baseerden op een grote hoeveelheid wetenschappelijk boeken en artikels, willen we er hier toch enkele specifiek vermelden die cruciaal zijn geweest bij het uittekenen van het theoretisch kader en de probleemstelling. Bij de literatuur over de verklaringen voor de verticale sekse-segregatie gaat het om twee artikels. In het eerste artikel vonden we inspiratie voor de structuur van dit onderdeel met het onderscheid tussen het individual deficit en het glass ceiling model. Het tweede artikel gaf ons inspiratie voor een geïntegreerde en contextgebonden kijk op de verticale sekse-segregatie waarbij zowel individuele als organisatorische kenmerken de positie van vrouwen in bedrijven bepalen.

- Davies-Netzley, S. A. (1998). Women above the glass ceiling: perceptions on corporate mobility and strategies for success. *Gender and Society*, 12, 3, 339-355.
- Liff, S. & Ward, K. (2001). Distorted Views Through the Glass Ceiling: The Construction of Women's Understandings of Promotion and Senior Management Positions. *Gender, work and organization*, 8, 1, 19-36.

Wat de nomadische loopbanen betreft willen we hier drie boeken en een artikel vermelden. De drie boeken bevatten artikels onder redactie van onder meer Michael Arthur, de grondlegger van het begrip 'boundaryless career'. Deze carrièrevorm wordt telkens vanuit verschillende invalshoeken bekeken. Het artikel van O'Neil en collega's maakt niet expliciet gebruik van het begrip nomadische loopbaan. Wel maakt het de link tussen enerzijds de fysieke kenmerken van iemands carrière en anderzijds de subjectieve kenmerken om een carrière typologie op te stellen. Deze werkwijze vormde voor ons de inspiratie bij de analyse van de kwalitatieve interviews.

- Arthur, M. B., Hall, D. T. & Lawrence, B. S. (eds.). (1989) *Handbook of career theory*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Arthur, M. B. & Rousseau, D. M. (eds.). (1996a) *The boundaryless career. A new employment principle for a new organizational era*. Oxford: Oxford University Press.
- Peiperl, M., Arthur, M., Goffee, R. & Morris, T. (eds.). (2000) *Career frontiers. New conceptions of working lives*. Oxford: University Press.
- O'Neil, D., Bilimoria, D. & Saatcioglu, A. (2004). Women's career types: attributions of satisfaction with career success. *Career Development International*, 9, 5, 478-500.

Voor de genderaspecten van nomadische loopbanen zijn er geen basiswerken te vermelden die een totaalbeeld geven van alle mogelijke genderaspecten. Een groot deel van de genderaspecten van de nomadische loopbanen stelden we op door zelf een link te maken

tussen enerzijds de literatuur over de nomadische loopbanen en anderzijds deze over de positie van vrouwen in het management. In de artikels die we hier opnemen wordt de link tussen de kenmerken van de nomadische loopbaan en de kansen en belemmeringen die dat heeft voor vrouwen zelf reeds gelegd. Elk van de artikels uit het lijstje dat volgt brengt een ander gendersaspect onder de aandacht. Woodd vestigde als eerste onze aandacht op het feit dat de nomadische loopbaan beter aansluit bij de manier waarop vrouwen hun loopbaan opbouwen. Kvande en Rasmussen gaan na welke organisatiekenmerken een voordeel en welke een rem vormen voor de loopbaan van vrouwen: zij betogen dat dynamische netwerkorganisaties een voordeel vormen voor vrouwen. Crompton stelt dat career breaks een minder negatieve impact hebben voor vrouwen wanneer competenties niet organisatiespecifiek zijn. Fletcher en Bailyn wijzen op de paradox van de nomadische loopbaan: aan de ene kant hebben werkende een grotere individuele keuzevrijheid over hoe ze hun loopbaan vorm geven, aan de andere kant vergt een nomadische loopbaan een zeer grote tijdsinvestering waardoor die keuzevrijheid op de helling komt te staan.

- Crompton, R. (2002). Organisations, careers and caring. *Paper presented at: Gender Research Forum, 8 november 2002*, 19.
- Fletcher, J. K. & Bailyn, L. (1996). Challenging the last boundary: reconnecting work and family. In Fletcher, J. K. & Bailyn, L. (eds.). *The boundaryless career. A new employment principle for a new organizational era* (pp. 256-267). Oxford: Oxford University Press.
- Kvande, E. & Rasmussen, B. (1995). Women's Careers in Static and Dynamic Organizations. *Acta Sociologica*, 38, 2, 115-130.
- Woodd, M. (2000). The move towards a different career pattern: are women better prepared than men for a modern career? *Career Development International*, 5, 2, 99-105.

Voor de kenmerken van de netwerkeconomie vermelden we hier één inspiratiebron, namelijk Manuel Castells. Zijn werk bracht ons er toe om de ICT-sector te beschouwen als voorloper van de totale arbeidsmarkt. Dit onderzoek is daarom meer dan een sectorstudie. Het is tevens een exploratie van de manier waarop (management)loopbanen van mannen en vrouwen in de toekomst meer en meer vorm zullen krijgen. Wij gebruikten één deel van zijn bekende trilogie.

- Castells, M. (2000, second edition). *The rise of the network society*. Oxford: Blackwell publishing.

Tot slot willen we hier drie, Britse, tijdschriften vermelden waaruit verschillende artikels bruikbaar waren voor ons onderzoek. De eerste twee tijdschriften zijn onmisbaar voor onderzoekers die zich bezig houden met de positie van vrouwen op de arbeidsmarkt. Het derde tijdschrift is inspirerend voor loopbaanonderzoekers:

- Women in Management Review (Emerald).
- Gender, Work and Organization (Blackwell Publishing).
- Career Development International (Emerald).

3 HET TRADITIONELE ONDERZOEK NAAR DE DOORSTROOM VAN VROUWEN OP DE ARBEIDSMARKT

In dit deel presenteren we het traditionele onderzoek naar de verticale sekse-segregatie. Doel hiervan is om een overzicht te krijgen van de oorzaken van de ondervertegenwoordiging van vrouwen in managementposities. De eerste onderzoeken over de verticale sekse-segregatie dateren uit het begin van de jaren '70. De zoektocht naar verklaringen voor de ondervertegenwoordiging van vrouwen in managementposities heeft sindsdien vooral in de Angelsaksische wereld een omvangrijke onderzoeksliteratuur tot stand gebracht.

Deze verklaringen vertrekken vanuit verschillende invalshoeken. Een eerste reeks theorieën kunnen we samenvatten onder de term 'individual deficit model'. Hierbij vertrekt men van de premisse dat we de verklaring voor de ondervertegenwoordiging in managementfuncties bij de kenmerken van de vrouwen zelf moet zoeken: vrouwen schieten op een aantal vlakken te kort om managementposities te kunnen bereiken. Het tweede model legt de nadruk op de zelfselectie van vrouwen: er zijn minder vrouwelijke managers omdat ze deze functies minder dan mannen ambiëren. De derde invalshoek verlegt het accent naar (onbewuste) discriminatie. Men gaat op zoek naar de barrières die vrouwen ondervinden. Deze barrières omvatten zowel de organisatiestructuur als de organisatiecultuur van bedrijven. De gemeenschappelijke noemer van deze theorieën is de metafoor 'het glazen plafond', een hardnekkige onzichtbare barrière in de organisatiehiërarchie waar vrouwen moeilijk kunnen doorstoten.

3.1 HET INDIVIDUAL DEFICIT MODEL

Brenda Hall-Taylor vat het individual deficit model als volgt samen: *'According to this perspective, women lack confidence and assertiveness, have failed to undertake appropriate training to develop executive skills, are reluctant to compete for senior jobs and have lower aspirations and inappropriate expectations. Additionally, women fail to plan their careers, to build networks and support systems, to locate and maintain effective mentoring relationships and have been socialized to subordinate their careers in favour of their families'* (Hall-Taylor, 1997, p. 255). We focussen ten eerste op de klassieke human capital theorie en bekijken ten tweede de vaardigheden en attitudes van vrouwen en mannen.

3.1.1 HUMAN CAPITAL THEORIE

De human capital theorie stelt dat elke werknemer beschikt over een bepaalde hoeveelheid kapitaal dat hij of zij kan inzetten op de arbeidsmarkt (Melamed, 1996, p. 218). Deze theorie steunt op twee basisprincipes. Men neemt ten eerste aan dat werknemers (of toekomstige werknemers) rationele keuzes maken: investeren in menselijk kapitaal is een bewuste keuze van mensen die hun promotiekansen willen vergroten (Stroh et al., 1992, p. 252). Men gaat er ten tweede van uit dat deze investeringen voor mannen en vrouwen dezelfde gevolgen hebben op hun promotiekansen: *'the human capital explanation assumes that investment pays off equally for all groups.'* (Morrison & Von Glinow, 1990, p. 201) Wanneer vrouwen er voor zouden zorgen dat hun kapitaal even groot is als dat van mannen, zou er na verloop van tijd geen verschil meer zijn tussen het aantal vrouwelijke en het aantal mannelijke managers. Vrouwen hebben met andere woorden slecht geïnvesteerd in hun kapitaal, zowel vóór hun intrede op de arbeidsmarkt als tijdens hun loopbaan. Bij de start van hun loopbaan vertrekken ze met een achterstand en deze wordt steeds groter.

In de meeste studies omvat het menselijk arbeidskapitaal twee belangrijke componenten, met name opleiding en werkervaring. *Opleiding* blijft daarbij niet beperkt tot het basisdiploma, maar omvat eveneens de trainingsinspanningen van de werknemer tijdens de loopbaan, zowel in de eigen vrije tijd als tijdens de werkuren. Vrouwen zouden slechter opgeleid zijn dan mannen. De human capital theorie legt de verantwoordelijkheid voor het verwerven van de noodzakelijke kwalificaties tijdens de beroepsloopbaan bij de individuele werknemer. Dit moeten we echter sterk relativeren omdat de werkgever voor een groot deel bepaalt welke opleidingskansen zijn of haar werknemers krijgen: *'werkgevers controleren de gerichte investeringen die zij in hun werknemers doen. Sommige categorieën werknemers en sommige arbeidsplaatsen vallen aanzienlijk meer investeringen ten deel dan andere'* (Glebbeck, 1993, p. 34).

Werkervaring heeft op zijn beurt eveneens twee aspecten: de totale werkervaring sinds het verlaten van de schoolbanken en de werkervaring in het huidige bedrijf. Veranderen van bedrijf kan zowel een troef als een nadeel zijn voor een carrière (Stroh et al., 1992, 252). Indien de promotiekanalen binnen een bedrijf voornamelijk intern ingevuld worden, dan hebben werknemers die al lange tijd in het bedrijf werken een voordeel op werknemers die vooral externe werkervaring kunnen voorleggen. In andere bedrijven kan externe ervaring misschien juist een troef zijn.

We kunnen beroepservaring niet alleen algemeen bekijken als anciënniteit. We kunnen eveneens de inhoud van deze ervaring onder de loep nemen. Managers hebben immers nood aan zeer specifieke werkervaring. In een artikel over het gebrek aan vrouwelijke topmanagers wordt gewezen op de noodzaak aan ervaring binnen het lijnmanagement om te kunnen doorstoten naar de top: *'The experience that women need in areas such as*

operations, manufacturing or marketing is often not offered to young women managers. This line experience is often deemed an essential prerequisite for the CEO position and other senior management positions' (Oakley, 2000, p. 323). Een onderzoek in twee Scandinavische banken, een Zweedse en een Finse, maakt eveneens duidelijk dat de ene managementpositie de andere niet is. Sommige managementfuncties brengen meer op in termen van carrièrevoortgang dan andere. Uit dit onderzoek blijkt dat wanneer vrouwen er in slagen door te dringen tot een bepaald soort managementpositie, dit nog niet betekent dat ze ook doorstromen naar het hogere management: *'Gender segregation is a self-fulfilling process. On the whole, it is apparent that men abandon 'desirable jobs turning less desirable' to the care of women, and are better equipped to track down the newly desirable jobs'* (Tienari, 1999, p. 16). Binnen het lagere en middenkader slagen mannen er blijkbaar beter in dan vrouwen om die managementposities te bekleden die de nodige ervaring opleveren om door te stoten naar het hogere management. Het doorstoten van vrouwen tot bepaalde functies gaat gepaard met een statusverlaging.

Tharenou voegt daar nog een derde component aan toe: *geografische mobiliteit* (Tharenou & Conroy, 1994, p. 11): is de werknemer in het verleden al bereid geweest om te verhuizen omwille van zijn of haar carrière? Deze auteur beschouwt verhuisbereidheid als een positief onderdeel van het menselijk kapitaal. Tuvia Melamed beperkt het menselijk kapitaal niet tot deze formele kenmerken. Zij beschouwt intelligentie² eveneens als een belangrijk onderdeel van het menselijk kapitaal (Melamed, 1996, 218)³. Hoewel opleidingsniveau en intelligentie in grote mate gerelateerd zijn, vallen ze toch niet volledig samen.

Door mannen en vrouwen te vergelijken die hetzelfde menselijk kapitaal hebben - mannen en vrouwen met dezelfde opleiding en werkervaring – kunnen we nagaan of de human capital theorie de ondervertegenwoordiging van vrouwen in managementfuncties verklaart⁴. Indien de theorie klopt, zouden de verschillen tussen mannen en vrouwen dan immers moeten verdwijnen: de relatie tussen sekse en carrièrekansen is een schijnrelatie die verdwijnt wanneer er gecontroleerd wordt voor opleidingsniveau en werkervaring. Verschillende onderzoeken tonen echter aan dat dit niet het geval is.

Stroh en collega's onderzochten de plausibiliteit van de human capital theorie in 20 bedrijven uit de Fortune top 500 lijst. Zij concludeerden dat vrouwen met hetzelfde menselijk kapitaal

² Mental ability

³ Deze auteur beschouwt ook persoonlijkheidskenmerken als een onderdeel van het menselijk kapitaal. Dit kapitaal is specifiek voor elke functie. Het ideale persoonlijkheidsprofiel van de manager ziet er anders uit dan het persoonlijkheidsprofiel van een receptioniste (Melamed, 1996, p. 218-219). Wij behandelen dit in een volgende paragraaf.

⁴ In een bijna filosofische kritiek op de human capital theorie wijzen Blackburn en collega's er op dat het bekijken van bijvoorbeeld opleiding en werkervaring als een vorm van kapitaal problematisch is (Blackburn, Browne, Brooks, & Jarman, 2002). Wie is bijvoorbeeld de eigenaar van dat kapitaal: het individu dat het diploma behaald heeft of de samenleving die het mogelijk gemaakt heeft dat men studeert? We gaan hier niet verder op in en bekijken opleiding en werkervaring louter als variabelen die een invloed hebben op het carrièreverloop.

als mannen er toch niet in slaagden om met dezelfde snelheid als mannen carrière te maken (Stroh et al., 1992, p. 255). Alle onderzochten – mannen en vrouwen – hadden een vergelijkbaar kapitaal, in het bijzonder een hoge opleiding, weinig career breaks en een grote bereidheid tot verhuizen in functie van hun carrière.

In een Amerikaans onderzoek van Schmeer en Reitman werd één variabele uit het menselijk kapitaal constant gehouden, namelijk de basisopleiding: 676 mannen en vrouwen met een MBA diploma namen deel aan een postenquête over hun loopbaanverloop. Tevens werd gecontroleerd voor werkervaring, een andere belangrijke human capital variabele. De onderzoeksgegevens tonen aan dat wanneer het menselijk kapitaal constant gehouden wordt, vrouwen toch nog een achterstand hebben op mannen (Schmeer & Reitman, 1995, p. 303-305). Een gelijkkansenbeleid dat gericht is op het verhogen van het kapitaal van vrouwen kan er bijgevolg niet voor zorgen dat vrouwen hun managementachterstand op mannen inlopen.

Een laatste voorbeeld van het falen van de human capital theorie wordt geleverd door de situatie van vrouwen in de academische wereld. Aan universiteiten is het basiskapitaal van mannen en vrouwen gelijkwaardig: het opleidingsniveau van alle personeelsleden die aan een academische carrière beginnen is volledig identiek. Toch zien we dat vrouwen in veel minder mate dan mannen doorstromen naar de top van de academische hiërarchie (Steehmans, 2003).

Verschillende onderzoeken bevestigen dat opleiding en werkervaring belangrijke determinanten zijn voor het carrière succes van zowel mannen als vrouwen (Tharenou & Conroy, 1994, p. 26). Werknemers die beter opgeleid zijn, meer werkervaring hebben en bereid zijn te verhuizen om carrière te maken, schoppen het verder op de hiërarchische ladder dan hun slechter opgeleide, minder ervaren of honkvaste collega's. Toch relativeren veel onderzoekers het belang van deze human capital variabelen: vele andere variabelen hebben een grotere impact op het carrièreverloop. Cannings concludeert bijvoorbeeld dat omgevings- en gedragsvariabelen belangrijker zijn dan de human capital variabelen om carrière succes te voorspellen (Cannings, 1991, p. 217). De gedragscomponent omvat de attitudes en het commitment van de werknemers. De omgevingscomponent bevat de kenmerken van de werkomgeving, onder meer het gebruik kunnen maken van informele netwerken en gesteund worden door de directe chef.

We kunnen ons eveneens de vraag stellen of deze determinanten van carrière succes genderneutraal zijn. Levert een goede opleiding even veel op voor mannen als voor vrouwen in termen van carrière succes? Worden mannen en vrouwen in dezelfde mate beloond voor hun ervaring? Levert investeren in bijscholing evenveel promoties op voor mannen als voor vrouwen? De onderzoeksresultaten hierover zijn niet eenduidig.

Cannings ontdekte dat *afwezigheid op het werk*⁵ sterkere gevolgen heeft voor mannen dan voor vrouwen. Uit een onderzoek bij 650 middle managers in een groot Canadees bedrijf bleek dat mannelijke managers die vaak afwezig zijn slechter geëvalueerd worden dan vrouwelijke managers die vaak afwezig zijn (Cannings, 1991, p. 224). De auteurs geven hiervoor twee mogelijke verklaringen, één vanuit het standpunt van de mannen zelf en één vanuit het standpunt van hun superieuren. Voor mannen zou het ten eerste eenvoudiger zijn om familiale verantwoordelijkheden op hun echtgenote af te schuiven. Vandaar dat mannen over het algemeen minder afwezig zijn dan vrouwen. Mannen die toch thuis blijven omwille van familiale beslommeringen zijn minder carrièregericht en presteren hierdoor slechter. Anderzijds merkt de baas of bazin een mannelijke afwezigheid sneller op. Deze afwezigheid wordt negatiever ingeschat dan de afwezigheid van een vrouw. Dit Canadese onderzoek toont bovendien aan dat het voor vrouwen belangrijker is dan voor mannen om een goed diploma te bezitten. Ook naschoolse bijscholing is belangrijker voor vrouwen dan voor mannen om te kunnen opklimmen op de carrière ladder (Cannings, 1991, p. 223). Mannen kunnen volgens dit onderzoek ook zonder een hoge scholing carrière maken, voor vrouwen is dat moeilijker.

Tharenou en Conroy vertrekken eveneens van de hypothese dat het carrièresucces van vrouwen sterker beïnvloed wordt door hun opleiding⁶ dan het carrièresucces van mannen. Mannen zouden op hun beurt meer dan vrouwen profiteren van hun ervaring en van een verhuizing omwille van de carrière⁷. De auteurs testten deze hypothese met een survey onderzoek bij 654 vrouwelijke en 616 mannelijke Australische managers. De hypothese kan slechts gedeeltelijk bevestigd worden: mannen die verhuizen omwille van hun carrière ondervinden hiervan een lichtjes positieve impact op hun carrièreverloop, vrouwen niet (Tharenou & Conroy, 1994, p 11 en 24-25). We moeten er hier wel rekening mee houden dat het om een Australisch onderzoek gaat dat niet zomaar te veralgemenen is naar een klein land als België. Bij multinationale ondernemingen die opereren op wereldschaal en vestigingen hebben in verschillende landen beperkt de verhuisbereidheid zich echter niet tot één land, maar strekt ze zich uit over gans Europa en de wereld.

Ook Melamed vertrekt van de hypothese dat de carrière van vrouwen meer baat heeft bij een hoge opleiding dan de carrière van mannen. Zij test deze hypothese aan de hand van twee onderzoeken: een eerste bij een aselechte steekproef van 136 managers uit de Britse publieke sector en een tweede bij een accidentele steekproef⁸ van 324 werknemers uit de Britse

⁵ De human capital variabele 'ervaring' houdt rekening met werkonderbrekingen. Indien men gedurende kortere of langere periodes afwezig is heeft dit een negatieve weerslag op werkervaring.

⁶ De auteurs van deze studie beschouwen enkel het diploma behaald tijdens de normale opleidingsperiode als een human capital variabele. Opleidingen gevolgd tijdens de beroepsloopbaan zijn hier niet bij inbegrepen.

⁷ Deze variabele werd geoperationaliseerd aan de hand van twee indicatoren: (1) is de respondent binnen hetzelfde bedrijf reeds in een andere vestiging gaan werken omwille van een promotie, (2) is de respondent reeds van bedrijf veranderd om promotie te maken.

⁸ Het gaat hier niet om een toevalssteekproef. De respondenten werden geselecteerd door studenten in het kader van een projectwerk. De enige vereiste was dat de respondenten

publieke en private sector (Melamed, 1996, P. 228-229). Dit laatste onderzoek bevestigt de hypothese. Uit hetzelfde onderzoek blijkt ook dat vrouwen beloond worden door vaak van werkgever te veranderen, terwijl dit bij mannen een negatieve invloed heeft op hun carrière: *'An unusual result was found regarding the frequent change of employers. Women's frequent change of employers was related to higher salaries; whereas for men it was related to lower salaries'* (Melamed, 1996, p. 232 en 238).

3.1.2 VAARDIGHEDEN EN ATTITUDES⁹

Managers hebben bepaalde vaardigheden en attitudes nodig om goed te kunnen functioneren in hun baan. Indien vrouwen deze vaardigheden missen, is het logisch dat er minder vrouwen dan mannen doorstoten naar een managementfunctie. Ook hier moeten we enerzijds nagaan of vrouwen inderdaad minder gunstige vaardigheden en attitudes hebben dan mannen. Anderzijds moeten we onderzoeken of deze variabelen een invloed hebben op het carrièresucces.

In verband met deze laatste onderzoeksvraag, relativeren Tharenou en Conroy het belang van een aantal attitudes voor het carrièresucces van zowel mannelijke als vrouwelijke managers (Tharenou & Conroy, 1994, p. 24). Zij namen de volgende attitudevariabelen op in hun onderzoek bij 1200 Australische managers op verschillende treden van de managementladder: zelfvertrouwen, bereidheid tot verhuizen¹⁰, het toeschrijven van succes aan interne factoren¹¹ en het toeschrijven van succes aan externe factoren¹². De auteurs gingen na of deze attitudes determinanten zijn van carrièresucces binnen de groep mannen en binnen de groep vrouwen afzonderlijk. Ze stelden vast dat de attitudes maar een klein deel verklaren van de verschillen in managementniveau van de respondenten. Ze onderzochten daarnaast ook of mannen en vrouwen anders scoorden op de attitudevariabelen en ze concludeerden hierover het volgende: *'Support does not occur for the view that women are deficient in personal qualities in comparison to men, at least with regard to self-confidence, success attributions and preparedness to move (...).'* (Tharenou & Conroy, 1994, p. 27). De beperking van deze studie ligt in het feit dat enkel werknemers die al een managementniveau bereikt hebben zijn opgenomen. Mogelijke attitudeverschillen tussen mannen en vrouwen vooraleer men aan een managersloopbaan begint komen hierdoor niet aan de oppervlakte.

voltijds tewerkgesteld moesten zijn. Uit een analyse van de kenmerken van de respondenten blijkt dat ze lichtjes hoger opgeleid zijn dan de populatie.

⁹ Sommige auteurs behandelen vaardigheden en attitudes als elementen van het menselijk kapitaal.

¹⁰ Bereidheid tot verhuizen wordt eveneens beschouwd als een indicator voor de ambitie van werknemers.

¹¹ Professioneel succes toeschrijven aan inspanning, ambitie, bekwaamheid, ervaring of opleiding.

¹² Professioneel succes toeschrijven aan geluk, het gemakkelijk zijn van de job.

Een studie van Tuvia Melamed bij werknemers op alle niveaus van de hiërarchie maakt duidelijk dat een aantal persoonlijkheidskenmerken voor mannen en vrouwen andere gevolgen hebben op hun loopbaanverloop (Melamed, 1996, p. 232). De vijf attitudes opgenomen in het onderzoek zijn de volgende: extraverttheid, zelfvertrouwen, nuchterheid, onafhankelijkheid en zelfbeheersing. Zelfvertrouwen hebben, extravert zijn en zich onafhankelijk opstellen heeft voor mannen een significant positief effect op hun carrièreverloop¹³, voor vrouwen niet. Nuchterheid heeft dan weer een positief effect op de carrière van vrouwen en een negatief op die van mannen. Dit onderzoek toont aan dat verschillen in carrière succes zouden blijven bestaan, ook indien mannen en vrouwen dezelfde persoonlijkheidskenmerken zouden hebben.

Gelieerd met vaardigheden zijn de prestaties van werknemers. Doen vrouwen hun werk wel goed genoeg? Cannings ging in haar reeds eerder vermeld onderzoek na of vrouwen professioneel even goed presteren als mannen (Cannings, 1991, p. 218). Hiervoor konden de onderzoekers een beroep doen op de evaluatiedossiers van de betrokken middle managers. Daaruit blijkt dat vrouwen in dat bedrijf gemiddeld beter geëvalueerd worden dan mannen, terwijl ze toch minder snel carrière maken.

3.2 ZELFSELECTIE VAN VROUWEN

'Vrouwen kiezen er zelf voor om geen carrière te maken, ze zijn gewoon minder ambitieus'. Dat is een veel gehoorde verklaring voor de verticale segregatie op de arbeidsmarkt. In het reeds eerder vermelde onderzoek van Stroh en collega's in 20 Fortune top-500 bedrijven werd ook ambitie opgenomen (Stroh et al., 1992, p. 255-256). Ambitie kunnen we beschouwen als positieve zelfselectie. De onderzoekers operationaliseerden ambitie aan de hand van een aantal variabelen gerelateerd met verhuisbereidheid in functie van carrièrevoortgang. Uit hun onderzoek blijkt dat zelfselectie inderdaad een rol speelt bij het carrièreverloop: ambitieuze mensen maken sneller carrière. Maar, de onderzoekers stelden eveneens vast dat mannen en vrouwen die hetzelfde scoren op ambitie, toch niet met dezelfde snelheid carrière maken. Ambitieuze vrouwen doen het namelijk slechter dan ambitieuze mannen. Ambitie kan dus net zomin als de human capital variabelen volledig de managementachterstand van vrouwen verklaren.

De conclusie van Cannings ligt in dezelfde lijn. Zij stelde vast dat in het door haar onderzochte bedrijf vrouwen ambitieuzer zijn dan mannen. Ambitie meten ze in dit onderzoek niet als een attitude, maar wel door te kijken hoe ambitie zich vertaalt in de praktijk, met name als *'the number of promotions that a managerial employee has formally demanded per year of service with the company'* (Cannings, 1991, p. 217 en p. 227). Mannen hebben het

¹³ Carrière succes wordt gemeten aan de hand van twee indicatoren: managementniveau en salaris.

blijkbaar niet nodig om actief naar promotie te vragen, ze krijgen het meer dan vrouwen in hun schoot geworpen.

De studies van Cannings en Stroh kijken naar de ambitie van vrouwen en mannen die een managementfunctie vervullen. Ambitie kan eveneens eerder in de loopbaan – vooraleer men een managementpositie bereikt – een rol spelen. Hakim citeert een analyse van Dale en Egerton van de Britse NCDS-survey¹⁴ (National Child Development Study) (Hakim, 2000, p. 139-140). In de survey van 1991 werd aan mensen die recent van betrekking veranderden, de reden hiervoor gevraagd. Drie kwart van de mannen met een universitaire of hogere opleiding deden dit omwille van betere carrièrevooruitzichten in de nieuwe baan. Slechts de helft van de vrouwen vermelden dezelfde drijfveer. Hakim besluit hieruit dat vrouwen minder ambitieus zijn: *'Even among young people who enjoy all the benefits of the new equal opportunities scenario, it is clear that men still chase money, power and status harder than women'* (Hakim, 2000, p. 141) .

De zelfselectie kan er uit bestaan dat vrouwen van zichzelf vinden dat ze niet geschikt zijn voor het uitoefenen van een managementfunctie. Dit hangt samen met het begrip 'self-efficacy' dat uit de psychologie stamt. In 1977 lanceerde de sociaal-psycholoog Bandura dit concept dat we als volgt kunnen definiëren: *'the extent to which a person believes that he or she can perform the behaviour required in any given situation'* (definitie van het begrip aangehaald door (Arnold, 1997, p. 105). De self-efficacy - in het Nederlands te vertalen als zelfeffectiviteit of zelfverzekerdheid - van vrouwen is lager dan deze van mannen. Vrouwen beoordelen hun eigen vaardigheden slechter dan mannen waardoor mannen veel sneller dan vrouwen van zichzelf vinden dat ze een geschikte kandidaat zijn voor een openstaande managementfunctie (Arnold, 1997, p. 105-106). Ook de negatieve inschattingen van vrouwen over de organisatiecultuur aan de top van het bedrijf zetten een rem op hun ambities om zelf een topfunctie te bereiken (Fischer, Rodriguez Mosquera, & Rojahn, 2000, p. 93).

Een andere variant van de zelfselectietheorie vinden we in een reeds eerder vermeld onderzoek van Tuvia Melamed (Melamed, 1996). Zij vertrekt van de hypothese dat vrouwen de *verkeerde beroepskeuzes* maken om het ver te schoppen in hun carrière. Dit sluit aan bij de human capital verklaring: door het maken van de verkeerde keuzes vergaren ze een beroepskapitaal dat minder waard is dan dat van mannen. Vooral de eerste job speelt een grote rol: *'the choice of which career to enter is probably the most important occupational choice'* (Melamed, 1996, p. 220). De beroepskeuze werd geoperationaliseerd aan de hand van twee variabelen. De variabele 'type job' geeft weer hoeveel kennis en vaardigheden nodig zijn om de job te kunnen uitoefenen. De variabele 'jobklasse' maakt een onderscheid tussen vijf grote functieklassen gaande van professionele functies tot ongeschoolde functies. De resultaten waren verschillend naargelang carrièresucces gemeten werden aan de hand

¹⁴ Het gaat om een longitudinale studie van alle kinderen die in één week geboren werden in maart 1958.

van het loon, dan wel aan de hand van het managementniveau. Een goede beroepskeuze¹⁵ levert mannen meer op dan vrouwen in termen van het managementniveau dat ze bereiken. Vrouwen hebben op hun beurt een hoger salaris wanneer ze een goede beroepskeuze maken dan wanneer ze een slechtere beroepskeuze maken, terwijl dit voor mannen een kleinere rol speelt. De auteur meent dit als volgt te kunnen verklaren: *'(women's) occupations offer relatively reasonable salaries, occupational prestige and a high level of professional responsibility, but not necessarily managerial responsibilities'* (Melamed, 1996, p. 238). Deze goedbetaalde jobs vindt Melamed in het onderwijs, de academische of de medische wereld. Het is de vraag of deze verklaring ook geldt voor de Belgische en Vlaamse arbeidsmarkt.

Volgens Catherine Hakim speelt de individuele voorkeur van vrouwen aangaande de combinatie arbeid-gezin een belangrijke rol in de arbeidsmarktpositie die vrouwen innemen. Zij gaat er van uit dat vrouwen op dit vlak individuele keuzes maken en dat deze keuzes zeer divers kunnen zijn. *'Women are heterogeneous in their preferences and priorities on the conflict between family life and employment. (...) they are therefore heterogeneous also in their employment patterns and work'* (Hakim, 2000, p. 4). Hakim onderscheidt drie grote categorieën van vrouwen aangaande de combinatie arbeid/gezin:

- gezinsgeoriënteerde vrouwen,
- arbeidsgeoriënteerde vrouwen,
- vrouwen die een evenwicht zoeken tussen arbeid en gezin.

Vrouwen met een managementfunctie situeren zich in één van de laatste twee categorieën: ze kiezen er ofwel voor om hun carrière te laten voorgaan, ofwel zoeken ze een zo optimaal mogelijke combinatie tussen hun werk en hun gezin. Hakim minimaliseert de eventuele invloed van sociale structuren en contextfactoren ten voordele van de individuele voorkeuren van vrouwen. Dit wil echter niet zeggen dat carrièrerichte vrouwen hun voorkeuren helemaal kunnen waarmaken: *'In a sense, work-centered women have moved beyond sex and gender. Their problem is that they continue to be labelled as women, stereotyped as having the divided loyalties of adaptive women or the marriage career ambitions of home-centered women'* (Hakim, 2000, p. 244). Vrouwen met een managementfunctie uit de derde categorie worden geconfronteerd met het gezinsonvriendelijke karakter van bedrijven die het hen moeilijk maken om een managementfunctie met een gezinsleven te combineren. De these van Hakim heeft heel wat controverse opgeleverd (Crompton & Harris, 1998) (Charles & James, 2003) (Blackburn et al., 2002) (Fagan, 2001). Vooral de nadruk die zij legt op de individuele keuzemogelijkheden van vrouwen heeft heel wat kritiek losgeweekt. Crompton en Harris bijvoorbeeld leggen er de nadruk op dat de keuzevrijheid van vrouwen beperkt is: *'(...) women's employment behaviour is a reflection of the way in which women actively construct their work-life biographies in terms of their historically available opportunities and constraints'* (Crompton & Harris, 1998, p. 118). Ondanks deze kritiek leert het werk van Hakim ons dat in onderzoek naar de carrière van vrouwen subjectieve variabelen, zoals de

¹⁵ Een goede beroepskeuze bestaat uit een eerste job in een professionele functie waar veel vaardigheden en kennis voor nodig zijn.

motivatie en eigen voorkeur, niet kunnen ontbreken. Spain en collega's pleiten er eveneens voor dat we er bij het bestuderen van het carrièreverloop van vrouwen rekening mee moeten houden dat professionele keuzes en private keuzes elkaar wederzijds beïnvloeden (Spain, Bédard, & Paiement, 1998). Bij mannen zijn de beide levenssferen minder sterk met elkaar verbonden.

DE CARRIÈRE VAN

MAARTEN

40 jaar, partner, 3 kinderen 20, 18 en 11 jaar

1 ziekenhuis, 3 bedrijven

Maarten is sociaal assistent. Niet meteen een opleiding die je associeert met de ICT-sector. Hij heeft in verschillende sectoren gewerkt. Zijn carrière begint, zoals het een sociaal assistent betaamt, als maatschappelijk werker in een OCMW-ziekenhuis. Na enkele jaren kiest hij er resoluut voor om deze 'verpolitiekte wereld' te verlaten en in de privésector te gaan werken. Zijn carrière neemt een radicale wending.

Via vrienden begint hij op de klantendienst van een distributiebedrijf. De bedrijfscultuur bevalt hem echter niet en na drie maanden vindt hij reeds via een advertentie een nieuwe job als filiaalhouder van een dienstverlenend bedrijf in de autosector. Na enkele jaren richt hij een nieuw filiaal op in een andere stad. De filiaalhouders van alle vestigingen maken deel uit van het management van het bedrijf. Op die manier bepaalt hij mee de bedrijfsstrategie. Het bedrijf verandert echter van managementsysteem waardoor de impact van de filiaalhouders steeds meer verkleint. Maarten betreurt dit en besluit na meer dan acht jaar het bedrijf te verlaten.

Na sollicitaties kan hij in twee bedrijven starten in een gelijkaardige job. De eerste functie (salesmanager) situeert zich in dezelfde sector als het bedrijf waar hij filiaalhouder was, de tweede (servicemanager) in de ICT-sector. Hij kiest voor de job in de ICT-sector enerzijds omdat dit voor hem de grootste uitdaging vormt en anderzijds omdat hij daarbij het best zijn opgebouwde competenties kan gebruiken. Op het moment van het interview werkt hij drie jaar in die functie.

Maarten vindt het belangrijk dat hij invloed heeft op de invulling van zijn job en dat hij daarbij zijn competenties kan gebruiken. Een job moet uitdagend zijn en beroep doen op zijn kennis en vaardigheden. Zijn gebrek aan een technisch diploma ervaart hij niet als een gemis.

3.3 HET GLASS CEILING MODEL

'Some people feel it's just hard work, do a good job, and you'll get promoted. That might be true to a certain point and that point is wherever the glass ceiling is' (Davies-Netzley, 1998, p. 346).

De beide vorige invalshoeken zoeken de verklaring voor de ondervertegenwoordiging van vrouwen in managementposities bij de kenmerken en voorkeuren van de vrouwen zelf. Het empirisch onderzoek dat we bespraken toont echter aan dat dit onvoldoende is als verklaring. We verleggen het accent daarom naar (onbewuste) discriminatie waarbij we niet alleen naar de eigenschappen van de vrouwen zelf kijken, maar ook naar de processen binnen bedrijven die het voor vrouwen moeilijker maken om hun ambities waar te maken. Deze invalshoek wordt vaak samengevat met de metafoer 'het glazen plafond'. In 1987 werd dit begrip gelanceerd in het boek 'Breaking the glass ceiling. Can women reach the top of America's largest corporations?' (Morrison, White, & Van Velsor, 1987). Sinds deze studie, zowel een wetenschappelijk rapport als een praktische handleiding voor ambitieuze vrouwen, verwijst men met 'het glazen plafond' naar een hardnekkige, onzichtbare barrière in de organisatiehiërarchie waar vrouwen moeilijk door kunnen stoten (Davies-Netzley, 1998).

3.3.1 SEKSE-STEREOTIEPE BEDRIJFSCULTUREN

Alle bedrijven hebben hun eigen cultuur met specifieke gedragscodes, waarden en normen. Een veel gebruikte verklaring voor de ondervertegenwoordiging van vrouwen in managementposities zijn de sekse-stereotypen die deel uit maken van de bedrijfscultuur (Van Haegendoren & Valgaeren, 1998, p 25). Sex-typing houdt in dat bepaalde kenmerken gekoppeld worden aan mannen en andere kenmerken aan vrouwen. De stereotiepe mannelijke kenmerken krijgen een hogere waardering dan de stereotiepe vrouwelijke kenmerken. De discriminatie die het gevolg is van sekse-stereotypering is geen openlijke discriminatie, ze zit onderhuids ingebakken in veel bedrijven. Een respondent uit een Brits onderzoek drukt het als volgt uit: *'there's no overt discrimination, but the template for the ideal doesn't wear a skirt'* (Rubin, 1997, p. 31)

Op basis van een genderaudit in een aantal Britse bedrijven uit de openbare sector komen Parkin en Maddock tot de volgende veel voorkomende 'mannelijke' organisatieculturen (Parkin & Maddock, 1995, p. 72-77):

- De gentlemen's club met zijn paternalistische overprotectie. In deze cultuur krijgen vrouwen minder kans om ervaring op te doen.
- Het kazerneplein met zijn bullebakcultuur. Bevelen gaan van boven naar beneden en men luistert nauwelijks naar ondergeschikten. Het is een autoritaire cultuur waar

vrouwen nauwelijks leidinggevende functies bekleden en waar men geen oog heeft voor de specifieke belangen van vrouwen.

- De 'locker room'. Mannen sluiten vrouwen in feite uit, meestal op een subtiële, maar soms ook op een grove manier. Ze doen dit door bijvoorbeeld veel te praten over voetbal, door het ostentatief ophangen van pin-ups, of door het maken van seksuele grappen en allusies.
- Genderblindheid. Men doet alsof sekseverschillen tussen mannen en vrouwen niet bestaan en gaat daarbij uit van de illusie dat iedereen blank en man is zonder een privé-leven: alle werknemers zijn 24 uur op 24 beschikbaar en het bedrijf gaat in alle omstandigheden voor. Wie het hoge ritme niet kan of wenst te volgen, wordt gediscrimineerd.
- Feministische lipdienst. Officieel bestaat in het bedrijf geen genderdiscriminatie, maar in de praktijk wordt er weinig gedaan om de kansen van vrouwen te vergroten.
- De machocultuur. Dit is een bedrijfscultuur waar alles ondergeschikt is aan economische efficiëntie.

Kvande en Rasmussen gebruiken een vergelijkbare methodiek om organisatieculturen te rangschikken (Kvande & Rasmussen, 1994). Ze maken daarbij een onderscheid tussen verschillende types mannelijke managers die meer of minder sekse-stereotiepe ideeën hebben over vrouwen in managementfuncties:

- De cavaliers. Deze mannen hebben een paternalistische houding ten opzichte van vrouwen. Vrouwen kunnen volgens hen van nature enkel een ondergeschikte rol vervullen.
- De concurrenten. Zij delen de ideeën van de cavaliers over vrouwen, maar ze voegen hier nog aan toe dat vrouwen voor hen een bedreiging zijn voor het nastreven van hun eigen ambities.
- De kameraden. Dit zijn veelal jonge mannen wier carrière nog in de kinderschoenen staat en die op voet van gelijkheid omgaan met hun vrouwelijke collega's.
- De snelle stijgers. Zij zijn vergelijkbaar met de kameraden, maar zij hebben al carrière gemaakt. Zij erkennen dat het glazen plafond bestaat.

De organisatiecultuur bepaalt voor een groot stuk het leven in een bedrijf: hoe men met elkaar omgaat, hoe problemen aangepakt worden, welke prestaties verwacht worden, wie een goede werknemer is (Fischer et al., 2000, p. 1-3). Wanneer de bedrijfscultuur 'mannelijk' is, ondervinden vrouwen hierdoor heel wat nadelen bij hun functioneren. Marshall onderscheidt drie mogelijke nadelen (Marshall, 1993, p. 317). Vrouwen missen ten eerste culturele informatie die nodig is om de communicatie in het bedrijf optimaal te begrijpen. Vrouwen hebben ten tweede niet dezelfde rechten als mannen om hun eigen definitie van de situatie te geven. Ze worden genegeerd of het zwijgen opgelegd. Vrouwen worden ten slotte sociaal en cultureel ondergewaardeerd.

Sekse-stereotiepe bedrijfsculturen vertalen dit eveneens in een genderspecifieke stereotypering van de managementfuncties. Dit gebeurt op twee manieren, direct en indirect (Perry, Davis-Blake, & Kulik, 1994, p. 794). Direct, omdat managementfuncties geassocieerd worden met mannen. Indirect, omdat de stereotiepe eigenschappen van een manager, zoals besluitvaardigheid of agressiviteit, op hun beurt geassocieerd worden met mannelijkheid. Sekse-stereotypering verlaagt de kansen van vrouwen omdat ze beoordeeld worden op basis van hun lidmaatschap van een demografische groep, in casu op basis van hun vrouw-zijn, en niet op basis van hun kenmerken en capaciteiten (Konrad & Cannings, 1997, p. 1306). De stereotiepe tegenstelling tussen mannelijk en vrouwelijke eigenschappen is een hiërarchische tegenstelling, waarbij het mannelijke hoger gewaardeerd wordt dan het vrouwelijke. Het gaat hier niet om eventuele objectieve verschillen tussen vrouwen en mannen, maar wel om de subjectieve perceptie van deze verschillen: *'the key is not how women and men differ, but how people think they differ'* (Hood & Koberg, 1994, p. 161). Judith Oakley beschrijft in een reviewartikel een aantal onderzoeken naar sekse-stereotypen. Zij concludeert het volgende: *'Stereotypically men were seen as being aggressive, independent, unemotional, objective, dominant, active, competitive, logical, worldly, self-confident and skilled in business, all competence related traits. Women were stereotypically seen as exhibiting the opposite traits of males on all the competence-related traits. (...) Other ways to stereotype women that often serve as barriers to advancement because they do not fit the male stereotype of leadership include tone and pitch of voice, physical appearance and mode of dress'* (Oakley, 2000, p. 326).

Uit een onderzoek naar selectiegesprekken voor managementposities in drie Londense bedrijven blijkt dat het gebruik van sekse-specifieke criteria zeer hardnekkig is: *(...) gendered criteria (...) form part of the social construct of what a manager is expected to be, even if they do not form part of the explicitly recognized functional criteria for being a manager'* (Rubin, 1997, p. 28). Dit resultaat is des te opmerkelijker omdat de drie onderzochte bedrijven een gelijkkansenbeleid hebben. Als onderdeel hiervan werden de selectiegesprekken geobjectiveerd en organiseerden de bedrijven trainingssessies voor hun selectiepersoneel gericht op het uitschakelen van vooroordelen tijdens selectiegesprekken. Ook Judi Marshall wijst er op dat stereotypering moeilijk uit te schakelen is (Marshall, 1993, p. 316). We moeten een duidelijk onderscheid maken tussen de retoriek over gelijke kansen en de realiteit in de bedrijven die deze retoriek voeren (Truss, 1999, p. 188).

Sex-typing is niet alleen een kwestie van individuele personen die subjectieve en stereotiepe maatstaven hanteren. Stereotypen zitten ingebakken in de zogenaamd objectieve structuren van organisaties: *'These ideologies are embedded in the structures and practices of organizations and constitute a 'regime of truth' with which women managers engage'* (Martin, quoted in: (Davies-Netzley, 1998, p. 340). Formele selectieprocedures kunnen bijvoorbeeld stereotiepe beoordelingscriteria inhouden.

De laatste jaren vinden we veel pleidooien terug voor het waardevolle karakter van de vrouwelijke leiderschapsstijl. Vrouwen bieden een meerwaarde aan het managementteam, juist omwille van hun andere aanpak. Een pleidooi hiervoor vinden we onder meer bij Marshall (1993). Een Nederlands onderzoek naar de organisatiecultuur leert ons om hier waakzaam te zijn (Fischer et al., 2000). De onderzoekers stellen vast dat zelfs managers die van zichzelf vinden dat ze veel stereotiep 'vrouwelijke' eigenschappen hebben, toch bij het dagelijks leidinggeven een 'mannelijke' managementstijl hanteren. In de praktijk zijn er weinig verschillen tussen de leiderschapsstijl van vrouwen en die van mannen. Een mannelijke of vrouwelijke managementstijl verwijst niet naar reële verschillen tussen mannen en vrouwen, maar wel naar die kenmerken die volgens de gangbare stereotypen mannelijke en vrouwelijk genoemd worden. Op basis van een review van de literatuur over mannelijke en vrouwelijke managementstijlen komt Hall-Taylor tot de conclusie dat er onvoldoende bewijzen zijn voor de veronderstelde stijlverschillen tussen mannen en vrouwen (Hall-Taylor, 1997, p. 259). Uit het onderzoek van Fisher blijkt bovendien dat zowel mannelijke als vrouwelijke managers zichzelf beschrijven aan de hand van zowel stereotiep mannelijke als vrouwelijke eigenschappen (Fischer et al., 2000, p. 95). Wanneer blijkt dat mannen meer en meer beschikken over de momenteel zo geprezen vrouwelijke managementkwaliteiten, wat Fisher de feminisering van mannelijk talent noemt, valt meteen de noodzaak weg om de doorstroom van vrouwen naar het management te promoten.

Het pleidooi voor een vrouwelijke managementstijl houdt bovendien verschillende gevaren in (Oakley, 2000, p. 327-328). Het plaatst vrouwen ten eerste op een voetstuk waar ze zo weer kunnen afvallen indien ze niet aan de stereotiepe verwachtingen kunnen voldoen. Net als de oude stereotypen gaat het ten tweede voorbij aan de diversiteit onder vrouwen. Het promoten van de 'vrouwelijke kenmerken' als onmisbaar voor het management blijft in hetzelfde stereotiepe paradigma hangen: men creëert een nieuw vrouwelijke stereotype dat dit keer hiërarchisch boven het mannelijke stereotype geplaatst wordt (Knights & Kerfoot, 2004, p. 432). Om aan deze dualisering te ontsnappen benadrukken sommige auteurs de diversiteit onder potentiële managers: *'diversity is fundamentally about differences between individuals rather than subgroups'* (Arnold, 1997, p. 178). Hierbij drukt men de wens uit dat het leiding geven zo divers mogelijk moet gebeuren. Om een diversiteit in managementstijlen te bereiken valt men echter vaak terug op een diversiteit naar sociale groepen - naar sekse, naar leeftijd, naar etnische of sociale herkomst – wat een stereotiepe benadering opnieuw in de hand werkt. Hall-Taylor voegt nog een derde gevaar toe aan deze essentialistische visie op vrouwen: vrouwen worden verantwoordelijk gesteld voor de humanisering van het managementteam: *'The (...) call for women's 'soft skills' to transform and humanize Australian enterprises therefore, could be regarded as problematic in its attempt to locate human, caring behaviour and values within the domain of women, encouraging women to take responsibilities for humanizing organizations'* (Hall-Taylor, 1997, p. 256). Het belet bovendien de doorstroom van vrouwen naar senior management posities omdat die het domein blijven van de 'hard skills'.

3.3.2 INFORMELE NETWERKEN

Informeel netwerken aan de top van het bedrijfsleven, ook wel 'old boys network' genoemd, spelen een belangrijke rol bij de ondervertegenwoordiging van vrouwen in managementposities. Oakley geeft de volgende omschrijving van een 'old boys network': *'The 'old boy network' at the top is an informal male social system that stretches within and across organizations, and excludes less powerful males and all women from membership. In old boy networks, the members of the network transfer the competition and power advantages realized in the formal structure onto friendship patterns and alliances within the informal system'* (Oakley, 2000, p. 328). Het netwerk beperkt zich dus niet tot contacten die met de job verband houden. Vooral de informele contacten in de vrije tijd, bijvoorbeeld het bezoeken van dezelfde golfclub, spelen een belangrijke rol (Davies-Netzley, 1998, p. 348).

Informeel netwerken worden gebruikt om informatie te verzamelen, om advies in te winnen of om steun te vinden bij collega's (Hood & Koberg, 1994, p. 168). Wie er aansluiting bij vindt, heeft een stapje voor op de andere werknemers en is beter geïntegreerd in het bedrijf. Hij (en af en toe zij) weet bijvoorbeeld welke functies er vrijkomen en beschikt zo over inside informatie. Vanuit het standpunt van de hoogst geplaatsten is het old boys netwerk bovendien een belangrijk promotie- en selectiekanaal voor managementposities. Zij gebruiken hun contacten om de meest 'geschikte' kandidaat te vinden. Eén van de mannelijke managers uit een onderzoek van Patricia Martin zegt het zo: *'When a position comes open, me and the other guys... we get together and say, 'Ok, who's going for it?' Then the one we decide on goes for it and, nine times out of ten, he gets the promotion'* (Martin, 1998, p. 53). Het netwerk functioneert als een gatekeeper, als een zeer efficiënt systeem om vrouwen uit te sluiten van de topposities in het bedrijfsleven. Dit hoeft zelfs niet bewust te gebeuren om het gekende nefaste effect te hebben: *'although decision-makers may intend to be meritocratic, the effect of network-based recruitment is to increase sex-based ascription in the staffing of management positions'* (Reskin & McBrier, 2000, 226). De sociale psychologie leert ons immers dat leden van een groep de eigen groepsleden prefereren boven buitenstaanders (Reskin & McBrier, 2000, 220-221). Reskin en Mc Brier onderscheiden drie oorzaken van het hardnekkig in zwang blijven van het gebruiken van sociale netwerken voor selectie en promotie (Reskin & McBrier, 2000, 214). Het is ten eerste goedkoop. Het bedrijf bespaart immers op advertentiekosten, op de arbeidsuren van eigen selectiepersoneel of op het inzetten van gespecialiseerde assessmentbureaus. Men krijgt ten tweede inside informatie over de kandidaat die anders niet beschikbaar is. De informele netwerken zijn ten slotte efficiënter en sneller dan de formele kanalen.

Verschillende onderzoeken bevestigen het belang van informele netwerken voor carrièresucces. Uit een grootschalig onderzoek bij middlemanagers in een groot Canadees bedrijf blijkt bijvoorbeeld dat het deel uitmaken van een informeel netwerk de belangrijkste determinant vormt voor het verschil in carrièrevoortgang tussen mannen en vrouwen (Cannings, 1991, p. 227-228). Mannen hebben niet alleen meer informele contacten met hun

superieuren, ze halen er ook meer voordeel uit dan vrouwen. Vrouwen van hun kant zijn aangewezen op formele procedures en prestaties om te klimmen op de professionele ladder. Een Amerikaans onderzoek bij 516 aselect gekozen bedrijven komt tot de conclusie dat bedrijven die informele kanalen gebruiken voor de aanwerving van managers minder vrouwelijke managers tewerkstellen dan bedrijven die formele procedures gebruiken (Reskin & McBrier, 2000, 226-228). Een kleinschalig kwalitatief onderzoek bij Californische topmanagers bevestigt het belang van informele netwerken (Davies-Netzley, 1998, p. 345-346). De geïnterviewde mannelijke topmanagers benadrukken het belang van individuele prestaties, de vrouwelijke CEO's echter bevestigen dat informele netwerken noodzakelijk zijn om een toppositie te kunnen bekleden. Ook wanneer vrouwen er in slagen het glazen plafond te doorbreken en een hoge managementfunctie te bereiken, blijft het old boys netwerk een rol spelen en blijven vrouwen *'outsiders to a system that accommodates men'* (Davies-Netzley, 1998, p. 347).

Informele netwerken hebben ook op een indirecte manier een impact op carrièreverloop. De netwerken zijn immers een pool van potentiële mentors (Hood & Koberg, 1994, p. 168). Werknemers met een mentor zouden het op hun beurt verder schoppen dan werknemers zonder mentor. We moeten ons hierbij twee vragen stellen. (1) Hebben minder vrouwen een mentor dan mannen? (2) Beïnvloedt een mentor op een positieve manier de carrière? De onderzoeksresultaten hierover zijn tegenstrijdig. Belle Rose Ragins komt op basis van een literatuurreview tot de conclusie dat we beide vragen positief mogen beantwoorden (Ragins, 1989). Een onderzoek bij 440 afgestudeerde economiestudenten komt echter tot een tegengestelde conclusie en beantwoordt de beide vragen negatief (Dreher & Ash, 1990, p. 544).

Het old boys network heeft er volgens Oakley alle baat bij om de rangen gesloten te houden (Oakley, 2000, p. 328). Nieuwkomers kunnen immers de (mannelijke) heersende normen en waarden bedreigen. Informele selectie daarentegen creëert sociale klonen met dezelfde normen en waarden als de dominante groep. Ironisch genoeg kunnen we volgens Oakley eveneens het lagere salaris van vrouwen in het middlemanagement beschouwen als een rem op hun intrede in het topmanagement. Het hoge salaris van de mannelijke managers zou hierdoor wel eens in vraag gesteld kunnen worden: *'bringing a large influx of women into this highly lucrative set-up could be seen as quite a treath in that it could pull down the average compensation for CEO's, now at record levels'* (Oakley, 2000, p. 329).

Niet alle onderzoeken naar de impact van netwerken op het carrièreverloop bekomen dezelfde positieve resultaten. Forret en Dougherty benadrukken dat het belangrijk is een onderscheid te maken tussen verschillende soorten netwerkactiviteiten. Hun onderzoekspopulatie bestaat uit alumni van een economische faculteit in de Verenigde Staten (Forret & Dougherty, 2004). Zij onderzoeken niet de kenmerken van netwerken waar werknemers deel van uitmaken, maar wel de activiteiten die leiden tot de opbouw van iemands netwerk. Het gaat om de volgende types activiteiten: het onderhouden van

contacten, 'socializing', deelnemen aan professionele activiteiten, zich engageren in de gemeenschap, het vergroten van de interne zichtbaarheid. Zij benadrukken dat niet elk type van netwerkactiviteiten hetzelfde effect heeft op iemands carrièreverloop: enkel deelname aan professionele activiteiten (bijvoorbeeld deelname aan conferenties) en het vergroten van de interne zichtbaarheid (bijvoorbeeld gaan lunchen met de baas of het uitvoeren van nieuwe zichtbare opdrachten) heeft een positief effect op iemands carrière. Dit geldt echter niet voor alle werknemers: enkel mannen kunnen een positief effect verwachten van deze netwerkactiviteiten op hun loopbaan, voor vrouwen vinden de onderzoekers geen effect. Dit onderzoek heeft de kwaliteit van de netwerken waar mannen en vrouwen deel van uitmaken niet opgenomen in de analyse: de netwerken waar vrouwen deel van uitmaken zouden bijvoorbeeld minder invloedrijke personen kunnen bevatten dan de netwerken waar mannen deel van uitmaken.

De *grootte van het bedrijf* heeft een invloed op het functioneren van informele netwerken. Een kwalitatief onderzoek bij topmanagers in Californië suggereert dat vooral in grote bedrijven mannelijke informele netwerken belangrijker zijn dan formele procedures (Davies-Netzley, 1998, 253). Dit zou verklaren waarom beloftevolle vrouwen deze grote bedrijven verlaten: *'the act of leaving large corporations and moving to smaller more hospitable organizations is a common response among professional women experiencing workplace discrimination'* (Davies-Netzley, 1998, p. 346). Daar staat tegenover dat volgens een onderzoek van Reskin in grote bedrijven de formele procedures beter opgevolgd worden dan in kleine (Reskin & McBrier, 2000, 227). Meer dan twee derde van alle bedrijven in het onderzoek heeft formele selectieprocedures. In kleine bedrijven is de kans echter groter dat ze niet gebruikt worden. Ook het onderzoek van Lyness en Judiesch suggereert het tegendeel (Lyness & Judiesch, 1999, p. 168). Mannen zouden juist meer dan vrouwen op zoek gaan naar promotie door te solliciteren in externe bedrijven. Vrouwen maken op hun beurt meer dan mannen promotie binnen hetzelfde bedrijf. Het *promotiesysteem* heeft dus een invloed op de sekse-samenstelling van het management. Wanneer bij het opvullen van de hogere managementfuncties interne promoties plaatsmaken voor externe aanwervingen, dalen de kansen van vrouwen. Dit is in tegenspraak met de hypothese van Perry dat vrouwen het juist slechter zouden doen in bedrijven met een intern promotiesysteem waarbij enkel op de onderste trede externe aanwervingen gebeuren (Perry et al., 1994).

3.3.3 TOKEN-ROL THEORIE

Wat verklaart het gebruik van genderstereotypering? Waarom worden vrouwen uitgesloten van informele netwerken? Rosebeth Moss Kanter formuleert een antwoord in de token-rol theorie. In 1977 verscheen haar boek 'men and women of the corporation'. Dit boek vormt een mijlpaal in de nog jonge onderzoekstraditie over het thema 'vrouwen en management'. Kanter zoekt de verklaring voor de (toen nog zeer) geringe aanwezigheid van vrouwen in het management bij de token-rol die vrouwen als minderheid vervullen. Wanneer vrouwen

slechts in beperkte mate een bepaalde functie vervullen, krijgen ze een symbolische rol toebedeeld: ze zijn niet zozeer meer individuele werknemers, maar wel vertegenwoordigers van de demografische groep vrouwen. Morrison vat de kern van de theorie als volgt samen: *'Kanter's classic research pointed out that if a management cadre is at least 85% men, then the women in the group are 'tokens' who very visibly represent women as a category whether they want or not'* (Morrison & Von Glinow, 1990, p. 203). Deze token-rol positie heeft allerlei gevolgen die de opgang van vrouwen in het management stremmen¹⁶. Wanneer vrouwelijk managers een kleine minderheid vormen in het bedrijf zijn ze zeer sterk zichtbaar als vrouwen en niet zozeer als managers. De dominante meerderheid benadrukt de verschillen en beoordeelt de minderheid op basis van stereotypen. Tokens vinden bijvoorbeeld ook geen aansluiting bij de informele netwerken in het bedrijf. Dit laatste blijkt duidelijk uit een kleinschalig onderzoek van Simpson (Simpson, 2000, p. 8). Zij maakte een vergelijking tussen vrouwelijke managers die een token-positie bekleden en zij die dat niet doen¹⁷. Beide groepen vermelden de 'men's club' als het belangrijkste obstakel voor carrièrevoortgang. De tokenvrouwen melden het echter significant meer dan de andere vrouwelijke managers¹⁸. Complementair met de token-rol van vrouwen wordt de grens tussen mannen en vrouwen sterk benadrukt door de dominante groep in het bedrijf: *'boundary heightening, the act of a dominant group exaggerating differences between themselves and tokens, appears to be a significant concern for these women'* (Davies-Netzley, 1998, p. 341). Kanter zelf vat de gevolgen van tokenism als volgt samen: *'visibility tends to create performance pressures on the token. Contrast leads to heightening of dominant culture boundaries, including isolation of the token. And assimilation results in the token's role encapsulation'* (Kanter, 1987, p. 212). Met dit laatste bedoelt Kanter dat tokens in de stereotiepe vrouwelijke rol geduwd worden door de dominante groep waardoor hun (figuurlijke) bewegingsvrijheid beperkt wordt.

3.3.4 COMBINATIE ARBEID - GEZIN

Een laatste verklaring gaat er van uit dat het hebben van een gezin met kinderen een negatieve invloed heeft op het loopbaanverloop van vrouwen. Voor mannen betekent een gezin echter geen belemmering. Integendeel, mannen zouden er baat hebben.

De onderzoeksresultaten hierover zijn tegenstrijdig. Tharenou vond dat vrouwelijke managers met een gezin hier geen hinder van ondervinden bij hun carrière: vrouwen met een gezin doen het even goed als vrouwen zonder. Ook is er geen verschil tussen mannen en vrouwen:

¹⁶ Deze gevolgen hebben we reeds uitvoering besproken bij de paragrafen 'seksstereotypering' en 'informele netwerken'. De token-rol theorie vormt als het ware het achterliggend psychologisch mechanisme dat aan de basis ligt van beide verklaringen voor de geringe aanwezigheid van vrouwen in het management.

¹⁷ Simpson legt de lat voor de token-positie op een aanwezigheid van minder dan 20% vrouwen

¹⁸ 72,2% van de vrouwen met een token-positie vermelden de men's club tegenover 46,8% van de anderen.

'Unexpectedly, a compatible home situation with fewer responsibilities was not more important for women's than men's advancement. (...) Whether the women have spouses and/or children, the home situation does not appear to impact on advancement' (Tharenou & Conroy, 1994, p. 28). Wel blijken de vrouwelijke managers vaker alleenstaand en kinderloos te zijn dan de mannelijke managers. De bottleneck zou wel eens kunnen liggen net onder het managementniveau. In het onderzoek van Tharenou zijn immers enkel mannen en vrouwen betrokken die al een managementfunctie uitoefenen.

Ook Melamed concludeert dat een gezin geen negatieve invloed heeft op de carrière van vrouwelijke managers. In tegenstelling tot Tharenou vindt deze auteur wel een verschillende impact van de thuissituatie op mannen en vrouwen: mannen varen er wel bij een gezin te hebben: *'These findings do not support earlier research that indicated that home responsibilities hinder women's career progress due to career interruptions, and divided commitment between home and work. Yet, they do provide some limited support to the suggestion that they revitalize men's careers (...)'* (Melamed, 1996, p. 238).

Konrad en Cannings nuanceren dit laatste. Deze auteurs kijken niet zozeer naar het al dan niet hebben van een gezin, maar wel naar de tijd die men er in stopt. Zij vertrekken van de hypothese dat juist mannen negatiever gesanctioneerd worden dan vrouwen indien ze veel tijd investeren in hun gezin. Zij steunen hiervoor op de sociaal-psychologische 'gender role congruence theorie'. De mannelijke rol bestaat uit die van kostwinner, de vrouwelijke uit die van huishoudster en moeder. Wanneer mannen veel tijd besteden aan hun gezin, strookt dit niet met de rol van kostwinner: *'(...) men were more penalized for dividing their attention between work and family than women were'* (Konrad & Cannings, 1997, p. 1309.) De resultaten van hun studie bevestigen de hypothese slechts gedeeltelijk: in één van de twee onderzochte bedrijven doen mannen die veel tijd aan huishoudelijke taken besteden het inderdaad slechter wat hun carrière betreft, in het andere bedrijf is dit niet het geval.

Rosin en Korabik onderzochten of de combinatie arbeid/gezin een rol speelt in het afhaken van vrouwelijke managers. Er is namelijk een hogere turnover rate bij vrouwelijke dan bij mannelijke managers. Op basis van een survey bij 306 voltijds werkende Canadese MBA-afgestudeerden concluderen ze het volgende: *'Of particular interest is the relative unimportance of work-non-work interface variables in explaining subjects intentions of leaving. This outcome contradicts widely held stereotypes which maintain that competing non-work commitments are primarily responsible for women's attrition from organizations'* (Rosin & Korabik, 1991, p. 326). De auteurs geven zelf aan dat de samenstelling van hun onderzoeksgroep – enkel voltijds werkenden – dit opmerkelijke resultaat zou kunnen verklaren: vrouwen die wel moeilijkheden ondervinden, zouden hun arbeidssituatie hieraan aanpassen door deeltijds te gaan werken.

Hoe je het ook draait of keert, het feit dat vrouwen kinderen kunnen krijgen speelt een rol in het beroepsleven van vrouwen. Veel vrouwen die carrière willen maken, kiezen bewust voor

een leven zonder kinderen, al dan niet met een partner. Dit blijkt overduidelijk uit een onderzoek naar vrouwelijke krantenmanagers: meer dan de helft van de vrouwen in het onderzoek is alleenstaand en 70% is kinderloos. Bovendien zegt een meerderheid van de vrouwen dat ze voor hun carrière 'offers'¹⁹ hebben gebracht in de sfeer van hun gezinsleven (Sohn, 1984, p. 603-604). Ander onderzoek naar vrouwelijke managers ondersteunt deze bevindingen (Lyness & Thompson, 1997, p. 368-369). Wanneer vrouwelijke managers wel kinderen hebben, moeten ze er voor zorgen dat ze hun beroepsleven met hun gezinsleven kunnen combineren, een zorg die mannelijke managers niet kennen. De topmanagersmoeders in een kwalitatief onderzoek van Davies-Netzley, benadrukken allemaal dat ze ook moeder zijn en dat ze een oplossing hebben moeten zoeken voor hun veelvuldige afwezigheid in het gezin (Davies-Netzley, 1998, p. 350-351). De topmanagersvaders in het onderzoek zijn veel minder actief betrokken bij de opvoeding van hun kinderen. De genderspecifieke verdeling van de huishoudelijke taken heeft een impact op de tijd die vrouwen beschikbaar hebben voor hun baan. Volgens Rutherford is tijd een nieuwe vorm van menselijk kapitaal dat vrouwen benadeelt op de arbeidsmarkt. De 'long hours culture' in veel bedrijven is een effectief uitsluitingsmechanisme ten aanzien van vrouwen: *'At a time when women can offer almost everything that men can in terms of ability, skills and experience, time becomes an important differentiating feature which makes men more suitable than women.'* (Rutherford, 2001, p. 275)

¹⁹ De term offers (sacrifices) komt van de auteurs van het artikel.

DE CARRIÈRE VAN

KRISTIEN

49 jaar, partner, 3 kinderen 23, 22 en 19 jaar
4 bedrijven

Kristien is burgerlijk ingenieur elektronica, net zoals haar man. Toen ze studeerde was ze één van de weinige vrouwen. De eerste vijftien jaar van haar loopbaan werkt ze als researcher in de elektronica-sector. Als vrouw is dat geen gemakkelijke wereld. Ze moest zich ten aanzien van haar mannelijke collega's telkens opnieuw bewijzen. In vergelijking met de elektronica vindt ze de ICT-sector heel vrouwvriendelijk: het zijn je competenties die tellen en niet je geslacht. Ze wijt dit onder meer aan het tekort aan ICT-deskundigen.

Twee maal moet ze van bedrijf veranderen omwille van de slechte economische toestand in de Belgische elektronica industrie. Bij haar functies als researcher gebruikt ze meer en meer informaticatools als ondersteuning. De overstap naar een ICT-functie ligt dan ook voor de hand. Eerst werkt ze korte tijd in het IT-departement van een bedrijf buiten de ICT-sector. Daar gaat ze weg omdat de reistijd te lang is waardoor het moeilijk is om haar kinderen op tijd uit de naschoolse opvang te halen.

In het bedrijf waar ze nu werkt heeft Kristien een typische ICT-loopbaan doorlopen. Ze heeft er geen vaste functie, maar werkt telkens voor kortere of langere tijd in steeds wisselende projectteams. Soms als analist, soms als projectleider, soms als consultant.

Een goede combinatie arbeid-gezin vindt ze heel belangrijk, al is ze altijd voltijds blijven werken en heeft ze korte buitenlandse opdrachten nooit uit de weg gegaan. Ook nu haar kinderen groot zijn, wil ze voldoende vrije tijd om naast haar job andere activiteiten te kunnen uitoefenen. Een zeker mate van flexibiliteit in de vorm van overuren gaat ze echter niet uit de weg.

3.4 CIJFERGEGEVENS OVER DE VERTICALE SEKSE-SEGREGATIE IN BELGIË

Op basis van de jaarlijkse enquête naar de arbeidskrachten van het NIS kunnen we de sekseratio bekijken in verschillende beroeps categorieën (Steegmans, Valgaeren, & Van Haegendoren, 2001, p. 125). Het NIS maakt hierbij gebruik van de ISCO²⁰-codes om de respondenten in te delen naar beroeps categorie. ISCO-code 1 omvat de 'bedrijfsleiders en hoger kaderpersoneel'. In 2004 werkt 14,1% van de mannen in deze beroeps categorie. Bij de vrouwen ligt dit een heel stuk lager op 7,9%. Daar waar gemiddeld genomen de sekseratio (afgerond) 60/40 bedraagt, vindt men hier een afwijkende verhouding van 70/30, een ondervertegenwoordiging van vrouwen dus. Tussen 2000 en 2004 noteren we zelfs een lichte daling in het aandeel vrouwen.

Tabel 1: Tewerkstelling in ISCO-code 1 'bedrijfsleiders en hoger kaderpersoneel'

| | 2000 | | | 2004 | | |
|---------------|---|----------------------------------|-------------------|---|----------------------------------|-------------------|
| | % werkzaam in ISCO-1 op het totaal aantal werkenden | sekseratio totale tewerkstelling | sekseratio ISCO-1 | % werkzaam in ISCO-1 op het totaal aantal werkenden | sekseratio totale tewerkstelling | sekseratio ISCO-1 |
| mannen | 12,4 | 57,9 | 68,6 | 14,1 | 56,9 | 70,0 |
| vrouwen | 7,8 | 42,1 | 31,4 | 7,9 | 43,1 | 30,0 |
| totaal | 10,5 | 100 | 100 | 11,4 | 100 | 100 |

Bron: NIS, enquête naar de arbeidskrachten, bewerking SEIN

Voor een meer gedetailleerde kijk op managementfuncties kunnen we terecht bij de Trends top-30.000 (Berings, Maes, & Colpaert, 2005).

Jaarlijks wordt door het weekblad Trends aan de 30.000 grootste Belgische bedrijven gevraagd om de contactgegevens door te geven van hun managementteam. Hierop werd door een team van de Ehsal reeds verschillende keren een analyse uitgevoerd van de sekseverhoudingen in de managementteams. De Trends Top-30.000 levert gegevens over de verticale sekse-segregatie, zowel op de totale arbeidsmarkt als in de ICT-sector. Het opzet van Trends is echter niet wetenschappelijk van aard. Niet alle bedrijven geven informatie over alle soorten functies in hun managementteam. Dit is op zich niet problematisch, maar we hebben geen controle kunnen uitvoeren op de representativiteit van de gegevens. We presenteren de cijfers daarom met de nodige voorzichtigheid.

²⁰ International Standard Classification for Occupations. Gedetailleerde info vindt men op de website <http://www.warwick.ac.uk/ier/isco/frm-is88.html>

Uit tabel 2 blijkt dat vrouwen 20,9% van alle leidinggevende functies voor hun rekening nemen. Wanneer we enkele topfuncties bekijken zakt dit aantal sterk.

Tabel 2: Aandeel vrouwen in topfuncties en in alle leidinggevende functies in de Trends top-30.000 (%)

| | 2000 | 2005 |
|--|-------------|-------------|
| gedelegeerd bestuurder | 9,1 | 9,5 |
| algemeen directeur | 5,3 | 5,7 |
| zaakvoerder | 12,7 | 13,2 |
| totaal alle leidinggevende functies | 19,5 | 20,9 |

Bron: Trends top 30.000 (Berings et al., 2005)

Het aandeel van vrouwen in het management stijgt naarmate de bedrijven kleiner worden. Wanneer we de grootste bedrijven in detail bekijken, blijkt dat bij bedrijven met meer dan 5000 werknemers in 2000 slechts 7,3% en in 2005 slechts 9,5% van de leidinggevendenden vrouwen zijn. Tussen 2000 en 2005 is het verschil tussen de grote en kleine bedrijven verminderd: de grote bedrijven zijn aan een inhaalbeweging bezig.

Tabel 3: Aandeel vrouwen in leidinggevende functies in de Trends top-30.000 volgens bedrijfsgrootte (%)

| | 2000 | 2005 |
|------------------------------|-------------|-------------|
| kleinste 1/3 bedrijven | 23,4 | 23,6 |
| middelste 1/3 bedrijven | 22,2 | 23,1 |
| grootste 1/3 bedrijven | 16,7 | 18,5 |
| totaal alle bedrijven | 19,5 | 20,9 |

Bron: Trends top 30.000 (Berings et al., 2005)

De analyse van de Trends top-30.000 levert ook informatie op over de sekseratio bij verschillende soorten managementfuncties. Vrouwen zijn het sterkst vertegenwoordigd als hoofd van de administratie, de boekhouding en de personeelsdienst. De technische afdelingen zijn mannenbastions: bij de functies techniek, productie en onderzoek en ontwikkeling vinden we slechts weinig vrouwen.

Tabel 4: Percentage vrouwen bij de managers in een aantal disciplines van de top-30.000

| top 5 vrouwvriendelijke functies | | | top 5 vrouwonvriendelijke functies | | |
|----------------------------------|-------------|-------------|------------------------------------|-------------|-------------|
| Afdeling | 2000 | 2005 | afdeling | 2000 | 2005 |
| Administratie | 42,2 | 47,0 | techniek | 2,4 | 2,4 |
| Boekhouding | 41,3 | 46,4 | productie | 5,8 | 6,5 |
| Personeel | 37,6 | 41,9 | onderzoek en ontwikkeling | 6,3 | 7,8 |
| public relations | 26,9 | 29,3 | commercieel directeur | 8,2 | 9,0 |
| Reclame | 22,6 | 24,9 | veiligheid | 8,5 | 9,7 |
| alle functies | 19,5 | 20,9 | alle functies | 19,5 | 20,9 |

Bron: Trends top 30.000 (Berings et al., 2005)

3.5 EEN CONTEXTGEBONDEN EN GEÏNTEGREERDE KIJK OP DE VERTICALE SEKSE-SEGREGATIE

Lange tijd werd de geringe aanwezigheid van vrouwen in het management verklaard vanuit de kenmerken van de vrouwen zelf: vrouwen hebben niet de juiste diploma's of ervaring, ze missen managementvaardigheden, ze zijn niet ambitieus genoeg, ze plaatsen hun gezin op het voorplan ten nadele van hun carrière... Maar ook wanneer vrouwen over het juiste kapitaal beschikken - de juiste diploma's, werkervaring en managementvaardigheden - schoppen ze het gemiddeld genomen minder ver dan mannen. In veel bedrijven botsen ze op het glazen plafond. Impliciete en expliciete discriminatie houden deze onzichtbare barrière in stand. Stereotiepe opvattingen over de eigenschappen van mannen en vrouwen zijn nog steeds geen uitzondering. Ze maken deel uit van vele bedrijfsculturen waar ze een verborgen maar hardnekkige rem vormen op de vooruitgang van vrouwen naar de top van het bedrijfsleven. De vrouwonvriendelijke cultuur vertaalt zich naar de structuren en praktijken in het bedrijf. Vrouwen worden bijvoorbeeld uitgesloten uit de informele netwerken die mannen kunnen gebruiken als springplank voor hun volgende carrièrezet.

Net zoals Liff en Ward zijn we er van overtuigd dat zowel het individual deficit model als het glass ceiling model de werkelijkheid te simpel voorstellen (Liff & Ward, 2001). Het individual deficit model legt de oorzaak voor de verticale sekse-segregatie volledig bij de vrouwen zelf, terwijl in het glass ceiling model vrouwen worden voorgesteld als slachtoffers van hun omgeving. Beide modellen sluiten elkaar echter niet uit, maar kunnen *gelijktijdig* een verklaring vormen voor de ondervertegenwoordiging van vrouwen aan de top van het bedrijfsleven. Daarbij denken wij dat het beter is om de arbeidsmarkt te benaderen via deelmarkten. Loopbanen krijgen steeds vorm binnen een bepaalde context. De context bepaalt deels welke verklaringswijze het best aansluit bij de realiteit.

4 VAN LINEAIRE NAAR NOMADISCHE LOOPBANEN

We gaven in de voorgaande paragrafen een overzicht van het onderzoek naar de oorzaken van de verticale sekse-segregatie. Dit onderzoek heeft echter meestal een traditionele carrièrevorm voor ogen. Daarbij gaat men er van uit dat werkenden stapje voor stapje omhoogklimmen op de carrièreladder (Mavin, 2000, 13). Dit lineaire carrièremodel volstaat echter niet meer om de loopbanen van mannen en vrouwen te bestuderen. Vandaag zijn veel loopbanen veel flexibeler en minder rechtlijnig van karakter. We kunnen carrières bijgevoel niet meer adequaat vatten met het beeld van de ladder, terwijl veel onderzoek naar de verticale sekse-segregatie nog steeds vertrekt vanuit een statisch perspectief: het brengt de positie van vrouwen en mannen binnen de bedrijfshiërarchie - de positie op de ladder - in kaart en houdt daarbij geen rekening met de weg die is afgelegd om die positie te bereiken en evenmin met het subjectieve aanvoelen van het carrièresucces van de betrokken man of vrouw. Wanneer je iemands positie kent, ken je niet meer automatisch de weg die gevolgd werd om die positie te bereiken. In deze paragraaf behandelen we de theoretische kaders die gebruikt worden om mobiliteit op de arbeidsmarkt te beschrijven.

4.1 THEORIEËN OVER MOBILITEIT OP DE ARBEIDSMARKT

Verticale sekse-segregatie is het resultaat van een verschillende loopbaanmobiliteit van mannen en vrouwen. In deze paragraaf bekijken we verschillende theoretische modellen die loopbaanmobiliteit in kaart proberen te brengen en te verklaren. O'Neil en collega's onderscheiden twee tradities in het onderzoek naar loopbaanmobiliteit (O'Neil, Bilimoria, & Saatcioglu, 2004, p. 478-479). De ene is meer psychologisch van aard en heeft het bijvoorbeeld over de centrale drijfveren in iemands carrière (Schein, 1996) of de motieven voor loopbaanstappen (Derr, 1986). De andere is meer sociologisch van aard en bekijkt de carrièrepatronen en de fases waaruit een loopbaan is opgebouwd. De drie modellen die we hier bespreken sluiten aan bij die sociologische invalshoek. Ze vertrekken van de transities waaruit een loopbaan is opgebouwd. In het eerste model, de institutionele benadering, gaat men na hoe de traditionele lineaire loopbanen in organisaties vorm krijgen. Dit model zit vaak impliciet verrat in het onderzoek naar de verticale sekse-segregatie. Het tweede model, de transitionele arbeidsmarkt, gaat na hoe loopbanen, als sequenties van transities er uit zien. Daarbij vertrekt men van de vaststelling dat mensen niet meer hun ganse loopbaan onder hetzelfde statuut voor dezelfde werkgever werken. Ten slotte bekijken we het begrip nomadische loopbaan en enkele aanverwante concepten. Dat zijn geen vastomlijnd theoretische modellen, maar wel nieuwe carrièrebegrippen die flexibele loopbanen proberen te vatten die door verschillende auteurs vanuit een grote verscheidenheid aan invalshoeken bekeken worden. In deze laatste benadering krijgen we een combinatie van de psychologische en de sociologische invalshoek.

4.1.1 DE INSTITUTIONELE BENADERING: INTERNAL LABOUR MARKET

THEORIE

De traditionele definitie van een carrière gaat er van uit dat werkenden stapje voor stapje omhoogklimmen op de carrière ladder: *'Career is traditionally defined as an ordered sequence of development, extending over a period of years and introducing progressively more responsible roles within an occupation'* (Mavin, 2000, 13). Deze carrière vorm past perfect bij de klassieke bureaucratische organisatievorm zoals die door Weber begin 20^{ste} eeuw beschreven werd (Tolbert, 1996, 331)²¹. 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 (Mallon, 1999).

De interne carrièrepaden in organisaties zijn het voorwerp van de institutionele benadering. De grondleggers van de institutionele benadering zijn Doeringer en Piore die in 1971 een boek publiceerden over de Internal Labor Market (ILM) of interne arbeidsmarkt (Doeringer & Piore, 1971). De theorie van de interne arbeidsmarkt gaat er van uit dat binnen bedrijven en organisaties regels gelden die de mobiliteit van de werknemers bepalen. Een belangrijke regel zijn de interne (hiërarchische) arbeidspaden die bepalen welke weg iemand kan volgen en volgens welk tijdsschema. Op die manier zijn het niet de individuen die de belangrijkste beslissingsmacht hebben, maar wel de bedrijven²². Individuele carrièrewensen zijn ondergeschikt aan de logica van de organisatie. Mensen veranderen in deze optiek bijna automatisch van baan omdat ze het voorgekauwde carrièretraject volgen en aan de voorwaarden voldoen om de volgende transitie te maken.

4.1.2 NIET-LINEAIRE LOOPBAANMODELLEN

De niet-lineaire loopbaanmodellen bekijken carrières vanuit een andere optiek: ze vertrekken niet van de carrièrepaden die door de interne arbeidsmarkt worden vastgelegd, maar ze gaan na welke transities werknemers gedurende hun loopbaan reëel maken. Het vertrekpunt is hier dus niet de organisatorische carrière, maar wel de carrière van individuen die in de praktijk veel grilliger kan zijn dan voorgeschreven door de organisatie.

²¹ De belangrijkste teksten van Max Weber over bureaucratie verschenen postuum in 1921 in *'Wirtschaft und Gesellschaft'*.

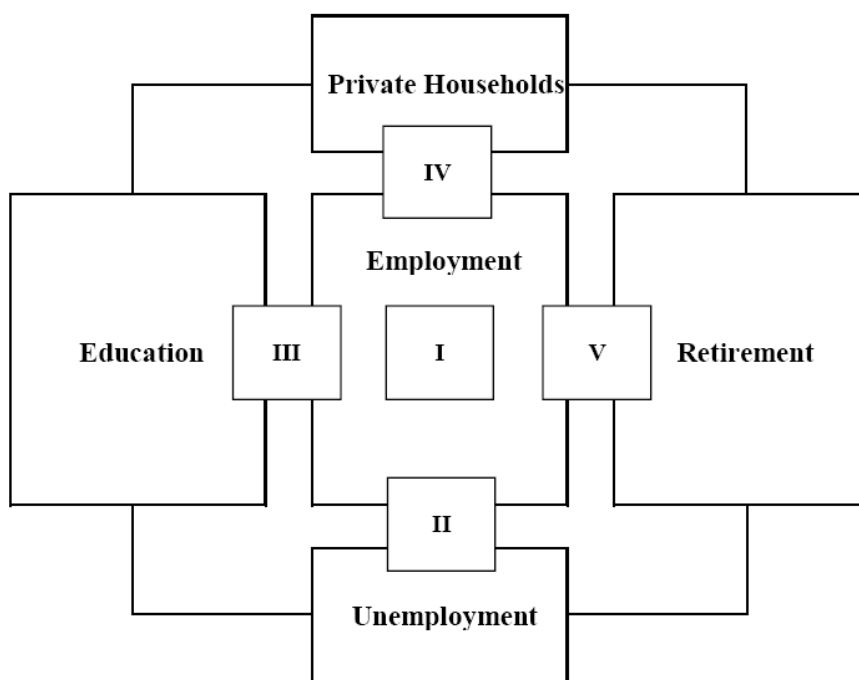
²² Doeringer en Piore kennen een belangrijke rol toe aan de vakbonden. Wanneer we het hier hebben over bedrijven, dan gaan we er van uit dat ook de vakbonden de regels binnen een bedrijf mee vorm geven.

4.1.2.1 De transitionele arbeidsmarkt

Veel recent loopbaanonderzoek vertrekt van de theorie van de transitionele arbeidsmarkt waarvan Günter Schmid de grondlegger is (Schmid, 1998). Deze theorie heeft zowel een normatieve als een analytische component²³. Het is deze laatste component die hier onze aandacht trekt. Schmid gaat er daarbij van uit dat onze levensloop bestaat uit een opeenvolging van transitie tussen enkele cruciale arbeidsmarktposities. Zoals blijkt uit figuur 1 onderscheidt Schmid vijf types transitie, telkens in de beide richtingen:

- opleiding-tewerkstelling
- werk-werk,
- huishouden-tewerkstelling,
- werkloosheid-tewerkstelling,
- tewerkstelling-pensioen.

Figuur 1: Het transitioneel arbeidsmarktmodel



Bron: Schmid, 1998

Het model van de transitionele arbeidsmarkt vestigt er de aandacht op dat de klassieke loopbaan van opleiding-werk-pensioen voor veel mensen geen realiteit meer is. Enerzijds kunnen zich op verschillende momenten werk-werk transitie voordoen. Deze transitie

²³ Bij de normatieve component van het model staat het streven naar volledige tewerkstelling centraal door het invoeren van een 30-uren week op loopbaanbasis. Beleidsmatig zou dit ondersteund moeten worden door de verschillende transitie van en naar werk te faciliteren en de risico's die gepaard gaan met transitie te ondervangen.

worden in het model beperkt tot veranderingen van werktijdregime (deeltijds/voltijds) en van arbeidsstatuut (loondienst/zelfstandige activiteit). Anderzijds kunnen periodes van werk afgewisseld worden met periodes van werkloosheid, opleiding of zorg voor het huishouden.

Reçi en De Bruijn inventariseerden het empirisch onderzoek dat zich inspireert op de theorie van de transitionele arbeidsmarkt (Reçi & De Bruijn, 2004)²⁴. Bij het gebruik van de theorie als analytisch instrument zijn er volgens de auteurs twee mogelijke invalshoeken. Enerzijds is er onderzoek dat zich concentreert op één bepaalde transitie, bijvoorbeeld de overgang tussen voltijds werk en deeltijds werk. Anderzijds is er onderzoek dat de loopbaan in zijn geheel als onderwerp heeft en nagaat welke transities elkaar gedurende de levensloop opvolgen. Het empirisch onderzoek hiernaar is echter schaars waardoor de bewering dat de klassieke standaardloopbaan verdwijnt moeilijk te verifiëren is. Een onderzoek van het HIVA probeert deze lacune voor Vlaanderen op te vullen (Forrier, Heylen, & Vandenbrande, 2004). Op basis van de Panel Studie van Belgische Huishoudens (PSBH) exploreerden de onderzoekers het loopbaanprofiel van de respondenten. Omwille van databankbeperkingen zijn deze loopbaanprofielen gebaseerd op een beperkt aantal transities. De voor ons interessante werk-werk transities blijven buiten beeld. Iemand die regelmatig van werk verandert, maar telkens voltijds voor een andere werkgever werkt, wordt toch beschouwd als iemand die geen transities maakt. De mobiliteit van werkenden wordt daardoor onderschat.

4.1.2.2 De nomadische loopbaan

Verskillende nieuwe begrippen werden in het leven geroepen die proberen om de complexiteit van moderne, flexibele loopbanen te vatten. Deze begrippen zijn complementair aan de theorie van de transitionele arbeidsmarkt. Enerzijds zijn ze beperkter: de grootste aandacht gaat naar werk-werk transities, ook al is er ruimte voor discontinue loopbanen met tijdelijke terugtrekkingen uit de arbeidsmarkt. Anderzijds zijn ze ruimer: de aard van de transities wordt gedetailleerder bekeken, bijvoorbeeld het al dan niet lineair zijn van werk-werk transities. 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 Protheus, 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: *'The protean career (...) encompasses careers marked by peaks and valleys, by early or late blooming, and by movement from one line of work to another'* (Mirvis & Hall, 1996, 241-242). Begin jaren '80 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

²⁴ We laten hier opnieuw het onderzoek dat gebaseerd is op de normatieve kant van de theorie buiten beschouwing.

achtereenvolgens verschillende lineaire loopbanen doorloopt, maar dan in verschillende functiedomeinen.

In de jaren '90 komt het denken over verschillende carrièremodellen in een stroomversnelling. Kouzmin en collega's hebben het over de 'veerkracht' van een carrière: *'The concept of a career-resilient workforce refers to a group of employees who not only are dedicated to the idea of continuous learning but also stand ready to 're-invent' themselves in order to keep pace with change. It means being acutely aware of one's own skills and behavior, strengths and weaknesses and having a plan for enhancing one's performance and long-term employability. It also means having a willingness and ability to respond quickly and flexibly to changing business needs and 'moving on' when a win-win relationship is no longer possible'* (Kouzmin et al., 1999, 242). Een andere veel gebruikte term die tegenover de klassieke hiërarchische carrière geplaatst wordt is de 'portfolio career': (...) *individuals develop a portfolio²⁵ of skills that they sell to a range of clients'* (Templer & Cawsey, 1999). In de huidige kennismaatschappij vullen werkenden²⁶ hun portfolio met kennis en vaardigheden. Elke nieuwe baan levert bijkomende competenties op die de man of vrouw kan gebruiken bij het verdere verloop van zijn of haar carrière. Arthur en Rousseau riepen de term 'boundaryless career' in het leven waarbij de nadruk ligt op de grensoverschrijdingen die werkenden tijdens hun loopbaan uitvoeren: grenzen tussen functiedomeinen en tussen organisaties (Arthur & Rousseau, 1996a). In een publicatie uit 2000 geven Arthur en Peiperl de volgende definitie van deze loopbaanvorm: *'sequences of job opportunities that go beyond the boundaries of single employment settings'* (Peiperl et al., 2000, p. 5-6). Of men het nu heeft over portfolio carrières, veerkrachtige carrières of grenzeloze carrières, het gemeenschappelijke element in de modellen 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 (Gunz et al., 2000). 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 gebruiken we verder het begrip nomadische carrière, een begrip dat hetzelfde uitdrukt, maar waarbij de nadruk ligt op het oversteken van grenzen. We ontlene dit begrip aan de Franse vertaling van het begrip 'boundaryless career' door Cadin, Bailly-Bender en Saint-Giniez (2000).

²⁵ Een portfolio is letterlijk een kartonnen map waarin foto's, plannen, tekeningen en dergelijke opgeborgen worden. Portfolio's worden bijvoorbeeld gebruikt door fotomodellen die er een staalkaart van hun mooiste foto's in stoppen om te tonen aan potentiële opdrachtgevers.

²⁶ Transitie tussen loondienst en een zelfstandige activiteit zijn mogelijk. Vandaar dat we verder de term 'werkenden' gebruiken.

4.2 ONTSTAAN VAN DE TRANSITIONELE ARBEIDSMARKT EN NOMADISCHE LOOPBANEN

Het ontstaan van de transitionele arbeidsmarkt en van de nomadische loopbanen loopt parallel. Beide evoluties hangen samen met enkele maatschappelijke trends, zowel op macro-meso- als microniveau, zijnde de arbeidsmarkt, de bedrijven en de individuen. Tremblay merkt overigens op dat het denken over loopbaanveranderingen in tijd voorafgegaan werd door het denken over organisatieveranderingen: eerst was er de nomadische organisatie ten gevolge van macro-economische veranderingen en dan pas de nomadische loopbaan (Tremblay, 2003).

In zijn invloedrijke boek, *Rise of the Network Society*, beschrijft Manuel Castells drie cruciale kenmerken van het nieuwe economische bestel dat in de jaren '90 ontstond: (1) het succesvol managen van kennis en het verwerken van informatie is cruciaal voor de competitiviteit van bedrijven (2) de nieuwe economie opereert op een wereldschaal (3) kenmerkend voor de nieuwe economie zijn de netwerkorganisaties (Castells, 2000, p.77). Ten gevolge van de eerste twee door Castells vermelde macro-economische veranderingen functioneren organisaties vandaag anders dan ten tijde van het ontstaan van de theorie van de interne arbeidsmarkt. Snelle technologische veranderingen en mondialisering hebben hun impact op de manier waarop bedrijven gestructureerd zijn. Lammers, Mijs en Van Noort bespreken in hun standaardoverzicht van de organisatiesociologie het werk van Mintzberg: *'Indien de omgeving van een organisatie dynamisch in de zin van onvoorspelbaar is, zal een organisatie snel en slagvaardig moeten reageren op de veranderingen in de omgeving. Dat vereist volgens Mintzberg een organische structuur, dat wil zeggen een flexibele organisatiestructuur met weinig standaardisatie. (...) Als de omgeving van een organisatie complex is, wordt men wel gedwongen veel taken en bevoegdheden te decentraliseren, omdat de leiding dan eenvoudig niet in staat is alle relevante factoren te overzien'* (Lammers, Mijs, & Van Noort, 2000, p. 493). Castells legt de nadruk op het ontstaan van de netwerkorganisatie (Castells, 2000). Bedrijven werken samen in netwerken die snel kunnen veranderen wanneer de noden van de markt dat vereisen. Maar ook grote, klassieke organisaties passen hun bureaucratische structuur aan in een dynamische omgeving. We citeren opnieuw Lammers en collega's: *'In concreto houdt dit in dat dergelijke organisaties veel met tijdelijke projectteams en taakgroepen zullen werken, waarvan de leden afkomstig zijn uit verschillende afdelingen en hiërarchische niveaus van de organisatie. De organisatie krijgt het karakter van een netwerk van steeds wisselende constellaties van allerlei groepen die tijdelijk samengesteld zijn ten behoeve van specifieke doelen'* (Lammers et al., 2000, p. 487). De arbeidsorganisatie kenmerkt zich bovendien steeds 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 (EU, 1998, 16-17)²⁷.

De hier geschetste veranderingen in de arbeidsorganisatie brengen een ander loopbaanmodel mee waarin werkenden hun eigen loopbaan permanent kunnen en moeten vorm geven (Baker & Aldrich, 1996; Walesh, 2001). Om het met de woorden van Richard Sennett te zeggen: *'Flexible capitalism has blocked the straight roadway of career, diverting employees suddenly from one kind of work into another'* (Sennett, 1998, p. 9). De interne arbeidsmarkten brokkelen af ten gevolge van downsizing en het verminderen van het aantal managementlevels (Lyness & Judiesch, 1999, 169).

Günter Schmid schrijft het ontstaan van flexibele loopbanen niet enkel toe aan deze macro-economische trends en hun gevolgen op de arbeidsorganisatie in bedrijven. Hij wijst daarnaast op de individualisering van de samenleving waarbij individuen zich sinds 1970 meer en meer laten leiden door hun eigen individuele levensplannen en niet door de maatschappelijke instituties zoals de staat, de kerk of het gezin (Schmid, 1998). Iedereen schrijft zijn of haar eigen biografie (Beck, 1992, p. 135). Indicatoren van de individualisering zijn de stijgende participatie van vrouwen op de arbeidsmarkt, stijgende echtscheidingscijfers of dalende geboortecijfers (Schmid, 1998).

²⁷ Miles en Snow beschrijven in 1996 de 'cellulaire' organisatie, als een doorgedreven vorm van netwerkorganisatie. Hiërarchische niveaus verdwijnen volledig en de werknemers gedragen zich elk afzonderlijk als ondernemer die het bedrijf gebruiken om hun eigen initiatieven te realiseren (Miles & Snow, 1996, p. 107-111).

DE CARRIÈRE VAN

SOFIE

41 jaar, partner, 3 kinderen 6, 4 en 2 jaar

5 bedrijven

Sofie studeerde regentaat lichamelijke opvoeding, maar het onderwijs trok haar bij nader inzien niet aan. Ze start haar loopbaan als administratieve duizendpoot in een kleine opstartende KMO die software ontwikkelt. Het gaat om het bedrijf van een kennis. Al snel vervult ze er een commerciële functie. Ze verlaat die KMO na enkele jaren omdat het bedrijf er volgens haar niet in slaagt zich te ontwikkelen tot een professionele organisatie. Ze begint als verkoper te werken, achtereenvolgens voor drie ICT-bedrijven. Wanneer haar laatste baas naar het bedrijf verhuist waar ze nu werkt, volgt ze hem.

Vandaag is ze manager van één van de vier business units van dat bedrijf, een topfunctie. Het gaat om de Belgische afdeling van een Amerikaanse multinational. Toen ze meer dan tien jaar geleden startte in dat bedrijf waren er slechts enkele medewerkers, een paar overnames en merges later zijn dat er meer dan 1000. Haar eerste functies waren commercieel. Ze maakt een zijsporg van enkele jaren naar de marketingafdeling en geleidelijk aan verwerft ze functies met meer managementverantwoordelijkheden binnen het commerciële functiedomein.

Haar drie kleine kinderen beletten haar en haar echtgenoot niet om lange dagen te werken. Om half acht is ze op kantoor, rond zes uur vertrekt ze terug naar huis en als de kinderen in bed liggen begint ze terug te werken. Het weekend houdt ze vrij. Ze is tevreden met de oplossing voor kinderopvang die ze samen met haar man gevonden heeft omdat ze merkt dat haar kinderen er gelukkig mee zijn. In de relatie met haar kinderen vindt ze kwaliteit belangrijker dan kwantiteit: de tijd dat ze thuis is, hoeft ze niet te besteden aan huishoudelijke taken.

Stresserend vindt ze die lange dagen niet, haar werk is immers haar passie. De snelheid van de ICT-sector vindt ze verslavend. Wat ze mist bij veel jongere medewerkers is de bereidheid om zich voor 100% in te zetten. Alleen dan kan je een boeiende loopbaan uitbouwen. Je krijgt het zeker niet in de schoot geworpen.

4.3 HET CONCEPT NOMADISCHE LOOPBAAN

Verschillende auteurs wijzen er op dat het begrip nomadische carrière, net zoals de andere begrippen die gebruikt worden om flexibele loopbanen te beschrijven, geen eenduidige definitie kent (Mallon, 1999, 359; Nicholson, 1997). Daarom moeten we eerst op zoek gaan naar een bruikbare definitie. We kunnen de nomadische carrière het best omschrijven door ze af te zetten tegen de traditionele, lineaire carrière waardoor twee ideaaltypische carrièremodellen ontstaan. We doen dit zowel op basis van de fysieke loopbaan als op basis van de subjectieve loopbaan. De bouwstenen van een carrière zijn de verschillende carrièrestappen of transities die elkaar opvolgen. Om het nomadische of lineaire karakter van loopbanen te kunnen beoordelen vertrekken we van twee formele of fysieke kenmerken van deze loopbaanstappen. In een nomadische carrière worden ten eerste regelmatig grenzen overschreden, terwijl dat in de lineaire carrière eerder uitzonderlijk is. In een publicatie uit 2000 geven Arthur en Peiperl de volgende definitie: *'sequences of job opportunities that go beyond the boundaries of single employment settings'* (Peiperl et al., 2000, p. 5-6). In deze definitie ligt de nadruk op de grenzen tussen werkgevers. Daarnaast kunnen we een tweede soort grens onderscheiden, namelijk de grens tussen functiedomeinen. Het is vervolgens niet zo dat elke loopbaanstap de werknemer een trapje hoger op de hiërarchische ladder brengt terwijl dat in de klassieke, lineaire carrière wel zo is (Arthur & Rousseau, 1996b, p. 6). De nomadische loopbaan zoals wij ze hier omschrijven is, wat de fysieke kenmerken betreft, niet de absolute tegenpool van de lineaire loopbaan. Het is bijvoorbeeld niet zo dat in de lineaire loopbaan enkel interne carrièrestappen gezet worden en in de nomadische loopbaan enkel externe loopbaanstappen. In de nomadische loopbaan is de verscheidenheid aan loopbaanstappen veel groter: zowel interne als externe loopbaanstappen komen voor. Hetzelfde geldt voor het verticale of horizontale karakter van loopbaanstappen.

Naast deze fysieke eigenschappen van de loopbaantransities, worden aan de nomadische loopbaan nog een aantal bijkomende kenmerken toegeschreven. In de nomadische carrière wordt carrièresucces niet langer afgemeten aan de voortgang op de carrièreladder, met de daarbijbehorende loonsverhogingen en statusverhogingen. Dit weerspiegelt zich in de loopbaandoelstellingen die men nastreeft: in een nomadische carrière streeft men in hoofdzaak jobinhoudelijke waarden na, een lineaire carrière wordt gedreven door extrinsieke carrièredoelstellingen zoals loon of status (Sullivan, Carden, & Martin, 1998). De inhoud van het werk staat centraal in de nomadische loopbaan. De werknemer vergaart een steeds grotere kennis en steeds meer vaardigheden en benut deze kennisopbouw bij elke verdere carrièrestap, zonder dat hierbij sprake moet zijn van een trede hoger op de klassieke carrièreladder (Arthur & Rousseau, 1996a). De idee van hiërarchische vooruitgang vinden we ook bij nomadische carrières terug, het is echter niet de belangrijkste drijfveer van het loopbaanverloop en verticale en horizontale carrièrestappen wisselen elkaar af. In de traditionele, lineaire carrière is de kennis die wordt opgebouwd organisatiespecifiek. Werkenden met een grenzeloze carrière kunnen hun competenties echter gebruiken in

verschillende settings (Saxenian, 1999). De verantwoordelijkheid voor de loopbaan verschuift van de werkgever naar de werknemer die zijn of haar carrière zelf in handen moet nemen en daarbij zijn of haar individuele aspiraties als leidraad neemt (Arnold, 1997). Het psychologische contract tussen werknemer en werkgever verandert bijgevolg van karakter: de werkzekerheid uit de traditionele loopbaan verdwijnt en wordt vervangen door een korf van competenties. De werkgever biedt de werknemer bijkomende vaardigheden aan die zijn of haar waarde op de arbeidsmarkt vergroot (Kouzmin et al., 1999).

De onderstaande tabel, een aangepaste versie van de overzichtstabel die Sullivan gebruikt (Sullivan, 1999), geeft een samenvatting van de kenmerken van de nomadische en de lineaire carrière.

Tabel 5: Kenmerken van de lineaire en de nomadische loopbaan

| | lineaire carrière | nomadische carrière |
|------------------------------------|--------------------------|---------------------------------------|
| <u>Fysieke loopbaan</u> | | |
| - verticale of horizontale stappen | - verticaal | - verticaal en horizontaal |
| - interne of externe stappen | - intern | - intern en extern |
| - veranderingen van functiedomein | - één functiedomein | - meerdere functiedomeinen |
| <u>Bijkomende kenmerken</u> | - | - |
| - motieven voor carrièrestappen | - extrinsieke motieven | - intrinsieke en extrinsieke motieven |
| - verantwoordelijkheid | - werkgever | - werknemer |
| - mijlpalen | - anciënniteit | - belangrijke leerervaringen |
| - toetssteen voor succes | - loon, status, promotie | - betekenisvol werk |
| - vaardigheden | - organisatiespecifiek | - overdraagbaar |

Doordat het concept nomadische loopbaan naast de fysieke component nog bijkomende kenmerken bevat die eerder subjectief van aard zijn, verbindt het een meer psychologische en een meer sociologische kijk op carrières (O'Neil et al., 2004).

4.3.1 DE FYSIEKE LOOPBAAN

Om het nomadische karakter van loopbanen te kunnen beoordelen, vertrekken we van drie fysieke kenmerken van deze loopbaanstappen. Een nomadische loopbaan heeft ten eerste een veel grilliger verloop en overspant meerdere werkgevers. Iemands carrière kan ten tweede een gans andere wending nemen wanneer men van functiedomein of beroep verandert: men verandert niet alleen van bedrijf, maar men oefent in het nieuwe bedrijf een totaal andere functie uit. Ook binnen één organisatie kan de traditionele carrière ladder verdwijnen. Interne arbeidsmarkten binnen organisaties brokkelen af en er zijn geen voorgekauwde carrièrepaden meer waardoor grensoverschrijdingen tussen de functiedomeinen in een organisatie overschreden kunnen worden (Weick, 1996, 40). Het is ten derde niet zo dat elke loopbaanstap de werknemer een trapje hoger op de hiërarchische

ladder brengt terwijl dat in de klassieke, lineaire carrière wel zo is. Wanneer we dit vertalen naar de kenmerken van loopbaanstappen, dan kunnen we een onderscheid maken tussen de volgende types loopbaanstappen:

- al dan niet verandering van werkgever: interne versus externe loopbaanstappen;
- al dan niet verandering van functieniveau: verticale versus horizontale loopbaanstappen;
- al dan niet verandering van functiedomein: gematigde versus radicale loopbaanstappen.

In de literatuur vinden we eveneens de begrippen baanmobiliteit en functiemobiliteit terug om respectievelijk externe en interne mobiliteit aan te duiden (Vermeulen, 2004). We gebruiken deze begrippen verder niet omdat verwarring kan ontstaan tussen functiemobiliteit (intern) en mobiliteit die een verandering van functiedomein inhoudt. Deze laatste kan zowel intern als extern zijn.

De nomadische carrière kenmerkt zich door een grillig patroon van verschillende soorten transities. De klassieke hiërarchische loopbaan bestaat daarentegen voornamelijk uit verticale, interne loopbaanstappen. De idee van hiërarchische vooruitgang vinden we in de praktijk ook bij nomadische carrières terug, het is echter niet de voornaamste drijfveer van het loopbaanverloop en verticale en horizontale carrière stappen wisselen elkaar af.

4.3.2 DE BIJKOMENDE KENMERKEN VAN DE LOOPBAAN

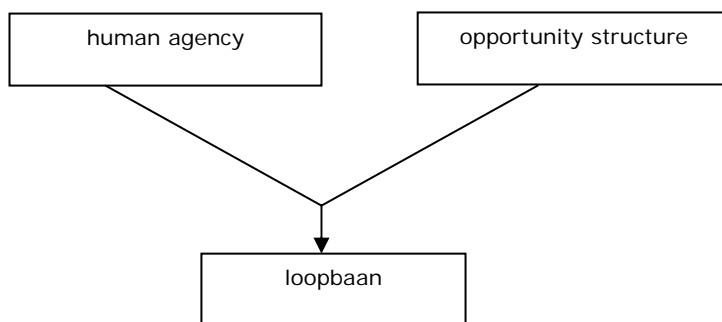
In deze paragraaf bekijken we de volgende kenmerken van de loopbaan: de motieven die men heeft voor individuele transities, de meer algemene carrièreoriëntatie, wie het initiatief neemt voor loopbaanstappen, de overdraagbaarheid van de competenties die men opbouwt en ten slotte het psychologische contract tussen werkgever en werknemer.

4.3.2.1 Motieven voor loopbaanstappen

Waarom zetten werkenden een loopbaan stap? Hier belanden we bij het klassieke structure versus actor debat: is het de omgeving die de contouren vastlegt waarbinnen individuen slechts een kleine bewegingsmarge hebben of is het integendeel het individu dat zelf bepaalt waar het met zijn of haar carrière naar toe gaat? We opteren hier voor een model waarbij zowel de actor als de structure een rol spelen: *'human action is shaped by available resources and structural barriers'* (Blair-Loy, 1999, p. 1351). De structure waarvan sprake is in de eerste plaats de organisatie waar het individu werkt. Derr noemt dit de 'externe carrière realiteit': de combinatie van kansen en beperkingen die het bedrijf biedt (Derr, 1986, p. 23). In de tweede plaats denken we aan de bredere arbeidsmarkt of deelarbeitsmarkt die mee bepaalt welke mogelijkheden werkenden hebben. Elke loopbaan stap is het resultaat van de interactie tussen 'human agency' en de 'opportunity structure', zoals weergegeven in de

onderstaande figuur. De nomadische loopbaan komt in deze optiek tot stand onder invloed van veranderingen in de maatschappelijke context: *'boundaryless career patterns reflect the results of people's attempts to come to terms with changes in the opportunity structures they face'* (Baker & Aldrich, 1996, p. 136).

Figuur 2: Loopbaan als resultaat van de interactie tussen human agency en opportunity structure



De individuele drijfveren en de structurerende kracht van het bedrijf staan niet los van elkaar. De motivatie voor gedrag is een immers steeds een functie van enerzijds de waarde die iemand hecht aan het doel dat men wil bereiken met dat gedrag en anderzijds de verwachting over het al dan niet kunnen bereiken van dat gewenste doel binnen de omgeving waar men zit (Van Aerschot, 2004b, p. 52). Toegepast op loopbaanstappen betekent dit dat de motivatie om een transitie na te streven niet los staat van de mogelijkheden die het bedrijf (of ruimer de arbeidsmarkt) biedt, maar beïnvloed wordt door de kansen die iemand zich toedicht om die doelstellingen te kunnen bereiken zowel intern in het bedrijf waar men werkt als extern in andere bedrijven. Bovendien beïnvloedt de perceptie van de mogelijkheden die de externe carrièrealiteit biedt, de initiatieven die iemand neemt (Liff & Ward, 2001, p. 20).

In deze paragraaf focussen we ons op de linkerzijde van het schema en behandelen we de motieven die individuen vermelden wanneer ze het hebben over de verschillende transities in hun loopbaan. De motivatie om een bepaalde handeling te stellen omvat het doel dat men wil bereiken met die handeling. In de psychologie wordt klassiek een onderscheid gemaakt tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie voor het uitvoeren van een bepaalde taak. Intrinsieke motivatie omvat de wil om een taak uit te voeren omwille van de taak zelf. De wil om iets te doen met als doel iets anders te verkrijgen noemt men extrinsieke motivatie (Roediger, Capaldi, Paris, Polivy, & Herman, 1998). We vatten een loopbaantransitie op als een taak die men uitvoert. Bij de extrinsieke motivatie kan 'iets anders' zowel carrièregericht als gezinsgericht zijn. Iemand kan van functie veranderen om zo meer te verdienen of in een bedrijf met meer aanzien te gaan werken. Wanneer het bedrijf slechte economische resultaten neerzet, kan dit de respondent er toe aanzetten om een andere baan te zoeken

om op die manier zijn of haar werkzekerheid te verhogen. Men kan kiezen voor een functie die beter toelaat om arbeid en gezin te combineren. De loopbaan van de partner kan ten slotte ook een invloed hebben op carrièreregressies wanneer men bijvoorbeeld verhuist naar het buitenland en daar een andere baan moet zoeken. Intrinsieke motivatie kunnen we als volgt vertalen naar loopbaantransities: de wil om van functie te veranderen omwille van de functie zelf. Het kan gaan om job-inhoudelijke motieven, de wil om een nieuwe uitdaging aan te gaan of omwille van de sfeer op het bedrijf of een slechte relatie met collega's. Opgesomd kunnen we een onderscheid maken tussen de volgende mogelijke motieven voor een bepaalde loopbaantransitie:

1. Extrinsieke motieven
 - carrièrerichte extrinsieke motivatie
 - o loon, status, promotie maken
 - o werkzekerheid
 - gezinsgerichte extrinsieke motivatie
 - o combinatie arbeid/gezin
 - o loopbaan partner
2. Intrinsieke motieven (inhoudelijke motieven)
 - functie-inhoud
 - afwisseling - uitdaging
 - organisatiespecifieke factoren

Die motieven kunnen zowel in positieve als in negatieve termen geformuleerd worden. Men kan bijvoorbeeld een loopbaantransitie maken omdat men ontevreden is over het loon dat men in een bepaalde functie verdient. Een werknemer kan voor dezelfde loopbaantransitie eveneens het hogere loon in de nieuwe functie als motivatie voor de overstap opgeven. Dit is het onderscheid tussen push en pull factoren (Vermeulen, 2004). De motivatie kan enerzijds veroorzaakt worden door ontevredenheid over de huidige functie (push), anderzijds door de aantrekkingskracht van een nieuwe functie (pull). Zowel push als pull factoren kunnen tegelijkertijd een rol spelen bij loopbaantransities. Volgens de niet-lineaire carrièremodellen worden loopbaanstappen in een nomadische carrière gedreven door intrinsieke motieven terwijl in de traditionele carrière extrinsieke, carrièrerichte motieven dominant zijn.

De verschillende theoretische modellen die loopbaanmobiliteit proberen te verklaren, verschillen van elkaar wat betreft de kracht die zij toekennen aan individuele motieven bij het stellen van een loopbaantransitie. Volgens de ILM-benadering veranderen mensen van baan omdat ze het voorgekauwde carrièrereject volgen en aan de voorwaarden voldoen om de volgende transitie te maken. Individuele motieven zijn ondergeschikt aan de eisen van de organisatie. In de literatuur over de nomadische loopbanen gaat men er daarentegen van uit dat werknemers verschillende soorten motieven kunnen hebben om van baan of van functie te veranderen. Men beperkt de motivatie voor loopbaanstappen niet tot het nastreven van loonsverhogingen. Integendeel, één van de centrale kenmerken van de nomadische loopbaan, is het feit dat men juist andere loopbaandoelstellingen nastreeft dan loon, status of promotie. In de nomadische carrière staan de jobinhoudelijke waarden op de voorgrond

terwijl een lineaire carrière gedreven wordt door statusgerichte carrièredoelstellingen (Sullivan et al., 1998).

4.3.2.2 Carrièreoriëntatie

Naast de motivatie bij elke afzonderlijke loopbaanstap, kunnen we meer algemeen nagaan wat de respondenten willen bereiken in hun carrière. Uiteraard is er daarbij een wisselwerking tussen de motivatie bij elke individuele transitie en de algemene waarden die iemand in zijn of haar carrière nastreeft. Er bestaan verschillende typologieën van loopbaanoriëntaties. We gebruiken hier de typologie van Derr (Derr, 1986). Zij onderscheidt vijf mogelijke oriëntaties, naargelang de waarden die iemand belangrijk vindt en de lange termijn doelstellingen die iemand wil bereiken in zijn of haar carrière. De onderstaande tabel geeft hiervan een samenvatting. 'Getting ahead' betekent dat de belangrijkste drijfveer in iemands carrière de stijging op de carrièreladder is. Individuele loopbaanstappen gaan gepaard met een extrinsieke, carrièregerichte motivatie. Mensen met een 'getting secure' loopbaanoriëntatie willen vooral werkzekerheid verwerven in hun loopbaan. Ze zoeken die werkzekerheid het liefst in het bedrijf waar ze werken, maar ze veranderen van baan indien dit meer perspectief op werkzekerheid biedt, wat we eveneens gecatalogeerd hebben als een extrinsieke, carrièregerichte motivatie voor een transitie. 'Getting high' als oriëntatie houdt in dat men als ultieme streefdoel een uitdagende loopbaan zoekt. Routine en werk dat inhoudelijk niet interessant is, zijn uit den boze. Intrinsieke motieven zijn daarom dominant bij de verschillende transities in iemands loopbaan. Iemand met een 'getting free' oriëntatie wil een zo groot mogelijke vrijheid verwerven om zelf te bepalen hoe men zijn of haar functie invult. Al te strakke richtlijnen over de uitvoering van hun job willen ze vermijden vanuit de overtuiging dat ze zelf het meest competent zijn om hierover te beslissen. Men verandert van baan indien men zich te beperkt voelt bij de inhoudelijke invulling ervan. Intrinsieke motieven zijn daarom de belangrijkste drijfveer voor transities. Mensen met een 'getting balanced' oriëntatie willen eveneens een grote mate van vrijheid verwerven, maar dan niet zozeer op inhoudelijk vlak, maar wel op het vlak van werkuren. Ze willen vooral de combinatie arbeid/gezin zo gemakkelijk mogelijk maken. Extrinsieke, gezinsgerichte motieven staan centraal.

Tabel 6: Loopbaanoriëntaties volgens Derr

| Typologie van Derr | | Dominante motivatie bij afzonderlijke loopbaantransities |
|---------------------|--|--|
| Loopbaanoriëntatie | Streefdoel | |
| 1. Getting ahead | Omhoogklimmen op de carrière ladder | Extrinsieke, carrièregerichte motivatie |
| 2. Getting secure | Werkzekerheid verwerven | Extrinsieke, carrièregerichte motivatie |
| 3. Getting high | Uitdagingen aangaan | Intrinsieke motivatie |
| 4. Getting free | Maximale controle verwerven over je loopbaan | Intrinsieke motivatie |
| 5. Getting balanced | Optimale combinatie bereiken tussen arbeid en privéleven | Extrinsieke, gezinsgerichte motivatie |

Uit onderzoek blijkt dat de arbeidsoriëntatie de laatste jaren sterk veranderd is (Vanderweyden, 2002, p. 56) (Van Hoof, 2001). Uit het beknopte overzicht dat Vanderweyden maakt van het onderzoek naar de arbeidsmotivatie in Vlaanderen blijkt dat tot halfweg de jaren '90 loon op de eerste plaats kwam als beweegreden om te gaan werken. Vandaag is dat echter niet meer het geval: motieven als werkzekerheid, loon of andere carrièregerichte extrinsieke voordelen zijn naar de achtergrond verdwenen en de contacten op het werk en de jobinhoud zijn veel belangrijker geworden. Vertaald naar de typologie van Derr betekent dit dat getting high en getting free de plaats hebben ingenomen van getting ahead en getting secure als dominante loopbaanoriëntaties. Daarnaast blijkt ook de combinatie van arbeid en gezin, in eerste instantie voor vrouwen, maar geleidelijk aan ook voor mannen, steeds belangrijker te worden.

De loopbaanoriëntatie is niet statisch, maar kan veranderen doorheen de tijd. Schein, de founding father van carrièreoriëntaties, betoogt dat mensen er sowieso vijf à tien jaar over doen om de centrale waarden die ze willen nastreven in hun loopbaan te ontdekken (Derr, 1986, p. 18). Naast deze leeftijds- of ervaringsgebonden veranderingen, kunnen carrièreoriëntaties eveneens veranderen onder invloed van externe omstandigheden zoals gezinsvorming of gezondheidsproblemen (Derr, 1986, p. 18).

4.3.2.3 Verantwoordelijkheid voor de loopbaan

Een belangrijk thema dat steeds terugkomt in de literatuur over de nomadische carrière is de verantwoordelijkheid die ieder individu zelf heeft ten aanzien van zijn of haar carrière (Arnold, 1997). Werkgevers bieden je geen carrière aan, je moet je carrière integendeel zelf in handen nemen. Het psychologische contract tussen werknemer en werkgever verandert bijgevolg van karakter. In de traditionele loopbaan verbindt de werkgever zich er toe dat de werknemer een vooraf bepaald carrièretraject kan volgen, terwijl de werknemer zich verbindt tot loyaliteit aan het bedrijf (Castells, 2000, p. 282). De werkzekerheid uit de traditionele loopbaan verdwijnt in de nomadische loopbaan en wordt vervangen door een korf van competenties. De werkgever biedt de werknemer bijkomende vaardigheden aan die zijn of

haar waarde op de arbeidsmarkt vergroten (Kouzman et al., 1999). In ruil stelt de werknemer zich flexibel op. Dit leidt tot lagere werkzekerheid, een verminderde loyaliteit ten opzichte van het bedrijf en een meer cynische houding van de werknemers (Sullivan, 1999).

Sommige auteurs hebben het zelfs over keuzedwang: je kunt niet alleen zelf kiezen waar je naar toe wilt, je moet dat ook doen omdat voorgekauwde carrièrepaden ontbreken (Geldof, 2001, p. 45). Zonder eigen initiatief zal je ter plaatse blijven trappelen. Je kunt je carrière zelf in handen nemen door actief binnen de organisatie op zoek te gaan naar andere loopbaanmogelijkheden, maar je kan het ook elders gaan zoeken en een externe loopbaanstap maken. Het is echter niet steeds de werknemer zelf die het initiatief neemt voor de loopbaantransitie. Organisatiespecifieke vereisten kunnen tot gevolg hebben dat de werknemer op aansturen van het management van functie verandert. De vereisten van de organisatie sturen voor een belangrijk deel de loopbaan van de mensen die er werken ondanks de retoriek over individualisering en de daaraan gekoppelde zelfbeschikking over de loopbaan (Grzeda, 1999). We botsen hier opnieuw op het structure versus agency debat waarover we het eerder reeds hadden (cf. dit hoofdstuk, 4.3.2.1).

Het centraal stellen van het eigen initiatief staat in schijnbare contradictie met het toegenomen belang van toeval (Fortier, 2002). Het komt er op neer om de juiste persoon, op het juiste moment op de juiste plaats te zijn. We kunnen hier inspiratie opdoen bij een analyse van het veranderde tijdsverloop in organisaties (Hedaa & Törnroos, 2002, p. 39). Hedaa en Törnroos argumenteren dat bedrijven vandaag opereren in een steeds veranderende wereld waarbij de timing van acties steeds belangrijker wordt: *'In a world of change, time becomes timing when an opportunity and an individual readiness to seize it coincide'* (Hedaa & Törnroos, 2002, p. 39). Wanneer we naar het tijdsverloop van carrières kijken, zien we dat lineaire loopbanen volgens een vast tijdsstramien verlopen, terwijl nomadische loopbanen veel minder voorspelbaar zijn: ze zijn enerzijds afhankelijk van de opportuniteiten die zich voordoen en anderzijds van de juiste timing om op die opportuniteiten te kunnen ingaan. Het gaat hier om een schijnbare contradictie tussen eigen initiatief en toeval. Opportuniteit is een woord dat juist uitdrukt dat transitie tot stand komen als een wisselwerking tussen de werknemer en de organisatie: de organisatie creëert kansen, de werkgever communiceert deze kansen aan de werknemers, die op hun beurt zelf verantwoordelijk zijn om deze kansen te grijpen (Ismail, 2003, p. 66).

4.3.2.4 Overdraagbaarheid van competenties

In de traditionele lineaire carrière is de kennis die men opbouwt organisatiespecifiek. De nomadische carrière echter kenmerkt zich door overdraagbare competenties: iemands portfolio wordt bij elke werkgever aangevuld en bij elke verdere carrièrestap gebruikt (Saxenian, 1999). Door de professionalisering van het management wordt de opleiding van managers minder organisatiespecifiek (Lyness & Judiesch, 1999, p 169). Ze kunnen hun ervaring daarentegen in meerdere settings gebruiken omdat organisaties zich meer en meer

allemaal op dezelfde professionele standaarden baseren. Werknemers met overdraagbare competenties zijn niet gebonden aan één organisatie, maar hebben integendeel een hoge marktwaarde of employability (Sullivan et al., 1998).

4.3.3 OPERATIONELE DEFINITIE

Op basis van de verschillende kenmerken die de nomadische en de lineaire carrière worden toegedicht kunnen we de volgende definities distilleren:

- Een lineaire loopbaan is een loopbaan die voornamelijk bestaat uit verticale carrièrestappen binnen één bedrijf. De carrièreoriëntatie is gericht op het verwerven van meer loon, status of promotie en de individuele loopbaanstappen zijn hierop afgestemd.

- Een nomadische loopbaan is een loopbaan die zowel uit verticale als uit horizontale, zowel uit interne als uit externe carrièrestappen bestaat. De carrièreoriëntatie is niet gericht op het verwerven van meer loon, status of promotie. De individuele loopbaanstappen gebeuren op eigen initiatief en zijn ingegeven vanuit intrinsieke en extrinsieke motieven.

Daarbij moeten we voor ogen houden dat interne mobiliteit niet altijd verloopt via expliciete loopbaanstappen. Iemands functie kan eveneens geleidelijk aan via kleine stapjes van karakter veranderen, zonder dat dit gepaard gaat met een formele functieverandering. Doeringer en Piore noemen deze vorm van geleidelijke loopbaantransities 'osmotische mobiliteit' (besproken in: (Creedy & Whitfield, 1988, p. 103). Volgens deze auteurs gebeurt het grootste deel van de mobiliteit binnen organisaties op een osmotische manier. Over langere tijd genomen kunnen die verschillende kleine veranderingen tot gevolg hebben dat iemands functie er helemaal anders uitziet dan bij de start van een bepaalde periode. Die veranderingen kunnen zowel inhoudelijk zijn, als qua verantwoordelijkheden.

4.3.4 BEPERKING VAN HET TOEPASSINGSGBIED

Het concept 'nomadische loopbaan' wordt gebruikt om de veranderingen te beschrijven die zich voordoen in de bovenste regionen van de arbeidsmarkt (Grzeda, 1999). Op de secundaire arbeidsmarkt is de hiërarchische, lineaire carrière veel minder van toepassing geweest. Laaggeschoolden hebben altijd van de ene baan naar de andere moeten hoppen gezien het precaire karakter van veel laaggeschoolde jobs (Tolbert, 1996). Indien zou blijken dat de nomadische loopbaan enkel voorkomt bij laaggeschoolden dan is de introductie van dit nieuwe concept een maat voor niets.

4.4 NOMADISCHE LOOPBANEN: REALITEIT OF FICTIE?

Perrons wijst er op dat het ontbreekt aan empirisch onderzoek naar de 'new economy' (Perrons, 2003, p. 67). Het discours over de nomadische carrière, als onderdeel van deze nieuwe economie, had vooral bij de introductie van het begrip een sterk normatief karakter, niet alleen in de populaire pers, maar sporadisch ook in de wetenschappelijke literatuur: werkenden kunnen niet alleen hun carrière in eigen handen nemen, ze moeten dit ook doen (Mallon, 1999; Nicholson, 2000). Deze laatste dicht het zelfs een prekerig karakter toe: *'Much recent writing on careers has an uplifting millennial and evangelical spirit to it'* (Nicholson, 2000, 70). In hoeverre weerspiegelt dit discours de realiteit en wordt het ondersteund door empirisch onderzoek?

4.4.1 INTERNATIONALE CASESTUDIES OVER CARRIÈRETRAJECTEN

Het empirische onderzoek naar de nomadische carrière is groeiend²⁸. Dit onderzoek volgt twee verschillende invalshoeken. Enerzijds is er onderzoek dat focust op de prevalentie of de oorzaken en gevolgen van één van de afzonderlijke kenmerken van de nomadische loopbaan. Dat kan bijvoorbeeld gaan over het veranderde psychologische contract tussen werkgever en werknemer (Atkinson, 2002) (Wajcman & Martin, 2001); de bereidheid om intern (Ostroff & Clark, 2001) of extern (Higgins, 2001) een carrièrewissel te ondernemen; of de manier waarop kennis vergaard wordt in klassieke of flexibele organisaties (Grimshaw, Beynon, Rubery, & Ward, 2002). Anderzijds vinden we onderzoek naar carrièrepatronen of loopbaantypes, vaak gebaseerd op casestudies in bepaalde sectoren, specifieke beroepsgroepen of één organisatie. Enkele recente voorbeelden: de Amerikaanse (Eaton, 1999) of Canadese biotechnologie-industrie (Gunz et al., 2000), architectenbureaus (Jones & Bergmann Lichtenstein, 2000), de academische wereld (Baruch, 2004) (Baruch & Hall, 2004), een overheidsorganisatie (McDonald, Brown, & Bradley, 2005) of de ICT-sector (Tremblay, 2003) (Herman & Ellen, 2004). Al deze studies vinden in meer of mindere mate sporen van de nomadische loopbaan terug. Gunz en collega's wijzen er terecht op dat de conclusies van deze casestudies niet veralgemeend kunnen worden: de kenmerken van de specifieke settings bepalen in sterke mate de kenmerken van de carrières (Gunz et al., 2000). Twee studies overstijgen de sectorgebonden aanpak en gaan bij een diverse groep mannen en vrouwen na welke carrièrepatronen voorkomen. De ene studie is gesitueerd in Nieuw-Zeeland (Arthur, Inkson, & Pringle, 1999), de andere in Frankrijk (Cadin, Bailly-Bender, & de Saint-Giniez, 2000). Beide studies gebruiken dezelfde methodologie: ze interviewden op een semi-structureerde manier 75 mannen en vrouwen uit verschillende sectoren en verschillende beroepsgroepen (van kappers tot managers) over objectieve en subjectieve aspecten van hun loopbaan. Wajcman en Martin ten slotte concluderen op basis van casestudies in zes

²⁸ Een goed overzicht van het onderzoek anno 1999 naar grenzeloze carrières vinden we bij Sherry Sullivan (1999).

Australische bedrijven dat, hoewel de nomadische carrière voorkomt, de lineaire carrière nog steeds de norm is voor managers: *'... the picture of a new generation of portfolio managers pursuing highly mobile and unpredictable careers is vastly exaggerated. Organizational careers involving internal labour markets are still the norm for managers'* (Wajcman & Martin, 2001). Het voorkomen van de nomadische loopbanen schrijven zij geheel toe aan de labiele economische toestand en niet aan de wensen van de managers zelf. Eén recent onderzoek naar loopbaantypologieën trekt in het bijzonder onze aandacht omdat er een expliciete link gemaakt wordt tussen aan de ene kant het fysieke carrièrepatroon en aan de andere kant subjectieve kenmerken van de carrière (O'Neil et al., 2004). Wat het fysieke carrièrepatroon betreft, maken de auteurs een onderscheid tussen enerzijds een geordende, lineaire loopbaan en anderzijds een wanordelijke loopbaan die zich ontvouwt als een reactie op specifieke gebeurtenissen. Wat de subjectieve loopbaan betreft, vertrekken de auteurs van de verantwoordelijkheid voor de loopbaan: die kan hetzij bij externe factoren, hetzij intern bij het individu zelf gelegd worden. De combinatie van deze twee kenmerken leidt tot vier verschillende mogelijke carrièretypes.

We kunnen twee conclusies trekken op basis van het empirisch onderzoek. Ten eerste is het duidelijk dat de nomadische loopbaan bestaat, al is er onduidelijkheid over de omvang ervan. Niets lijkt er ten tweede op te wijzen dat de nomadische loopbaan de lineaire gaat vervangen. Er bestaat een grote verscheidenheid aan loopbaanpatronen. In de realiteit worden de nomadische en de lineaire carrière aangevuld met een heel scala aan tussenvormen. Gezien het kwalitatieve karakter van al deze studies blijft de vraag naar de kwantitatieve verspreiding van de nomadische loopbanen.

4.4.2 CIJFERGEGEVENS OVER NOMADISCHE LOOPBANEN IN BELGIË EN NEDERLAND

We gaan eerst na welke cijfergegevens we kunnen vinden over de verschillende stappen waaruit een loopbaan is opgebouwd. Vervolgens bekijken we een onderzoek naar de loopbaanprofielen die het resultaat zijn van deze individuele transitities.

4.4.2.1 Individuele transitities

We beginnen met het aantal werkenden dat op een bepaald moment van baan veranderd is. Het gaat hier met andere woorden over de grensoverschrijdingen, één van de formele kenmerken waarop het onderscheid tussen nomadische en lineaire carrières gebaseerd is. Op basis van de enquête naar de arbeidskrachten van het NIS blijkt dat in 2000 6,5% van de respondenten in België het jaar daarvoor een andere baan had (NIS, 2001). Het NIS geeft een ruime definitie van een 'andere job': zowel een betrekking in een ander bedrijf, een betrekking in een andere lokale vestiging van hetzelfde bedrijf, een ander statuut als een andere functie of beroep worden in aanmerking genomen. Zowel externe als interne

loopbaanstappen tellen bijgevolg mee. Over het algemeen genomen veranderen hoger geschoolden meer van baan dan lager geschoolden.

De Panel Study of Organizations in Flanders (PASO) levert gegevens op over de instroom- en uitstroom uit bedrijven op basis van cijfers die een steekproef van Vlaamse bedrijven ter beschikking stelde over het personeelsverloop in 2001 (Peeters & Gevers, 2004). Opnieuw gaat het om de omvang van grensoverschrijdingen, zij het in dit geval enkel om externe carrièrestappen. Uit de cijfergegevens blijkt dat de Vlaamse organisaties zowel een grote instroom als een grote uitstroom kenden: de instroom van werknemers bedroeg in organisaties met meer dan 10 werknemers 17% van het personeelsbestand en in kleinere organisaties 16,4%; de uitstroom bedroeg in grote organisaties (10+ werknemers) 14,4% van het personeelsbestand en in kleine organisaties (-10 werknemers) 13,9%. Wanneer we dit vertalen naar nomadische carrières moeten we er rekening mee houden dat de instroom ook de schoolverlaters bevat die voor het eerst actief worden op de arbeidsmarkt en dus aan het begin staan van hun loopbaan. Voor schoolverlaters heeft het geen zin om te spreken van interne of externe loopbaantransities. Wat de uitstroom betreft gaat het, behalve bij die werknemers die definitief stoppen met hun loopbaan, wel om externe transitie²⁹. De enquête bevat gegevens over de redenen van de uitstroom. Het einde van een tijdelijk contract is de belangrijkste uitstroomreden (34,2% van de uitstromende werknemers in bedrijven met 10 werknemers of meer en 34,5% in kleinere bedrijven), op de voet gevolgd door vrijwillig ontslag (respectievelijk 30,9% en 34,4% in grote en kleine organisaties). Het grote aandeel van vrijwillig ontslag bij de uitstroom uit bedrijven wijst er op dat werknemers hun loopbaan zelf in handen nemen, één van de kenmerken van de nomadische carrière.

Het Nederlandse OSA-arbeidsaanbodpanel is een longitudinaal project waarbij een steekproef van werknemers sinds 1985 om de twee jaar bevestigd wordt. Op die manier kunnen we nagaan of er een evolutie is in het aantal externe/interne loopbaanstappen. Komen de bouwstenen van de nomadische carrière met andere woorden meer voor dan vroeger? Bij elke tweejaarlijkse bevestiging geven de respondenten informatie over de arbeidsmarkttransities die zij de voorbije twee jaar maakten. De resultaten zoals gepubliceerd door de Koning en collega's tonen aan dat zowel de interne als de externe mobiliteit vrij groot is (de Koning, Bijwaard, Gelderblom, & Kroes, 2003, p. 34).

Tabel 7: Aantal transitie als aandeel van totaal aantal personen in beginstatus twee jaar terug

| | '86- '88 | '88- '90 | '90- '92 | '92- '94 | '94- '96 | '96- '98 | '98- '00 |
|-----------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| transitie andere functie (intern) | 13% | 15% | 15% | 10% | 11% | 12% | 13% |
| transitie andere baan (extern) | 27% | 31% | 26% | 16% | 18% | 23% | 25% |

Bron: de Koning et. al., 2003

²⁹ Pensionering, overlijden en arbeidsongeschiktheid vormen samen 6,4 of 4,6% van de uitstroom in respectievelijk grote en kleine ondernemingen.

Uit de bovenstaande tabel blijkt dat de kans op externe mobiliteit steeds groter is dan de kans op interne mobiliteit. We kunnen volgens de auteurs tussen 1986 en 2000 echter niet spreken van een structurele toename van de mobiliteit. De schommelingen hangen samen met de verbetering of verslechtering van de arbeidsmarkt. Vooral de externe mobiliteit is sterk conjunctuurgebonden: in goede tijden veranderen veel mensen van baan, in slechte tijden is dat veel minder het geval. Wanneer er weinig jobs zijn, is het moeilijk om uw eigen preferenties waar te maken: *'It is difficult to consider career development issues seriously amid massive downsizing and large scale redundancies'* (Giles & West, 1995).

Het OSA-arbeidsaanbodpanel bevat niet alleen gegevens over het voorkomen van interne en externe loopbaanstappen, maar ook over de motieven voor deze loopbaanstappen. Hieruit blijkt dat bij slechts 10% van de mobiliteit een hoger loon als motief gegeven wordt (Vermeulen, 2004).

4.4.2.2 Loopbaanprofielen

Voor kwantitatieve gegevens over de verspreiding van de nomadische carrière zijn longitudinale studies het meest aangewezen, maar tevens het moeilijkst uit te voeren. Recent onderzoek van het Hiva slaagde er in om met kwantitatief onderzoek de loopbaan te onderzoeken als een sequentie van transities en niet enkel op basis van één specifieke transitie (Forrier et al., 2004). Hiervoor gebruikten ze de Panel Studie van Belgische Huishoudens (PSBH), een longitudinale databank opgebouwd uit jaarlijkse bevestigingen. In het onderzoek gebruikt men de gegevens van zeven bevestigingsgolven. Bijgevolg construeren de onderzoekers loopbanen van maximaal zeven jaar. De loopbanen worden opgebouwd als transities tussen de volgende arbeidsmarktposities:

- voltijds werkend
- deeltijds werkend
- zelfstandig
- werk tijdelijk onderbroken
- werkloos
- opleiding
- huishouden
- pensioen
- andere inactiviteit

Transities binnen één soort positie, bijvoorbeeld van de ene voltijdse baan naar de andere, konden omwille van methodologische redenen niet opgenomen worden. De onderzoekers onderscheiden tien clusters waarin de respondenten gelijkaardige loopbanen hebben, bijvoorbeeld een cluster van respondenten die altijd voltijds werken of een cluster van respondenten die het grootste deel van de tijd werkloos zijn. De meeste van deze clusters

bevatten tamelijk stabiele loopbanen. Slechts drie clusters bevatten iets meer dynamische loopbanen, al zijn ook in deze clusters het gemiddeld aantal transities eerder beperkt:

- De cluster van de respondenten die meestal voltijds werken. Dit zijn respondenten die voltijds werk afwisselen met andere posities, bijvoorbeeld werkloosheid. 10% van alle loopbanen kunnen we zo omschrijven.
- De cluster van de respondenten die hun werk tijdelijk onderbroken hebben. Een zeer kleine groep respondenten heeft het werk tijdelijk onderbroken, meestal afgewisseld met voltijds werk.
- De cluster van de deeltijds werkenden. 6% van de respondenten behoort tot deze cluster. Van deze respondenten werkt 40% steeds deeltijds, 60% wisselt deeltijds werken af met andere posities.

Dit onderzoek geeft ons een interessante kijk op de dynamiek van loopbanen. Toch is het onvoldoende om conclusies te trekken over de verspreiding van de fysieke kenmerken van nomadische loopbanen omdat de transities bij de werkenden slechts gebaseerd zijn op veranderingen in statuut (transities van en naar een zelfstandige activiteit), tijdsregime (transities van en naar voltijds of deeltijds werk) of inactiviteit (transities van en naar werkloosheid en van en naar een tijdelijke onderbreking van het werk). Werkenden die van baan veranderen zonder dat ze overgaan van voltijds naar deeltijds of omgekeerd blijven buiten beeld.

5 GENDERASPECTEN VAN NOMADISCHE LOOPBANEN

Beck wees reeds op de risico's van de individualisering (Beck, 1992). Het is duidelijk dat niet iedereen in staat is om voordeel te halen uit de mogelijkheden die de flexibele arbeidsmarkt biedt. Een onderzoek in Silicon Valley, het mekka van de Amerikaanse high-tech industrie, illustreert dit: *'Many employees in high-tech industries, especially those with the right skills and networks, are able to thrive in these volatile labor markets. However, many, if not most, employees in the region face real difficulties'* (Benner, 1998, 3). Hooggeschoolden die in staat zijn hun kennis en vaardigheden up to date te houden maken het meeste kans op succes in de flexibele arbeidsorganisatie. Hirsch en Shanley waarschuwen voor al te veel optimisme over de flexibele mobiliteitsmogelijkheden in de nieuwe economie: *'Whether employees find the world of the boundaryless career to be beneficial or hostile depends on their particular resources, the extent of personal investments in those resources, and the degree to which their capabilities are valued by the firm in its new strategic situation'* (Arthur & Rousseau, 1996b, 222). De mate waarin individuen hun eigen loopbaan vorm kunnen geven varieert met iemands individuele kenmerken waaronder gender, etniciteit, sociale klasse of opleidingsniveau (Perrons, 2003). In dit onderzoek focussen we op de rol die gender zou kunnen spelen. Op die manier beantwoorden we aan de oproep van Sullivan: *'Research needs to investigate whether women are better suited to boundaryless careers and advance more quickly in newer organizational structures (...). Research on the positive and negative effects*

of changing employment relationships on the career experiences of women and minorities is needed' (Sullivan, 1999, p. 475-476).

5.1 NOMADISCHE LOOPBANEN, VROUWELIJKE LOOPBANEN?

We vinden in de literatuur een aantal auteurs die menen dat de nomadische carrière nauw aansluit bij de manier waarop vrouwen reeds lang hun loopbaan opbouwen (Woodd, 2000a), (O'Leary, 1997), (Fortier, 2002), (Fondas, 1996). Traditioneel waren de carrièremodellen gebaseerd op mannelijke carrières waarbij de nadruk ligt op lineaire vooruitgang op de carrière ladder, gekoppeld aan het verwerven van prestige en een steeds grotere financiële beloning (O'Leary, 1997, 92; Woodd, 2000a). Binnen het traditionele carrièremodel wordt succes afgemeten aan het aantal veldslagen dat je gewonnen hebt om hogerop te geraken op de carrière ladder. Wanneer vrouwen zichzelf vergelijken met deze mannelijke standaard, dan komen ze er vaak maar bleekjes uit. We kunnen ons dan zelfs samen met Woodd (2000) de vraag stellen: *'do women have careers'?* Het begrip nomadische carrière heeft als voordeel dat het beter aansluit bij vrouwelijke carrières. Het maakt het mogelijk om onderzoek te doen naar loopbanen, zonder dat de typisch mannelijke carrière als norm gebruikt wordt (Fortier, 2002). Het begrip nomadische carrière is dan als het ware een concept dat de genderbias in carrièreonderzoek opheft omdat de mannelijke, lineaire carrièrevorm niet langer als norm wordt genomen waarmee carrières worden vergeleken. Ook volgens Nanette Fondas heeft de nomadische loopbaan veel kenmerken die traditioneel aan de vrouwelijke carrière toebehoren: *'The restructuring of American industry in the past two decades has caused even previously successful men to experience such things as the devaluation of their work, the loss of secure employment arrangements, more part-time and temporary positions, more frequent career shifts in lateral or downward directions, increasing ambivalence about the role of work in their lives'* (Fondas, 1996 p. 286). Volgens Castells vervangt de 'flexible woman' de 'organization man' (Castells, 2000, p. 12). Hofmeister en collega's hebben het over de feminisering van de tewerkstelling (Hofmeister, Mills, & Blossfeld, 2003, p. 2). Dit betekent dat de loopbaan van mannen opschuift naar deze van vrouwen.

Komen de fysieke kenmerken van de nomadische carrière op dit moment nog meer voor bij vrouwen dan bij mannen? Het empirisch onderzoek geeft hier geen eenduidig antwoord op. Uit de gegevens van het NIS over carrière stappen, uitgesplitst naar onderwijsniveau blijkt dat vrouwelijke universitaireren het meest van baan veranderen. In Vlaanderen had in 2000 11,3% van de vrouwelijke universitaireren het jaar daarvoor een andere baan terwijl dit bij de mannen slechts 7,8% was. In Wallonië veranderen de werknemers minder van baan: de percentages voor de vrouwelijke en mannelijke universitaireren zijn daar respectievelijk 5,3% en 4,4%. Het is enkel bij de universitair geschoolden en de personen met een diploma van het hoger onderwijs van het lange type dat vrouwen vlugger van baan veranderen dan mannen. Bij alle andere diploma's veranderen de mannen vlugger van baan dan de vrouwen (NIS 2001). Vermeulen stelt op basis van het Nederlandse OSA-arbeidsaanbodpanel wel dat vrouwen

vaker extern mobiel zijn dan mannen. Het gaat hier volgens de auteur echter niet om een effect van geslacht, maar om een opleidings- en leeftijdseffect (Vermeulen, 2004), terwijl volgens de gegevens van het NIS wel een effect van geslacht merkbaar is. Ostroff en Clark onderzochten de interne mobiliteit in één Amerikaans bedrijf met 33.000 werknemers (Ostroff & Clark, 2001). Zij vroegen aan een steekproef van werknemers in welke mate zij bereid waren in te gaan op een aanbod om een andere functie uit te oefenen in het bedrijf. Daarbij kon het zowel gaan om een promotie als om een horizontale transitie. Het onderzoek maakt duidelijk dat promoties populairder zijn dan horizontale carrièrestappen. Voorts bestaat er weinig of geen verschil tussen mannen en vrouwen wat hun bereidheid betreft om in te gaan op een verticale carrièrestap, op een promotie. Vrouwen zijn volgens dit onderzoek echter meer dan mannen bereid om horizontale carrièrestappen te ondernemen.

We verwezen al enkele malen naar het onderzoek van het HIVA op de PSBH-databank waarbij de respondenten ingedeeld werden in enkele clusters van gelijklopende loopbanen. Werkende vrouwen bevinden zich meer dan werkende mannen in dynamische clusters aangezien ze zowel deeltijds werk als voltijds werk vaak afwisselen met andere arbeidsmarktposities (Forrier et al., 2004).

Eén van de criteria die gebruikt worden om een onderscheid te maken tussen nomadische en lineaire carrières zijn de loopbaandoelstellingen die iemand nastreeft: is men vooral gedreven door extrinsieke carrièredoelstellingen zoals een goed loon of door intrinsieke, jobinhoudelijke waarden? In een nomadische carrière streeft men in hoofdzaak jobinhoudelijke waarden na (zonder dat de extrinsieke carrièredoelstellingen helemaal achterwege blijven), een lineaire carrière wordt gedreven door extrinsieke carrièredoelstellingen. De algemene carrièredoelstelling vertaalt zich naar de motivatie voor elke afzonderlijke loopbaanstap. We hebben eerder de typologie van Derr gebruikt om de carrièreoriëntatie van de respondenten te beschrijven. We onderscheidden daarbij de volgende oriëntaties: *getting high*, *getting ahead*, *getting free*, *getting secure* en *getting balanced*. O'Leary betoogt dat vrouwen hun carrière vooral beschrijven in subjectieve en mannen in objectieve termen, wat overeenkomt met wat wij een intrinsieke en extrinsieke motivatie genoemd hebben (O'Leary, 1997). De verdeling over de verschillende types is volgens O'Leary niet genderneutraal (O'Leary, 1997). De auteur betoogt dat mannen meer dan vrouwen onder '*getting ahead*' vallen, terwijl vrouwen meer dan mannen onder '*getting high*' en '*getting balanced*' vallen. Dit sluit aan bij de vaststelling van Vanderweyden dat voor vrouwen werk even belangrijk is als voor mannen, maar dat vrouwen minder het traditionele arbeidsethos aanhangen waarin extrinsieke motieven centraal staan (Vanderweyden, 2002, p. 57). Uit een Vlaams onderzoek naar de arbeidswaarden van studenten handelswetenschappen en industrieel ingenieur komen dezelfde resultaten naar voor: mannen hechten meer belang aan loon en status, vrouwen aan de kwaliteit van leven en werken (Berings, 2004). Het is echter de vraag in hoeverre het mogelijk is om de reële carrièreoriëntatie en arbeidswaarden van vrouwen te meten zonder vertekening door sociale wenselijkheid. De vertekening bij vrouwen op dit terrein zou groter zijn dan bij mannen. Voor vrouwen hoort het immers niet om ambitieus te

zijn, om extrinsieke carrièredoelstellingen te uiten (Sools, 2002). Naast het klassieke onderscheid tussen intrinsieke en extrinsieke motieven, is voor veel vrouwen het streven naar een goede combinatie van arbeid en gezin een belangrijke drijfveer voor carrièrestappen.³⁰ De getting balanced arbeidsoriëntatie is dominant bij wat de Britse Catherine Hakim in haar preferentietheorie 'adaptive women' noemt, door van Aerschot vertaald als 'combinatiegerichte vrouwen' (Van Aerschot, 2004a, p. 53). De preferentietheorie van Hakim is ontworpen om de arbeidsoriëntatie van vrouwen te verklaren, we kunnen ze echter ook toepassen op mannen. Het gaat om vrouwen en mannen die tewerkstelling willen combineren met een gezinsleven zonder één van beide op de voorgrond te plaatsen. Volgens Hakim heeft 60% van de vrouwen en 30% van de mannen een dergelijke arbeidsoriëntatie.

5.2 KANSEN EN BEDREIGINGEN

De nomadische loopbaan verschilt in veel opzichten van de klassieke lineaire loopbaan. In deze paragraaf gaan we na wat deze veranderingen betekenen voor de doorstroom van vrouwen naar managementposities. Het discours over de nomadische carrière zwakt het belang van hiërarchische vooruitgang als centraal carrièreperspectief wel af, maar nomadische carrières blijven gekenmerkt door opwaartse mobiliteit, al gebeurt die niet meer via voorgekauwde carrièreladders. Blijven dezelfde mechanismen een rol spelen die de doorstroom van vrouwen naar managementfuncties op de klassieke carrièreladder belemmeren?

5.2.1 LOOPBANEN IN DYNAMISCHE NETWERKORGANISATIES

Nomadische loopbanen zijn niet alleen het gevolg van veranderende voorkeuren van individuele werknemers, ze zijn eveneens een antwoord op veranderende organisatorische omstandigheden. Organisaties kunnen in zeer veel opzichten van elkaar verschillen. In deze paragraaf gaan we na of enkele van deze organisatiekenmerken mogelijk een invloed hebben op het loopbaanverloop van mannen en vrouwen. We bekijken de context waarbinnen nomadische loopbanen zich afspelen.

Bedrijven die opereren op een snel veranderende wereldmarkt kunnen enkel succesvol zijn wanneer ze een flexibele en dynamische structuur hebben (Castells, 2000). Kvanne en Rasmussen (1995; 1999) maken een onderscheid tussen statische en dynamische organisaties. Statische organisaties worden gekenmerkt door een piramidale hiërarchische structuur, een strikte scheiding tussen de verschillende afdelingen van het bedrijf, formele en verticale communicatiekanalen. In dit soort organisaties is de lineaire loopbaan het na te

³⁰ Voor een overzicht van het onderzoek naar de combinatie arbeid en gezin, zie Van Aerschot (2004).

streven ideaal. Dynamische netwerkorganisaties³¹ passen zich voortdurend aan een zich snel wijzigende markt aan, kennen vooral teamwerk en hechten minder belang aan hiërarchische posities bij de werkorganisatie. Projectmatig werken gaat vaak gepaard met een organisatiemodel waar de laagste managementniveaus afgebouwd worden. Projectleiders nemen de taak van de lowermanagers over, zonder dat ze die titel dragen (Evetts, 1997).

Het onderzoek naar de genderspecten van deze organisatorische veranderingen is niet eenduidig in zijn conclusies. Volgens Lyness en Judiesch (1999) hebben deze trends een negatieve impact op de doorstroom van vrouwen. Het inkrimpen van de managementniveaus maakt de competitie voor de overblijvende managementjobs groter. Vrouwen en mannen krijgen het moeilijker om hun ambities waar te maken. Door het platter worden van organisaties verdwijnt het lager kader waardoor het moeilijker wordt om de eerste stap op de managementladder te bereiken (Crompton, 2002) (Grimshaw et al., 2002). Mannen gaan meer dan vrouwen op zoek naar promotie door te solliciteren in externe bedrijven. Vrouwen maken op hun beurt meer dan mannen promotie binnen hetzelfde bedrijf waardoor ze meer hinder ondervinden van het verdwijnen van managementniveaus. Het promotiesysteem en de organisatiestructuur zijn bijgevolg niet genderneutraal. Wanneer bij het opvullen van de hogere managementfuncties interne promoties plaatsmaken voor externe aanwervingen, dalen de kansen van vrouwen (Lyness & Judiesch, 1999). Bijgevolg spelen de belemmeringen die een rol spelen bij de lineaire carrière nog steeds een rol en worden ze zelfs versterkt. Verticale carrièrestappen verdwijnen immers niet in de nomadische carrière en door organisatorische veranderingen worden ze steeds moeilijker.

Perry, Davis en Kulik (1994) zien het minder negatief in. Zij vertrekken van de hypothese dat vrouwen het juist slechter zouden doen in bedrijven met een intern promotiesysteem waarbij enkel op de onderste trede externe aanwervingen gebeuren. Volgens hen bieden externe carrièrestappen kansen voor vrouwen omdat ze die kunnen gebruiken om blokkades in hun loopbaan te omzeilen.

Kvande en Rasmussen (1995) bekijken het eveneens positief. Volgens hen krijgen vrouwen in dynamische netwerkorganisaties inderdaad meer kansen. Zij trekken deze conclusie op basis van een casestudie in zes Noorse bedrijven. De organisatiestructuur is volgens hen één van de belangrijkste determinanten van carrièresucces bij vrouwen. Dynamische netwerkorganisaties kunnen het zich immers niet veroorloven om het vrouwelijke talent te laten verloren gaan: *'these companies had to be dynamic; they have profited from trying out new ideas and non-traditional approaches. This in turn created a corporate culture which welcomes change and new ways of doing things, including trying out women in non-traditional positions'* (Kvande & Rasmussen, 1995, 125). In dit soort organisaties kunnen

³¹ Netwerken ontstaan wanneer bedrijven zich concentreren op hun kerncompetenties en voor alle andere noodzakelijke onderdelen van de productieketen een beroep doen op andere bedrijven. Een product of dienst komt slechts tot stand door de samenwerking van verschillende bedrijven in een netwerk (Miles & Snow, 1996)

vrouwen de heersende bedrijfscultuur in vraag stellen zonder hiervoor afgestraft te worden in hun carrière. Kvande noemt deze vrouwen de 'uitdaggers': *'the challengers participate in the competition for the opportunities and rewards in the organization, but gradually on their own terms. (...) They are not only women after working hours as 'wife and mother', but also negotiate 'difference' actively and strategically when at work'* (Kvande, 1999, 312). Maar ook in dynamische netwerkorganisaties spelen stereotiepe opvattingen een rol op het vlak van arbeidsuren: enkel vrouwen die zich aanpassen aan de 'traditional masculine work ethic' (Kvande & Rasmussen, 1995, 126) kunnen een managementpositie bereiken. Deze traditionele kijk op arbeid houdt geen rekening met een privéleven, maar gaat er van uit alle werknemers 100% beschikbaar zijn. Zelfs de 'uitdaggers' kunnen hier niet aan ontsnappen.

5.2.2 GROEIEND BELANG VAN INFORMELE NETWERKEN

Bij het doorlopen van een nomadische carrière spelen informele netwerken een uiterst belangrijke rol. Ze bieden twee soorten voordelen. Enerzijds zijn netwerken nodig om goed te kunnen functioneren in een job. Een goed netwerk laat toe om elke opdracht optimaal uit te voeren. Anderzijds levert een netwerk voor de werknemer voordelen op vanuit een carrièreperspectief. Netwerken spelen niet alleen een rol wanneer (een stuk van) de loopbaan zich ontvouwt binnen één organisatie. Wanneer men van werkgever verandert, spelen netwerken die zich over bedrijven heen uitstrekken een invloedrijke rol. In de mate dat carrières een meer en meer dynamisch karakter krijgen, winnen dat soort netwerken aan belang (Arthur & Rousseau, 1996b, p. 123-124). Voor het opbouwen van een succesvolle nomadische carrière zijn netwerken nog veel belangrijker dan in de traditionele carrièrevormen: *'networking as a career management strategy is important as the burden of responsibility for one's career has shifted from the organization to the individual, with the notion of employability becoming one's career goal'* (Forret & Dougherty, 2004, p. 420). Het netwerk levert informatie op over loopbaanopportuniteiten, zowel binnen als buiten de grenzen van het bedrijf waar men op dat moment werkt, zowel bij verticale als bij horizontale loopbaanstappen. Vanuit het standpunt van het bedrijf worden informele netwerken gebruikt als kanalen voor selectie en promotie. Grimshaw wijst er op dat informele promotieprocedures steeds belangrijker worden wanneer de klassieke carrièreladders in bedrijven verdwijnen: *'(We see) the simultaneous trend towards a reduced transparency in the internal career path and an increased use of individual staff appraisals. This increases the opportunity for individual managers to exercise discretion in the process of selection for career development'* (Grimshaw et al., 2002).

5.2.3 GROEIEND BELANG VAN LEVENSLANG LEREN

Naast een goed informeel netwerk, is levenslang leren cruciaal voor het uitbouwen van een nomadische loopbaan. Continue competentieverwerving behoort tot de kern van een

nomadische carrière. Het belang van levenslang leren heeft verschillende mogelijke genereffecten. Vrouwen krijgen ten eerste minder toegang tot opleiding en training dan mannen. Ze hebben bovendien minder toegang tot informele training via mentoren. Extra opleiding volgen behoort ten slotte tot de verantwoordelijkheid van de werknemer en moet (deels) in de eigen tijd gebeuren: *'If people use their own time to develop and maintain vocational knowledge, the increased time burden represents a further encroachment of work into formerly personal time'* (Baker & Aldrich, 1996, 142).

Volgens Grimshaw en collega's daalt de kans tot on-the-job training voor een managementpositie in plattere organisaties (Grimshaw et al., 2002). Doordat managementniveaus wegvallen is er minder gelegenheid om via kleine loopbaanstappen managementvaardigheden aan te leren. In tegenstelling tot de retoriek over levenslang leren, vonden deze onderzoekers dat in platte organisaties het belang van opleidingen daalt terwijl tegelijkertijd de kans tot on-the-job training eveneens wegvalt.

Een loopbaan met veel externe transitie zorgt eveneens voor een grotere investering in opleiding omdat elke nieuwe baan een leerperiode inhoudt. Hierdoor vergroot de kans dat dit buiten de werkuren moet gebeuren. Gezinsverantwoordelijkheden maken het moeilijker om die tijd voor opleiding te kunnen vrijmaken. In de mate dat de traditionele taakverdeling de gezinsverantwoordelijkheid meer in de handen van vrouwen dan van mannen legt, kan dit een belangrijke rem betekenen op de loopbaan van vrouwen.

Volgens Rosemary Crompton kan de nadruk op de overdraagbaarheid van competenties ondanks de tijdsdruk echter wel een kans vormen voor vrouwen. Dit zou volgens haar immers betekenen dat career breaks een minder negatieve impact hebben op het carrièreverloop dan in een loopbaan waar de organisatiespecifieke competenties belangrijk zijn omdat overdraagbare competenties in principe minder snel verouderen dan organisatiespecifieke competenties (Crompton, 2002). Overdraagbare competenties kan men eveneens gemakkelijker up-to-date houden zonder aanwezig te zijn op het bedrijf, bijvoorbeeld tijdens een loopbaanonderbreking. Colcough en Michielsens concluderen op basis van een onderzoek in de ICT-sector echter het tegendeel. Zij vonden dat loopbaanonderbrekingen een negatieve impact hadden omdat het heel moeilijk is om tijdens die afwezigheid kennis en competenties up-to-date te houden (Colcough & Michielsens, 2004). De specifieke situatie in de ICT-sector, waar kennis zeer snel veroudert, kan hier debet aan zijn.

5.2.4 GROTERE INDIVIDUELE KEUZEVRIJHEID VERSUS TIME-GREEDY CARRIÈRES

Sommige auteurs zien in de nomadische carrière de mogelijkheid om tijdens de arbeidsloopbaan een beter evenwicht te vinden tussen werk en privé door periodes van veel

werken af te wisselen met periodes van minder werken. *'More-flexible career options, in turn, give people the freedom to change their career orientations over their lifetime'* (Mirvis & Hall, 1996, 246). Andere auteurs relativeren de individuele keuzevrijheid van de werkenden, ook wanneer loopbanen niet meer het standaard hiërarchische pad volgen: *'(...) in many cases career planning is done mainly by the organization, and the individual has very little effect on it'* (Baruch, 1996). Volgens Rosemary Crompton zouden in theorie career breaks minder negatieve gevolgen mogen hebben op iemands carrièreverloop omdat werkenden minder afhankelijk zijn van organisatiespecifieke kennis (Crompton, 2002). In de praktijk wordt dit voordeel echter ongedaan gemaakt omdat nomadische loopbanen een grote tijdsinvestering vragen. Fletcher en Bailyn benadrukken bijvoorbeeld dat ook in het nomadische loopbaanmodel de grens tussen privéleven en werk hermetisch afgesloten is: *'(...) the worker implicit in the boundaryless form of organization continues to be one whose ability, willingness and energy to focus on work, and to develop new marketable skills, are unconstrained'* (Fletcher & Bailyn, 1996, 257). Bailyn en Fletcher noemen dit het paradoxale van de nomadische carrière: werkenden zijn aan de ene kant zelf verantwoordelijk voor hun carrière en zouden dus in staat moeten zijn een evenwicht te vinden tussen werk en privé, maar aan de andere kant verwachten werkgevers dat werkenden hun privéleven opzij schuiven ten voordele van hun carrière. Succesvolle nomadische carrières vergen een grote tijdsinvestering: *'(...) in the absence of a transparent career path, managers increasingly rely on individual discretion in the appraisal process and expect low level staff to demonstrate their commitment through working longer hours or working for a temporary period in posts with greater responsibility'* (Grimshaw et al., 2002). Dit maakt het moeilijk om een goede balans te vinden tussen werk en privé. Candace Jones observeert dit in de filmindustrie: *'The second challenge at this stage of one's career is to maintain some sense of balance between personal and professional life. The constant demands of performing quality work, seeking new projects, and maintaining a personal network of relations can consume the energies and lives of project-network participants'* (Jones, 1996) Werkgevers vragen een totale toewijding van hun personeel. Arnold citeert een senior manager: *'Companies are looking for highly committed, totally flexible and completely disposable employees'* (Arnold, 1997, 33).

6 SETTING VAN HET ONDERZOEK: DE ICT-SECTOR

Het onderzoek is gesitueerd in de ICT-sector. We kozen deze sector omdat de organisatorische veranderingen die tot flexibele carrièrevormen leiden zich verscherpt doorzetten in de ICT-sector (Carnoy et al., 1997). De situering in de ICT-sector heeft bovendien gevolgen voor de loopbanen van vrouwen. Voor cijfergegevens over de tewerkstelling in de ICT-sector verwijzen we naar hoofdstuk 3.

6.1 LOOPBANEN IN DE ICT-SECTOR

In paragraaf 4.2 bespreken we een aantal maatschappelijke en organisatorische trends die het ontstaan van nomadische loopbaanpatronen in de hand werken: een snel veranderende economische omgeving met wereldwijde competitie waar organisaties zich aan aanpassen door zelf zo flexibel mogelijk te worden door bijvoorbeeld in een netwerk van organisaties samen te werken. In de ICT-sector zetten deze kenmerken zich versterkt door. De omgeving van de ICT-bedrijven is bij uitstek dynamisch, onvoorspelbaar en complex aangezien de technologische ontwikkelingen zeer snel gaan. Netwerken van organisaties floreren vooral in een omgeving waar kennis belangrijk is, een kenmerk van de ICT-sector (Lammers et al., 2000, p. 222). De ICT-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 (Colcough & Michielsens, 2004). De projecten in de ICT-sector hebben een korte levensduur van enkele maanden tot hooguit twee à drie jaar. Het aflopen van een project is een typisch moment waarop mensen van job veranderen (Gunz et al., 2000). Gunz, Evans en Jalland benadrukken bovendien dat de ICT-sector een open gemeenschap is: we zien in de ICT-sector een grote kruisbestuiving tussen de verschillende bedrijven. Bedrijven werken in een netwerk samen aan verschillende projecten (Tremblay, 2003). Hierdoor bouwen werknemers een netwerk op dat ze kunnen gebruiken bij het zoeken van een nieuwe job. Bovendien kennen ze al verschillende bedrijven wat de leerperiode bij de overgang van bedrijf naar bedrijf verkleint. Uit een onderzoek in Denemarken, Italië en het Verenigd Koninkrijk blijkt dat informele aanwervingsprocedures dominant zijn, zeker in kleinere bedrijven (Colcough & Michielsens, 2004). Werknemers kunnen hun netwerken daardoor gebruiken wanneer ze van job willen veranderen.

Door de snelheid waarmee technologieën komen en gaan moeten werknemers zich voortdurend bijscholen: in de ICT is levenslang leren geen loos begrip, maar een essentieel onderdeel van elke functie. Uit een kwalitatief onderzoek in de Britse internetsector blijkt dit één van de belangrijkste redenen voor de lange uren in deze sector: constante bijscholing vergt tijd, tijd die er vaak niet is tijdens de normale werkuren (Perrons, 2003, p. 77). Een cultuur van levenslang leren maakt de sprong naar een nieuwe job, waar onvermijdelijk een leerperiode aan verbonden is, bovendien minder groot.

Ten slotte 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 oprapen. Tot 2001 zagen we een jaarlijkse groei van de tewerkstelling in de ICT-sector die sterker was dan de groei in de totale economie. Sindsdien daalt de tewerkstelling echter terug sterker dan op basis van de globale tewerkstellingsevolutie te verwachten was (Agoria-ICT, 2004).

6.2 VROUWEN IN DE ICT-SECTOR

Een aantal kenmerken van de ICT-sector voorspelt dat het glazen plafond in de ICT-sector nog hardnekkiger is dan in de andere economische sectoren. Een eerste voor de hand liggende opmerking daarbij is het numerieke overwicht van mannen in de sector. De kansen van vrouwen verkleinen meer dan proportioneel wanneer het aantal kandidaten voor een managementfunctie voor het merendeel mannen zijn. Kiezen voor een vrouwelijke manager is in de ICT-sector een a-typische keuze die niet vanzelfsprekend is. De minderheidspositie die ze bekleden vergroot bovendien de kans dat ze een token-positie toebedeeld krijgen (Kanter, 1977). Ze worden dan het slachtoffer van statistische discriminatie (Colcough & Michielsens, 2004).

ICT is ten tweede per definitie een technologische sector. Dit leidt tot een extra vorm van stereotypering. Een eerste stereotiepe opvatting is deze waarbij aan mannen meer dan aan vrouwen leiderschapskwaliteiten worden toegeschreven. Hierbovenop komt de stereotypering waarbij technologie geassocieerd wordt met mannelijkheid (Wajcman, 1991)³². Een onderzoek van Dryburgh naar vrouwelijke ingenieurs maakt duidelijk dat vrouwen hiermee reeds tijdens hun opleiding geconfronteerd worden: *'(...) the educational phase is a period of early socialization into the masculine workplace culture associated with engineering'* (Dryburgh, 1999, p. 665). Actief worden op de arbeidsmarkt vereist steeds een professionele socialisatie, een overgang van het studentenleven naar het beroepsleven. Vrouwelijke ingenieurs hebben het hier extra moeilijk: zij moeten zich aanpassen aan de mannelijke beroeps cultuur die samenhangt met engineering. Daarbij moeten ze zich niet alleen bewijzen ten overstaan van hun werkgever, maar ook tegenover hun mannelijke collega's (Dryburgh, 1999, p. 666). Vrouwen die carrière willen maken in de ICT-wereld moeten zich aanpassen aan de dominante mannelijke waarden. De stereotypering heeft enerzijds een invloed op de instroom van vrouwen in de ICT *'The perception is that tech careers are male dominated and incompatible with having a rich private life'* (Walesh, 2001). Anderzijds houdt het geringe aantal vrouwen in de ICT-sector de stereotypering in stand: *'het vrouwelijke kan in de discipline zelf niet anders als stereotiep ingevuld worden, omdat het aandeel van vrouwen te gering is om te differentiëren in het vrouwelijke'* (Crutzen, 2000, p. 115).

Deze stereotypering heeft ook een invloed op de instroom van vrouwen in studierichtingen die toeleiden naar de ICT-sector. Uit een Brits onderzoek naar de tewerkstelling van ingenieurs in de industrie blijkt echter het volgende: *'the numbers of women professional engineers working in industry are still remarkably low when compared with the numbers now qualifying with engineering degrees'* (Evetts, 1998, p?). De uitstroom van vrouwelijke ingenieurs moet dan ook aanzienlijk zijn. Bovendien heeft de ICT-sector ook nood aan andere dan technische diploma's. Door het mannelijke imago van de sector zijn deze functies evenmin aantrekkelijk voor vrouwen.

³² Voor een kort overzicht van de literatuur over het ontstaan van deze mannelijke connotatie van technologie zie: (Claeys, 2002, p. 40-46).

Een onderzoek naar vrouwelijke managers in Silicon Valley bestudeerde de uitstroom van werknemers uit de ICT-sector. De onderzoekers stellen vast dat de uitstroom van vrouwen veel groter is dan die van mannen. Eén van de factoren die daarbij een rol spelen is de mate waarin men een goed evenwicht kan vinden tussen werk en privéleven (Walesh, 2001, p. 30). Dit speelt zowel een rol bij mannen als bij vrouwen, maar vrouwen scoren er in het onderzoek slechter op: ze zijn minder tevreden over de combinatie van hun werk met hun gezin. Over dit laatste zegt Walesh: *'A key reason women become self-employed is to create the flexibility that they do not find in traditional employer relationships'* (Walesh, 2001, p. 36). Kenmerkend voor de ICT-sector is de grote temporele flexibiliteit die van werknemers verwacht wordt: projectwerk brengt automatisch pieken mee die slechts opgevangen kunnen worden door (tijdelijk) langere uren te werken (Perrons, 2003). Bovendien opereren ICT-bedrijven op een hoogst competitieve globale markt (Carnoy et al., 1997). Hierdoor vergroot de tijdsdruk op werknemers. Wanneer de door werkgevers gevraagde flexibiliteit niet strookt met de flexibiliteit die men zelf nodig heeft, verlaten volgens Walesh veel vrouwen het bedrijf (Walesh, 2001).

Naast de temporele flexibiliteit vindt men in de ICT-sector tevens een grote functionele flexibiliteit. De technologie zelf verandert aan een hoog tempo (Carnoy et al., 1997) waardoor constante bijscholing vereist is. De technologie die vandaag hot is, is bij wijze van spreken morgen reeds verouderd. Hierdoor wordt tijdelijke afwezigheid, zoals na de geboorte van een kind, problematisch (Colcough & Michielsens, 2004). Anderzijds is het vaak mogelijk om technologische kennis en competenties buiten de werkcontext up-to-date te houden door middel van vakliteratuur en het internet.

Andere kenmerken van de ICT-sector voorspellen dan weer dat vrouwen het er gemakkelijker hebben om een leidinggevende functie te bereiken. We denken hier ten eerste aan het dynamische karakter van de ICT-sector waardoor vaste patronen afbrokkelen en plaats maken voor nieuwe arbeidsverhoudingen (Kvande & Rasmussen, 1994). De sector kampt ten tweede met een tekort aan ICT-geschoolden waardoor bedrijven alle bronnen van talent moeten aanboren (IDC, 1998) (EITO, 2001) (UNICE, 2001) (ICTA, 2001). De ICT-sector slaakt al enkele jaren alarmkreten over het tekort aan ICT-geschoolden, zowel binnen de ICT-sector zelf als binnen de ICT-afdelingen van bedrijven in andere sectoren. Met de regelmaat van de klok verschijnen hier rapporten over (IDC, 1998) (EITO, 2001) (UNICE, 2001) (ICTA, 2001). Dit brengt een openheid mee ten aanzien van vrouwen. Door het lage aantal vrouwen binnen de technische opleidingen die voorbereiden op een ICT-functie pleit de sector zelf voor een verhoging van het aantal vrouwelijke ICT-geschoolden die het tekort zouden kunnen opvangen. Na de boom van de jaren '90 was er vanaf 2000 een terugval in de groei van de ICT-sector, met onvermijdelijke herstructureringen tot gevolg. Het is de vraag of dit mannen en vrouwen in dezelfde mate getroffen heeft. Bovendien deed zich op dat moment een beweging voor waarbij ICT-bedrijven zich terugplooiën op onderzoek en productontwikkeling en hun andere taken (productie, verkoop...) afstoten. Ook dit heeft

waarschijnlijk gevolgen voor het loopbaanverloop in de sector, die misschien niet genderneutraal zijn.

DE CARRIÈRE VAN

DIRK

43 jaar, alleenstaand

1 bedrijf

Dirk is alleenstaande. Dat is een bewuste keuze. Hij is van oordeel dat de loopbaan die hij heeft opgebouwd niet te combineren is met een gezin. Hij kan weinig begrip opbrengen voor vrouwen (en mannen) die zowel een succesvolle carrière met veel verantwoordelijkheden willen als een boeiend privéleven met genoeg tijd voor de kinderen. Dat is volgens hem een onmogelijke combinatie. Hij heeft wel respect voor vrouwen die bewust kiezen voor een kleinere tijdsinvestering in hun job, maar daar ook de loopbaanconsequenties van aanvaarden.

Na zijn studies burgerlijk ingenieur start hij in het bedrijf waar hij nu nog werkt, een groot internationaal bedrijf aan de technische kant van de ICT-sector waar veel research gebeurt. De eerste jaren werkt hij in de researchafdeling aan de ontwikkeling van nieuwe technologieën. Na enkele jaren wordt hij manager van een researchafdeling. Hij verandert verschillende keren van functie. Twee keer aanvaardt hij een opdracht in het buitenland. De eerste keer woont en werkt hij een jaar in Turkije, de tweede keer een jaar in Italië. Vandaag is Dirk business unit manager. De technische vaardigheden die hij nodig had als researcher zijn vervangen door managementvaardigheden als denkt hij dat de passieve kennis van de technologie die hij toch nog heeft een voordeel is voor het uitoefenen van zijn functie.

Afwisseling vindt hij heel belangrijk. Hij is van oordeel dat het gevaarlijk is om te lang dezelfde functie uit te oefenen. Inhoudelijke flexibiliteit is noodzakelijk om jezelf niet overbodig te maken in het bedrijf. Wanneer je te lang dezelfde functie uitoefent, roest te vast en verlies je je inhoudelijke flexibiliteit. Horizontale stappen wijst hij zeker niet af. Dat zijn juist de stappen die een carrière boeiend maken en een verassende wending kunnen geven aan je loopbaan. Tegenover carrièreplanning door de werkgever staat hij wantrouwig. Je moet zelf je loopbaan in handen nemen, maar lange termijn plannen zijn daarbij nutteloos.

7 ONDERZOEKSVRAGEN

We besluiten dit hoofdstuk met de onderzoeksvragen en bijbehorende hypothesen die de leidraad vormen voor het empirisch onderzoek. We vertrekken van vrij algemene hypothesen die later geconcretiseerd worden.

- 1 *Welke loopbaanpatronen vinden we terug in de ICT-sector? Meer specifiek: in hoeverre zijn de kenmerken van de 'nomadische carrière' aanwezig in de ICT-sector? Welke kenmerken van de werknemers hebben een invloed op het al dan niet doorlopen van een 'nomadische carrière'?*

Met deze onderzoeksvraag willen we in de eerste plaats een bijdrage leveren aan het onderzoek naar de nomadische loopbaan. De empirische toetsing van enkele kenmerken die aan de nomadische loopbaan toegeschreven worden, moet toelaten om een beter zicht te krijgen op de onderlinge samenhang van die kenmerken (O'Neil et al., 2004). Een beter begrip van de manier waarop carrières vandaag in zeer flexibele omstandigheden vorm krijgen is nodig om te vermijden dat het concept nomadische carrière een containerbegrip wordt zonder duidelijke betekenis. We willen ten tweede een licht werpen op het functioneren van de nieuwe economie en de gevolgen die dit heeft voor het carrièreverloop (Perrons, 2003). Het is daarbij niet de bedoeling om de loopbanen in de ICT-sector te vergelijken met loopbanen in meer traditionele sectoren.

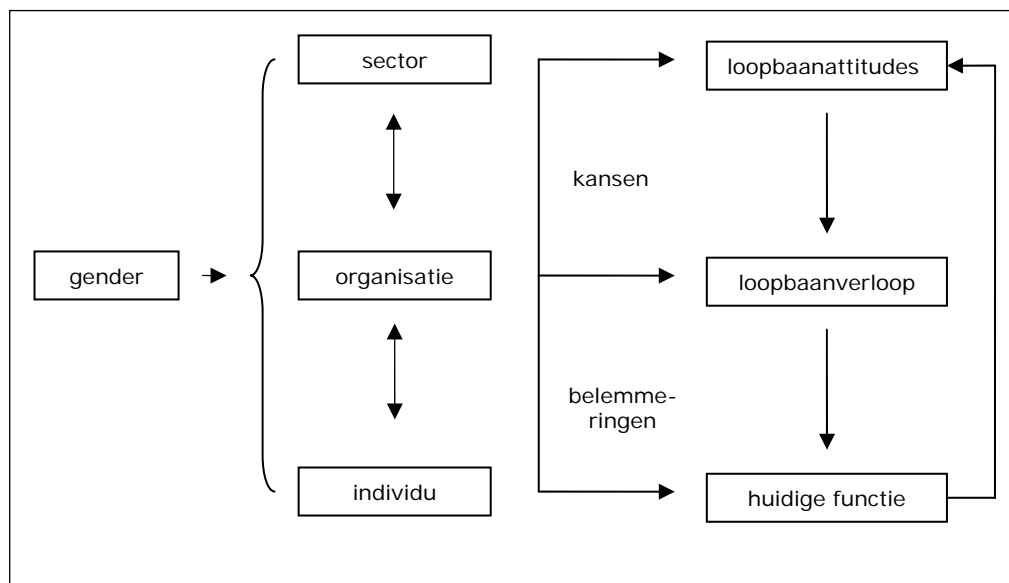
- 2 *Op welke manier spelen genderprocessen een rol in het loopbaanverloop van werknemers uit de ICT-sector? Meer concreet: zijn er verschillen in loopbaanverloop tussen mannen en vrouwen? Welke kenmerken kunnen die verschillen verklaren?*

Een aantal kenmerken van de ICT-sector voorspellen dat het glazen plafond in deze sector nog hardnekkiger is dan in de andere economische sectoren: het numerieke overwicht van mannen, het stereotiepe mannelijke karakter van technologie, de grote flexibiliteit die gevraagd wordt, ... Andere kenmerken voorspellen dan weer dat vrouwen het er gemakkelijker hebben om een leidinggevende functie te bereiken: het dynamische karakter van de ICT-sector waardoor vaste patronen afbrokkelen en plaats maken voor nieuwe arbeidsverhoudingen, het tekort aan ICT-geschoolden waardoor bedrijven alle bronnen van talent moeten aanboren. Met deze onderzoeksvraag sluiten we enerzijds aan bij het traditionele onderzoek naar de verticale sekse-segregatie en vergelijken we de positie van mannen en vrouwen. Anderzijds gaan we een stap verder en brengen het dynamische aspect binnen in het onderzoek door aandacht te besteden aan het carrièretraject en bekijken we de invloed van dat carrièretraject op de positie die mannen en vrouwen innemen. We willen een dimensie toevoegen aan het onderzoek naar het glazen plafond: we hebben niet alleen aandacht voor het verschil tussen mannen en vrouwen wat het hiërarchisch niveau van

tewerkstelling betreft (het voorlopige resultaat van iemands loopbaan), maar eveneens voor de weg die gevolgd wordt om een bepaalde positie te bereiken. We gaan er daarbij van uit dat loopbanen het resultaat zijn van een complex proces van interactie tussen individuele en structurele kenmerken (Liff & Ward, 2001) (Fagan, 2001). De structurele kenmerken hebben zowel betrekking op de kansen en belemmeringen binnen de organisatie als op de kenmerken van de arbeidsmarkt. De individuele kenmerken staan op hun beurt niet los van de gezinssituatie waarin iemand zich bevindt. Het is de interactie tussen al die factoren die iemands loopbaan vorm geeft. De genderprocessen situeren zich bijgevolg eveneens op verschillende niveaus: de kenmerken van het bedrijf, van de organisatie en van het individu. Op die manier maken we zowel gebruik van het individual deficit model als van het glass ceiling model.

We vertrekken van de hypothese dat ondanks de kansen die de ICT-sector biedt, we toch nog een verticale sekse-segregatie zien. Deze wordt deels bepaald door individuele kenmerken (opleiding, anciënniteit, gezinssituatie en ambitie) en deels door het bestaan van het glazen plafond. Verder gaan we er van uit dat de belemmeringen voor vrouwen bij een nomadische loopbaan dezelfde zijn als de belemmeringen bij een lineaire loopbaan.

Figuur 3: Schematisch overzicht onderzoeksvragen



DE CARRIÈRE VAN

BART

36 jaar, partner, 2 kinderen 8 en 5 jaar
6 bedrijven

Bart is een zwerver. In zijn korte loopbaan heeft hij reeds bij zes verschillende bedrijven gewerkt. Hij heeft daarover zijn eigen loopbaantheorie: in de eerste vijftien jaar van je carrière moet je de bedrijfswereld verkennen en uitvissen waar je goed in bent. Daarna kan je daar de vruchten van plukken. Door vaak van bedrijf te veranderen verzamel je meer competenties en kan je sneller een managementfunctie bereiken. Bart is industrieel ingenieur. Heel zijn loopbaan speelt zich af in de ICT-sector, maar dan wel in verschillende functiedomeinen. Hij heeft een tijd een commerciële functie uitgeoefend, maar de stress die gepaard gaat met het behalen van de verkoopsobjectieven ligt hem niet. Op dat moment slorpte zijn job zoveel tijd op dat er geen tijd meer overbleef voor zijn gezin. Hij vindt het belangrijk om carrière te maken, maar er moet toch een minimum aan vrije tijd overblijven. Zijn vrouw heeft er wel voor gekozen om minder te gaan werken. Hij is haar daar dankbaar voor, want hij vindt niet dat hij dat kon eisen van zijn vrouw omdat zij een doctoraatsdiploma heeft.

Zijn carrière kwam in een stroomversnelling op het moment dat het bedrijf de afdeling waar hij op dat moment werkte als productmanager verkocht aan een Franse firma. Bart kreeg de kans om de Belgische tak van het bedrijf te leiden. Onenigheid over de bedrijfsstrategie deden hem overstappen naar zijn huidige bedrijf. Daar werkt hij reeds wat langer. De tijd om zich te stabiliseren is aangebroken. Bovendien is het door de economische conjunctuur moeilijker geworden om van job te veranderen. Al is Bart er van overtuigd dat hij over de juiste competenties beschikt om ook vandaag een nieuwe job te vinden als dat nodig zou zijn. Status en carrière maken zijn belangrijke drijfveren in de loopbaan van Bart. Hij vergelijkt regelmatig de kostprijs van zijn bedrijfswagen met die van vrienden waar hij mee studeerde. Het is voor hem aangenaam om vast te stellen dat hij het materieel goed gedaan heeft.

DE CARRIÈRE VAN

WARD

40 jaar, partner, 2 kinderen 16 en 14 jaar
2 bedrijven

Ward maakt een merkwaardige evolutie door tijdens zijn opleiding. Hij behaalt een technisch diploma openbare werken en volgt daarna een graduaatsopleiding bouwkunde. Daar stopt hij echter niet en hij studeert verder voor maatschappelijk assistent, optie personeelswerk. Zijn eerste job situeert zich in het bedrijf waar hij tijdens zijn laatste jaar stage heeft gedaan, een klassiek productiebedrijf in de voedingsindustrie. Vrij snel wordt hij er verantwoordelijk voor de afdeling personeelsadministratie. Hij is dan de jongste van een groep van tien bedienden, maar ze zoeken iemand die een dynamische wind kan doen waaien. Door zelf initiatief te nemen krijgt hij geleidelijk aan een echte HR managers rol, een functie die ontbrak in het bedrijf.

Hij blijft er dertien jaar. Na de derde opeenvolgende herstructurering die hij moet overbrengen aan het personeel houdt hij het voor bekeken. Hij gaat in op het aanbod van een headhunter bij een ICT-bedrijf in de buurt. Het gaat om een Amerikaans bedrijf. Er werken ongeveer 500 mensen. Eerst wordt hij HR director van de Belgische afdeling, na korte tijd van de volledige Benelux waardoor hij minstens één nacht per week in Nederland overnacht.

In wezen heeft hij dezelfde functie als in zijn vorige bedrijf, maar de bedrijfscultuur is totaal verschillend. Van een logge organisatie komt hij in een dynamisch bedrijf terecht waar alles heel snel verandert. Dat past volgens Ward beter bij zijn persoonlijkheid. Hij had nood aan een nieuwe uitdaging in zijn loopbaan. De vorige job evolueerde niet meer en het bedrijf zat in een negatieve spiraal.

Zijn werkweek is heel hectisch. Naast het wekelijkse bezoek aan Nederland, vertoeft hij regelmatig voor een korte periode in het buitenland. Op het thuisfront kan hij rekenen op zijn vrouw die bewust een veel rustigere loopbaan uitbouwt.

HOOFDSTUK 2

METHODOLOGIE

'And to be honest this is still not a hierarchical office: The person with the most information pertinent to any decision is the one who makes that decision.'
Microserfs, Douglas Coupland

Dit hoofdstuk bevat de methodologische verantwoording van de gebruikte onderzoeksstrategieën. Deze zijn driedig: loopbaaninterviews met managers (hoofdstuk 4), een schriftelijke enquête bij bedrijven (hoofdstuk 3), een webenquête bij werknemers van deze bedrijven (hoofdstuk 5). De bedrijfsenquête stelt ons in staat om de context van het onderzoek beter te schetsen. De loopbaaninterviews en de webenquête leveren elk een bijdrage aan het beantwoorden van de onderzoeksvragen.

1 BEDRIJFSENQUÊTE

Het bestaande cijfermateriaal over de tewerkstelling in de ICT-sector vertoont vanuit ons oogpunt enkele hiaten. Op basis van het bestaande cijfermateriaal kunnen we ten eerste geen koppeling maken tussen enerzijds het aandeel vrouwen in een bedrijf en anderzijds het aandeel vrouwen in het management. De term glazen plafond wordt vaak gebruikt als algemene aanduiding voor de ondervertegenwoordiging van vrouwen in managementfuncties. Geaggregeerde cijfers over de tewerkstelling van vrouwen in een bepaalde sector of op de totale arbeidsmarkt worden gebruikt als illustratie hiervoor. In de realiteit manifesteert het glazen plafond zich echter op bedrijfsniveau. De schriftelijke enquête bij ICT-bedrijven heeft daarom tot doel om met meer gedetailleerde gegevens het glazen plafond op bedrijfsniveau te illustreren. De enquête levert ons ten tweede extra gegevens over de scholingsgraad, de aard van de diploma's en de freelancers die in de sector werken.

1.1 ONDERZOEKSPOPULATIE

Om een enquête te kunnen uitvoeren moeten we eerst op zoek naar een adressenlijst van ICT-bedrijven. Er zijn twee mogelijke bronnen: de GOM-bedrijvengids en de Trends Top-100.000. Uit de GOM-bedrijvengids kan je de ICT-bedrijven isoleren op basis van de NACE-sector. Trends gebruikt een eigen classificatiesysteem. Omwille van de kostprijs enerzijds en de vergelijkbaarheid met de RSZ-cijfers anderzijds hebben we gekozen voor de GOM-bedrijvengids. Tabel 8 geeft een overzicht van het aantal bedrijven volgens bedrijfsgrootte en subsector.

Uiteindelijk hebben niet 933, maar wel 538 bedrijven de enquête in de bus gekregen. Dat heeft twee belangrijke redenen. Ten eerste zijn enkel bedrijven met meer dan 10 werknemers opgenomen in het onderzoek. Dit reduceerde het universum van bedrijven tot 620. Op basis van een vergelijking met de bedrijfsgegevens in de Trends Top-100.000 zijn ten tweede een reeks bedrijven weggelaten die niet tot de ICT-sector behoren. Deze tweede

reductie resulteerde in een universum van 538 bedrijven, zijnde alle bedrijven die in 2001 volgens de GOM-bedrijvengids en na vergelijking met de Trends Top-100.000 tot de ICT-sector behoorden en minstens tien werknemers tewerkstelden. We hebben de Trends Top-100.000 eveneens gebruikt om de naam van de HR-manager in de bedrijven te weten te komen. Indien bekend, werd de enquête verstuurd op naam van de HR-manager omdat dit de persoon is in het bedrijf die beschikt over de gegevens waarnaar we vragen. Van enkele bedrijven kenden we noch de naam van de bedrijfsleider, noch de naam van de personeelsverantwoordelijke.

Tabel 8: Aantal ICT-bedrijven volgens de GOM-bedrijvengids 2001 (Vlaanderen)

| aantal werknemers | NACE | | | | totaal |
|-------------------|------------|------------|-----------|------------|------------|
| | 30 en 32 | 51.64 | 64.2 | 72 | |
| 5 tot 9 | 29 | 89 | 1 | 194 | 313 |
| 10 tot 19 | 20 | 64 | 5 | 135 | 224 |
| 20 tot 49 | 29 | 43 | 6 | 134 | 212 |
| 50 tot 99 | 12 | 9 | 4 | 54 | 79 |
| 100 tot 199 | 8 | 11 | 3 | 25 | 47 |
| 200 tot 499 | 12 | 6 | 4 | 13 | 35 |
| 500+ | 11 | 0 | 4 | 8 | 23 |
| totaal | 121 | 222 | 27 | 563 | 933 |
| totaal 10+ | 92 | 133 | 26 | 369 | 620 |
| totaal 20+ | 72 | 69 | 21 | 234 | 396 |
| totaal 50+ | 43 | 26 | 15 | 100 | 184 |

Bron: GOM-bedrijvengids Vlaanderen 2001, eigen bewerkingen

1.2 RESPONS

Om de respons te verhogen is op twee manieren een rappel gebeurd:

- drie ervaren enquêteurs hebben één à twee weken na het versturen van de schriftelijke enquête iets meer dan 60% willekeurig gekozen bedrijven telefonisch gecontacteerd;
- bedrijven die niet telefonisch gecontacteerd werden en bedrijven die aan de telefoon meldden dat ze wilden meewerken, hebben een tweede maal de schriftelijke enquête in de bus gekregen.

Dit heeft geresulteerd in een respons van 23%. Zoals verwacht is de respons het hoogst bij de bedrijven waar de HR-manager de enquête heeft ontvangen en het laagst in bedrijven zonder contactpersoon. Ongeveer 10% van de bedrijven kon niet worden bereikt: de enquête kwam ongeopend terug en ook via de telefoon konden we geen contact leggen. Het kan gaan om bedrijven die sinds de samenstelling van de GOM-bedrijvengids over kop gegaan zijn of om bedrijven die sindsdien verhuisd zijn.

Tabel 9: Respons op de schriftelijke enquête

| | contactpersoon in bedrijf | | | totaal |
|------------------|---------------------------|------------|-----------|-------------|
| | bedrijfsleider | HR manager | geen | |
| totaal verstuurd | 324 (100%) | 175 (100%) | 39 (100%) | 538 (100%) |
| Respons | 67 (20,7%) | 55 (31,4%) | 2 (5,1%) | 124 (23,0%) |
| niet te bereiken | 44 (13,6%) | 5 (2,8%) | 9 (23,1%) | 58 (10,8%) |

1.3 VRAGENLIJST

Aan de hand van een korte vragenlijst leverden de bedrijven ons cijfergegevens over de tewerkstelling in de ICT-sector, uitgesplitst volgens een aantal kenmerken. Wanneer we naar cijfers vragen, hebben de bedrijven telkens de mogelijkheid om ofwel een exact cijfer, ofwel een schatting te geven. Dit maakt het voor de bedrijven gemakkelijker om de vragenlijst in te vullen, terwijl het voor ons duidelijk is of het al dan niet om een schatting gaat, wat niet geweten is als dat onderscheid in de vragenlijst niet gemaakt wordt. Bovendien wordt op die manier de respons per vraag opgedreven omdat het voor de bedrijven gemakkelijker wordt gemaakt om te antwoorden. De vraag over het aantal werknemers die aangeworven zijn, werd het meest beantwoord aan de hand van het precieze aantal: 82% van de bedrijven geeft hier het precieze aantal, 18% geeft een schatting. Bij de vraag over het aantal werknemers met een technisch diploma geven de bedrijven het meest een schatting: slechts een kleine 50% geeft het precieze aantal, de andere helft geeft een schatting.

We hebben daarenboven twee versies van de vragenlijst gebruikt, één voor bedrijven met meer en één voor bedrijven met minder dan 50 werknemers. De vragen over het aantal leidinggevendenden zijn iets uitgebreider voor grote dan voor kleine bedrijven. De beide versies van de vragenlijst zijn opgenomen in bijlage 1. De resultaten over de vragen die enkel opgenomen zijn in de versie voor grote bedrijven zijn niet opgenomen in dit rapport. Het gaat ten eerste om de gegevens over peoplemanagers en ten tweede over verkoopsafdelingen. Er zijn echter te weinig grote bedrijven die de enquête hebben ingevuld om deze resultaten apart te bespreken.

1.4 VERALGEMEENBAARHEID

De relatief grote non-respons zet ons aan tot waakzaamheid over de representativiteit. We hebben één variabele waarvan we de verdeling bij de bedrijven die aangeschreven zijn enerzijds en die geantwoord hebben anderzijds kunnen vergelijken, namelijk de bedrijfsgrootte. Tabel 10 bevat de bedrijfsgrootte zoals de contactpersonen in de bedrijven die zelf hebben aangegeven. Wanneer we het geheel van de tabel bekijken, dan blijkt dat de verdeling volgens bedrijfsgrootte ongeveer hetzelfde is bij de aangeschreven bedrijven als bij de bedrijven die meewerkten. Er is bijgevolg geen vertekening naar bedrijfsgrootte.

Verder valt op dat volgens de gegevens van de GOM geen enkel bedrijf minder dan 10 werknemers telt, terwijl dat in de praktijk om iets meer dan 11% van de bedrijven gaat. Als we er van uitgaan dat de gegevens van de GOM correct zijn, betekent dit dat tussen 2001, het tijdstip waarop de GOM-bedrijvengids is samengesteld, en 2003, deze bedrijven kleiner zijn geworden: in 2001 hadden ze minstens 10 werknemers, op het moment van de bevraging minder dan 10. Het omgekeerde komt ook voor: de categorie '100 of meer' kon enkel ingevuld worden door kleine bedrijven die in 2001 minder dan 50 werknemers hadden. Het gaat hier om enkele bedrijven die hun personeelsbestand meer dan verdubbeld hebben. Vandaar dat de tabel zowel de categorie '100 of meer' als de categorie '100 tot 199' bevat. Daarnaast, maar dat blijkt niet uit de tabel, zijn er ook enkele bedrijven waar in 2001 meer dan 50 werknemers werkten, maar op het moment van de bevraging niet meer. Het gaat om 6 bedrijven.

Tabel 10: Bedrijfsgrootte

| | N | % bij respons | % bij aangeschreven bedrijven (volgens GOM-bedrijvengids) |
|---------------|------------|----------------------|--|
| 1 tot 9 | 14 | 11,3 | |
| 10 tot 19 | 24 | 19,4 | 37,0 |
| 20 tot 49 | 47 | 37,9 | 34,5 |
| 50 tot 99 | 13 | 10,5 | 12,5 |
| 100 of meer | 5 | 4,0 | |
| 100 tot 199 | 9 | 7,3 | 7,9 |
| 200 tot 499 | 6 | 4,8 | 4,7 |
| 500 tot 999 | 5 | 4,0 | 2,0 |
| 1000 of meer | 1 | 0,8 | 1,4 |
| totaal | 124 | 100 | 100 |

2 LOOPBAANINTERVIEWS

Indien we de specifieke kenmerken van het glazen plafond in de ICT-sector in kaart willen brengen volstaat het niet om een momentopname te maken en de bereikte posities van mannen en vrouwen te vergelijken om het al dan niet bestaan van het glazen plafond te detecteren. Carrières kunnen immers niet meer adequaat beschreven worden met het beeld van de ladder. Het statische perspectief dat de positie van vrouwen binnen de bedrijfshierarchie in kaart brengt, houdt geen rekening met de weg die is afgelegd om die positie te bereiken en evenmin met het subjectieve aanvoelen van het carrièresucces van de betrokken man of vrouw. Wanneer je iemands positie kent, ken je niet meer automatisch de weg die gevolgd werd om die positie te bereiken.

Om carrières te onderzoeken is een longitudinaal onderzoeksdesign waarbij respondenten gedurende langere tijd gevolgd worden het meest aangewezen. Omdat de beperkte tijdsduur

van een doctoraatsonderzoek dit niet toelaat, kiezen we voor een reconstructie van de loopbaan die teruggaat tot de eerste werkervaring, zowel aan de hand van diepte-interviews met een beperkt aantal mannen en vrouwen uit de sector als aan de hand van een schriftelijke enquête bij een grotere steekproef. Om zicht te krijgen op de loopbanen die in de ICT-sector gangbaar zijn en de genderaspecten daarin te ontdekken maken we, in eerste instantie gebruik van een kwalitatieve onderzoeksmethode, namelijk het loopbaaninterview. De keuze voor het loopbaaninterview is omwille van meerdere redenen noodzakelijk. De eerste reden heeft te maken met de stand van het wetenschappelijk onderzoek. Hoewel er sinds enkele jaren veel over de nomadische loopbaan geschreven wordt, bestaat er relatief weinig empirisch onderzoek. Daardoor ontbreekt het ons aan een werkbare definitie die we kunnen toetsen in een later kwantitatief onderzoek naar de verspreiding van de nomadische loopbaan. De keuze voor de ICT-sector is mede ingegeven vanuit de vaststelling dat de ICT-sector een aantal kenmerken heeft die er voor zorgen dat de kans groot is dat de nomadische loopbaan, in theorie althans, er ingang gevonden heeft. Onderzoek in Silicon Valley bevestigt deze hypothese voor de Amerikaanse ICT-sector (Carnoy et al., 1997). De situering van ons onderzoek in de ICT-sector moet ons in staat stellen om een beter zicht te krijgen op de verschijningsvormen van de nomadische loopbaan in Vlaanderen en de genderaspecten die hieraan verbonden zijn.

De tweede reden is fundamentele van aard. Loopbanen zijn het resultaat van een complex proces van interactie tussen individuele en structurele kenmerken. De structurele kenmerken hebben zowel betrekking op de kansen en belemmeringen binnen de organisatie als op de kenmerken van de arbeidsmarkt. De individuele kenmerken staan op hun beurt niet los van de gezinssituatie waarin iemand zich bevindt. Het is de interactie tussen al die factoren die iemands loopbaan vorm geeft. Dit complexe proces komt het best tot zijn recht aan de hand van een kwalitatieve onderzoeksmethode waarbij zowel persoonlijke als organisationele carrièredeterminanten vanuit het perspectief van het individu bekeken worden (Bagilhole, 2002).

Bovendien willen we op zoek gaan naar de manier waarop het glazen plafond zich manifesteert bij flexibele, nomadische loopbanen. Het volstaat daarbij niet om een momentopname te maken en de bereikte posities van mannen en vrouwen te vergelijken om het al dan niet bestaan van het glazen plafond te detecteren. In hoofdstuk één stelden we immers vast dat we carrières niet meer adequaat kunnen beschrijven met het beeld van de ladder. Wanneer we enkel het eindpunt in beeld brengen, missen we informatie over de weg die is afgelegd om dat eindpunt te bereiken. Het dynamische perspectief binnenbrengen in een kwantitatief onderzoek is echter niet eenvoudig. Hiervoor is een verkennend kwalitatief onderzoek noodzakelijk.

2.1 FYSIEKE EN SUBJECTIEVE CARRIÈRES: HET LOOPBAAN-INTERVIEW

Het loopbaaninterview levert twee soorten informatie. We krijgen zowel een beeld van de fysieke als van de subjectieve carrière (Bagilhole, 2002). De fysieke loopbaan omvat de opeenvolging van functies doorheen iemands loopbaan, te vergelijken met het CV. De subjectieve loopbaan omvat de reflectie op die fysieke loopbaan: welke betekenis heeft de loopbaan en de verschillende loopbaanstappen voor de werknemer en op welke manier gaat hij of zij om met individuele en organisationele kansen en beperkingen (Ismail, 2003, p. 61)? Zowel met betrekking tot de fysieke als tot de subjectieve loopbaan heeft het kwalitatieve loopbaaninterview voordelen boven een kwantitatieve benadering. Met een loopbaaninterview kan de fysieke loopbaan veel meer in detail in kaart gebracht worden en kunnen we recht doen aan de enorme verscheidenheid in loopbaanvormen die mogelijk zijn. Voor de subjectieve loopbaan zijn processen van betekenisgeving heel belangrijk, processen die het best tot hun recht komen met kwalitatieve interviews.

Wegens de beperkte beschikbare tijd voor dataverzameling is een longitudinaal onderzoek niet mogelijk. Zowel het loopbaaninterview als de schriftelijke enquête bij werknemers zijn retrospectief van opzet: we vragen aan de respondenten om hun loopbaan te beschrijven zoals die zich tot nu toe heeft afgespeeld. Hieraan zijn twee belangrijke nadelen verbonden (Creedy & Whitfield, 1988, p. 106). We baseren ons ten eerste volledig op het geheugen van de respondenten waardoor onvermijdelijk fouten optreden. Kleine functieveranderingen bij het begin van iemands loopbaan kunnen bijvoorbeeld gemakkelijk over het hoofd gezien worden. Dit proberen we te vermijden door expliciet te vragen naar veranderingen in de functie-inhoud wanneer iemand ergens gedurende langere tijd werkt. Het tweede nadeel betreft de ex-post-rationalisering. Beslissingen en gebeurtenissen krijgen achteraf een andere kleur dan op het moment zelf. Wanneer men bijvoorbeeld onder zachte dwang opstapt in een bedrijf, kan men dit achteraf voorstellen als een vrijwillige beslissing.

Bij het afnemen van de interviews werkten we met een interviewleidraad. Deze is opgenomen in bijlage 2. De kern van het interview bestond uit het overlopen van de carrière van de respondenten, te beginnen met het diploma dat ze behaalden. Vervolgens werd elke carrièrestap, zowel intern als extern in kaart gebracht.

2.2 VERZAMELING EN ANALYSE VAN HET ONDERZOEKSMATERIAAL

De dataverzameling vond plaats in 2002. Twee respondenten werden, op hun vraag, bij hen thuis geïnterviewd. De andere interviews vonden plaats op het bedrijf van de respondent. De interviews duurden tussen drie kwartier en anderhalf uur met een gemiddelde van één uur. Voor de selectie van de respondenten gebruikten we twee criteria. Ze moesten ten eerste een

loopbaan doorlopen hebben van minstens tien jaar zodat het dynamische perspectief bij alle respondenten ingebracht kon worden. Ze moesten ten tweede een leidinggevende functie uitoefenen. Daarbij hebben we er naar gestreefd om respondenten op verschillende managementniveaus in het onderzoek te betrekken.

In eerste instantie hebben we vrouwen benaderd. Enerzijds omdat zij, gezien hun ondervertegenwoordiging in de sector, het moeilijkst te vinden zijn, anderzijds omdat we binnen SEIN over een netwerk beschikken van vrouwen met een leidinggevende functie. De respondenten werden via verschillende wegen benaderd:

- Een aantal vrouwen hebben ooit een opleiding gevolgd bij SEIN.
- Daarnaast kregen we enkele contacten via Agoria, de werkgeversfederatie van de technologische industrie.
- Een aantal geïnterviewden bracht ons in contact met andere vrouwen volgens het principe van de sneeuwbalsteekproef.
- De mannelijke respondenten werden benaderd via de vrouwelijke respondenten waardoor een groot deel onder hen in dezelfde bedrijven werkt als de vrouwen.

We maken gebruik van een doelgerichte steekproef waarbij we ons laten leiden door de theorieën over veranderende loopbaanvormen en waarbij we de variatie in mogelijke loopbaanvormen zo breed mogelijk willen krijgen (Maso & Smaling, 1998, p. 74). Het is daarbij niet de bedoeling dat we zicht krijgen op de frequentieverdeling van de verschillende loopbaantypes, maar wel op de kenmerken van de mogelijke loopbaanvormen in de ICT-sector en de genderaspecten daarvan.

2.3 KENMERKEN VAN DE RESPONDENTEN

In totaal werden 24 respondenten geïnterviewd, negen mannen en veertien vrouwen. Het groter aantal vrouwen is te verantwoorden vanuit de grotere verscheidenheid in loopbanen bij vrouwen dan bij mannen omwille van de grotere rol van gezinsverantwoordelijkheden. De range aan mogelijke beslissingen die ze hieromtrent kunnen nemen is in de praktijk groter dan bij mannen. Bij de start van de interviewronde hadden we geen maximum- of minimum aantal respondenten vooropgesteld. We wilden het aantal laten afhangen van de bijkomende informatie die elk interview ons opleverde qua loopbaantype, motivatie voor transitie, de combinatie arbeid/gezin... In de literatuur over kwalitatieve onderzoeksmethoden noemt men dit het principe van de theoretische saturatie: men gaat door met de dataverzameling totdat nieuwe interviews geen bijkomende inzichten meer bieden (Maso & Smaling, 1998, p. 75). We hebben het gevoel dat we aan dat criterium voldoen wat de loopbanen betreft van mensen die een managementfunctie bereikt hebben.

De volgende tabel geeft de verdeling van de respondenten weer over de functieniveaus. Daaruit blijkt dat iets minder dan de helft van de respondenten tot het topmanagement

behoort, vijf onder hen in kleine bedrijven en vijf in grote bedrijven. Het gaat om iedereen die deel uitmaakt van het hoogste managementorgaan van het bedrijf: de bedrijfsleiding en de leden van het directiecomité. Eén respondent vervulde op het moment van het interview geen managementfunctie meer wegens een recente carrièrewijziging. Tot voor enkele maanden behoorde hij nog tot het middlemanagement. De mannelijke respondenten behoren eerder tot het middlemanagement, de vrouwen tot het topmanagement.

Tabel 11: Functieniveau van de respondenten³³

| | |
|---|-----------|
| topmanagement grote bedrijven | 6 |
| topmanagement kleine en middelgrote bedrijven | 5 |
| middlemanagement | 9 |
| lowermanagement | 3 |
| geen managementfunctie | 1 |
| totaal | 24 |

De gemiddelde leeftijd van de respondenten is 42 jaar. Er is relatief weinig variatie wat de leeftijd betreft. Negen respondenten zijn op het moment van het interview minder dan 40 jaar, elf zijn tussen de 40 en 45 en vier respondenten zijn ouder dan 45. De jongste respondent is 36 en de oudste 57.

Tabel 12: Leeftijdsverdeling van de respondenten

| | |
|---------------|-----------|
| minder dan 40 | 9 |
| 40-45 | 11 |
| ouder dan 45 | 4 |
| totaal | 24 |

De 24 respondenten werken niet in 24, maar slechts in veertien verschillende bedrijven omdat in een groot aantal bedrijven meer dan één respondent geïnterviewd werd. Tabel 13 en 14 geven een overzicht van de verdeling van die bedrijven over een aantal subsectoren. De eerste van deze tabellen geeft de indeling van de ICT-sector zoals Agoria, de Belgische werkgeversorganisatie van de technologische industrie, die gebruikt. We hebben deze definitie voor de selectie van respondenten echter niet gevolgd. Zoals u kan zien werkt geen enkele respondent binnen de subsectoren 'consumentenelectronica' of 'kantoorssystemen'. We hebben een meer intuïtieve benadering gevolgd waarbij we enkel respondenten hebben gecontacteerd die in bedrijven werken die intuïtief tot de ICT-sector behoren, namelijk die

³³ Dit zijn de functietitels zoals ze door de respondenten zelf gebruikt worden. Topmanagement grote bedrijven: chief operations manager, managing director Benelux, managing director Belgium, HR director, country manager business group, sales operations manager Belgium/Luxembourg. Topmanagement kleine bedrijven: bedrijfsleider (3 maal), vrouw van bedrijfsleider, partner. Middlemanagement: business unit manager, corporate communication manager, service business manager, learning services manager, post sales manager, sales director, service manager, marketing manager, sales manager. Lowermanagement: SAP coordinator, sales manager, senior consultant.

bedrijven waar een aanzienlijk deel van de functies ICT-functies zijn. Dit omschrijven we als 'elke functie die gericht is op het ontwerpen, ontwikkelen, plannen, implementeren, bedienen of onderhouden van elke vorm van informatie- of communicatietechnologie. Ook lesgeven in deze materie valt hier onder.' Uit de bedrijfsenquête die we uitvoerden blijkt trouwens dat bedrijven uit de subsectoren 'consumentenelectronica' en 'kantoorsystemen' zichzelf vaak niet als ICT-bedrijf beschouwen. Bij de telefonische rappel kregen we van deze bedrijven vaak te horen: 'wij hebben die enquête niet ingevuld omdat we niet tot de doelgroep van het onderzoek behoren.'

Tabel 13: Subsectoren waar de respondenten werken volgens Agoria classificatie³⁴

| | respondenten | Bedrijven |
|-----------------------------|---------------------|------------------|
| informatietechnologie | 20 | 12 |
| telecommunicatie-uitrusting | 4 | 2 |
| consumentenelektronica | 0 | 0 |
| kantoorsystemen | 0 | 0 |
| Totaal | 24 | 14 |

Tabel 14: Subsectoren waar de respondenten werken volgens eigen classificatie

| | respondenten | bedrijven |
|------------------------------|---------------------|------------------|
| IT-diensten | 15 | 9 |
| productie van IT- onderdelen | 1 | 1 |
| Distributie | 4 | 2 |
| telecommunicatie | 4 | 2 |
| Totaal | 24 | 14 |

Voor de indeling in subsectoren hebben de ons geconcentreerd op de hoofdactiviteit van het bedrijf. In de ICT-sector zijn immers veel hybride bedrijven actief zijn, die verschillende activiteiten combineren. Een bedrijf kan bijvoorbeeld boekhoudkundige programma's schrijven voor KMO's, maar tegelijkertijd de PC's leveren waar die programma's op moeten draaien. Dat bedrijf levert dan zowel IT-diensten (het schrijven van boekhoudkundige programma's) als de distributie van IT-producten (het verkopen van PC's). Negen bedrijven hebben als hoofdtaak het leveren van IT-diensten, met name het analyseren van de behoeften van bedrijven en deze vertalen in IT-oplossingen. Het eerder genoemde voorbeeld van het bedrijf dat boekhoudkundige programma's schrijft voor KMO's valt hieronder. Slechts één bedrijf produceert IT-onderdelen, met name chips. Twee bedrijven zijn actief in de distributie van IT-goederen. Nog eens twee bedrijven situeren zich binnen de telecommunicatie.

³⁴ Omwille van de privacy geven we de namen van de bedrijven waar de respondenten werken niet.

Wat het aantal werknemers betreft zien we dat de bedrijven gelijkmatig gespreid zijn over kleine, middelgrote en grote bedrijven. Omdat we in de grote bedrijven er eerder in geslaagd zijn om twee respondenten te interviewen dan in de kleine bedrijven is het aantal respondenten in de grote bedrijven hoger dan in de middelgrote en kleine bedrijven.

Tabel 15: Aantal werknemers

| | aantal respondenten | aantal bedrijven |
|--------------------------------|---------------------|------------------|
| kleine bedrijven (-50) | 7 | 5 |
| middelgrote bedrijven (50-250) | 6 | 4 |
| grote bedrijven (+250) | 11 | 5 |
| totaal | 24 | 14 |

2.4 ANALYSEMETHODE

Alle interviews, behalve twee, werden met toestemming van de respondenten op tape opgenomen en letterlijk uitgetypt. Na afloop van elk interview werden de eerste indrukken eveneens neergeschreven in een logboek dat vijf rubrieken bevat:

- de sfeer tijdens het gesprek,
- de materiële omstandigheden: al dan niet voldoende tijd uitgetrokken door de respondent, storingen tijdens het gesprek, al dan niet rustige omgeving...,
- moeilijke vragen: vragen die de respondent moeilijk kon beantwoorden,
- algemene indruk over de loopbaan: eerste ideeën over loopbaantype, scharniermomenten, motivatie...,
- reactie van de respondent op het interview.

Dat logboek kan beschouwd worden als de eerste ruwe analyse die we op de interviews uitvoerden. Later, bij de systematische analyse van de interviews, konden we hieruit ideeën putten om verder uit te werken. De uitgetypte interviews werden ingegeven in NVIVO, een softwaretool voor het exploreren en analyseren van grote hoeveelheden tekst.

Voor het reconstrueren van de fysieke carrièrelijnen gebruikten we het uitgetypte interview in zijn geheel, dat een chronologisch overzicht bevat van de loopbaan van de respondenten. De stukken die over een functieverandering gaan hebben we aangeduid en beoordeeld. We stelden de loopbaan van elke respondent visueel voor in Excel. Deze fysieke carrièrelijnen vindt u terug in hoofdstuk vier. Tabel 16 geeft een voorbeeld van een stuk van de carrièrelijn van één van de respondenten. Onderaan deze tabel zijn de bedrijven opgesomd waar de respondent achtereenvolgens gewerkt heeft. In dit geval gaat het om vijf bedrijven. Vier daarvan, de lichtgekleurde vakken, zijn ICT-bedrijven, één bedrijf niet. De functieveranderingen binnen elk bedrijf zijn eveneens opgenomen. De respondent in het voorbeeld heeft bij het tweede bedrijf twee verschillende functies uitgeoefend. De functies die gearceerd zijn, zijn ICT-functies, bij de niet-gearceerde vakken gaat het om andere functies.

Wanneer tussen twee functies een dubbele lijn voorkomt gaat het om radicale veranderingen van functie. Bij promoties gaat ook de carrièrelijn omhoog. Dit bevat echter geen oordeel over het niveau van de promotie. Het volgende fictieve voorbeeld kan dat verduidelijken. Respondent één werkt als consultant in één van de vier afdelingen van een groot ICT-bedrijf. Respondent twee is manager van diezelfde afdeling. Beide respondenten verlaten het bedrijf voor een functie die ze zelf allebei als een promotie beschouwen. Het gaat om een gelijkaardige functie: ze worden elk bedrijfsleider van de pas opgerichte Belgische afdeling van twee verschillende Amerikaanse bedrijven. In de carrièrelijnen van de twee respondenten wordt deze transitie op dezelfde manier weergegeven, namelijk als een promotie, ook al werkte respondent één voor deze transitie op een lager hiërarchisch niveau dan respondent twee.

Tabel 16: Voorbeeld fysieke carrièrelijn

| 1990 | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 |
|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| | | | | | | | f 6 | |
| | | | | | f 5 | | | |
| f 1 | f 2 | f 3 | f 4 | | | | | |
| b 1 | b 2 | | b 3 | | b 4 | b 5 | | |

Alle carrièrelijnen werden onder elkaar geplaatst en geordend volgens een aantal criteria. Op basis hiervan konden we een typologie maken van de fysieke carrière van de respondenten. Hier komen we op terug bij het opstellen van de loopbaantypologie.

Naast de fysieke carrière maakten we een analyse van de subjectieve carrière van de respondenten via NVIVO. Binnen NVIVO kregen de tekstfragmenten een trefwoord toegekend. Deze eerste reeks trefwoorden waren thematisch van aard naargelang het onderwerp dat in dat deel van het gesprek behandeld werd. Enkele voorbeelden: aard functieveranderingen, arbeidsomstandigheden, motieven voor functieveranderingen, werken in de ICT-sector... Via verschillende leesrondes werden de trefwoorden verder verfijnd en kregen veel tekstfragmenten naast een thematisch trefwoord ook een analytisch trefwoord op basis van een confrontatie van de tekstfragmenten met de theorie. In de tabel vindt u een voorbeeld van deze werkwijze. Daarnaast werd aan de tekstfragmenten het nummer van de functie in kwestie gegeven zodat we een koppeling konden maken tussen de fysieke en de subjectieve carrière.

Tabel 17: Voorbeeld thematische en analytische trefwoorden

| tekstfragment | functie | thematisch trefwoord | analytisch trefwoord |
|--|----------|----------------------------------|----------------------|
| 'Daar heb ik dus effectief de stap naar analyse gezet. Af en toe speelde ik zelfs de rol van projectleider. Maar dat is effectief wel degelijk, die carrièrestroom is steeds groter geworden. Daar ben ik dus eigenlijk voor de eerste keer serieuze analyses gaan maken op mijn eentje, die laten uitwerken door iemand anders.' | f2 -> f3 | aard van de functieverandering | verticaal-extern |
| 'Na 12 jaar een externe functie gehad te hebben was dat wel helemaal iets anders want intern alles wat te maken had met human resources, finance, planning, resultaten, optellen, human resource management had ik in feite niets mee te maken. Interesseerde mij in principe ook niet zo hard als verkoper. Ik was meer geïnteresseerd in [contact] met de klanten. Maar ik heb dat toegezegd omdat ik het als een investering meer bekijk, als een tijdelijke opleiding of evolutie in mijn carrière. En ik heb er niets op tegen om er een paar maanden, misschien zelfs 6 maanden in te investeren als ik nadien natuurlijk een return kan krijgen.' | f5 -> f6 | motieven voor functieverandering | extrinsiek |

3 WERKNEMERSENQUÊTE

Het derde onderzoeksluik bestaat uit een schriftelijke enquête bij werknemers in de ICT-sector (N = 577 werknemers). Op basis van de werknemersenquête krijgen we een zicht op de kwantitatieve verspreiding van de nomadische loopbaan en van de determinanten van het loopbaanverloop. De onderzoeksgroep wordt eveneens uitgebreid van managers naar alle werknemers.

3.1 SELECTIE VAN DE RESPONDENTEN

Voor de selectie van de respondenten zijn we in verschillende stappen tewerk gegaan. De eerste selectiefase is gebaseerd op de enquête bij bedrijven. Tijdens de tweede selectiefase werden deze bedrijven opnieuw gecontacteerd voor een enquête bij hun werknemers.

3.1.1 FASE 1: BEDRIJVEN

Tijdens de bedrijfsenquête werd gevraagd aan de bedrijven of ze bereid waren om mee te werken aan een enquête onder hun werknemers. Indien hierop positief werd geantwoord, vroegen we naar een contactpersoon om dit praktisch te regelen. 50 bedrijven lieten weten

dat ze de enquête wilden verspreiden. Zij stelden samen op dat moment 4.343 bedienden te werk. Door omstandigheden konden deze bedrijven echter niet, zoals oorspronkelijk gepland, onmiddellijk gecontacteerd worden. Pas tussen april en juni 2004 werden de bedrijven die aangaven dat ze wilden meewerken aan de werknemersenquête opnieuw gecontacteerd. Van de 50 bedrijven die aangegeven hadden te willen meewerken, waren er na contactname uiteindelijk 17 bereid daadwerkelijk hun medewerking te verlenen. Met drie bedrijven hiervan werden praktische afspraken gemaakt om de enquête onder hun werknemers te verspreiden, maar zij zijn hun beloftes niet nagekomen. Van de initiële 50 bedrijven bleven er dus een magere 14 over.

Het grote tijdsinterval tussen de bedrijfsenquête en de werknemersenquête is waarschijnlijk voor een groot deel verantwoordelijk voor deze belangrijke uitval van bedrijven die ten tijde van de bedrijfsenquête wel bereid waren om mee te werken, maar bij een tweede contact hebben afgehaakt. De meeste contactpersonen herinnerden zich één jaar na datum niet meer dat ze ooit hadden toegezegd om aan het onderzoek mee te werken. De volgende argumenten werden geregeld opgegeven als reden om niet mee te werken:

- Het bedrijf maakt een herstructurering door en in turbulente tijden wil men de werknemers niet laten meewerken aan een enquête over hun loopbaan.
- Het bedrijf wil de werknemers niet tijdens de werkuren laten meewerken aan een enquête door de grote werkdruk die er heerst.
- Er is de laatste tijd een overbevraging van de werknemers geweest en men wil de werknemers niet nogmaals lastigvallen.

Om toch een voldoende aantal respondenten te bekommen – we verwachtten een hoge non-respons – hebben we een aantal bijkomende bedrijven gecontacteerd die niet gereageerd hadden op de bedrijfsenquête. Op die manier vonden we vijf bijkomende bedrijven. Twee daarvan hebben de enquête niet verspreid in het totale bedrijf, maar wel in enkele afdelingen. Dit resulteerde in een uiteindelijke steekproefgrootte van 19 bedrijven en 3.283 werknemers die de oproep voor de enquête potentieel onder ogen hebben gekregen. De sterke stijging van het aantal bedienden moeten we op conto schrijven van één groot extra bedrijf dat 1200 mensen tewerkstelt.

Tabel 18: Aantal bedrijven en bedienden, fase 1

| | voor contactname | | na contactname | | met extra bedrijven | |
|--------------------|------------------|--------------|----------------|--------------|---------------------|--------------|
| | bedrij-ven | bedien-den | bedrij-ven | bedien-den | bedrij-ven | bedien-den |
| 1 tot 9 | 5 | 30 | 1 | 7 | 1 | 7 |
| 10 tot 19 | 8 | 112 | 1 | 17 | 1 | 17 |
| 20 tot 29 | 7 | 164 | 3 | 69 | 3 | 69 |
| 30 tot 39 | 8 | 268 | 3 | 105 | 3 | 105 |
| 40 tot 49 | 3 | 134 | 1 | 40 | 1 | 40 |
| 50 tot 99 | 7 | 443 | 1 | 57 | 1 | 57 |
| 100 tot 199 | 7 | 1.070 | 2 | 325 | 3 | 450 |
| 200 tot 499 | 3 | 867 | 1 | 210 | 2 | 483 |
| 500 tot 999 | 2 | 1.255 | 1 | 725 | 1 | 725 |
| 1000 of meer | | | | | 1 | 1.200 |
| Subtotaal | 50 | 4.343 | 14 | 1.555 | 17 | 3.153 |
| bedrijfsafdelingen | | | | | 2 | 130 |
| Totaal | 50 | 4.343 | 14 | 1.555 | 19 | 3.283 |

3.1.2 FASE 2: WERKNEMERS

Het oorspronkelijke idee om binnen deze bedrijven een steekproef te nemen, hebben we laten varen. Enerzijds omdat het aantal bedrijven dat bereid was om mee te werken te beperkt was en de gerealiseerde steekproef daardoor te klein, anderzijds omdat de drempel voor de bedrijven in dat geval te hoog bleek te zijn. Het gevolg hiervan was dat we zelf geen controle meer hadden op het aantal werknemers dat de enquête kreeg en op de manier waarop de enquête bij de werknemers werd aangekondigd. Er werd aan de bedrijven gevraagd om al hun bedienden een e-mail te versturen met een oproep om de enquête in te vullen. De bedrijven kregen daarvoor weliswaar een begeleidende tekst, maar de meeste bedrijven voegden daar een korte inleiding aan toe vanuit het bedrijf zelf. Dit kan uiteraard sterk de respons in het bedrijf beïnvloeden. In de deelnemende bedrijven, behalve vier, hebben alle werknemers zoals gevraagd de oproep in hun mailbox gekregen. Twee grote bedrijven hebben de enquête niet onder alle werknemers verspreid, maar enkel op één afdeling. De twee grootste bedrijven waren niet bereid om een mail te versturen naar alle werknemers, maar lanceerden een oproep tot medewerking in hun maandelijks elektronische bedrijfscommunicatie.

Alle potentiële respondenten werden twee maal benaderd, hetzij via mail, hetzij via de elektronische bedrijfscommunicatie. De totale respons ligt op 17,3%. Wanneer de oproep via de mail werd verspreid, schommelt de respons tussen 12,4 en 66,7%. In de twee bedrijven waar de oproep niet via de mail werd verspreid was de respons veel lager dan in de andere bedrijven: respectievelijk 5,4 en 4,7%. Indien we deze twee bedrijven niet meetellen, stijgt de totale respons tot 34,9%.

Acht respondenten werken in een bedrijf dat niet gecontacteerd werd voor deelname aan het onderzoek. We kunnen slechts gissen naar de manier waarop ze terecht gekomen zijn bij de respondenten. Ze hebben misschien de enquête gevonden via kennissen of collega's die in één van de deelnemende bedrijven werken. Ofwel werken ze officieel voor één van de deelnemende bedrijven, maar is hun werkplek bij een klantbedrijf en hebben ze dit klantbedrijf als hun werkgever opgegeven. Van 26 respondenten weten we niet in welk bedrijf ze werken: ze hebben deze vraag in de enquête niet ingevuld.

Tabel 19: Respons³⁵

| bedrijf/bedrijfsafdeling | werknemers | respons | |
|---|-------------|------------|-------------|
| | | N | % |
| nummer 1 | 7 | 2 | 28,6 |
| nummer 2 | 17 | 10 | 58,8 |
| nummer 3 | 20 | 4 | 20,0 |
| nummer 4 | 21 | 8 | 38,1 |
| nummer 5 | 28 | 16 | 57,1 |
| nummer 6 | 32 | 13 | 40,6 |
| nummer 7 | 35 | 7 | 20,0 |
| nummer 8 | 38 | 20 | 52,6 |
| nummer 9 | 40 | 17 | 42,5 |
| <i>nummer 10 (afdeling)</i> | <i>40</i> | <i>17</i> | <i>42,5</i> |
| nummer 11 | 57 | 20 | 35,1 |
| <i>nummer 12 (afdeling)</i> | <i>90</i> | <i>60</i> | <i>66,7</i> |
| <i>nummer 13</i> | <i>125</i> | <i>35</i> | <i>28,0</i> |
| nummer 14 | 135 | 58 | 43,0 |
| nummer 15 | 190 | 37 | 19,5 |
| nummer 16 | 210 | 26 | 12,4 |
| <i>nummer 17</i> | <i>273</i> | <i>98</i> | <i>35,9</i> |
| nummer 18 (via bedrijfscommunicatie) | 725 | 39 | 5,4 |
| <i>nummer 19 (via bedrijfscommunicatie)</i> | <i>1200</i> | <i>56</i> | <i>4,7</i> |
| bedrijf dat niet gecontacteerd werd | | 8 | |
| bedrijf niet opgegeven door de respondent | | 26 | |
| totaal | 3283 | 577 | 17,6 |
| totaal zonder bedrijf 18, 19 en de niet gecontacteerde bedrijven | 1358 | 474 | 34,9 |

³⁵ De bedrijven in italic zijn de bedrijven die niet meewerkten aan de bedrijfsenquête, maar die gecontacteerd werden nadat duidelijk werd dat het aantal potentiële respondenten te klein zou zijn. Nummer 10 en 12 zijn geen volledige bedrijven, maar bedrijfsafdelingen.

3.2 VERALGEMEENBAARHEID

De veralgemeenbaarheid van de werknemersenquête wordt mogelijk aangetast door een selectieve respons. De oorsprong hiervan vinden we in de verschillende fasen van de steekproeftrekking. Zowel tijdens de fase van de werknemersenquête zelf als tijdens de fase die er aan voorafgaat, de bedrijfsenquête, kan vertekening optreden. Op bedrijfsniveau zijn er twee vormen van selectieve uitval. De respons op de bedrijfsenquête is ten eerste mogelijke selectief. Ten tweede is de bereidheid om mee te werken aan de werknemersenquête bij de bedrijven die deelnamen aan de bedrijfsenquête mogelijk selectief. Zoals bij elke enquête is er op werknemersniveau ten slotte een mogelijke selectieve respons van werknemers. In wat volgt gaan we na of dit effect heeft gehad op de kenmerken van de respondenten die de werknemersenquête invulden en of dit van invloed is op het beantwoorden van de onderzoeksvragen. Op bedrijfsniveau bekijken we de bedrijfsgrootte en de subsector. Op respondentenniveau bekijken we de sekseverdeling.

3.2.1 KENMERKEN VAN DE BEDRIJVEN WAAR DE RESPONDENTEN

WERKEN

De uiteindelijk gerealiseerde steekproef is ver verwijderd van het ideaal van de enkelvoudige toevalssteekproef, zowel door de manier waarop het steekproefkader is samengesteld als door de manier waarop de potentiële respondenten werden benaderd. Veralgemeningen naar de totale populatie - de werknemers in de ICT-sector - moeten bijgevolg met de nodige voorzichtigheid gebeuren. In deze paragraaf bekijken we of de bedrijven waar de respondenten werken representatief zijn voor de ICT-sector. Het is echter niet de bedoeling om uitspraken te doen over de prevalentie van de nomadische loopbaan in de ICT-sector, maar wel om de determinanten ervan te bepalen.

Om de representativiteit qua bedrijfsgrootte te beoordelen hebben we de volgende tabel opgesteld. Deze bevat enerzijds een vergelijking van de bedrijven die hebben meegewerkt aan het verspreiden van de enquête met de RSZ-gegevens en anderzijds een vergelijking van deze laatste gegevens met de bedienden die de enquête hebben ingevuld. We presenteren de RSZ-cijfers voor 2001 omdat deze periode het dichtst aansluit bij de periode waarin geënuquêteerd werd. Verder beperken we ons tot Vlaanderen omdat de enquête in Vlaanderen werd afgenomen. Bij de bedrijven is geen rekening gehouden met de gegevens van acht bedrijven die niet gecontacteerd werden om mee te werken aan het onderzoek, maar waarvan er wel werknemers de enquête ingevuld hebben.

Zoals blijkt uit de tabel zijn we er niet in geslaagd om de kleinste bedrijven te bewegen om mee te werken aan het onderzoek. We hebben daarentegen verhoudingsgewijs een oververtegenwoordiging van bedrijven met meer dan 100 werknemers en meer dan 500

werknemers. De bedrijfsgrootte heeft een invloed op de mogelijkheden die de interne arbeidsmarkt biedt: in een groot bedrijf zijn er meer interne loopbaantransities mogelijk dan in een klein bedrijf. Zonder vooruit te willen lopen op de operationalisering van het concept nomadische loopbaan, moeten we hierbij vermelden dat dit zowel het nomadisch gehalte van de loopbaan kan vergroten als verkleinen. Een te laag aantal respondenten uit kleine bedrijven laat het mogelijk niet toe om op een adequate wijze de invloed van bedrijfsgrootte op de loopbaan te onderzoeken.

Het grote aantal bedrijven met meer dan 500 werknemers behoeft enige uitleg. Bij de bespreking van de respons in tabel 19 vermeldden we immers slechts twee bedrijven met meer dan 500 werknemers. Twee bedrijven die deelnamen aan het onderzoek hebben de enquête echter niet in het gehele bedrijf verspreid, maar slechts in één afdeling. In deze bedrijven werken meer dan 500 bedienden. Voor de respons moesten we echter geen rekening houden met het totaal aantal werknemers dat in die bedrijven werkt. Vanuit inhoudelijk opzicht is het echter beter deze bedrijven hier bij de grote bedrijven te rekenen aangezien de afdeling van de respondenten niet geïsoleerd is van de rest van het bedrijf.

Wanneer we de verdeling van de respondenten volgens bedrijfsgrootte bekijken, zien we dat logischerwijze de scheeftekening zich hier verder zet, al is het verschil minder groot. Het verschil verkleint, enerzijds omdat de respons in de bedrijven met meer dan 500 werknemers kleiner is en anderzijds omdat in twee grote bedrijven slechts één afdeling benaderd werd.

Tabel 20: Procentuele verdeling van het aantal bedrijven en het aantal bedienden volgens bedrijfsgrootte

| aantal werknemers | bedrijven | | | bedienden | | |
|-------------------|------------|---------------|------------|------------|---------------|------------|
| | RSZ (%) | enquête (N/%) | | RSZ (%) | enquête (N/%) | |
| minder dan 19 | 40 | 2 | 11 | 8 | 16 | 3 |
| 20 tot 49 | 36 | 7 | 37 | 17 | 90 | 16 |
| 50 tot 99 | 13 | 1 | 5 | 14 | 25 | 4 |
| 100 tot 499 | 9 | 5 | 26 | 27 | 264 | 46 |
| meer dan 500 | 2 | 4 | 21 | 34 | 182 | 32 |
| totaal | 100 | 19 | 100 | 100 | 577 | 100 |

Bron: RSZ (Vlaanderen, eerste kwartaal 2001)

In de volgende tabel kan u volgen in welke fasen van de samenstelling van de respondentengroep de vertekening naar bedrijfsgrootte zich heeft gemanifesteerd. De contactname met de bedrijven voor het maken van de concrete afspraken heeft ten eerste geleid tot het afvallen van heel wat kleine bedrijven. Het contacteren van extra bedrijven in de laatste selectiefase heeft ten tweede geleid tot een verhoudingsgewijze oververtegenwoordiging van grote bedrijven.

Tabel 21: Procentuele verdeling van de bedrijven volgens bedrijfsgrootte na de verschillende selectiefasen

| | RSZ | GOM (N=620) | respons bedrijfs- enquête (N=124) | voor contact- name (N=50) | na contact- name (N=14) | meewer- kende bedrijven (N=19) |
|---------------|------------|----------------|--|------------------------------------|----------------------------------|---|
| minder dan 19 | 40 | 36 | 35 | 26 | 14 | 11 |
| 20 tot 49 | 36 | 34 | 35 | 36 | 50 | 37 |
| 50 tot 99 | 13 | 13 | 11 | 14 | 7 | 5 |
| 100 tot 499 | 9 | 13 | 15 | 20 | 21 | 26 |
| meer dan 500 | 2 | 4 | 4 | 4 | 7 | 21 |
| totaal | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |

Bron: RSZ (Vlaanderen, eerste kwartaal 2001), GOM-bedrijvengids 2001

Wat de subsector betreft is het moeilijk om de veralgemeenbaarheid cijfermatig na te gaan omwille van de manier waarop we dit bevroegd hebben. Zowel de bedrijven als de respondenten konden uit een uitgebreide lijst alle activiteiten aankruisen die op hen van toepassing zijn. Zowel in de bedrijfsenquête als in de werknemersenquête was het dus mogelijk om meerdere subsectoren aan te duiden. Bij de RSZ-gegevens is dit echter niet het geval: daar krijgt elk bedrijf slechts één subsector toegewezen. Bovendien hebben we er voor gekozen om in de enquête niet met de NACE-sectoren te werken zoals de RSZ doet omdat deze soms ver af staan van de manier waarop bedrijven naar de ICT-sector kijken. Zowel in de bedrijfsenquête als in de werknemersenquête gebruiken de respondenten veelvuldig de mogelijkheid om meer dan één subsector aan te duiden. Dit wijst er op dat er in de ICT-sector veel hybride bedrijven actief zijn, die moeilijk gecatalogeerd kunnen worden met één trefwoord. We maken hier daarom slechts een kwalitatieve evaluatie van de veralgemeenbaarheid naar de verschillende subsectoren van de ICT-sector. Slechts een kleine minderheid van de respondenten zegt van hun bedrijf dat het één van de volgende activiteiten uitoefent: telecommunicatie, audio- en video-apparatuur, internetdiensten of multimedia. Verkoop van computers, informaticadiensten en software-ontwikkeling worden het vaakst vermeld. De industriële tak van de ICT-sector is bijgevolg niet vertegenwoordigd, telecommunicatie komt weinig voor en informatica-diensten zijn het meest aanwezig. Vanuit het oogpunt dat we op zoek waren naar een sector waar de kans groot zou zijn om de nomadische loopbanen aan te treffen, is deze vertekening eerder positief dan negatief. We hebben immers aanwijzingen dat het juist in deze subsector is dat werknemers mobieler zijn dan elders op de arbeidsmarkt (cf. hoofdstuk 3, 2.5).

3.2.2 KENMERKEN VAN DE RESPONDENTEN

In de steekproef zien we een oververtegenwoordiging van het aandeel vrouwen in vergelijking met de werkelijkheid. Volgens de administratieve gegevens van de RSZ weten we immers dat in het eerste kwartaal van 2001 slechts 25,6% van de bedienden in de ICT-sector vrouwen zijn, terwijl dit in de totale steekproef 37% is. In de resultaten van de

enquête bij bedrijven die we in 2003 uitvoerden zagen we ook reeds een overschatting van het aandeel vrouwelijke werknemers in vergelijking met de RSZ-gegevens: 31% van de werknemers in de bedrijven die aan de enquête deelnamen zijn vrouwen. Het merendeel van de werknemers die de enquête invulden werkt in één van de bedrijven die in 2003 meewerkten aan het onderzoek. Maar ook ten opzichte van de enquête bij bedrijven is er een overschatting van vrouwen in de gerealiseerde steekproef. We hebben evenwel geen aanwijzingen dat deze oververtegenwoordiging van vrouwen niet evenwichtig gespreid is over de verschillende managementniveaus. Vandaar dat we er voorzichtig van uitgaan dat dit geen invloed heeft op de analyse van de doorstroming van vrouwen naar managementfuncties.

Tabel 22: Tewerkstelling van bedienden en sekseratio in de ICT-sector in Vlaanderen (eerste kwartaal 2001)

| | RSZ | | bedrijfsenquête | |
|-------------------------|--------|------|-----------------|------|
| | N | % | N | % |
| mannen | 36.309 | 74,4 | 6.724 | 68,6 |
| vrouwen | 12.474 | 25,6 | 3.070 | 31,4 |
| totaal | 48.783 | 100 | 9.794 | 100 |
| aantal bedrijven | 2.640 | | 124 | |

Bronnen: RSZ (eigen bewerking), eigen bedrijfsenquête

3.3 VRAGENLIJST

De vragenlijst moest aan twee voorwaarden voldoen: enerzijds wilden we de dynamische invalshoek in ons onderzoek binnenbrengen en retrospectief een beeld krijgen van de loopbaan van de respondenten, anderzijds moest het mogelijk zijn de vragenlijst zonder begeleiding van een enquêteur op minder dan een kwartier in te vullen. We hebben onszelf deze tijdslimiet opgelegd na het afnemen van een meer uitgebreide vragenlijst bij tien proefpersonen, allen werknemers uit de ICT-sector, en de eerste contacten met bedrijven voor het verspreiden van de vragenlijst bij hun werknemers. Hoe langer de vragenlijst, hoe moeilijker het is om bedrijven te laten participeren aan wetenschappelijk onderzoek. Oorspronkelijk was het de bedoeling om aan de respondenten informatie te vragen over elke functie die ze in hun loopbaan reeds uitgeoefend hebben. We baseerden ons voor de vragenlijst op de Britse 'family and working lives survey' die in 1994-1995 werd uitgevoerd en waarbij retrospectief gepeild werd naar de arbeidsloopbaan van de respondenten. Deze uitgebreide aanpak hebben we door de tijdslimiet niet kunnen aanhouden. We hebben uitgebreide informatie over iemands eerste functie en iemands huidige functie en de kenmerken van het desbetreffende bedrijf. Over de functies die iemand in de tussenperiode doorlopen heeft, hebben we die uitgebreide informatie niet. Op basis van de kwalitatieve interviews en de literatuurstudie hebben we ons beperkt tot de volgende gegevens:

- het aantal werkgevers,
- het uitoefenen van verschillende ICT-functies,

- loopbaanonderbrekingen,
- periodes met minder uren,
- transitie tussen verschillende functiedomeinen,
- horizontale transitie,
- het weigeren van verticale transitie.

Dat resulteerde in een vragenlijst met de volgende rubrieken: achtergrondkenmerken, de eerste job na het afstuderen, de loopbaan in het huidige bedrijf, de start in de ICT-secto, de kenmerken van het huidige bedrijf, algemene vragen over de beroepsloopbaan, toekomstperspectieven en attitudes over werken in de ICT-sector en de eigen loopbaan. De volledige vragenlijst vindt u in bijlage 3.

4 BESLUIT

Dit onderzoek maakt gebruik van een drievoudige onderzoeksmethodologie waarbij zowel kwalitatieve als kwantitatieve technieken aan bod komen. We startten het onderzoek met kwalitatieve loopbaaninterviews: 24 mannelijke en vrouwelijke managers werden bevestigd over het verloop van carrière. De resultaten hiervan vindt u in hoofdstuk vier. Vervolgens voerden we een schriftelijke enquête uit bij bedrijven over de samenstelling van hun personeelsbestand. Dit geeft een aanvulling op het bestaande administratieve cijfermateriaal. Hoofdstuk drie geeft een overzicht van de cijfergegevens op basis van beide bronnen (de administratieve gegevens en de bedrijfsenquête). De werknemers uit de ICT-bedrijven werden benaderd via een webenquête. Aan de hand hiervan krijgen we een retrospectief beeld van hun loopbaan. Wat de veralgemeenbaarheid van de werknemersenquête betreft hebben we twee gegevens uit de administratieve databanken waarmee we kunnen vergelijken: geslacht en grootte van het bedrijf. Voor dezelfde kenmerken kunnen we een vergelijking maken met de gegevens uit de bedrijfsenquête. Dat leidt tot de volgende conclusies: er is ten eerste een oververtegenwoordiging van vrouwen bij de respondenten en er is ten tweede een duidelijke ondervertegenwoordiging van werknemers uit kleine bedrijven. Hoofdstuk vijf bespreekt de resultaten van de werknemersenquête.

DE CARRIÈRE VAN

ROBERT

37 jaar, partner, 2 kinderen 7 en 4 jaar

3 bedrijven

Robert studeerde marketing en heeft altijd in commerciële functies gewerkt. Zijn eerste job is in een KMO in de ICT-sector. Hij start er als verkoper en wordt daarna filiaalhouder van één van de winkels zonder over de nodige competenties te beschikken. Al doende leert hij de knepen van het vak. Wanneer het begint slecht te gaan in het bedrijf start hij opnieuw als verkoper in de grafische sector.

In zijn eerste bedrijf gaat het er naar eigen zeggen amateuristisch aan toe. Een element van vooruitgang in zijn loopbaan is voor hem dat hij bij het veranderen van bedrijf in een steeds professionelere omgeving gaat werken. Dat houdt enerzijds in dat er een strategische visie is over de toekomst van het bedrijf en anderzijds dat er een doordacht HRM-beleid gevoerd wordt met ondermeer aandacht voor competentie ontwikkeling van de medewerkers. Hij vindt dat een beetje in het tweede bedrijf waar hij werkt, maar vooral in zijn huidige bedrijf.

In het grafische bedrijf gaat hij weg omdat hij het gevoel had, dat zijn functie nog tot aan zijn pensioen hetzelfde zou blijven. Hij krijgt een commerciële functie in de Belgische vestiging van een Amerikaans ICT-bedrijf. Na enkele jaren wordt hij manager van een groep verkopers, eerst van een kleine groep even later van een grotere groep. Daardoor vallen de operationele verkoopsactiviteiten weg ten voordele van het peoplemanagement.

Recent fuseerde het bedrijf met een ander bedrijf. Erik kan dezelfde functie blijven uitoefenen, maar dan voor de twee bedrijven samen. Momenteel is het een heel drukke periode: de economische conjunctuur is nog niet goed en de fusie slorpt veel energie op. Binnen het bedrijf ziet hij niet onmiddellijk nog verticale promotiemogelijkheden. De uitdaging voor Robert is een beter evenwicht te vinden tussen werk en privéleven. Momenteel klopt hij zeer veel uren en ziet hij zijn kinderen veel te weinig. Daar komt nog bij dat er veel avondactiviteiten zijn in functie van zijn job. Zijn vrouw werkt deeltijds.

DE CARRIÈRE VAN

MAGDA

57 jaar, partner, 3 volwassen kinderen
2 bedrijven

Magda start haar loopbaan als economete aan een centrum van de universiteit. Op vraag van de voorzitter van deze organisatie gaat ze, aanvankelijk tegen haar zin, werken in een bedrijf dat boekhoudkundige ondersteuning biedt aan de zorgsector. Het gaat om een vzw die gekenmerkt wordt door een slecht management. Om hieraan het hoofd te bieden wordt de functie van adjunct-directeur gecreëerd. Magda stelt zich niet kandidaat omdat ze zich daar nog te jong voor vindt. Ze is dan 27. Op vraag van dezelfde voorzitter wordt ze toch adjunct-directeur. Ze is op dat moment nog alleenstaande. Ze krijgt de waarschuwing dat die functie moeilijk te combineren zou zijn met een gezin. Twee jaar later wordt ze directeur. Ze is ondertussen getrouwd. Ze krijgt er geen opmerkingen meer over. Als directeur moet ze orde op zaken stellen en het bedrijf weer gezond maken. Sinds haar aanstelling als directeur is Magda niet meer van functie veranderd. Het bedrijf zelf is wel veranderd. Het evolueert naar een ICT-bedrijf: de boekhoudkundige ondersteuning gebeurt ondertussen volledig via geautomatiseerde pakketten. Het personeelsbestand is toegenomen en hun competenties zijn verschoven naar ICT-competenties. Ongeveer 60% van de werknemers zijn vrouwen. Magda wijt dat aan het gebrek aan carrièremogelijkheden in het bedrijf waardoor mannen minder geïnteresseerd zouden zijn.

Magda heeft drie kinderen. Voor de kinderopvang kon ze altijd een beroep doen op familie en haar echtgenoot. Hij heeft ook een veeleisende carrière gehad, maar toch kon hij zich 's avonds gemakkelijker vrij maken voor de kinderen. Volgens Magda zijn haar kinderen zelfstandige volwassenen geworden onder invloed van haar loopbaan. Haar functie brengt veel avondactiviteiten met zich mee. Vaak gaat het om sociale activiteiten. Daarnaast zit Magda nog in een paar raden van bestuur van andere organisaties. Een tijd terug heeft ze haar echtgenoot beloofd om niet meer in het weekend te werken, wat niet altijd lukt. Wel gaat hij vaak mee naar sociale verplichtingen.

HOOFDSTUK 3

SCHETS VAN DE ICT-SECTOR

'Shaw is fortysomething, one of maybe twelve fortysomethings on the Campus. One grudgingly has to respect someone who's fortysomething and still in computers – there's a core techiness there that must be respected. Shaw still remembers the Flintstones era of computers, with punch cards and little birds inside the machine that squawked, 'It's a living.' Microserfs, Douglas Coupland

Voor ons onderzoek naar de nomadische loopbaan kozen we een specifieke setting, namelijk de ICT-sector. In dit hoofdstuk krijgt u een beschrijving van de ICT-sector aan de hand van enerzijds bestaande bronnen en anderzijds onze eigen dataverzameling via een enquête bij ICT-bedrijven. We starten met een sectoromschrijving en presenteren vervolgens cijfergegevens over de kenmerken van de tewerkstelling en de bedrijven in deze sector. We besteden daarbij specifieke aandacht aan de positie van vrouwen.

1 SECTOROMSCHRIJVING

Het is niet moeilijk om bedrijven op te sommen die actief zijn op het terrein van de informatie- en communicatietechnologie: Google, Ubizen, Siemens, Telenet, IBM, Microsoft, Proximus, ... Daarnaast telt de ICT-sector ontelbare kleine, innovatieve bedrijven. Een gemeenschappelijk noemer vinden van al deze bedrijven is minder eenvoudig. Een internationaal gebruikte definitie vinden we terug bij de Oeso. Zij maken daarbij een onderscheid tussen ICT-productie en ICT-dienstverlening (OECD, 2001, p. 7):

'For manufacturing industries, the products of a candidate industry:

- *must be intended to fulfil the function of information processing and communication including transmission and display,*
- *must use electronic processing to detect, measure and/or record physical phenomena or to control a physical process.*

For services industries, the products of a candidate industry:

- *must be intended to enable the function of information processing and communication by electronic means.'*

De ICT-afdeling van Agoria, de Belgische werkgeversorganisatie van de technologische industrie, onderscheidt vier deelsectoren in de ICT-sector. Telkens gaat het om de producenten van ICT-producten en de daaraan verbonden diensten (Agoria-ICT, 2001):

1. 'informatietechnologie:
 - producenten en leveranciers van servers, werkstations en PC's;
 - leveranciers van software-toepassingen;
 - informaticadiensten verbonden aan de installatie van PC's en computernetwerken (consulting, implementatie, beheer en support).
2. telecommunicatieuitrusting: telecommunicatieterminals zoals gsm's en telefoontoestellen, systemen en netwerken voor bedrijfstelecommunicatie en openbare telecommunicatie-infrastructuur.

3. consumentenelectronica: constructeurs en leveranciers van audio- en videomateriaal zoals televisies, radio's, autoradio's, fototoestellen, videocamera's en videorecorders.
4. kantoorssystemen: constructeurs en leveranciers van kantoorssystemen zoals kopieermachines, telefaxtoestellen, drukkers, printers en frankeertoestellen.'

Ook in een Nederlandse ICT-database maakt men het onderscheid tussen de ICT-industrie en de ICT-diensten (Soete, 2000, p. 25-26). De ICT-industrie omvat de productie van IT hardware, de audiovisuele industrie en de productie van medische instrumenten en meetapparatuur. ICT-diensten omvat de telecommunicatie en de computerdiensten.

De ICT-sector wordt vaak in één adem genoemd met de informatiemaatschappij. De ICT-sector vormt er als het ware het hart van. Een rapport van de Europese Commissie beschrijft de ICT-sector als onderdeel van de informatieindustrie, die op haar beurt weer een onderdeel is van de informatiemaatschappij (EU, 1998, p. 3). De ICT-industrie omvat net zoals in de vorige omschrijvingen de volgende onderdelen:

- computers en software,
- computergerelateerde diensten,
- telecommunicatieapparatuur en diensten,
- elektronische micro-componenten,
- kantoorapparatuur.

De informatie-industrie omvat naast de ICT-sector ook inhoudsgerelateerde industrieën:

- uitgeverijwezen,
- audiovisuele industrie,
- reclamesector.

De term informatiemaatschappij omvat daarbovenop een sociaal-economische component: enerzijds het gebruik van ICT-producten en diensten in private huishoudens (vb. GSM-bezit) en anderzijds de implementatie ervan in de 'oude' economische sectoren, dit zijn de zogenaamd ICT-gebruikende sectoren (vb. on-line verkopen van produkten door traditionele bedrijven, automatisering van verschillende bedrijfsprocessen...). Dit laatste betekent dat er ook buiten de ICT-sector nood is aan ICT-specialisten, met name aan ingenieurs en informatici. De Europese Commissie schat dat de meerderheid van de IT-banen te vinden zijn in andere sectoren dan de informatie-industrie (EU, 1998, p. 16).

2 CIJFERGEGEVENS OVER DE TEWERKSTELLING EN DE BEDRIJVEN IN DE ICT-SECTOR

Het meten van de tewerkstelling in de ICT is afhankelijk van de precieze bedrijfstakken die aan de ICT-sector worden toegerekend (Soete, 2000, p. 25-26). We moeten de bovenstaande sectorbeschrijvingen vertalen naar statistische sectoren. In de verschillende industriële classificatiesystemen vinden we immers geen aparte rubriek ICT terug. Wanneer statistische gegevens over de ICT-sector gepresenteerd worden, dan worden daarvoor verschillende subsectoren bij elkaar opgeteld. De meeste classificatiesystemen zijn niet gedetailleerd genoeg om een precieze afbakening te maken van de ICT-sector. In het eerder geciteerd Nederlandse onderzoek kon men bijvoorbeeld geen onderscheid maken tussen telecommunicatie en postdiensten waardoor deze laatste subsector toch is opgenomen in de cijfers die deze studie presenteert, hoewel postdiensten eigenlijk geen ICT-bedrijven zijn (Soete, 2000, p. 51). De OESO gebruikt de International Standard Industrial Classification revision 3 (ISIC), om de omvang van de ICT-sector in kaart te brengen. Het Europese statistische agentschap Eurostat en de meeste Europese landen gebruiken de NACE-revision 1 om bedrijven onder te verdelen in sectoren. Bijlage 4 bevat een gedetailleerd overzicht van de ISIC en NACE sectoren die volgens de OESO en EUROSTAT tot de ICT-sector behoren. Om een heel nauwkeurig beeld te krijgen van de tewerkstelling ICT-sector zijn de NACE-sectoren enerzijds te ruw en anderzijds kunnen heel wat ICT-bedrijven ondergebracht zijn in andere NACE-categorieën (ICTA, 2001, p. 3). Het gaat hier bijvoorbeeld om bedrijven die gegroeid zijn uit de oude industrie, maar ondertussen geëvolueerd zijn tot een ICT-bedrijf.

2.1 BEDRIJVEN IN DE ICT-SECTOR

Volgens de Oeso-definitie waren er in het eerste kwartaal van 2000 iets meer dan 8000 bedrijven actief in de ICT-sector. Meer dan de helft hiervan – 4.910 om precies te zijn – zijn kleine KMO's met minder dan vijf werknemers. Een kleine 40.000 mensen werken in de 10 grootste bedrijven. Wanneer we werken met de Agoria-definitie slinkt het aantal bedrijven tot 4.872. Ook hier zijn meer dan de helft van de bedrijven kleine KMO's. Tussen 2000 en 2006 stijgt het aantal ICT-bedrijven aanzienlijk.

Tabel 23: Aantal bedrijven in de Belgische ICT-sector volgens bedrijfsgrootte in 2000 (eerste kwartaal) en 2006 (derde kwartaal)

| aantal werknemers | OESO-definitie | | Agoria-definitie | |
|-------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| | 2000 | 2006 | 2000 | 2006 |
| 1 tot 4 | 4.910 (60,9%) | 5.091 (59,8%) | 2.970 (61,0%) | 3.153 (60,1%) |
| 5 tot 9 | 1.300 (16,1%) | 1.383 (16,3%) | 746 (15,3%) | 844 (16,1%) |
| 10 tot 19 | 869 (10,8%) | 960 (11,4%) | 506 (10,4%) | 549 (10,5%) |
| 20 tot 49 | 621 (7,7%) | 661 (7,8%) | 391 (8,0%) | 406 (7,7%) |
| 50 tot 99 | 199 (2,5%) | 211 (2,5%) | 131 (2,7%) | 142 (2,7%) |
| 100 tot 199 | 93 (1,2%) | 115 (1,4%) | 64 (1,3%) | 83 (1,6%) |
| 200 tot 499 | 49 (0,6%) | 62 (0,7%) | 42 (0,9%) | 51 (1,0%) |
| 500 tot 999 | 15 (0,2%) | 12 (0,1%) | 13 (0,3%) | 9 (0,2%) |
| 1000 en meer | 10 (0,1%) | 12 (0,1%) | 9 (0,2%) | 12 (0,2%) |
| totaal | 8.066 (100%) | 8.507 (100%) | 4.872 (100%) | 5.249 (100%) |

Bron: RSZ (eigen bewerking)

2.2 JOBS IN DE ICT-SECTOR

Binnen de ICT-sector vinden we enerzijds sectorspecifieke jobs en anderzijds jobs die in alle sectoren thuishoren. Bij dit laatste gaat het om functies in bijvoorbeeld de HRM- of marketingafdeling. EITO (European Information technology observatory) definieert de ICT-jobs als volgt: 'The ICT-worker is anyone doing work conceiving, developing, planning, implementing, operating or maintaining information technology as his (sic) primary work' (EITO, 2001, p. 91). Career space³⁶ onderscheidt dertien functiedomeinen die de kern vormen van de ICT-sector. We nemen hier de Engelstalige benamingen over:

1. Telecommunicatie:
 - radio frequency engineering
 - digital design
 - data communications engineering
 - digital signal processing
 - communications network design
2. Software en dienstverlening:
 - software and applications development
 - software architecture and design
 - multimedia design
 - I.T. business consultancy
 - technical support
3. Producten en systemen
 - systems specialist

³⁶ Een consortium van 11 grote ICT-bedrijven en EICTA (European ICT industry Association), opgericht om initiatieven te nemen die het tekort aan ICT-geschoolden kunnen helpen oplossen. Een gedetailleerde beschrijving van deze functiedomeinen vindt u op de website: <http://www.career-space.com/>

- product design
- integration and test engineering

Zowel in de informatietechnologie (IT) als in de communicatietechnologie (CT) spelen computerdeskundigen de hoofdrol. Het zijn deze functies waaraan er, volgens rapporten van de sector zelf, een tekort is op de arbeidsmarkt (Agoria-ICT, 2006). Vooral internetspecialisten en deskundigen op het vlak van draadloze communicatie zijn er tekort (EITO, 2001, p. 22). Bij de knelpuntberoepen die door de VDAB geïdentificeerd worden vinden we ook in 2006 verschillende ICT-jobs terug zoals bijvoorbeeld netwerk specialist en systeembeheerder. Deze schaarste zet ICT-bedrijven er toe aan om zelf te pleiten voor een grotere instroom van vrouwen in de sector. Het is echter de vraag of hiermee de genderprocessen helemaal uit de sector zullen verdwijnen dan wel of ze een nieuwe vorm gaan aannemen.

Vrouwen vormen slechts een minderheid van de ICT-deskundigen. Om de sekse-segregatie in beroepen te meten moeten we een beroep doen op de enquête naar de arbeidskrachten. De ISCO-beroepenclassificatie bevat de volgende beroepsgroep: informatici en systeemdeskundigen. Dit is weliswaar niet de volledige groep van ICT-deskundigen, maar in absolute cijfers gaat het wel om een aanzienlijke groep: op de totale arbeidsmarkt vinden we in 2004 meer dan 48.000 werknemers in deze beroepsgroep. Bijna 86% daarvan zijn mannen en slechts 14% zijn vrouwen.

2.3 TEWERKSTELLING IN DE ICT-SECTOR

De informatie-industrie was de voorbije twintig jaar één van de snelst groeiende economische sectoren van de Europese Unie. Tot 2000 zien we een zeer sterke groei, gevolgd door een inzinking bij het barsten van de zogenaamde internetbubble. Dit weerspiegelt zich in de tewerkstelling: tot 2000 is er een sterke stijging van het aantal werknemers, gevolg door een lichte daling de daaropvolgende jaren en vervolgens een stabilisatie de laatste twee à drie jaren. De exacte cijfers vinden we terug in tabel 24. Deze zijn enerzijds gebaseerd op de statistieken van de RSZ en anderzijds op een analyse van de gegevens in het datawarehouse binnen het STILE-project. De RSZ-statistieken bevatten het aantal arbeidsplaatsen op het einde van het kwartaal en niet het aantal werknemers. Indien een werknemer tewerkgesteld is bij verschillende werkgevers, wordt hij of zij meerdere keren geteld. Daardoor is er een lichte overschatting van het aantal werknemers, doordat bijvoorbeeld werknemers met twee deeltijdse jobs dubbel geteld worden. Binnen het STILE-project corrigeerde men deze overschatting op basis van het datawarehouse, een koppeling van verschillende administratieve databanken. De tabel bevat alle subsectoren die volgens de OESO tot de ICT-sector behoren.

Wanneer we op basis van de RSZ gegevens het totaal van alle subsectoren bekijken, waren in 1997 gemiddeld 130.680 mensen werkzaam in de Belgische ICT-sector. In het eerste kwartaal van 2000 is de tewerkstelling met meer dan 10% gegroeid tot 146.700 arbeidsplaatsen; in 2006 zien we een status quo. In 1997 is de grootste ICT-subsector de telecommunicatie met ondermeer Belgacom, Mobistar en Telenet. In 2000 is de dienstverlening op het vlak van informatica de grootste subsector met meer dan 35.000 arbeidsplaatsen. Deze sector blijft groeien en telt in 2006 reeds meer dan 43.000 arbeidsplaatsen. De ICT vertegenwoordigde in 2000 bijna 7% van de totale private werkgelegenheid in België (Agoria-ICT, 2004, p. 14).

Van enkele subsectoren kunnen we stellen dat niet alle bedrijven die er toe behoren werkelijk tot de ICT-sector behoren. De eerste subsector die daarbij in het vizier komt is de 'groothandel in machines' (NACE 51.65) waar in 1995 en 2000 ongeveer 27.000 mensen werken. In een aantal publicaties van Agoria wordt deze subsector niet de ICT-industrie gerekend omdat de categorie veel te breed is. Verder vallen sectoren 31.3 (vervaardiging geïsoleerde kabels), 33.2 (vervaardiging wetenschappelijke instrumenten) en 33.3 (vervaardiging controleapparatuur) buiten de engere Agoria-definitie.

Sector 51.64 'groothandel in kantoormachines en kantoormaterieel' bevat ICT-reuzen zoals IBM of Siemens, maar ook groothandelszaken in bijvoorbeeld bureaustoelen die inhoudelijk duidelijk niet tot de ICT-sector behoren. Agoria schat dat ongeveer 90% van deze NACE categorie tot de ICT behoort³⁷. Sector 51.43 'groothandel in elektrische huishoudelijke apparaten en audio- en videoapparatuur' van zijn kant bestaat volgens een schatting van Agoria maar voor 10% uit ICT-bedrijven. Elektrische huishoudapparaten bevatten wel hightech onderdelen, maar we kunnen de groothandelszaken die ze aan de man of vrouw brengen niet tot de ICT-sector rekenen. In haar eigen jaarverslagen geeft Agoria daarom een schatting van de tewerkstelling in de ICT-sector in de strikte zin van het woord: in 2005 zou het gaan om 100.000 werknemers (Agoria-ICT, 2006).

Vanaf 2003 werd de NACE-codering herzien. De sectoren 51.64 en 51.65 werden vervangen door zes nieuwe subsectoren waarvan er een aantal beter aansluiten bij de omschrijving van de ICT-sector:

- 51.84 Groothandel in computers, randapparatuur en programmatuur.
- 51.85 Groothandel in overige kantoormachines en kantoorbodigheden.
- 51.86 Groothandel in overige elektronische delen en bodigheden.
- 51.871 Groothandel in elektrisch materiaal inclusief installatiemateriaal.
- 51.872 Groothandel in vervoermiddelen met uitzondering van auto's, motorrijwielen en rijwielen, in meetapparaten en -instrumenten, in navigatieapparatuur en andere diverse machines en uitrusting voor de nijverheid.
- 51.873 Groothandel in diverse machines en uitrusting voor handel en dienstverlening.

³⁷ Gesprek met Patrick Slaets, medewerker Agoria-ICT, 24 augustus 2001.

De laatste definitie, deze die in het STILE-project gehanteerd wordt, is de minst ruime van de drie omdat de materiële diensten, met name de groothandelactiviteiten, niet mee opgenomen worden in de sectoromschrijving. Daarnaast corrigeert men zoals reeds gezegd de gegevens van de RSZ door de reële tewerkstelling van personen te meten en niet het aantal banen.

Tabel 24: Tewerkstelling in de Belgische ICT-sector³⁸

| | RSZ | | | STILE |
|--|--------------------|--------------------|--------------------|---------------|
| | 1997 ³⁹ | 2000 ⁴⁰ | 2006 ⁴¹ | 2000 |
| 1. Verwerkende nijverheid | | | | |
| Vervaardiging van kantoor­machines (NACE 30.01) | 91 | 33 | 14 | 32 |
| Vervaardiging van computers en apparatuur voor de verwerking van informatie (NACE 30.02) | 1.200 | 435 | 638 | 424 |
| <i>Vervaardiging van geïsoleerde kabels en draad (NACE 31.30)</i> | <i>1.593</i> | <i>2.898</i> | <i>2.476</i> | |
| Vervaardiging van elektronische onderdelen (NACE 32.10) | 3.678 | 4.977 | 3.977 | 5.077 |
| Vervaardiging van zend- en transmissieapparatuur (NACE 32.20) | 7.794 | 7.941 | 6.330 | 7.953 |
| Vervaardiging van audio- en videoapparatuur (NACE 32.30) | 5.696 | 6.197 | 2.147 | 6.217 |
| <i>Vervaardiging van wetenschappelijke en technische instrumenten (NACE 33.20)</i> | <i>1.892</i> | <i>1.430</i> | <i>1.801</i> | <i>1.524</i> |
| <i>Vervaardiging van controleapparatuur van industriële processen (NACE 33.30)</i> | <i>1.089</i> | <i>1.149</i> | <i>1.697</i> | <i>1.103</i> |
| Totaal verwerkende nijverheid | 23.033 | 25.060 | 19.072 | |
| 2. Materiële diensten | | | | |
| Groothandel in elektrische huishoudelijke apparaten en audio- en videoapparatuur (NACE 51.43) | 7.740 | 9.253 | 8.401 | |
| Groothandel in kantoor­machines en kantoor­materieel (NACE 51.64) | 16.664 | 19.555 | | |
| Groothandel in computers, randapparatuur en programmatuur (NACE 51.84) | | | 11.121 | |
| Groothandel in overige kantoor­machines en kantoor­benodigdheden (NACE 51.85) | | | 4.000 | |
| Groothandel in overige elektronische delen en benodigdheden (NACE 51.86) | | | 1.072 | |
| <i>Groothandel in overige machines voor de industrie en de handel (NACE 51.65)</i> | <i>26.702</i> | <i>27.132</i> | | |
| <i>Groothandel in elektrisch materiaal inclusief installatiemateriaal (NACE 51.871)</i> | | | 11.457 | |
| <i>Groothandel in vervoermiddelen, in meetapparaten en -instrumenten, in navigatieapparatuur en andere diverse machines en uitrusting voor de nijverheid (NACE 51.872)</i> | | | 13.776 | |
| <i>Groothandel in diverse machines en uitrusting voor handel en dienstverlening (NACE 51.873)</i> | | | 3.736 | |
| <i>Verhuur van kantoor­machines en computers (NACE 71.33)</i> | <i>307</i> | <i>258</i> | <i>299</i> | |
| Totaal materiële diensten | 51.413 | 56.198 | 53.862 | |
| 3. Niet-materiële diensten | | | | |
| Telecommunicatie (NACE 64.2) | 29.730 | 30.226 | 30.272 | 30.811 |
| Informatica en aanverwante activiteiten (NACE 72) | 26.504 | 35.216 | 43.341 | 36.205 |
| Totaal niet-materiële diensten | 56.234 | 65.442 | 73.613 | 67.016 |
| Totaal ICT-sector volgens de ruime OESO-definitie | 130.680 | 146.700 | 146.555 | |
| Totaal ICT-sector volgens de engere AGORIA-definitie | 99.097 | 113.833 | 111.313 | |
| Totaal ICT-sector volgens STILE op basis van het datawarehouse | | | | 89.346 |

Bron RSZ: ministerie van economische zaken, dienst informatiemaatschappij en RSZ (eigen bewerking)

Bron STILE: Tielens, 2004

³⁸ De subsectoren in *italic* behoren wel tot de ICT-sector volgens de OESO-definitie, maar niet volgens de definitie van Agoria.

³⁹ Het gemiddelde over de vier kwartalen van 1997.

⁴⁰ Eerste kwartaal.

⁴¹ Derde kwartaal.

2.4 VROUWEN IN DE ICT-SECTOR

De onderstaande tabel bevat de sekseratio bij de bedienden in de verschillende subsectoren van de ICT-sector, gebaseerd op dezelfde RSZ-gegevens als in de voorgaande tabellen. Vrouwen namen in het eerste kwartaal van 2000 gemiddeld 27% van de ICT-sector voor hun rekening, zowel volgens de OESO- als volgens de Agoria-definitie. Dit is een lichte verbetering ten opzichte van het eerste kwartaal van 1995. In 2006 zien we een lichte achteruitgang als we de OESO-definitie hanteren en een lichte vooruitgang als we de Agoria-definitie hanteren. De sekseratio op de totale arbeidsmarkt is wat de bedienden in de privé-sector betreft ongeveer 50/50⁴². De ICT-sector is bijgevolg een mannelijke sector.

Er zijn grote verschillen tussen de subsectoren⁴³. De sector 'verhuur van kantoorapparatuur en computers' stelt verhoudingsgewijs het meeste vrouwen te werk, de sector 'vervaardiging van controleapparatuur' het minst. Sommige subsectoren doen het slechter in 2006 dan in 1995. In de subsector van de gegevensverwerking zien we bijvoorbeeld een sterke daling van 37% vrouwen in 1995 tot slechts 30,8% vrouwen in 2006. Enkele andere sectoren doen het dan weer beter op het vlak van de tewerkstelling van vrouwen. Een voorbeeld hiervan is de telecommunicatie waar het aandeel vrouwen gestegen is van 21% naar 29%.

⁴² We vergelijken hier met de sekseratio bij bedienden omdat bijna 90% van de werknemers in de ICT-sector bedienden zijn.

⁴³ In de tabel zijn 2 subsectoren weggelaten omdat ze in absolute aantallen te klein zijn: er werken minder dan 100 personen: 30.01 (vervaardiging van kantoorapparatuur) en 72.60 (overige activiteiten i.v.m. computers).

Tabel 25: Percentage vrouwen in de verschillende subsectoren van de ICT-sector (eerste kwartaal 1995, eerste kwartaal 2000 en derde kwartaal 2006)⁴⁴

| Subsector | 1995 | 2000 | 2006 |
|--|-------------|-------------|-------------|
| Vervaardiging van computers en apparatuur voor de verwerking van informatie (NACE 30.02) | 22,3 | 25,6 | 39,0 |
| <i>Vervaardiging van geïsoleerde kabels en draad (NACE 31.30)</i> | <i>26,6</i> | <i>29,6</i> | <i>19,0</i> |
| Vervaardiging van elektronische onderdelen (NACE 32.10) | 18,7 | 21,4 | 32,3 |
| Vervaardiging van zend- en transmissieapparatuur (NACE 32.20) | 19,2 | 16,3 | 25,3 |
| Vervaardiging van audio- en videoapparatuur (NACE 32.30) | 20,0 | 17,8 | 33,5 |
| <i>Vervaardiging van wetenschappelijke en technische instrumenten (NACE 33.20)</i> | <i>28,1</i> | <i>26,8</i> | <i>33,0</i> |
| <i>Vervaardiging van controleapparatuur van industriële processen (NACE 33.30)</i> | <i>22,9</i> | <i>21,2</i> | <i>17,1</i> |
| Groothandel in elektrische huishoudelijke apparaten en audio- en videoapparatuur (NACE 51.43) | 33,4 | 33,4 | 31,5 |
| <i>Groothandel in overige machines voor de industrie en de handel (NACE 51.65)</i> | <i>29,5</i> | <i>29,7</i> | |
| <i>Groothandel in elektrisch materiaal inclusief installatiemateriaal (NACE 51.871)</i> | | | <i>25,5</i> |
| <i>Groothandel in vervoermiddelen, in meetapparaten en -instrumenten, in navigatieapparatuur en andere diverse machines en uitrusting voor de nijverheid (NACE 51.872)</i> | | | <i>24,0</i> |
| <i>Groothandel in diverse machines en uitrusting voor handel en dienstverlening (NACE 51.873)</i> | | | <i>28,7</i> |
| Groothandel in kantoormachines en kantoormaterieel (NACE 51.64) | 25,4 | 27,0 | |
| Groothandel in computers, randapparatuur en programmatuur (NACE 51.84) | | | 26,1 |
| Groothandel in overige kantoormachines en kantoorbenodigdheden (NACE 51.85) | | | 33,2 |
| Groothandel in overige elektronische delen en benodigdheden (NACE 51.86) | | | 23,4 |
| Telecommunicatie (NACE 64.2) | 20,6 | 29,3 | 28,5 |
| <i>Verhuur van kantoormachines en computers (NACE 71.33)</i> | <i>33,6</i> | <i>39,5</i> | <i>39,5</i> |
| Computeradviesbureaus (NACE 72.10) | 30,1 | 26,7 | 31,9 |
| Realisatie van programma's en gebruiksklare systemen (NACE 72.20) | 25,8 | 23,8 | 22,8 |
| Gegevensverwerking (NACE 72.30) | 36,8 | 31,1 | 30,8 |
| Databanken (NACE 72.40) | 44,6 | 44,1 | 38,6 |
| Onderhoud en reparatie van computers en van kantoormachines (NACE 72.50) | 15,0 | 16,8 | 18,3 |
| totaal volgens OESO-definitie | 25,4 | 27,2 | 26,5 |
| totaal volgens Agoria-definitie | 24,5 | 26,7 | 27,1 |

Bron: RSZ (eigen bewerking)

De bovenstaande tabel leert ons nog niets over de verticale sekse-segregatie. Daarvoor moeten we te rade gaan bij de resultaten van de 'Enquête naar de Arbeidskrachten' die het NIS jaarlijks organiseert. De enquête bevat zowel de sector van tewerkstelling volgens de NACE-nomenclatuur als de beroeps categorie op basis van de ISCO-nomenclatuur. De ISCO-nomenclatuur laat ons toe om het aantal leidinggevenden te kennen, op basis van de NACE-nomenclatuur kunnen we de ICT-sector in kaart brengen. De resultaten van de enquête geven de NACE-nomenclatuur slechts tot op twee digits weer. Om de totale ICT-sector in kaart te brengen hebben we vier digits nodig⁴⁵. Vandaar dat we slechts over enkele subsectoren weten hoeveel leidinggevende vrouwen er werken. Bovendien hebben deze

⁴⁴ De subsectoren in *italic* behoren wel tot de ICT-sector volgens de OESO-definitie, maar niet volgens de definitie van Agoria.

⁴⁵ Zie bijlage 4.

cijfers een beperkte betrouwbaarheid. Aangezien het hier om een steekproefenquête gaat, bevat de tabel geen reële resultaten, maar wel schattingen op basis van een extrapolatie naar de totale bevolking. Omdat de verschillende subsectoren relatief klein zijn, zit er een grote foutenmarge op de extrapolatie. We presenteren de resultaten daarom met de nodige reserve.

Tabel 26: Aandeel vrouwen bij de leidinggevenden en bij het totaal aantal werknemers in enkele ICT-subsectoren⁴⁶

| NACE | 1995 | | 2000 | |
|-------------------------------------|-------------------|--------------|-------------------|--------------|
| | leiding-geevenden | alle niveaus | leiding-geevenden | alle niveaus |
| 30 | 35,8 | 25,9 | / | 24,9 |
| 32 | / | 36,2 | 28,1 | 35,6 |
| 72 | 13,3 | 26,2 | 20,7 | 20,2 |
| totaal 30 en 72⁴⁷ | 19,8 | 26,1 | | |
| totaal 32 en 72 | | | 21,7 | 24,0 |

Bron: NIS, Steekproefenquête naar de beroepsbevolking, eigen bewerkingen

Volgens de enquête nemen vrouwen zowel in 1995 als in 2000 ongeveer 20% van de leidinggevende functies voor hun rekening. De ICT-sector presteert daarmee slechter dan gemiddeld, waar de sekseratio voor leidinggevende functies 70/30 is. Dit betekent echter nog niet dat de verticale sekse-segregatie hardnekkiger is in de ICT-sector dan in andere sectoren. Daarvoor moeten we vergelijken met de algemene aanwezigheid van vrouwen in de sector. Over alle ISCO-codes heen, is in 1995 26% van de werknemers vrouwelijk, in 2000 is dit 24%. Het verschil tussen de globale aanwezigheid van vrouwen in de sector en de aanwezigheid in leidinggevende functies is bijgevolg niet al te groot.

We kunnen deze cijfers aanvullen met een analyse van een onderzoeksteam van de EHSAL op basis van de Trends Top 30.000 (Berings et al., 2005). Dit is een databank met gegevens over de 30.000 grootste bedrijven in België, opgesteld door het weekblad Trends. Eén van de subsectoren die zij onderzocht hebben is de sector van de 'informaticadiensten en software'. In 2005 was 20,8% van de managementposities die vermeld worden in de databank ingenomen door een vrouw. Dit is een daling ten opzichte van 2000 toen er nog 22,4% vrouwen terug te vinden waren bij de managers.

Op basis van het STILE-onderzoek, dat we reeds eerder gebruiken, kunnen we de vrouwelijke tewerkstelling in de ICT-sector volgens een bijkomend kenmerken in kaart brengen, namelijk het deeltijds werken (Tielens, 2004). Het gaat om gegevens voor het jaar 2000. Zoals op de totale arbeidsmarkt werken vrouwen meer deeltijds dan mannen. Het aandeel vrouwen dat deeltijds werkt, is echter veel lager dan gemiddeld: in de ICT-sector werkt slechts 17,8% van de vrouwen deeltijds, op de totale arbeidsmarkt is dat iets meer dan 42%.

⁴⁶ Meer recente cijfers werden aangevraagd bij het NIS, maar niet verkregen.

⁴⁷ Om de sekseratio te berekenen voor het totaal van de subsectoren, hebben we telkens die subsector weggelaten waarbij er geen enkele vrouw in de steekproef zat.

DE CARRIÈRE VAN

RIA

55 jaar, partner, 3 volwassen kinderen
5 bedrijven

Ria haar loopbaan is in sterke mate beïnvloed door de loopbaan van haar echtgenoot: ze volgt haar man wanneer hij voor langere tijd in het buitenland werkt en zoekt er dan zelf werk. De eerste maal wonen ze enkele jaren in Frankrijk, ze komen terug naar België en verhuizen later naar de Verenigde Staten. Dat heeft haar niet belet om zelf een boeiende loopbaan uit te bouwen die uiteindelijk resulteerde in een topfunctie bij een Amerikaanse multinational.

Reeds tijdens haar universitaire studie fysica raakte ze geïnteresseerd in de toen nog prille informatica. Voor haar eerste job werkt ze als researcher in een metaalbedrijf. Ze verhuist naar Parijs en wordt redacteur van een wetenschappelijk tijdschrift in Parijs. Terug in België begint ze te werken in een ICT-bedrijf, eerst in de opleidingsafdeling, vervolgens als projectmanager en ten slotte in de verkoop. Toen ze in dat bedrijf begon, werd een commerciële loopbaan voor vrouwen nochtans uitgesloten. Wanneer haar man een job aanvaardt in de Verenigde Staten, werkt ze daar zelf enkele jaren als ICT consultant. Terug in België neemt ze de commerciële draad weer op in een dienstverlenend ICT-bedrijf. Ze oefent er verschillende functies uit en eindigt er als directeur. Wanneer ze vijf jaar geleden gecontacteerd wordt door een headhunter met het aanbod om de Belgische afdeling van een Amerikaans telecombedrijf op te starten, gaat ze op het aanbod in. Het is volgens haar de eerste keer dat ze uit eigen beweging een bedrijf verlaat. Deze uitdaging kan ze niet laten liggen. Ondertussen werken er meer dan 200 mensen en is België één van de best presterende landen binnen de multinational.

Ria vindt dat carrière en gezin elkaar niet uitsluiten. Op dit moment kent ze zeer lange werkdagen, maar de kinderen wonen niet meer thuis. Toch heeft ze ook als de kinderen klein waren periodes gehad met onregelmatige werkdagen, een grote werkdruk en korte buitenlandse opdrachten. Dat is volgens haar enkel mogelijk indien je partner dat begrijpt en indien je een beroep kan doen op je familie. Nu ze zelf grootmoeder is beseft ze dat des te beter: haar dochter heeft het veel moeilijker om arbeid en gezin te combineren omdat ze geen hulp heeft van familie.

2.5 MOBILITEIT IN DE ICT-SECTOR

Wanneer we de dynamische kant van loopbanen willen belichten, kunnen we ons afvragen of de ICT-sector inderdaad een geschikte sector is om nomadische loopbanen te bestuderen. Of met andere woorden: kent de ICT-sector meer mobiliteit dan de andere sectoren op de arbeidsmarkt? In het kader van het STILE-project voerde het Steunpunt WAV een grondige analyse uit van de mobiliteit in de ICT-sector in 2000 op basis van het datawarehouse (Tielens, 2004). Tabel 27 geeft een samenvatting van de instroom in de sector naar geslacht. Daarbij maakt men een onderscheid tussen de volgende vier vormen van instroom afhankelijk van het vertrekpunt:

- vanuit een ander bedrijf (zowel binnen als buiten de ICT-sector),
- vanuit werkloosheid,
- vanuit inactiviteit,
- vanuit een zelfstandige activiteit.

De instroom in de subsector 'informatica en aanverwante activiteiten' is groter dan de instroom op de totale arbeidsmarkt. Dit wordt veroorzaakt door een grotere job-to-job mobiliteit in deze sector. De beide andere subsectoren kennen een lagere instroom. Dit geldt zowel voor mannen als voor vrouwen. Op de totale arbeidsmarkt zien we een grotere instroom van vrouwen dan van mannen. In de ICT-sector geldt dit enkel voor de subsector 'telecommunicatie'.

Tabel 27: Instroom in de ICT-sector volgens geslacht (%)

| | job-to-job | | zelfstandige | | werkloosheid | | inactiviteit | | totaal | |
|---|------------|-----|--------------|-----|--------------|-----|--------------|-----|--------|-----|
| | M | V | M | V | M | V | M | V | M | V |
| ICT-sector ⁴⁸ | | | | | | | | | | |
| vervaardiging kantoor­machines en computers | 1,8 | 1,4 | 0,1 | 0,0 | 0,1 | 0,4 | 1,8 | 2,2 | 3,9 | 4,0 |
| telecommunicatie | 2,4 | 3,1 | 0,1 | 0,1 | 0,2 | 0,7 | 1,4 | 2,4 | 4,2 | 6,3 |
| informatica en aanverwante activiteiten | 5,5 | 5,2 | 0,3 | 0,2 | 0,4 | 0,6 | 3,4 | 3,4 | 9,7 | 9,4 |
| totale arbeidsmarkt | 2,3 | 2,2 | 0,3 | 0,2 | 0,9 | 1,4 | 2,9 | 4,0 | 6,3 | 7,8 |

Bron: Tielens, 2004

Bij de uitstroom wordt een onderscheid gemaakt tussen twee bestemmingen:

- naar een ander bedrijf,
- naar de werkloosheid, de inactiviteit of een zelfstandige activiteit.

⁴⁸ Binnen het Stile project maakt men een groepering van de volgende NACE-subsectoren: 1 = NACE30,32, 33.2 en 33.3; 2 = NACE64.2; 3 = NACE 72.

Tabel 28: Uitstroom uit de ICT-sector volgens geslacht (%)

| | job-to-job | | andere bestemming | | totaal | |
|---|------------|-----|-------------------|-----|--------|-----|
| | M | V | M | V | M | V |
| ICT-sector ⁴⁹ | | | | | | |
| vervaardiging van kantoor­machines en computers | 1,7 | 0,9 | 1,8 | 2,9 | 3,5 | 3,8 |
| telecommunicatie | 1,6 | 2,1 | 1,3 | 2,3 | 3,0 | 4,4 |
| informatica en aanverwante activiteiten | 4,5 | 4,2 | 2,4 | 2,9 | 6,9 | 7,1 |
| totale arbeidsmarkt | 2,3 | 2,2 | 3,7 | 4,8 | 6,0 | 7,0 |

Bron: Tielens, 2004

Er is een lagere uitstroom uit alle onderscheiden subsectoren van de ICT-sector naar andere bestemmingen dan op de totale arbeidsmarkt. Binnen de subsector 'informatica en aanverwante activiteiten' is de uitstroom naar andere bedrijven groter dan gemiddeld. Er zijn geen verschillen tussen mannen en vrouwen. De mobiliteit is verder het grootst in de jongste leeftijdsgroepen (15 tot 24 jaar), zowel wat de instroom als de uitstroom betreft.

De instroom- en uitstroomgegevens bevestigen gedeeltelijk het beeld van de ICT-sector als een sector met mobiele werknemers, met name voor de subsector van de 'informatica en aanverwante activiteiten'. Het is net deze subsector die oververtegenwoordigd is in de werknemersenquête (cf. hoofdstuk 2, 3.2.1). De andere twee subsectoren kennen minder mobiliteit. Vanuit de optiek van loopbanen, kunnen we de ICT-sector bijgevolg niet beschouwen als een uniforme sector, maar moeten we er rekening mee houden dat de verschillende subsectoren zich anders gedragen.

3 RESULTATEN VAN DE BEDRIJFSENQUÊTE

In deze paragraaf brengen we verslag uit van de enquête bij ICT-bedrijven die in Vlaanderen gevestigd zijn en in 2001 meer dan 10 werknemers telden. De enquête heeft tot doel om een beter beeld te krijgen van de tewerkstelling in de sector waarbij we specifiek aandacht besteden aan de mogelijke verschillen tussen mannen en vrouwen. De bestaande cijfergegevens, voornamelijk deze van de RSZ, geven ons wel een globaal beeld van de tewerkstelling, maar voor meer gedetailleerde gegevens is een enquête noodzakelijk, zeker wanneer we de verticale sekse-segregatie in kaart willen brengen. De enquête levert gegevens op over het aantal bedienden, hooggeschoolden, technisch geschoolden, freelancers, aanwervingen en ontslagen, projectleiders en ten slotte leidinggevend.

⁴⁹ Binnen het Stile project maakt men een groepering van de volgende NACE-subsectoren: 1 = NACE 30,32, 33.2 en 33.3; 2 = NACE 64.2; 3 = NACE 72.

3.1 KENMERKEN VAN DE TEWERKSTELLING, DE INSTROOM EN DE UITSTROOM

Tabel 29 en de tabellen die er op volgen, geven een samenvattend overzicht van het aantal werknemers in de bedrijven, respectievelijk voor het totaal aantal werknemers, de mannelijke en de vrouwelijke werknemers volgens enkele categorieën: bedienden, freelancers, hogeschoolden en technisch geschoolden. Gemiddeld werken er net geen 79 bedienden per bedrijf: 54 daarvan zijn mannen, 25 zijn vrouwen. Het kleinste bedrijf heeft 3 bedienden, het grootste heeft er 1403. In totaal gaat het om bijna 10.000 bedienden in alle bedrijven samen: 6.724 mannen en 3.070 vrouwen. De percentielverdeling maakt duidelijk dat in 25% van de bedrijven 14 bedienden of minder werken, de helft van de bedrijven telt 28 bedienden of minder, nog eens 25% van de bedrijven telt meer dan 60 bedienden. KMO's vormen de meerderheid van de ICT-bedrijven.

Typisch voor de ICT-sector is de aanwezigheid van freelance medewerkers. Zij knappen klussen op voor het bedrijf, maar zijn niet als werknemer aan het bedrijf verbonden. Iets meer dan 40% (54/124) van de bedrijven heeft het jaar voorafgaand aan de enquête met freelance medewerkers gewerkt. Gemiddeld gaat het om 12 freelancers per bedrijf, 10 mannen en 2 vrouwen. Het mannelijk overwicht bij de freelancers is bijgevolg groot.

Twee derde van de bedienden in de ICT-sector zijn hogeschoolden. Zij hebben een universitair diploma of een hogeschooldiploma van één of twee cycli. Bij de mannen ligt het aandeel hogeschoolden hoger dan bij de vrouwen: respectievelijk 69% en 60%. Gemiddeld werken er in een bedrijf 56 hogeschoolden: 40 mannen en 16 vrouwen. We hebben eveneens gevraagd naar het aantal technisch geschoolden, namelijk bedienden met één van de volgende diploma's: licentiaat informatica, A1 informatica, licentiaat wetenschappen, burgerlijk ingenieur of industrieel ingenieur. Iets minder dan de helft van het aantal hogeschoolden heeft een dergelijk diploma. Hier zien we een opvallend verschil tussen mannen en vrouwen. Ongeveer 54% van de hogeschoolde mannen heeft een technisch diploma op zak, terwijl dat bij vrouwen nog geen 40% is. De situatie in de bedrijven weerspiegelt daarmee de situatie op de schoolbanken: in de opleidingen die voorbereiden op een ICT-carrière zijn vrouwen duidelijk in de minderheid (Claeys, 2002, p. 14-15). In 2000 vormden meisjes bijvoorbeeld slechts 13% van de studenten toegepaste informatica in de hoge scholen van één cyclus (3 jaar). In de universitaire opleiding informatica is dit nog iets minder. De pool waaruit de bedrijven vrouwen kunnen selecteren is bijgevolg veel kleiner dan de pool waaruit ze mannen kunnen selecteren.

De laatste drie kolommen van de onderstaande tabellen behandelen het gemiddelde verloop van de bedrijven. Hoeveel bedienden zijn er aangeworven? Hoeveel bedienden zijn er weggegaan? Na jaren van continue groei werd ook de ICT-sector getroffen door de slabakkende economie. Dat weerspiegelt zich in het saldo van het aantal bedienden dat aangeworven werd en weggegaan is in 2002. We kunnen op basis van de enquête geen

onderscheid maken tussen bedienden die uit eigen beweging weggegaan zijn en bedienden die het bedrijf gedwongen hebben moeten verlaten, omwille van bijvoorbeeld een herstructurering. Gemiddeld heeft een bedrijf in 2002 5,5 bedienden aangeworven en zijn er 11,8 bedienden weggegaan. Voor alle bedrijven samen geeft dat voor 2002 een negatief saldo van 777 bedienden. Dat betekent dat er eind 2001 in de onderzochte bedrijven 777 bedienden meer werkten dan eind 2002, waarvan 540 mannen en 237 vrouwen.

Tabel 29: Totaal aantal werknemers in de bedrijven volgens een aantal kenmerken

| | bedienden | freelancers | hooggeschoolden | technisch geschoolden ⁵⁰ | aangeworven | weggegaan | saldo |
|--|-----------|-------------|-----------------|-------------------------------------|-------------|-----------|-------|
| aantal bedrijven | 124 | 54 | 116 | 110 | 123 | 123 | 123 |
| gemiddeld aantal werknemers per bedrijf | 78,98 | 12,31 | 56,13 | 29,05 | 5,48 | 11,80 | -6,32 |
| totaal aantal werknemers in alle bedrijven | 9.794 | 665 | 6.511 | 3.195 | 674 | 1.451 | -777 |

Tabel 30: Aantal mannen in de bedrijven volgens een aantal kenmerken

| | bedienden | freelancers | hooggeschoolden | technisch geschoolden ⁵¹ | aangeworven | weggegaan | saldo |
|--|-----------|-------------|-----------------|-------------------------------------|-------------|-----------|-------|
| aantal bedrijven | 124 | 54 | 116 | 115 | 123 | 123 | 123 |
| gemiddeld aantal werknemers per bedrijf | 54,23 | 10,39 | 40,06 | 21,99 | 4,15 | 8,54 | -4,4 |
| totaal aantal werknemers in alle bedrijven | 6.724 | 561 | 4.647 | 2.529 | 511 | 1.051 | -540 |

Tabel 31: Aantal vrouwen in de bedrijven volgens een aantal kenmerken

| | bedienden | freelancers | hooggeschoolden | technisch geschoolden ⁵² | aangeworven | weggegaan | saldo |
|--|-----------|-------------|-----------------|-------------------------------------|-------------|-----------|-------|
| aantal bedrijven | 124 | 54 | 116 | 116 | 123 | 123 | 123 |
| gemiddeld aantal werknemers per bedrijf | 24,76 | 1,93 | 16,07 | 6,22 | 1,33 | 3,25 | -1,9 |
| totaal aantal werknemers in alle bedrijven | 3.070 | 104 | 1.864 | 721 | 163 | 400 | -237 |

De bovenstaande absolute aantallen resulteren in de sekseratio's uit tabel 32. De sekseratio bij de bedienden is gunstiger dan de sekseratio volgens de RSZ: volgens de RSZ (cf. dit hoofdstuk 2.4) is, afhankelijk van de definitie, 26 à 27% van de bedienden in de ICT-sector vrouw, terwijl dit bij de bedrijven die meewerken aan het onderzoek stijgt tot 31,4%. Voor de

⁵⁰ Enkele bedrijven hebben ofwel het aantal mannen ofwel het aantal vrouwen niet ingevuld, terwijl ze het andere geslacht wel hebben ingevuld. Dit heeft tot gevolg dat die bedrijven niet zijn opgenomen in de totaaltabel, maar wel in de mannen- of de vrouwentabel. Wanneer je de mannen- en vrouwentabel met elkaar optelt krijg je een totaal van 3.250 technisch geschoolden.

⁵¹ idem

⁵² idem

andere gegevens hebben we geen vergelijkingsbron. Het aandeel vrouwen vermindert wanneer we enkel de hogeschoolden in ogenschouw nemen en het zakt zelfs dramatisch bij de technisch geschoolden: hier hebben we slechts 22% vrouwen. De tabel toont bovendien dat de sekseratio bij de freelancers veel minder gunstig is, dan bij de bedienden in het algemeen of zelfs bij de technisch geschoolden: slechts iets meer dan 15% van de freelancers is vrouw. Aangezien het toch om een vrij grote groep gaat, krijgen we een vertekend beeld van de ICT-sector wanneer we geen rekening houden met deze freelancers.

Wanneer we naar het verloop in 2002 kijken, dan blijkt dat de sekseratio bij de aanwervingen minder gunstig is voor vrouwen dan bij de bedienden in het algemeen, maar bij de bedienden die het bedrijf verlaten vinden we relatief gezien minder vrouwen dan mag worden verwacht op basis van de sekseratio bij de bedienden. Beide bewegingen resulteren in een sekseratio in het saldo die ongeveer hetzelfde is, als bij de bedienden. We krijgen hier dus geen bevestiging voor de vrees dat vrouwen harder getroffen zouden worden door de economische crisis dan mannen.

Tabel 32: Sekseratio

| | bedienden | freelancers | hogeschoolden | technisch geschoolden ⁵³ | aangevorven | weggegaan | saldo |
|-----------|-----------|-------------|---------------|-------------------------------------|-------------|-----------|-------|
| % vrouwen | 31,4 | 15,6 | 28,6 | 22,2 | 24,2 | 27,6 | 30,5 |
| % mannen | 68,6 | 84,4 | 71,4 | 77,8 | 75,8 | 72,4 | 69,5 |

3.2 VERDELING VAN DE BEDRIJVEN VOLGENS DE SEKSERATIO

Het gemiddeld aantal mannen en vrouwen en de sekseratio voor alle bedrijven samen is uiteraard het resultaat van enerzijds bedrijven die het goed doen wat de tewerkstelling van vrouwen betreft en anderzijds bedrijven waar bijna geen vrouwen werken. Om de verscheidenheid binnen de ICT-sector tot zijn recht te laten komen, vindt u in deze paragraaf een aantal tabellen met de verdeling van de bedrijven volgens het percentage vrouwen.

We zien in tabel 33 dat één derde van de bedrijven 20% of minder vrouwelijke bedienden in dienst heeft. De helft van de bedrijven heeft zelfs minder dan 25% vrouwen in dienst. Dit zijn de bedrijven met een afwijkende genderverdeling ten opzichte van de gemiddelde sekseratio in de ICT-sector. Slechts iets meer dan 10% van de bedrijven heeft een bediendencorps met een evenwichtige seksesamenstelling. We beschouwen een sekseratio tussen 40 en 60% vrouwen als een evenwichtige sekseratio omdat dit een sekseratio is die schommelt rond de 50/50, de sekseratio die geldt voor de arbeidsmarkt als zijn geheel. Gemiddeld werken er 27,8% vrouwelijke bedienden in een bedrijf. Dit wijkt af van de sekseratio in tabel 32 omdat hier geen rekening wordt gehouden met de grootte van de bedrijven.

⁵³ idem

Tabel 33: Aantal bedrijven volgens het percentage vrouwen bij de bedienden

| | N | % |
|----------------------------------|------------|------------|
| minder dan 10% vrouwen | 10 | 8,1 |
| 10 tot en met 20% vrouwen | 33 | 26,6 |
| 20 tot en met 30% vrouwen | 38 | 29,8 |
| 30 tot en met 40% vrouwen | 26 | 21 |
| <i>40 tot en met 50% vrouwen</i> | <i>12</i> | <i>9,7</i> |
| <i>50 tot en met 60% vrouwen</i> | <i>2</i> | <i>1,6</i> |
| meer dan 60% vrouwen | 4 | 3,2 |
| totaal | 124 | 100 |

De verdeling van de bedrijven volgens de sekseratio bij de hooggeschoolden, zoals weergegeven in tabel 34, is vergelijkbaar met de verdeling bij de bedienden, alleen zijn er meer bedrijven die minder dan 20% vrouwen tellen onder hun hooggeschoolden: bijna 40% van de bedrijven heeft een sekseratio van minder dan 20%. De helft van de bedrijven heeft minder dan 25% vrouwen bij de hooggeschoolden in dienst. Iets meer dan 10% van de bedrijven kent een evenwichtige seksesamenstelling onder de hooggeschoolden (tussen 40 en 60% vrouwen onder de bedienden). Ter vergelijking: gemiddeld werken er in een bedrijf 26,1% vrouwen bij de hooggeschoolden.

Tabel 34: Aantal bedrijven volgens het percentage vrouwen bij de hooggeschoolden

| | N | % |
|----------------------------------|------------|-------------|
| minder dan 10% vrouwen | 18 | 15,7 |
| 10 tot en met 20% vrouwen | 27 | 23,4 |
| 20 tot en met 30% vrouwen | 36 | 31,3 |
| 30 tot en met 40% vrouwen | 16 | 13,9 |
| <i>40 tot en met 50% vrouwen</i> | <i>12</i> | <i>10,5</i> |
| <i>50 tot en met 60% vrouwen</i> | <i>3</i> | <i>2,6</i> |
| meer dan 60% vrouwen | 3 | 2,6 |
| totaal | 115 | 100 |

Opvallend in tabel 35 is het grote aantal bedrijven waar geen vrouwen werken met een technisch diploma: het gaat om bijna één derde van de bedrijven. In twee derde van de bedrijven werken minder dan 20% vrouwen met een technisch diploma. In amper 7% van de bedrijven is er pariteit. In een gemiddeld bedrijf werken er 16,2% vrouwen bij de technisch geschoolden.

Tabel 35: Aantal bedrijven volgens het percentage vrouwen bij de technisch geschoolden

| | N | % |
|----------------------------------|------------|------------|
| 0% vrouwen | 32 | 31,1 |
| minder dan 10% vrouwen | 16 | 14,5 |
| 10 tot en met 20% vrouwen | 22 | 21,4 |
| 20 tot en met 30% vrouwen | 17 | 16,5 |
| <i>30 tot en met 40% vrouwen</i> | <i>8</i> | <i>7,8</i> |
| <i>40 tot en met 50% vrouwen</i> | <i>7</i> | <i>6,8</i> |
| 100% vrouwen | 2 | 1,9 |
| totaal | 103 | 100 |

Het aantal bedrijven waar geen vrouwen werken bij de freelancers is nog groter. Volgens tabel 36 heeft meer dan de helft van de bedrijven die freelancers tewerkstelt een exclusief mannelijke freelancerspool. Toch zijn er ook bedrijven waar de sekseratio omgekeerd is dan te verwachten: 13% van de bedrijven telt meer vrouwen dan mannen onder zijn freelancers. Gemiddeld zijn er 14,6% vrouwen bij de freelancers. We moeten er hier voorzichtigheidshalve wel bij vermelden dat deze conclusies slechts gebaseerd zijn op 54 bedrijven omdat de andere bedrijven niet met freelancers werken.

Tabel 36: Aantal bedrijven volgens het percentage vrouwen bij de freelancers

| | N | % |
|-------------------------------------|-----------|------------|
| 0% vrouwen | 28 | 51,9 |
| 1 tot en met 20% vrouwen | 16 | 29,6 |
| meer dan 20, minder dan 50% vrouwen | 3 | 5,5 |
| 50% of meer vrouwen | 7 | 13,0 |
| totaal | 54 | 100 |

In meer dan één vierde van de bedrijven zijn er in 2002 geen aanwervingen gebeurd. Van de bedrijven die mensen hebben aangeworven, heeft bijna één derde wel mannen, maar geen vrouwen aangeworven. In 15% van de bedrijven is er pariteit bij de aanwervingen. In 43% van de bedrijven die mensen hebben aangeworven, vormen vrouwen meer dan 30% van de bedienden die zijn aangeworven. Gemiddeld zijn 29% van de aangeworven bedienden vrouwen. Dit is hoger dan de gemiddelde sekseratio bij de bedienden die reeds in de sector werken.

Tabel 37: Aantal bedrijven volgens het percentage vrouwen bij de aanwervingen in 2002

| | N | % |
|--|-----------|-----------------------------|
| 0% vrouwen | 29 | 32,6 |
| minder dan 10% vrouwen | 5 | 5,6 |
| 10 tot en met 20% vrouwen | 9 | 10,1 |
| 20 tot en met 30% vrouwen | 8 | 9 |
| 30 tot en met 40% vrouwen | 14 | 15,7 |
| 40 tot en met 50% vrouwen | 10 | 11,3 |
| 50 tot en met 60% vrouwen | 4 | 4,5 |
| meer dan 60% vrouwen | 10 | 11,2 |
| totaal aantal bedrijven dat aangeworven heeft | 89 | 100 |
| bedrijven die niemand aangeworven hebben | 34 | 27,4 (89/123) ⁵⁴ |

In 17,9% van de bedrijven zijn geen mensen weggegaan. Dit percentage ligt lager dan het aantal bedrijven dat niemand heeft aangeworven. In iets meer dan één derde van de bedrijven waar mensen zijn weggegaan is dit een louter mannelijke aangelegenheid geweest. In twee derde van de bedrijven zijn minder vrouwen weggegaan dan hun gemiddelde aanwezigheid in de sector. Dit kan er enerzijds op wijzen dat vrouwen niet meer dan mannen slachtoffer zijn van herstructureringen. Aangezien we geen onderscheid kunnen maken tussen bedienden die vrijwillig en bedienden die onvrijwillig zijn weggegaan kan dit er anderzijds ook op wijzen dat vrouwen honkvaster zijn dan mannen en minder vrijwillig het bedrijf verlaten. In een kleine 10% van de bedrijven zijn meer vrouwen dan mannen weggegaan.

Tabel 38: Aantal bedrijven volgens het percentage vrouwen bij de bedienden die zijn weggegaan in 2002

| | N | % |
|--|------------|---------------|
| 0% vrouwen | 36 | 35,6 |
| minder dan 10% vrouwen | 1 | 1,0 |
| 10 tot en met 20% vrouwen | 16 | 15,9 |
| 20 tot en met 30% vrouwen | 19 | 18,8 |
| 30 tot en met 40% vrouwen | 10 | 9,9 |
| 40 tot en met 60% vrouwen | 11 | 10,9 |
| 60 tot en met 100% vrouwen | 8 | 7,9 |
| totaal aantal bedrijven waar bedienden zijn weggegaan | 101 | 100 |
| bedrijven waar geen bedienden zijn weggegaan | 22 | 17,9 (22/123) |

⁵⁴ Bij 1 bedrijf kregen we geen informatie over het aantal bedienden dat weggegaan of aangeworven is. Vandaar dat het totaal hier 123 en niet 124 bedrijven is.

3.3 VERTICALE SEKSE-SEGREGATIE IN DE ICT-SECTOR

De enquête levert ons op twee manieren informatie over de verticale sekse-segregatie in de ICT-sector. We kunnen ten eerste een analyse maken van het aantal mannen en vrouwen binnen het (top-)management, bij de projectleiders en bij de peoplemanagers. De opsomming van de managementfuncties levert ons ten tweede meer kwalitatieve informatie over het soort functies dat mannen en vrouwen uitoefenen.

3.3.1 KWANTITATIEVE ANALYSE: DE DOORSTROMINGSRATIO IN DE ICT-SECTOR

De kwantitatieve analyse bevat twee soorten gegevens. We presenteren ten eerste cijfergegevens over het aandeel vrouwen bij de leidinggevenden. In het tweede deel relateren we het aandeel vrouwen in het bedrijf aan het aandeel vrouwen bij de leidinggevenden. Op die manier construeren we een doorstromingsratio. De analyse van de kleine bedrijven verschilt enigszins van deze in de grote bedrijven. Aan kleine bedrijven werd gevraagd om het totaal aantal leidinggevenden te geven, aan grote bedrijven vroegen we naar het aantal topmanagers.

3.3.1.1 Het aandeel vrouwen bij de leidinggevenden

In tabel 39 kunnen we lezen dat de sekseratio bij de leidinggevenden minder gunstig is dan de sekseratio bij de bedienden, wat wijst op het bestaan van het glazen plafond: de doorstroom van vrouwen naar het management loopt niet zoals verwacht op basis van hun aanwezigheid in de sector. Wanneer we vragen naar het topmanagement, namelijk in bedrijven met meer dan 50 werknemers, dan daalt het percentage vrouwen in het managementteam tot onder de 15%. Dit heeft tot gevolg dat 10% van de vrouwelijke werknemers in kleine bedrijven een leidinggevende functie uitoefent, terwijl dit voor de mannen 15% is. In de grotere bedrijven is dit respectievelijk 1,4 en 4,2% van de werknemers die een functie uitoefenen binnen het topmanagement.

Tabel 39: Totaal aantal leidinggevenden in de bedrijven

| | mannen | vrouwen | totaal | % vrouwen | % managers bij vrouwen | % managers bij mannen |
|---------------|------------|-----------|------------|-------------|------------------------|-------------------------|
| klein bedrijf | 261 | 65 | 326 | 19,9 | 10,6 (n=611) | 15,0 (n=1739) |
| groot bedrijf | 208 | 34 | 242 | 14,1 | 1,4 (n=2459) | 4,2 (n=4985) |
| totaal | 469 | 99 | 568 | 17,4 | 3,2 (n=3070) | 7,0 (n=6724) |

Tabel 40 bevat zowel de gegevens van grote als van kleine bedrijven. Aan de ene kant heeft volgens de tabel een groot aantal bedrijven, namelijk 44%, een exclusief mannelijke top. Nog

eens tien procent heeft 15% of minder vrouwelijke managers. Aan de andere kant is er in 10% van de bedrijven pariteit aan de top. Gemiddeld heeft een bedrijf 17,4 procent vrouwen onder de leidinggevenden.

Tabel 40: Aantal bedrijven volgens het percentage vrouwen bij de leidinggevenden

| | N | % |
|---------------------------|------------|------------|
| 0% vrouwen | 54 | 44,6 |
| 1 tot en met 15% vrouwen | 12 | 9,9 |
| 15 tot en met 20% vrouwen | 13 | 10,8 |
| 20 tot en met 30% vrouwen | 16 | 13,2 |
| 30 tot en met 40% vrouwen | 10 | 8,3 |
| 40 tot en met 50% | 11 | 9,1 |
| meer dan 50% vrouwen | 5 | 4,1 |
| totaal | 121 | 100 |

We kunnen per bedrijf de doorstroming van vrouwen naar leidinggevende posities bepalen door het verschil te bepalen tussen de sekseratio bij de bedienden enerzijds en de sekseratio binnen het managementteam anderzijds. De resultaten van deze oefening vindt u in tabel 41. In bijna één vierde van de bedrijven is de sekseratio gunstiger voor vrouwen in het managementteam dan bij de bedienden. De doorstroom van vrouwen verloopt hier dus vlotter dan verwacht op basis van hun aanwezigheid bij de bedienden. In bijna 70% van de bedrijven is de situatie omgekeerd: vrouwen zijn er proportioneel minder vertegenwoordigd bij de leidinggevenden dan bij de bedienden. In hoeveel procent van de bedrijven stromen vrouwen minder goed door naar managementposities dan mannen? Als we een marge nemen van 10% boven of onder de seksratio bij de bedienden dan doen in bijna één vijfde van de bedrijven vrouwen het beter dan verwacht; in de helft van de bedrijven zijn er minder vrouwen dan verwacht; in een kleine 30% van de bedrijven is er sprake van een evenwichtige doorstroming.

Tabel 41: Aantal bedrijven volgens het verschil in sekseratio bij de bedienden en de leidinggevenden

| | N | % |
|--|------------|------------|
| sekseratio is gunstiger bij de leidinggevenden dan bij de bedienden | | |
| - meer dan 10% verschil in sekseratio | 24 | 19,8 |
| - 0 tot en met 10% verschil in sekseratio | 6 | 5,0 |
| sekseratio is dezelfde bij de leidinggevenden als bij de bedienden (0% verschil in sekseratio) | 7 | 5,8 |
| sekseratio is minder gunstig bij de leidinggevenden dan bij de bedienden | | |
| - 0 tot en met 10% verschil in sekseratio | 23 | 19,0 |
| - 10 tot en met 20% verschil in sekseratio | 19 | 15,7 |
| - 20 tot en met 30% verschil in sekseratio | 22 | 18,2 |
| - meer dan 30% verschil in sekseratio | 20 | 16,5 |
| totaal | 121 | 100 |

We kunnen als vergelijkingsbasis voor de doorstroming ook de hooggeschoolden nemen in plaats van de bedienden. We gaan dan uit van de veronderstelling dat de hooggeschoolden

de groep vormen met managementpotentieel. Dit is uiteraard een betwistbare veronderstelling: niet alle hooggeschoolden hebben managementambities en niet alle managers hebben een hogere opleiding. Het plaatje wordt iets gunstiger voor vrouwen, al zijn de verschillen klein: in 37% van de bedrijven is er een evenwichtige doorstroming, terwijl dit in de vorige tabel bij een kleine 30% van de bedrijven het geval was.

Tabel 42: Aantal bedrijven volgens het verschil in sekseratio bij de hooggeschoolden en de leidinggevenden

| | N | % |
|--|------------|------------|
| sekseratio is gunstiger bij de leidinggevenden dan bij de hooggeschoolden | | |
| - meer dan 10% verschil in sekseratio | 18 | 15,9 |
| - 0 tot en met 10% verschil in sekseratio | 11 | 9,8 |
| sekseratio is dezelfde bij de leidinggevenden als bij de hooggeschoolden (0% verschil in sekseratio) | 9 | 7,9 |
| sekseratio is minder gunstig bij de leidinggevenden dan bij de hooggeschoolden | | |
| - 0 tot en met 10% verschil in sekseratio | 22 | 19,5 |
| - 10 tot en met 20% verschil in sekseratio | 15 | 13,3 |
| - 20 tot en met 30% verschil in sekseratio | 22 | 19,4 |
| - meer dan 30% verschil in sekseratio | 16 | 14,2 |
| totaal | 113 | 100 |

Tabel 43 neemt als vergelijkingsbasis het aantal technisch geschoolden. Hier geldt weer dezelfde opmerking als voor de hooggeschoolden, maar dan in sterkere mate: niet alle leidinggevenden komen uit de groep technisch geschoolden en omgekeerd hebben niet alle technisch geschoolden managementambities. Hierdoor zijn de technisch geschoolden een onvolkomen vergelijkingsbasis. We geven de tabel hier toch omdat in interviews met niet-technisch geschoolde managers soms de opmerking gemaakt wordt dat zij het moeilijker hebben dan technisch geschoolde managers om de top van het bedrijf te bereiken.⁵⁵ Wat opvalt is dat in veel bedrijven vrouwen het beter doen in het management dan bij de technisch geschoolden. Dit is niet verwonderlijk gezien hun uitermate zwakke aanwezigheid onder de technisch geschoolden. Ook het aantal bedrijven waar vrouwen proportioneel gezien slecht doorstromen daalt sterk tot onder de 30%.

⁵⁵ Het gaat hier om diepte-interviews met mannelijke en vrouwelijke managers uit de ICT-sector die eveneens in het kader van dit doctoraatsonderzoek werden afgenomen (cf. hoofdstuk 4).

Tabel 43: Aantal bedrijven volgens het verschil in sekseratio bij de technisch geschoolden en de leidinggevenden

| | N | % |
|--|------------|------------|
| sekseratio is gunstiger bij de leidinggevenden dan bij de technisch geschoolden | | |
| - meer dan 10% verschil in sekseratio | 34 | 34 |
| - 0 tot en met 10% verschil in sekseratio | 7 | 7 |
| sekseratio is dezelfde bij de leidinggevenden als bij de technisch geschoolden (0% verschil in sekseratio) | 18 | 18 |
| sekseratio is minder gunstig bij de leidinggevenden dan bij de technisch geschoolden | | |
| - 0 tot en met 10% verschil in sekseratio | 12 | 12 |
| - 10 tot en met 20% verschil in sekseratio | 9 | 9 |
| - 20 tot en met 30% verschil in sekseratio | 10 | 10 |
| - meer dan 30% verschil in sekseratio | 10 | 10 |
| totaal | 100 | 100 |

Tabel 44 en 45 bevatten gegevens over projectleiders, een functie die zowel leidinggevende als technische competenties in zich verenigt. De sekseratio bij de projectleiders is minder gunstig dan voor de bedienden in het algemeen: slechts één vijfde van alle projectleiders zijn vrouwen. Wanneer we dit vergelijken met de gegevens uit de Trends top 100.000 dan doen vrouwen het echter relatief gezien goed in de ICT-sector. Volgens de Trends top 100.000 is de functie van projectleider, over alle sectoren heen, immers een uitgesproken vrouwonvriendelijke functie met amper 5% vrouwen (Trends top 30.000-100.000, editie 2001). Uit de tabel blijkt voorts dat in de kleine bedrijven proportioneel meer projectleiders werken dan in de grote bedrijven.

Tabel 44: Projectleiders in de bedrijven

| | mannen | vrouwen | totaal | % vrouwen | % projectleider bij vrouwen | % projectleiders bij mannen |
|---------------|------------|------------|------------|-------------|-------------------------------|-------------------------------|
| klein bedrijf | 201 | 45 | 246 | 18,3 | 7,4 (n=611) | 11,6 (n=1739) |
| groot bedrijf | 198 | 60 | 258 | 23,3 | 2,4 (n=2459) | 4,0 (n=4985) |
| totaal | 399 | 105 | 504 | 20,8 | 3,4 (n=3070) | 5,9 (n=6724) |

Twee derde van de ICT-bedrijven werkt met projectleiders. De meerderheid van deze bedrijven heeft geen vrouwelijke projectleiders. De functie van projectleider is bijgevolg nog een mannelijk bastion. Het beperkt aantal vrouwen met een ICT-opleiding is daar waarschijnlijk debet aan. Daar staat tegenover dat in één vijfde van de bedrijven vrouwen 30% of meer vormen van de projectleiders.

Tabel 45: Aantal bedrijven volgens het percentage vrouwen bij projectleiders

| | N | % |
|---------------------------|----|------|
| 0% vrouwen | 44 | 55,7 |
| minder dan 20% vrouwen | 8 | 10,1 |
| 20 tot en met 30% vrouwen | 9 | 11,4 |

| | | |
|---------------------------------|-----------|---------------|
| 30 tot en met 40% vrouwen | 7 | 8,9 |
| 50% of meer vrouwen | 11 | 13,9 |
| totaal | 79 | 100 |
| bedrijven zonder projectleiders | 42 | 34,7 (42/121) |

3.3.1.2 De glazen plafond index

Wanneer we de doorstroming van vrouwen uitdrukken als het verschil tussen het percentage vrouwen bij de bedienden enerzijds en het percentage vrouwen bij de leidinggevenden anderzijds, houden we geen rekening met de hoogte van het aandeel vrouwen in het bedrijf. Een bedrijf waar bijvoorbeeld 10% vrouwelijke bedienden werken en 5% vrouwelijke leidinggevenden stellen we op dezelfde hoogte als een bedrijf met 50% vrouwelijke bedienden en 45% vrouwelijke leidinggevenden. Nochtans stroomt in het eerste bedrijf maar de helft van de vrouwen door naar het management en in het tweede bedrijf bijna alle vrouwen. Om dit probleem te ondervangen werd een maatstaf ontwikkeld waarmee we de doorstroom van vrouwen in verschillende bedrijven kunnen vergelijken, ook al schommelt het percentage vrouwen dat in die bedrijven werkt onderling sterk: de glazen plafondindex (Steegmans, 2003). Deze doorstromingsratio is ontwikkeld in de traditie van het onderzoek naar het glazen plafond, vandaar dat het de glazen plafond index genoemd wordt. Het is echter belangrijk om te benadrukken dat de ratio op zich niets vertelt over de oorzaken van een mogelijke ondervertegenwoordiging van vrouwen in leidinggevende functies. Die kan zowel het gevolg zijn van objectieve verschillen tussen mannen en vrouwen (het individual deficit model) als van onbewuste discriminatie (het glazen plafond model).

We kunnen voor elk functieniveau in een bedrijf berekenen hoe moeilijk het is om door te stromen naar het volgende niveau. We zouden dat bijvoorbeeld kunnen doen voor de doorstroom van de subtop naar de top. De berekening gebeurt dan als volgt:

$$\frac{\text{aandeel vrouwen op niveau } (x-1)}{\text{aandeel vrouwen op niveau } (x)}$$

We kunnen eveneens in het algemeen de dikte van het glazen plafond berekenen door een vergelijking te maken tussen het aandeel vrouwen op alle niveaus enerzijds en het aandeel vrouwen in het management anderzijds.

$$\frac{\text{aandeel vrouwen op alle niveaus}}{\text{aandeel vrouwen boven een bepaald niveau}}$$

Een hoge glazen plafondindex betekent dat de doorstroom van vrouwen achterblijft gezien het potentieel dat er in het bedrijf is. Op beide maatstaven neemt de waarde toe naarmate vrouwen sterker zijn ondervertegenwoordigd in hogere functies. Een waarde van 1 betekent

dat er geen glazen plafond is: er zijn evenveel vrouwen met een leidinggevende functie als we kunnen verwachten op basis van hun aanwezigheid in het bedrijf. Alle waarden boven 1 duiden op het bestaan van een glazen plafond in het bedrijf. Een waarde van 2 betekent bijvoorbeeld dat het aandeel vrouwen bij de bedienden dubbel zo groot is als het aandeel vrouwen bij de leidinggevendenden, wanneer de waarde 3 is zijn er drie maal zo veel vrouwen bij de bedienden als bij de leidinggevendenden. In bedrijven waar de glazen plafondindex kleiner is dan 1, doen vrouwen het beter in het management dan we kunnen verwachten. Een index van 0,5 betekent bijvoorbeeld dat het aandeel vrouwen in het management dubbel zo groot is als het aandeel vrouwen bij het totaal aantal bedienden.

Op basis van de enquête kunnen we enkel in het algemeen de glazen plafondindex berekenen en niet per functieniveau omdat we daarvoor niet genoeg gegevens hebben. We moeten daarbij een onderscheid maken tussen kleine en grote bedrijven. In de grote bedrijven kennen we het percentage vrouwen in het topmanagement, in de kleine bedrijven kennen we het percentage vrouwen in alle leidinggevende functies. In de grote bedrijven geeft de index een indicatie van de grootte van de belemmeringen bij de doorstroom naar het topmanagement, in de kleine bedrijven gaat het om het klassieke glazen plafond. We kunnen daarenboven als vergelijkingsbasis ofwel het aandeel vrouwelijke bedienden ofwel het aandeel vrouwelijke hooggeschoolden nemen. We berekenen de volgende vier indexen:

$$\text{GPI-TOP1} = \frac{\text{aandeel vrouwen bij bedienden}}{\text{aandeel vrouwen in het topmanagement}}$$

$$\text{GPI-TOP2} = \frac{\text{aandeel vrouwen bij de hooggeschoolden}}{\text{aandeel vrouwen in het topmanagement}}$$

$$\text{GPI-KLASSIEK1} = \frac{\text{aandeel vrouwen bij bedienden}}{\text{aandeel vrouwen bij de leidinggevendenden}}$$

$$\text{GPI-KLASSIEK2} = \frac{\text{aandeel vrouwen bij de hooggeschoolden}}{\text{aandeel vrouwen bij de leidinggevendenden}}$$

Wanneer in een bedrijf geen enkele vrouw een leidinggevende functie uitoefent, kan de index niet berekend worden omdat we niet kunnen delen door nul. We noemen dit de bedrijven met een absoluut glazen plafond: er is totaal geen sprake van doorstroming naar het management, respectievelijk het topmanagement. Bedrijven die geen vrouwelijke bedienden of hooggeschoolden tellen, nemen we niet op in de berekeningen, zij zouden een GPI van 0 hebben, wat theoretisch betekent dat vrouwen meer dan proportioneel doorstromen naar het management. Er zijn echter geen vrouwen aanwezig in het bedrijf, waardoor het absurd zou zijn om van doorstroming te spreken.

Tabel 46 geeft de glazen plafondindex voor bedrijven met meer dan 50 bedienden in dienst. Meer dan 40% van de bedrijven heeft geen enkele vrouw in het topmanagement, wat resulteert in een absoluut glazen plafond voor topfuncties. Slechts 5 bedrijven hebben een GPI van 1 of minder dan 1. Dit zijn de bedrijven zonder glazen plafond voor vrouwen in topfuncties. 17% van de bedrijven heeft een GPI-TOP1 tussen 1,1 en 1,5. Dat zijn bijvoorbeeld bedrijven waar 60% van de bedienden vrouwen zijn terwijl 40% van de topfuncties wordt ingevuld door vrouwen of een bedrijf met 15% vrouwelijke bedienden en 10% vrouwelijke topmanagers. Bijna 28% van de bedrijven heeft een GPI-TOP1 boven 1,5. Dit zijn bedrijven waar vrouwen het heel moeilijk hebben om door te stromen naar het topmanagement. Wanneer we als vergelijkingsbasis de hooggeschoolden nemen in plaats van de bedienden, zoals gebeurt bij de GPI-TOP2, dan daalt het aantal bedrijven met een zeer zwaar glazen plafond en stijgt het aantal bedrijven met een lichter glazen plafond.

Tabel 46: Glazen plafondindex grote bedrijven

| | GPI-TOP1 | | GPI-TOP2 | |
|-------------------------|-----------|------------|-----------|------------|
| | N | % | N | % |
| minder dan 1 | 3 | 8,3 | 3 | 8,6 |
| 1: geen glazen plafond | 2 | 5,6 | 2 | 5,7 |
| 1,1 - 1,5 | 6 | 16,7 | 8 | 22,9 |
| 1,6 - 2,5 | 10 | 27,8 | 7 | 20,0 |
| absoluut glazen plafond | 15 | 41,7 | 15 | 42,9 |
| totaal | 36 | 100 | 35 | 100 |

Wanneer we naar de glazen plafondindex van de kleine bedrijven kijken, dan zien we in vergelijking met de grote bedrijven enerzijds meer bedrijven met een absoluut glazen plafond en anderzijds ook meer bedrijven met een lage GPI-waarde, bedrijven dus waar vrouwen goed doorstromen naar het management. 10% van de bedrijven heeft een GPI-1 tussen 1,1 en 1,5; 7% van de bedrijven heeft een nog dikker glazen plafond. Dat zijn bijvoorbeeld bedrijven waar 40% vrouwen werken terwijl slechts 20% van de leidinggevenden vrouw zijn. De verschillen tussen GPI1 en GPI2 zijn enkel te wijten aan enkele bedrijven waarvan we geen gegevens over het aandeel hooggeschoolden bij de vrouwen hebben.

Tabel 47: Glazen plafondindex kleine bedrijven

| | GPI-KLASSIEK1 | | GPI-KLASSIEK2 | |
|-------------------------|---------------|------------|---------------|------------|
| | N | % | N | % |
| minder dan 1 | 25 | 29,8 | 21 | 26,9 |
| 1: geen glazen plafond | 5 | 6,0 | 5 | 6,4 |
| 1,1 - 1,5 | 9 | 10,7 | 5 | 6,4 |
| 1,6 - 2,5 | 6 | 7,1 | 8 | 10,3 |
| absoluut glazen plafond | 39 | 46,4 | 39 | 50,0 |
| totaal | 84 | 100 | 78 | 100 |

3.3.2 KWALITATIEVE ANALYSE: HORIZONTALE SEKSE-SEGREGATIE BINNEN HET MANAGEMENT

Naast de vraag naar het aantal leidinggevenden in het bedrijf, hebben we in de vragenlijst gevraagd om een opsomming te geven van de verschillende managementfuncties in het bedrijf, telkens met de vermelding of deze functie door een man of een vrouw wordt uitgeoefend. Op basis daarvan kunnen we een analyse maken van de soorten functies die mannen en vrouwen binnen het managementteam uitoefenen. Tabel 48 geeft hiervan de resultaten. Het gaat telkens om het aantal functies en niet om het aantal bedrijven omdat functies meer dan één vermelding kunnen krijgen per bedrijf. Er kunnen bijvoorbeeld twee zaakvoerders zijn, of een gedelegeerd bestuurder en een bedrijfsleider. Vandaar dat het aantal functies groter is, dan het aantal bedrijven waar we gegevens over hebben. Bij vijf bedrijven die een enquête hebben teruggestuurd ontbreken alle gegevens over de functies binnen het management.

Tabel 48: Soorten managementfuncties die mannen en vrouwen uitoefenen

| | alle functies | bedrijfsleiding ⁵⁶ | HRM | financiën | verkoop |
|---------------|---------------|-------------------------------|-----------|-----------|-----------|
| mannen | 449 (82%) | 106 (94%) | 16 (46%) | 27 (54%) | 56 (88%) |
| vrouwen | 99 (18%) | 7 (6%) | 19 (54%) | 23 (46%) | 8 (12%) |
| totaal | 548 | 113 | 35 | 50 | 64 |

Binnen het management zien we nog een sterke verticale sekse-segregatie waarbij de top nog een bijna exclusieve mannenclub is. Slechts zeven bedrijven worden geleid door een vrouw. Eén van deze bedrijven heeft meer dan 50 werknemers, de andere zes hebben minder dan 50 werknemers. Bij nog eens vijf bedrijven staat zowel een man als een vrouw aan het hoofd. Hier gaat het telkens om een bedrijf met minder dan 50 werknemers.

35 bedrijven vermelden een HRM-functie bij hun leidinggevenden⁵⁷. Meer grote dan kleine bedrijven hebben een aparte HRM-functie. In kleinere bedrijven berust die verantwoordelijkheid waarschijnlijk bij een andere leidinggevende, bijvoorbeeld de bedrijfsleider. De meerderheid van die 35 bedrijven, met name 19 bedrijven, hebben een vrouw als HRM-manager, terwijl vrouwen in alle andere managementdomeinen in de minderheid zijn. Dit is een duidelijk teken van de horizontale sekse-segregatie binnen het management van bedrijven. Wanneer een vrouw het managementniveau bereikt, is dit vaak als HRM-manager: meer dan 19 procent van alle leidinggevende functies die vrouwen uitoefenen situeren zich in het personeelsmanagement (19 van de 99 functies die in totaal vermeld worden).

Ook bij de financiële managementfuncties zien we een relatief evenwicht tussen mannen en vrouwen, wat betekent dat vrouwen meer dan proportioneel vertegenwoordigd zijn dan we op basis van hun aanwezigheid in de ICT-sector kunnen verwachten. Bij de leidinggevende

⁵⁶ Daarnaast zijn er 5 bedrijven waar de bedrijfsleiding gezamenlijk door een man en een vrouw wordt waargenomen.

⁵⁷ In dit geval is het aantal functies gelijk aan het aantal bedrijven.

verkoopfuncties zien we een heel ander plaatje: slechts 12% van de verkoopsmanagers is vrouw. Het gaat hier om een functie met veel externe contacten, waar de weerstand tegen een atypische aanwerving groter lijkt te zijn dan bij de andere functies.

Uit tabel 49 blijkt dat twee derde van de vrouwelijke managers één van de reeds opgesomde managementfuncties uitoefent. Zij zijn bedrijfsleider, HRM-manager, salesmanager of financieel manager. Bij mannen is dit slechts de helft. Vrouwen zitten bijgevolg meer geconcentreerd in een beperkt aantal soorten managementfuncties, terwijl er bij mannen meer diversiteit is.

Tabel 49: Diversiteit in de managementfuncties

| | bedrijfsleider, HRM, financiën of verkoop | andere functies | totaal |
|---------------|--|------------------------|-------------------|
| Mannen | 224 (50%) | 225 (50%) | 449 (100%) |
| vrouwen | 67 (68%) | 32 (32%) | 99 (100%) |
| totaal | 291 (53%) | 257 (47%) | 548 (100%) |

4 BESLUIT

Het numerieke overwicht van mannen in de ICT-sector is groot: amper één derde van de bedienden is vrouw. De enquête bevestigt daarmee de administratieve gegevens van de RSZ. Zeker bij de werknemers met een technisch diploma vormen vrouwen een kleine minderheid: bij de bedienden met een licentiaatsdiploma informatica, wetenschappen, burgerlijk ingenieur of een hogeschooldiploma informatica en industrieel ingenieur zakt het percentage vrouwen tot 22%. Dit is niet verwonderlijk aangezien het aantal vrouwelijke afgestudeerden met één van deze diploma's eveneens zeer laag is.

Op basis van de gegevens over het aantal leidinggevenden kunnen we besluiten dat in een groot aantal ICT-bedrijven sprake is van een glazen plafond: de vrouwelijke aanwezigheid in het managementteam is lager dan mag worden verwacht op basis van hun aanwezigheid in het bedrijf. We vinden vrouwen bovendien terug in een beperkt aantal managementfuncties: de ondersteunende departementen personeelsbeleid en financiën tellen relatief gezien veel vrouwelijke managers, terwijl vrouwelijke verkoopsmanagers witte raven zijn. Er schort bovendien iets aan de doorstroming binnen het management: de absolute top, de bedrijfsleiders, zijn bijna allemaal mannen. Een ICT-bedrijf met een vrouw aan het hoofd is een zeldzaamheid.

De gegevens van het STILE-onderzoek over de mobiliteit in de ICT-sector bevestigen dat bepaalde subsectoren van de ICT-sector geschikt zijn om nomadische loopbanen te onderzoeken omdat met name de in- en uitstroom er groter is dan op de totale arbeidsmarkt.

Het gaat om de subsector 'informatica- en aanverwante activiteiten'. Deze subsector is oververtegenwoordigd in de werknemersenquête.

In dit hoofdstuk hebben we een beeld gekregen van de kenmerken van de tewerkstelling in de ICT-sector. De volgende twee hoofdstukken verfijnen dit beeld door in te zoomen op het loopbaanverloop. Ze bevatten de resultaten van enerzijds de kwalitatieve bevraging van vrouwelijke en mannelijke managers en anderzijds deze van de werknemersenquête. Op basis van de kwalitatieve interviews gaan we na welke loopbaanpatronen gangbaar zijn bij leidinggevenden en hoe de verschillende kenmerken van de loopbaan met elkaar samenhangen. De werknemersenquête laat ons toe om de determinanten van het loopbaanverloop te bepalen.

DE CARRIÈRE VAN

WOUTER

40 jaar, partner, 2 kinderen 15 en 13 jaar
5 bedrijven

Wouter is burgerlijk ingenieur. De eerste jaren van zijn loopbaan werkt hij als researcher, eerst als assistent aan de universiteit. Die job laat hem toe om veel tijd te investeren in sport, waardoor hij op een hoog niveau aan competities kan deelnemen. Na één jaar beslist hij echter dat het tijd is voor een 'echte job'. Hij wordt enkel jaren researcher in een groot ICT bedrijf met een gerenommeerde onderzoeksafdeling. Na verloop van tijd geeft het hem geen voldoening meer om in een zeer gespecialiseerde technische omgeving te werken. Hij wil zijn competenties verbreden.

Het is zijn grote droom om verkoper te worden, maar hij heeft het heel moeilijk om die droom waar te maken. Bij veel sollicitaties krijgt hij te horen dat ze moeilijk kunnen geloven dat een ingenieur die zolang binnen een researchomgeving heeft gewerkt, werkelijk geïnteresseerd kan zijn in een commerciële functie. Hij vindt uiteindelijk een job als verkoper van zeer technische ICT producten waarbij het nodig is om een technische achtergrond te hebben.

Na twee jaar begint het slecht te gaan met het bedrijf waar hij werkt. Via zijn netwerk dat hij gedurende die twee jaar heeft opgedaan komt hij terecht bij een Amerikaans bedrijf dat in België een afdeling wil opstarten. Voor Wouter is dit een unieke kans. In het begin zijn ze met twee, maar langzaam groeit het bedrijf en de loopbaan van Wouter groeit mee. Enkele overnames en fusies later is het bedrijf in Franse handen gekomen en voelt hij zich niet meer thuis in de bedrijfscultuur. Wouter vindt dat hij zelf nog te weinig invloed heeft op het bedrijfsbeleid.

Hij krijgt opnieuw een gelijkaardige kans: een ander Amerikaans bedrijf richt een filiaal op in België. Wouter wordt sales director. In het begin betekent dit dat hij zelf nog verkoopsdeals afsluit. Ondertussen leidt hij een team van 70 commerciële medewerkers. Soms heeft hij het daar moeilijk mee en verfoeit hij de administratieve rompslomp die een managementfunctie met zich meebrengt.

Volgens Wouter heeft zijn vrouw haar ambities opzijgezet voor hun gezin. Ze werkt wel, maar kan niet de investering doen, die hij zelf wel doet. 's Avonds komt hij zelden voor negen uur thuis.

DE CARRIÈRE VAN

HELEEN

37 jaar, alleenstaande, 1 kind 10 jaar

1 bedrijf

Na haar studies economie start Heleen als system ingenieur in het bedrijf waar ze nu nog werkt. Na enkele jaren verlaat ze die technische functie voor een commerciële functie. Die overstap is volgens Heleen heel vlot verlopen omdat ze als system engineer al nauw betrokken was bij de verkoop. Het bedrijf waar Heleen werkt staat open voor dit soort carrièrewissels en stimuleert haar medewerkers om de nodige competenties te verwerven die nodig zijn om een andere richting in te slaan.

Vijf jaar later wil ze een nieuwe uitdaging. Ze laat haar baas weten dat ze klaar is voor een managementfunctie. Het bedrijf vindt dat ze daar inderdaad de nodige competenties voor heeft en ze wordt manager van een verkoopsteam. Nadat ze dat een jaar gedaan heeft, biedt men haar de functie van assistent-bedrijfsleider aan, een tijdelijke functie die men enkel aanbiedt aan jonge beloftevolle managers.

Heleen zorgt op dat moment voor een kleine revolutie in de arbeidsorganisatie en mentaliteit van het bedrijf. Ze is immers een alleenstaande moeder, terwijl de functie van assistent bedrijfsleider een continue aanwezigheid op het bedrijf vereist: van 7 uur 's morgens tot 8 uur 's avonds. Ze kan echter bedingen dat men van die aanwezigheidseis afstapt. Heleen werkt heel veel, maar ze doet dat vaak thuis zodanig dat ze toch regelmatig haar dochter op school kan ophalen. Op die manier heeft ze het pad geëffend voor alle toekomstige assistent-bedrijfsleiders die deze veeleisende functie toch kunnen combineren met hun gezinsleven.

Na een jaar wordt ze manager van een afdeling van het bedrijf en treed ze toe tot het topmanagement. Thuiswerken doet ze nog steeds.

HOOFDSTUK 4

LOOPBANEN VAN 24 MANAGERS

'My only problem with Shaw is that he became a manager and stopped coding. Being a manager is all hand-holding and paperwork – not creative at all. Respect is based on how much of a techie you are and how much coding you do. Managers either code or don't code, and it seems there is a lot of noncoding managers these days. Shades of IBM.' Microserfs, Douglas Coupland

In dit hoofdstuk brengen we verslag uit van het kwalitatieve onderzoeksluik op basis van loopbaaninterviews met negen mannelijke en vijftien vrouwelijke managers in de ICT-sector. In het eerste deel gaan we na welke loopbaanpatronen bij hen voorkomen. We zoeken een antwoord op de volgende vragen: welke types loopbanen komen voor bij de respondenten en wat is het nomadisch gehalte van elk type loopbaan? In het tweede deel bekijken we een aantal factoren die een invloed hebben op het loopbaanverloop en de genderaspecten die daarmee samenhangen. We eindigen ten slotte met een terugkoppeling naar de onderzoeksvragen.

We illustreren de resultaten met citaten van de geïnterviewden. Bij een analyse van kwalitatief interviewmateriaal wordt het verhaal van de respondenten in stukjes gebroken. Daardoor is het moeilijk om nog een beeld te hebben van de volledige loopbaan van deze respondenten. Om dit enigszins recht te zetten hebben we doorheen het volledige doctoraatsrapport een portret opgenomen van elke respondent met een samenvatting van zijn of haar loopbaanverhaal.

1 LOOPBAANTYPOLOGIE

Het loopbaaninterview levert twee soorten informatie. We krijgen zowel een beeld van de fysieke als van de subjectieve carrière (Bagilhole, 2002). De fysieke loopbaan omvat de opeenvolging van functies doorheen iemands loopbaan, te vergelijken met het CV. De subjectieve loopbaan omvat de reflectie op die fysieke loopbaan: welke betekenis heeft de loopbaan en de verschillende loopbaanstappen voor de werknemer (Ismail, 2003, p. 61)? Wij bekijken naast de fysieke loopbaan enkele meer inhoudelijke kenmerken van de loopbaan die aansluiten bij dit concept van de subjectieve loopbaan: de motieven voor verschillende transitie, de initiatiefnemer van deze transitie en de mening van de geïnterviewden over de overdraagbaarheid van hun competenties.

1.1 FYSIEKE LOOPBAANTRAJECTEN

We analyseerden de fysieke carrièretrajecten van de respondenten op basis van de uitgetekende carrièrelijnen die u verder in dit hoofdstuk vindt (1.1.2). Eerst plakten we een etiket op elke afzonderlijke carrièrestap. Vervolgens zochten we naar gelijkaardige patronen in de volledige carrièrelijnen op basis van de kenmerken van de individuele transitie.

1.1.1 CLASSIFICATIE VAN LOOPBAANSTAPPEN

Om een beeld te krijgen van de loopbanen van de respondenten hebben we in eerste instantie de kenmerken van elke afzonderlijke transitie bekeken. Vervolgens zochten we naar patronen in de aaneenschakeling van deze transities. In deze paragraaf illustreren we hoe we deze classificatie hebben opgevat. We gebruiken drie criteria voor het beoordelen van de individuele loopbaanstappen:

1. het al dan niet veranderen van werkgever: interne versus externe loopbaanstappen,
2. het al dan niet veranderen van functiedomein: gematigde versus radicale loopbaanstappen,
3. het al dan niet veranderen van functieniveau: verticale versus horizontale loopbaanstappen.

Een combinatie van deze drie criteria levert de volgende types loopbaanstappen op die zowel intern, binnen hetzelfde bedrijf, als extern, over bedrijfsgrenzen heen kunnen plaatsvinden:

1. radicaal, horizontaal: enkel het functiedomein verandert, het functieniveau blijft hetzelfde,
2. radicaal, verticaal: zowel het functiedomein als het functieniveau veranderen,
3. gematigd, horizontaal: men verandert van baan, maar blijft binnen hetzelfde functiedomein en men behoudt hetzelfde functieniveau,
4. gematigd, verticaal: men stijgt of daalt binnen de bedrijfshiërarchie, maar blijft binnen hetzelfde functiedomein.

Tabel 50: Soorten loopbaanstappen

| | werkgever blijft dezelfde | | werkgever verandert | |
|---------------------------------------|-------------------------------------|--|--|--|
| | functiedomein blijft hetzelfde | functiedomein verandert | functiedomein blijft hetzelfde | functiedomein verandert |
| functieniveau blijft hetzelfde | gematigd, horizontaal, intern | <i>radicaal,</i> <i>horizontaal,</i> <i>intern</i> | <i>gematigd,</i> <i>horizontaal,</i> <i>extern</i> | <i>radicaal,</i> <i>horizontaal,</i> <i>extern</i> |
| functieniveau verandert | gematigd, verticaal, intern | <i>radicaal,</i> <i>verticaal, intern</i> | <i>gematigd,</i> <i>verticaal, extern</i> | <i>radicaal,</i> <i>verticaal, extern</i> |

De nomadische carrière kenmerkt zich door een grillig patroon van verschillende soorten transities. De loopbaanstappen die in de tabel cursief zijn weergegeven vormen de nomadische loopbaanstappen omdat de grenzen overschreden worden ofwel tussen functiedomeinen, ofwel tussen organisaties.

1.1.1.1 Interne/externe loopbaanstappen

Het onderscheid tussen interne en externe loopbaanstappen is eenvoudig te maken: ofwel verandert men van bedrijf ofwel doet men dit niet. We moeten hier twee bijzondere vormen van interne stappen vermelden. Wanneer een respondent ten eerste binnen hetzelfde bedrijf blijft werken, maar in een andere vestiging beschouwen we dat niet als een externe, maar wel als een interne loopbaanstap. Een tweede bijzondere vorm van interne loopbaanstappen zijn de detacheringen naar andere bedrijven. In de dienstverlenende tak van de ICT-sector komt dit vaak voor. Werknemers van een ICT-bedrijf werken voor de duur van een project in het bedrijf waarvoor ze het project uitvoeren. Dat kan gaan van enkele weken tot verschillende jaren.

Het is echter wel moeilijker om alle verschillende interne loopbaanstappen die respondenten zetten te achterhalen, zoals Creedy en Whitfield opmerken: *'Mobility within firms (...) is extremely difficult to measure. This is because there is no generally accepted method for deciding which changes in job duties are job changes and which are not'* (Creedy & Whitfield, 1988, p. 104). Deze auteurs onderscheiden twee methodes om, via vragenlijstonderzoek, interne mobiliteit te meten. In de eerste methode gebruikt men een beroepenclassificatiesysteem en beperkt men de interne mobiliteit tot veranderingen van beroep. Dit heeft voor ons grote nadelen: functieveranderingen binnen dezelfde beroepsklasse worden niet geteld en kleine veranderingen ontsnappen aan de aandacht. De tweede methode is gebaseerd op zelfrapportering van de respondenten. Wanneer de respondenten zelf vinden dat ze binnen hetzelfde bedrijf van job veranderd zijn, wordt dat aanzien als een interne loopbaanstap. Wij sluiten ons bij deze tweede methode aan en baseren ons op de zienswijze van de respondenten. We besteden daarbij ook aandacht aan een cumulatie van kleine veranderingen via het begrip osmotische mobiliteit.

1.1.1.2 Verticale/horizontale loopbaanstappen

Wanneer kunnen we spreken van een stijging of daling van het functieniveau? De veranderingen in de hiërarchische structuur van bedrijven hebben gevolgen voor het bestuderen van transitie in carrières. Een klassieke hiërarchische carrière, de naam zegt het zelf, volgt de verschillende treden van een interne carrièreladder waarbij verticale transitie de norm zijn. In strak hiërarchisch georganiseerde organisaties is het onderscheid tussen verticale en horizontale transitie vrij eenvoudig na te gaan op basis van de formele hiërarchische niveaus. Traditioneel wordt een onderscheid gemaakt tussen drie grote managementniveaus waartussen transitie mogelijk zijn (Rosvelds, 1990, p. 30):

- het topmanagement (CEO): zij leiden en sturen de ganse organisatie,
- het middlemanagement: zij coördineren het lower-management en zorgen ervoor dat de beleidslijnen die de top uitzet, uitgevoerd worden,
- het lowermanagement: zij leiden de verschillende deelterreinen van de organisatie in goede banen. Het gaat hier bijvoorbeeld om het hoofd van de boekhouding of om de marketing manager.

In grote organisaties met een vlakke hiërarchische structuur en in kleine organisaties is het onderscheid tussen middle- en lowermanagement echter verdwenen. In bedrijven waar er minder verticale differentiatie is, krijgen loopbanen bijna automatisch een eerder nomadisch karakter omdat er per definitie minder verticale transitie mogelijk zijn. Bovendien is het minder gemakkelijk te beoordelen of de loopbaanstappen die iemand zet al dan niet verticaal zijn. In dit onderzoek vertrekken we van de manier waarop de respondenten zelf hun loopbaanstappen omschrijven. Op basis van de interviews kunnen we bijvoorbeeld nagaan vanaf welk moment in de loopbaan de respondenten zichzelf manager noemen. Het vergelijken van verschillende loopbaanstappen wordt bovendien nog bemoeilijkt doordat organisaties zich voortdurend aanpassen en bijgevolg veranderen doorheen de tijd. Tuvia Melamed legt in het volgende citaat de vinger op de wonde: *'Likewise, the managerial level criterion is problematic because not all employees in the sample were in jobs or organizations where terms or indeed people like 'middle managers' actually exist. (...) This problem is common in most studies that used a heterogeneous sample and there is no easy solution to it'* (Melamed, 1996, p. 239).

Om dit op te lossen hebben we ons gebaseerd op de inhoud van functies en niet op de functietitels. We zijn daarbij vertrokken van de volgende vraag: wanneer noemen we iemand een manager? De essentie is dat er een beleidsfunctie vervuld wordt: managers sturen het reilen en zeilen in de organisatie en zetten de lijnen uit voor de nabije en verre toekomst. Rosvelds onderscheidt op basis van een literatuurstudie de volgende taken die een manager moet invullen bij het uitoefenen van die beleidsfunctie (Rosvelds, 1990, p. 30):

1. planning van de doelstellingen van de onderneming en de middelen die daarbij moeten ingezet worden,
2. organisatie van de activiteiten die deze doelstellingen moeten vervullen,
3. controle op de werking van de arbeidsorganisatie.

We kunnen dit nog eenvoudiger voorstellen door een onderscheid te maken tussen twee soorten beleidsfuncties die managers vervullen in een organisatie: enerzijds de strategische beleidsbevoegdheid, anderzijds het aansturen van een groep mensen, peoplemanagement genoemd. Een managementfunctie kan zowel beperkt zijn tot één van beide soorten beleidsfuncties, als de beide in één functie integreren. Om te kunnen spreken van een verticale carrièrestap moet daarom één van de volgende twee voorwaarden vervuld zijn:

1. de strategische beleidsbevoegdheid of de impact op het bedrijfsbeleid vergroot,
2. het aantal medewerkers waar men verantwoordelijk voor is vergroot.

De bovenstaande criteria gelden in eerste instantie voor de interne loopbaanstappen. Externe loopbaanstappen beoordelen op hun verticale karakter is echter evenmin eenvoudig. We hebben geprobeerd om dezelfde criteria te gebruiken, maar hier kunnen nog andere factoren een rol spelen. We laten ons daarom leiden door de inschatting van de respondenten zelf: gaat het voor hen om een promotie of niet? Wanneer men bijvoorbeeld de overstap maakt naar de marktleider in een bepaald gebied kan dat voor de respondent een promotie

betekenen, ook al verandert er niets op het vlak van impact op het bedrijfsbeleid of het aantal medewerkers waar men verantwoordelijk voor is.

Het opstarten van een eigen bedrijf is een voorbeeld van een externe, verticale transitie. We gaan er van uit dat het om een verticale transitie gaat omdat de impact op het bedrijfsbeleid als bedrijfsleider uiteraard zeer groot is.

1.1.1.3 Gematigde/radicale loopbaanstappen

Verandering van functiedomein is een vorm van functionele flexibiliteit. In de nomadische carrière kunnen de grenzen tussen verschillende functiedomeinen overschreden worden, terwijl de klassieke lineaire carrière zich afspeelt binnen hetzelfde functiedomein. De interviews maken ons duidelijk dat het onderscheid tussen twee bepaalde functiedomeinen belangrijk is om de loopbaan van de respondenten in kaart te brengen. Het gaat hier enerzijds om het commerciële functiedomein en anderzijds om het technische functiedomein. Het eerste omvat alles wat met verkoop te maken heeft, gaande van verkoper tot manager van het verkoopsteam. Het tweede omvat alle functies in technische afdelingen van het bedrijf, gaande van system engineer over projectleider tot manager van de researchafdeling. Enkele veel voorkomende functies binnen het technische functiedomein zijn de volgende: programmeur, analist, consultant, projectleider.

In de literatuur wordt benadrukt dat binnen de organisatorische context waar de nomadische loopbaan floreert, werken in projectteams een veel gebruikte vorm van arbeidsorganisatie is (Castells, 2000). De samenstelling van die teams ligt echter niet vast, maar verandert naargelang de noden van elk project. Deze werkvorm brengt eveneens mee dat de rol die een werknemer vervult in een team niet vastligt. Iemands expertise bepaalt welke functie men in elk project vervult, en niet iemands formele functietitel.

Het onderscheid tussen het technische en het commerciële domein is belangrijk om verschillende redenen. Het zijn ten eerste de functiedomeinen die het meeste voorkomen bij de respondenten. We kunnen ten tweede constateren dat de overgang van het ene naar het andere aan voorwaarden verbonden is. Loopbanen die zich hoofdzakelijk binnen één van beide functiedomeinen afspelen zien er ten slotte anders uit. Hier komen we later nog op terug. Naast het technische en het commerciële functiedomein vinden we bij de respondenten een brede waaier aan functiedomeinen bijvoorbeeld marketing of HRM.

Functies toewijzen aan de verschillende functiedomeinen is niet eenvoudig. Er zijn namelijk ook functies die op de wip zitten tussen twee functiedomeinen. We baseren ons voor de classificatie louter op de manier waarop de respondenten zelf de functie omschrijven. Dezelfde soort functie kan door twee respondenten anders omschreven worden. Binnen het salesdepartement zijn er bijvoorbeeld functies waarbij de vereiste technische knowhow vrij hoog is. Afhankelijk van het gezichtspunt van de respondent wordt dit omschreven als een technische dan wel een commerciële functie. Sommige functies overstijgen bovendien de

verschillende functiedomeinen. Dat is het geval voor managementfuncties op het hoogste niveau. Een bedrijfsleider bijvoorbeeld is verantwoordelijk voor alle functiedomeinen in zijn bedrijf.

1.1.1.4 Osmotische mobiliteit

Naast expliciete, concrete loopbaanstappen kan een functie geleidelijk aan via kleine stapjes van karakter veranderen, zonder dat dit gepaard gaat met een formele functieverandering. Doeringer en Piore noemen deze vorm van geleidelijke loopbaantransities 'osmotische mobiliteit' (besproken in: (Creedy & Whitfield, 1988, p. 103)). Over langere tijd genomen kunnen die verschillende kleine veranderingen tot gevolg hebben dat iemands functie er helemaal anders uitziet dan bij de start van een bepaalde periode. Die veranderingen kunnen inhoudelijk zijn, doordat men bijvoorbeeld aan verschillende soorten projecten meewerkt. Een functie kan tevens van karakter veranderen omdat de verantwoordelijkheden stijgen. De stijging van verantwoordelijkheden hangt enerzijds samen met de groei van de ICT-sector in de jaren '80 en '90 waardoor functies sneller van karakter veranderen dan in bedrijven die niet evolueren. Anderzijds hangt dat samen met het vergroten van competenties door middel van ervaring. Dat beïnvloedt elkaar wederzijds: in een dynamische omgeving kunnen competenties sneller groeien dan in een statische omgeving. We hebben geprobeerd om die osmotische mobiliteit zichtbaar te maken door te vragen of iemands functie er vandaag hetzelfde uitziet als bij de start. We deden dit enkel wanneer respondenten zelf aangaven dat ze gedurende meerdere jaren dezelfde functie uitoefenden. We moeten er van uitgaan dat heel wat van de osmotische mobiliteit voor ons onopgemerkt is gebleven omdat ze voor de respondenten als het ware vanzelfsprekend is.

1.1.1.5 Loopbaanonderbrekingen

In een onderzoek naar de loopbaanverschillen tussen mannen en vrouwen kunnen we niet buiten loopbaanonderbrekingen. Traditioneel zijn het vrouwen die gedurende kortere of langere periodes hun loopbaan onderbreken omwille van de kinderen. Bij de respondenten is dit echter slechts één keer voorgekomen: Roos stopt één jaar met werken omdat ze haar functie niet kan combineren met haar gezin. De andere respondenten vinden andere oplossingen voor de combinatie arbeid-gezin.

1.1.2 DE LOOPBAANTRAJECTEN VAN DE RESPONDENTEN

In deze paragraaf vindt u een schematische voorstelling van de loopbaantrajecten van de respondenten. Op basis van de formele kenmerken van de aaneenschakeling van de verschillende soorten loopbaantransities vinden we enorm veel variatie in de loopbaan van de respondenten. We maken in eerste instantie een onderscheid tussen enerzijds managementcarrières en anderzijds professionele carrières. In de literatuur over loopbanen van ingenieurs wordt sterk de nadruk gelegd op twee verschillende carrièrepaden: enerzijds

het managementtraject en anderzijds het technische of professionele traject (Ismail, 2003) (Tremblay, Wils, & Proulx, 1998) (Evetts, 1997). We kunnen dit uitbreiden naar andere technische beroepen en ook toepassen op loopbanen in een bepaalde sector, in ons geval de ICT-sector. Dit is dan niet gekoppeld aan de opleiding die iemand genoten heeft, maar wel aan het soort functie dat men, alvast gedurende een deel van de loopbaan, uitoefent. In ons geval gaat het in eerste instantie om de ICT-functies. Of men tot het professionele, dan wel tot het managementpad behoort, wordt bepaald door het technische gehalte van de functie die men op dit moment uitoefent. De managementcarrières hebben als voorlopig eindpunt een functiedomein-overschrijdende functie waarbij de nadruk ligt op de strategische beleidsbevoegdheid. Bij de professionele carrières is dat niet het geval, maar staat de vakkennis centraal. Het carrièreverloop concentreert zich in dat geval op het verbreden of specialiseren van de technische competenties. Dat kan eventueel gepaard gaan met een peoplemanagementbevoegdheid, de professionele competenties primeren echter op de leidinggevende competenties. Of we iemands loopbaan een managementcarrière dan wel een professionele carrière noemen hangt af van de functie die hij of zij op dit moment uitoefent. Het is echter duidelijk dat een professionele carrière op elk moment kan overgaan in een managementcarrière.

Voor beide soorten carrières hebben we een kwadrant opgesteld waarbij de carrièrepatronen onderverdeeld worden op basis van twee criteria:

1. binnen één bedrijf versus binnen veel bedrijven,
2. binnen één functiedomein versus binnen verschillende functiedomeinen.

Op die manier krijgen we acht carrièretypes, die we echter niet allemaal terugvinden bij de respondenten. Het professionele kwadrant is niet volledig gevuld. Dit hangt samen met de selectie van de respondenten. Bij de selectie stelden we immers als criterium voorop dat ze een managementfunctie moesten uitoefenen. We zouden daarom verwachten dat enkel carrières die te plaatsen zijn in het managementkwadrant voorkomen bij de respondenten. Dit is echter niet het geval omdat ook respondenten die een professionele carrière volgen managementverantwoordelijkheid kunnen dragen. Zij situeren zich op het niveau van wat we eerder het lager management hebben genoemd. Er is met andere woorden een zeker overlapping tussen de beide kwadranten.

Deze opdeling in twee kwadranten is een vereenvoudiging van de vijf carrièretrajecten die Tremblay en collega's onderscheiden (Tremblay et al., 1998, p. 2):

1. managementcarrière,
2. technische carrière,
3. projectgeoriënteerde carrière,
4. ondernemerscarrière,
5. hybride carrière.

Hun onderzoek is toegespitst op de loopbaan van ingenieurs, maar het is eveneens toepasbaar op een breder gamma aan opleidingsniveaus en sectoren. De managementcarrière en de ondernemerscarrière plaatsen wij in het managementkwadrant

omdat in beide gevallen op een bepaald moment in de carrière de leidinggevende competenties dominant worden, in het eerste geval wordt die leidinggevende functie uitgeoefend in een bedrijf waar men als werknemer aan verbonden is, in het tweede geval gebeurt dit in het eigen bedrijf. Het technische en het projectgeoriënteerde pad plaatsen wij in het professionele kwadrant. Bij de technische carrière vindt een specialisatie plaats van de technische kennis, bij de projectgeoriënteerde carrière gaat het eerder om een verbreding van de competenties door het uitoefenen van wisselende functies in opeenvolgende projecten. Het hybride pad krijgen we doordat mensen van het ene kwadrant naar het andere kunnen overstappen en terug.

1.1.2.1 Het managementkwadrant

Rechts in het managementkwadrant vinden we de carrièretrajecten met veel, links die met weinig externe transitie. Om te bepalen of het gaat om veel of weinig transitie nemen we als criterium meer of minder dan drie bedrijven. Bij respondenten die in drie bedrijven hebben gewerkt, kijken we naar de duur van de tewerkstelling bij die bedrijven. Op die manier houden we rekening met de lengte van de loopbaan van de respondenten. Het maakt uiteraard een verschil of iemand tijdens een loopbaan van tien jaar in drie bedrijven heeft gewerkt, dan wel of iemand dat gedaan heeft tijdens een loopbaan van dertig jaar. We spreken van weinig externe transitie in de volgende gevallen:

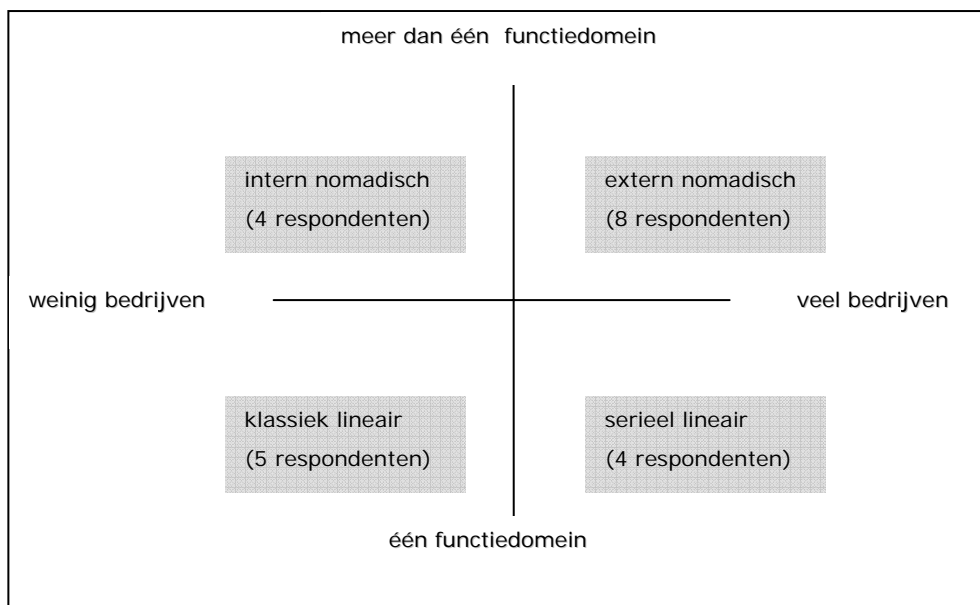
1. respondenten die in hun loopbaan in één of twee bedrijven hebben gewerkt,
2. respondenten die in hun loopbaan in drie bedrijven hebben gewerkt, waarvan minstens tien jaar in één van die bedrijven.

Overeenkomstig spreken we van veel externe transitie in de volgende gevallen:

1. respondenten die in meer dan drie bedrijven hebben gewerkt,
2. respondenten die in drie bedrijven hebben gewerkt, maar nooit meer dan tien jaar in één bedrijf.

Onderaan in het kwadrant vinden we de loopbanen die zich binnen één functiedomein situeren. In de loopbanen bovenaan het kwadrant is er sprake van minstens één verandering van functiedomein. Veranderingen van functiedomein tijdens de eerste twee jaar van de loopbaan hebben we niet in rekening gebracht omdat we dit kunnen beschouwen als de oriëntatieperiode na de studies.

Figuur 4: Het managementkwadrant



Klassieke lineaire loopbaan

Een aantal respondenten hebben een klassieke lineaire carrière opgebouwd binnen de grenzen van een beperkt aantal bedrijven. We kunnen hierbij twee subtypes onderscheiden, naargelang het aantal loopbaantransities dat de respondenten moesten maken om de huidige leidinggevende positie te bereiken. Een eerste groep, oudere, respondenten behoort reeds lang tot het topmanagement van het bedrijf waar ze werken. Het kan zowel gaan om een eigen bedrijf als om het topmanagement van een bedrijf waar men geen eigenaar van is. Ze zijn op die positie terechtgekomen via een beperkt aantal stappen meer dan tien jaar geleden. Sindsdien is er nog weinig formele verandering opgetreden in hun loopbaan. Magda werd bijvoorbeeld voor haar dertigste manager van een middelgroot bedrijf dat software ontwikkelt. Ondertussen staat ze al bijna dertig jaar aan het roer van dat bedrijf. Evelyne en Monique richtten beiden een eigen bedrijf op. In het eerste geval gaat het om een hoogtechnologisch bedrijf met een belangrijke researchafdeling dat actief is in verschillende landen, in het tweede geval om een kleine KMO.

De respondenten die tot het tweede subtype behoren hebben veel meer transities gemaakt in hun loopbaan. Stap voor stap, via interne, verticale stappen zijn ze in hun huidige functie terecht gekomen. Erica is bijvoorbeeld via verschillende managementfuncties op een lager niveau opgeklimmen tot CEO (chief executive officer) van de Belgische en Nederlandse vestiging van een Amerikaans bedrijf. Ze startte haar carrière bij een ander ICT-bedrijf, maar na één jaar stapte ze over naar het bedrijf waar ze nu werkt. Haar loopbaan kenmerkt zich door louter verticale, interne transities. Ward behoort tot het topmanagement van hetzelfde

bedrijf. Hij werkt er nog maar drie jaar. Voor hij in zijn huidige bedrijf startte, werkte hij meer dan tien jaar in een ander bedrijf, waar hij eveneens een lineair carrièrepad volgde.

Ward

| | | | | | | | | | | | | | | | | |
|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|--|
| 1987 | 1988 | 1989 | 1990 | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | |
| f 1 | | | | | | | | | | | | | f 4 | | f 5 | |
| f 2 | | | | | | | | | | | | | f 3 | | | |
| b 1 | | | | | | | | | | | | | b 2 | | | |

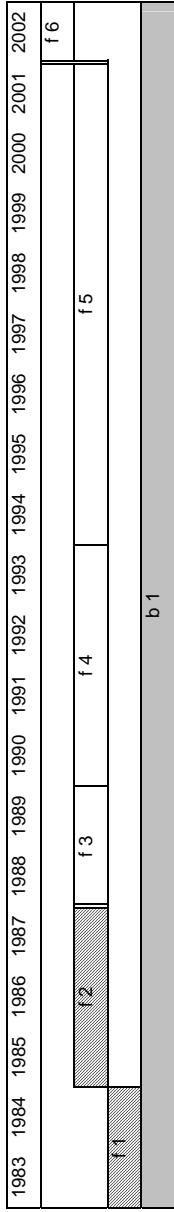
Erica

| | | | | | | | | | | | | | | | | |
|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-----|--|
| 1988 | 1989 | 1990 | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | | |
| f 1 | | | | | | | | | | | | | f 6 | | f 7 | |
| f 2 | | | | | | | | | | | | | f 5 | | | |
| f 3 | | | | | | | | | | | | | f 4 | | | |
| b 1 | | | | | | | | | | | | | b 2 | | | |

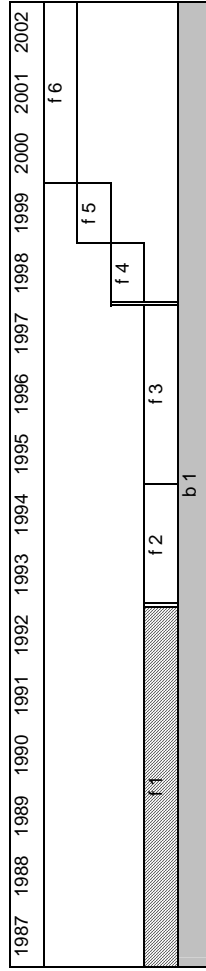
Interne nomadische loopbaan

Een aantal respondenten hebben hun carrière uitgebouwd binnen een beperkt aantal bedrijven, maar de carrièrestappen binnen elk bedrijf zijn niet beperkt tot verticale stappen. Hun carrière bevat eveneens horizontale of radicale transitie. Caroline (39 jaar), Heleen (37 jaar), Patrick (42 jaar) en Dirk (43 jaar) hebben het grootste deel van hun loopbaan in hetzelfde bedrijf gewerkt. In tegenstelling tot bij de klassieke lineaire loopbaan zien we bij hen echter ook enkele niet-verticale carrièrestappen. Zowel Heleen als Patrick werken enkele jaren als system engineer en stappen dan over naar de verkoopsafdeling. Ook Caroline verandert van functiedomein: vanuit een technische afdeling stapt ze over naar een afdeling die aanleunt bij het HRM-beleid. Dirk ruilt een functie in productie en ontwikkeling in voor een staffunctie en stapt later terug over naar de productie, maar dan als manager van een business unit.

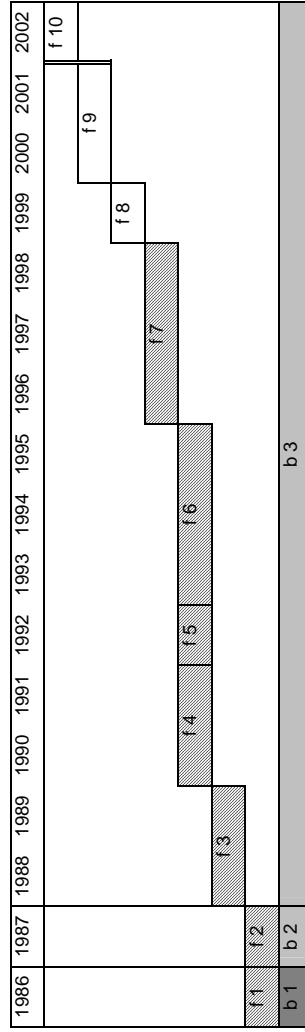
Patrick



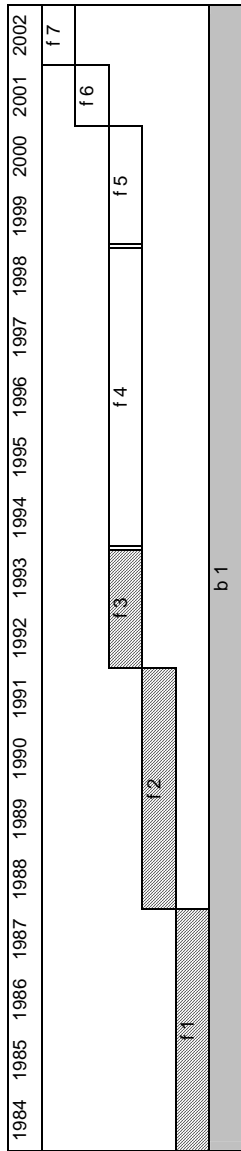
Heleen



Caroline



Dirk



Seriële lineaire loopbaan

Bij een seriële lineaire loopbaan doorloopt men achtereenvolgens bij verschillende bedrijven een lineaire loopbaan. De overstap van het ene naar het andere bedrijf kan zowel gepaard gaan met een functieverhoging als met een status quo. Anne volgt een dergelijk carrièrepad. Zij heeft in vier bedrijven gewerkt. In twee daarvan oefent ze slechts één functie uit, maar in de andere twee heeft ze telkens een lineaire loopbaan, zij het dat de periode dat ze in die bedrijven werkt niet lang is. Linda heeft lang een professioneel carrièrepad gevolgd in drie verschillende bedrijven. Recent stapte ze echter over naar een zuivere managementfunctie waarbij het technische karakter van haar functie wegviel. De loopbaan van Sofie is uitgespreid over vijf verschillende bedrijven. Vooral in het laatste bedrijf, waar ze reeds meer dan tien jaar werkt, volgt ze een lineair carrièrepad. Robert werkt op dit moment in hetzelfde bedrijf als Sofie. Ook hij volgt de klassieke carrièreladder, eveneens in verschillende bedrijven.

Sofie

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 1982 | 1983 | 1984 | 1985 | 1986 | 1987 | 1988 | 1989 | 1990 | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | f 10 | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | F 9 | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | f 8 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | f 7 | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | f 6 | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | f 5 | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | f 4 | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | f 3 | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | f 2 |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | F 1 |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | b 1 |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | b 2 |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | b 3 |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | b 4 |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | b 5 |

Externe nomadische loopbaan

Dit loopbaantype bevat een mix aan verschillende soorten carrièrestappen: zowel interne als externe stappen, zowel horizontale als verticale stappen. Het gaat eveneens om carrières die gekenmerkt worden door minstens één transitie van functiedomein. Verschillende respondenten verkeren in dat geval.

Bie heeft een typische externe nomadische carrière gehad. Eerst werkt ze twee jaar als freelance journalist, maar daarna stapt ze over naar een groot Amerikaans informaticabedrijf. Daarna speelt haar carrière zich af binnen de grenzen van de ICT-sector waar ze achtereenvolgens bij vijf verschillende bedrijven werkt. Enkele malen maakt ze een horizontale, interne functieverandering. Bij haar intrede in de ICT-sector werkt ze bijvoorbeeld korte tijd als vertaler. Binnen hetzelfde bedrijf krijgt ze een marketingfunctie. Later in haar carrière switcht ze geregeld tussen een verkoops- en een marketingfunctie in hetzelfde bedrijf. Ze werkt eveneens een tijdje als system engineer. Net zoals Bie verandert Anita regelmatig van bedrijf. Ze start haar beroepsloopbaan in een wetenschappelijke carrière aan de universiteit. Na zeven jaar verlaat ze de universiteit via een verticale transitie: ze wordt technisch directeur van een onderzoekslaboratorium in de private sector. Wanneer haar partner een zelfstandige zaak opstart, zet ze een neerwaartse carrièrestap met verandering van functiedomein: ze verlaat de onderzoekswereld en verzorgt een jaar de administratie in de zaak van haar man. Na dat jaar verandert ze opnieuw van functiedomein en ze wordt docent informatica in een hogeschool. Binnen die hogeschool neemt ze twee horizontale carrièrestappen: eerst wordt ze verantwoordelijk voor de informaticaondersteuning van de school, later voor de onderwijsvernieuwing. Enkele jaren geleden veranderde ze van werkgever en werd ze coördinator van een ICT-project in een andere organisatie tot ze dit jaar samen met een collega een eigen ICT-bedrijf oprichtte in hetzelfde domein. Ook Lilianes loopbaan kunnen we extern nomadisch noemen. In tegenstelling tot Bie (en in mindere mate Anita) maakt ze echter weinig verticale, maar wel verschillende horizontale transities met of zonder verandering van functiedomein. Ze start haar carrière in de modewereld waar ze bij twee verschillende bedrijven werkt als designer en styliste. Daarna gaat ze weer studeren waardoor ze geïnteresseerd raakt in het gebruik van informaticatoepassingen voor creatieve projecten zoals bijvoorbeeld tekenfilm. Na haar studies is ze officieel werkloos, maar ze ontwerpt freelance websites en educatieve CD-ROMs die ze probeert te verkopen. Dit is eerder een horizontale carrièrestap. Vervolgens huwt ze met een bedrijfsleider van een kleine KMO in de ICT-sector waardoor ze een externe, verticale carrièrestap maakt. Ze neemt mee de bedrijfsleiding waar als meewerkende echtgenote en blijft verder websites ontwikkelen, maar dan in de schoot van dat bedrijf. De carrière van Ria wordt nomadisch door omstandigheden: haar echtgenoot heeft een internationale carrière en zij volgt hem waardoor ze verschillende keren van bedrijf verandert. Ze maakt één transitie met een verandering van functiedomein: van het technische naar het commerciële functiedomein. Wouter doet een gelijkaardige carrièrezet als Ria: hij ruilt op een bepaald moment een job als researcher in voor deze van verkoper. Bart gaat in beide richtingen: zowel van het technische naar het commerciële functiedomein als omgekeerd. De veranderingen van functiedomein bij Roos hebben een specifiek karakter: één

maal wordt ze huisvrouw en eenmaal stapt ze over naar het onderwijs. De laatste illustratie komt van Maarten: hij werkt eerst een aantal jaren als maatschappelijk assistent in een ziekenhuis, maar start dan een meer commerciële loopbaan.

Anita

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 1981 | 1982 | 1983 | 1984 | 1985 | 1986 | 1987 | 1988 | 1989 | 1990 | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 |
| | | | | | | | f 3 | | | | | | | | | | | | | | f 9 |
| | f 1 | | | | f 2 | | | f 4 | | f 5 | | | f 6 | | | f 7 | | | | | |
| | b 1 | | | | b 2 | | b 3 | b 4 | | | | | b 5 | | | | | b 6 | | | b 7 |

Liliane

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|------|------|------|------|---------|------|----------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|--|--|--|
| 1984 | 1985 | 1986 | 1987 | 1988 | 1989 | 1990 | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | | | |
| | f 1 | ziek | f 2 | student | | werkloos | | | | | | | | f 3 | | | | | | | |
| | b 1 | | b 2 | | | | | | | | | | | | b 3 | | | | | | |

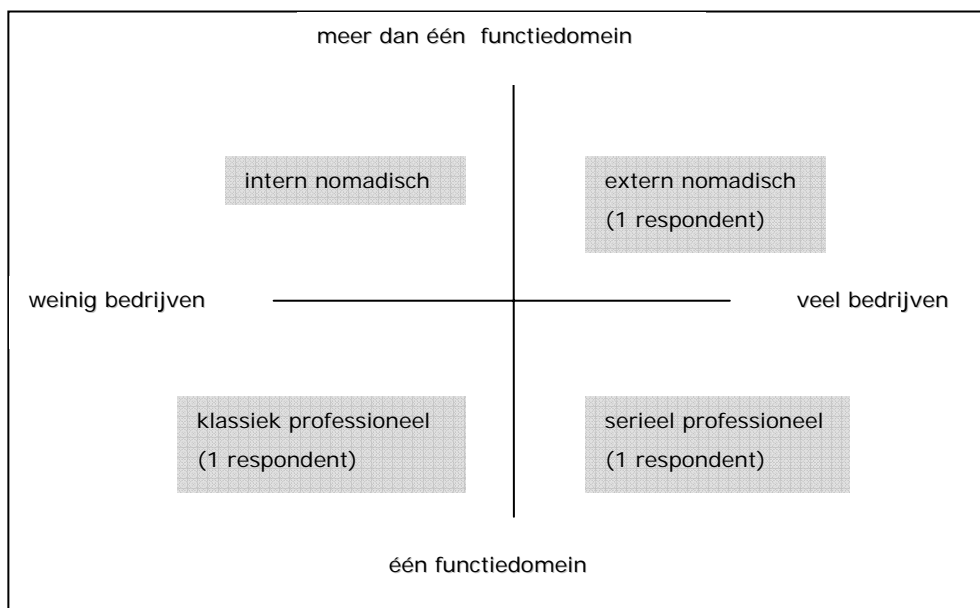
Maarten

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|--|--|-----|
| 1984 | 1985 | 1986 | 1987 | 1988 | 1989 | 1990 | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | f 5 |
| | | | | | | | | f 3 | | | | | f 4 | | | | | | | | |
| | f 1 | | | | | f 2 | | | | | | | | | | | | | | | |
| | b 1 | | | | | b 2 | | | | | | | b 3 | | | | | | | | b 4 |

Het professionele kwadrant

Het professionele kwadrant is op dezelfde manier opgebouwd als het managementkwadrant. Het managementgehalte van het (voorlopige) eindpunt van de loopbaan is echter lager dan bij het managementkwadrant. De professionele invulling primeert op het leiding geven. In de ICT-sector krijgt de professionele loopbaan typisch de invulling van een technische ICT-loopbaan. In een technische carrière verwerft men steeds meer kennis in de core business van de ICT-sector, met name de technologie zelf. Dit kan door zich enerzijds te specialiseren in één bepaald aspect van de technologie of anderzijds door de technische kennis te verbreden en zich steeds meer deelaspecten van de technologie eigen te maken. Een professionele loopbaan kan eveneens in andere functiedomeinen uitgebouwd worden. Binnen de verkoop kan men bijvoorbeeld evolueren op basis van de omzet van de projecten die men realiseert. De commerciële loopbaan centreert zich rond het verkopen van de ICT-producten en ICT-diensten waarbij de loopbaan zich ontwikkelt aan de hand van de schaal van de projecten waar men bij betrokken is.

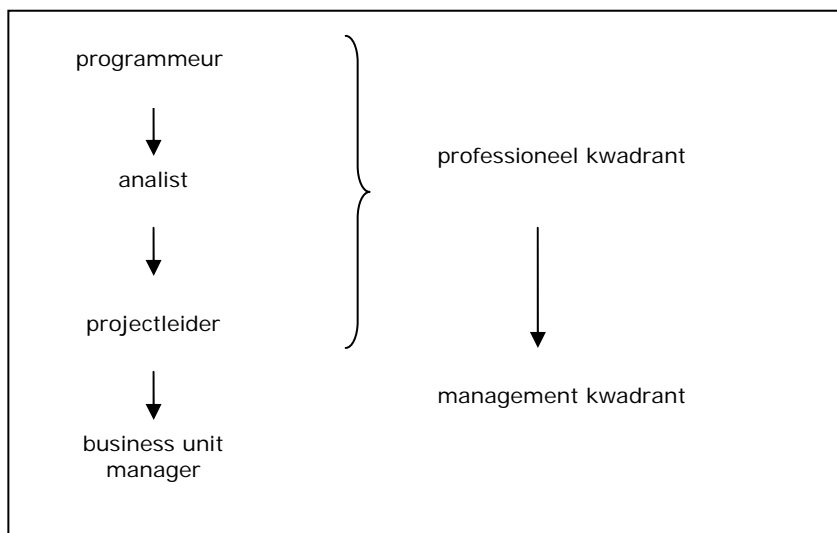
Figuur 5: Het professionele kwadrant



Het managementkwadrant en het professionele kwadrant staan niet los van elkaar. Een belangrijk scharniermoment in de carrière van de respondent is juist de mogelijke overgang van een professionele naar een managementcarrière (Evetts, 1997). Enkel de respondenten die op het moment van het interview die overgang niet gemaakt hebben, situeren zich in het professionele kwadrant. Het gaat om slechts drie respondenten. Een managementcarrière start op het moment dat de directe technische of commerciële taken wegvallen en vervangen

worden door beheerstaken, hetzij ten aanzien van de bedrijfsstrategie, hetzij op het vlak van peoplemanagement. Een voorbeeld hiervan is het volgende carrièrepatroon⁵⁸:

Figuur 6: Overgang van professioneel naar managementkwadrant



Uit de interviews blijkt dat de dubbele carrièreladders inderdaad belangrijk zijn. De overstap van het professionele naar het managementtraject is een scharniermoment in de loopbaan van veel respondenten. Sommige respondenten hebben het daar moeilijk mee, anderen kiezen resoluut voor het management. Eén mannelijke respondent heeft de omgekeerde beweging gemaakt en was één jaar voor het interview teruggekeerd naar het technische pad. Dit is echter een stap die niet evident is en op heel wat weerstand van de bedrijfsleiding stootte: het heeft meer dan tien jaar geduurd voor de respondent zijn droom – opnieuw system engineer worden – kon waarmaken.

Klassieke en seriële professionele loopbaan

De klassieke professionele loopbaan speelt zich af in een beperkt aantal bedrijven en binnen één functiedomein. Bij de respondenten zijn er veel die op een bepaald moment in hun loopbaan dit traject volgden. Ze hebben echter reeds de overstap gezet naar een managementfunctie waardoor we ze in het ander kwadrant terugvinden. André is een buitenbeentje. Hij is de enige die de overstap gemaakt heeft van het managementkwadrant naar het professionele kwadrant. Na een korte aanloop in het onderwijs start hij als system engineer in het ICT-bedrijf waar hij nu nog steeds werkt. De eerste dertig jaar van zijn carrière waren klassiek lineair te noemen, met verschillende verticale carrièrestappen binnen één bedrijf. Na verloop van tijd stapt hij over van een professionele loopbaan naar een

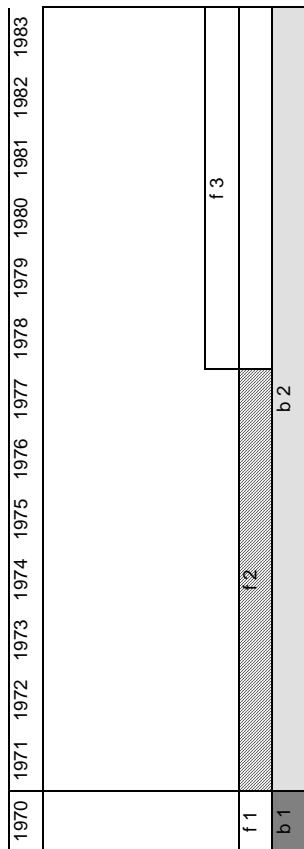
⁵⁸ Eén van de instrumenten die gebruikt worden om meisjes te stimuleren om informatica te studeren is het uittekenen van de mogelijke carrièretrajecten. Op die manier wil men een realistisch beeld scheppen van de beroepsmogelijkheden. Een voorbeeld van deze aanpak vinden we op <http://www.ada-online.org/>

managementloopbaan. Sinds twee jaar oefent hij echter weer een technische functie uit. Op dat moment maakt hij de omgekeerde beweging.

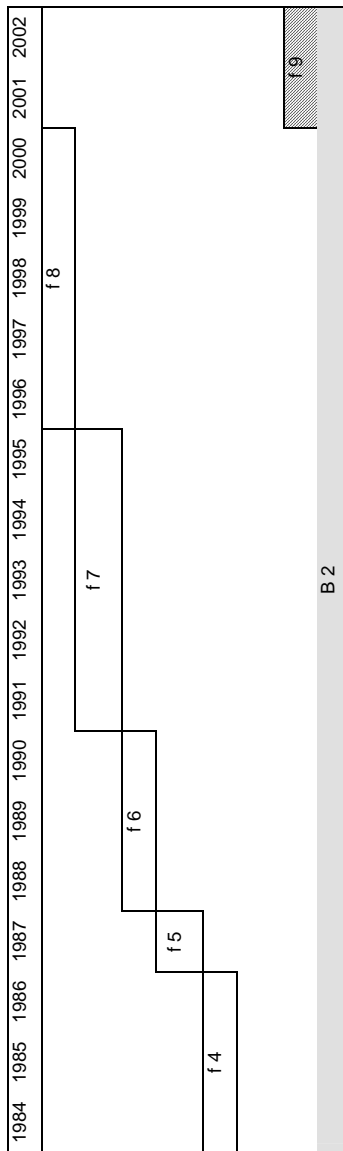
Bij de seriële professionele carrière volgt men achtereenvolgens in verschillende bedrijven het professionele traject. De overstap van het ene naar het andere bedrijf kan zowel bestaan uit een verticale als uit een horizontale stap. Men kan bijvoorbeeld programmeur zijn in het ene bedrijf en analist worden in het volgende bedrijf (verticale stap), maar men kan ook programmeur blijven (horizontale stap). De loopbaan van Kristien volgt dit patroon. Zij heeft gedurende haar ganse loopbaan in technische functies gewerkt, eerst als researcher en later als analist, consultant en projectleider. Op dit moment wisselt zij die drie laatste functie af, afhankelijk van de noden van het project waaraan ze meewerkt. Dit is een veel voorkomende vorm van arbeidsorganisatie in de ICT-sector.

Klassiek professioneel

André



André vervolg



Externe en interne nomadische loopbaan

Wanneer men overstapt van een professionele loopbaan binnen één functiedomein naar een professionele loopbaan binnen een ander functiedomein dan spreken we van een interne of een externe nomadische loopbaan, naargelang dit al dan niet gepaard gaat met externe transitie. Tom levert ons een illustratie van een externe nomadische loopbaan. Hij werkt achtereenvolgens als programmeur, technisch analist en functioneel analist in verschillende software bedrijven. Recent ruilde hij het technische domein echter in voor het commerciële en werd hij verkoper voor een softwarebedrijf.

Extern nomadisch professioneel

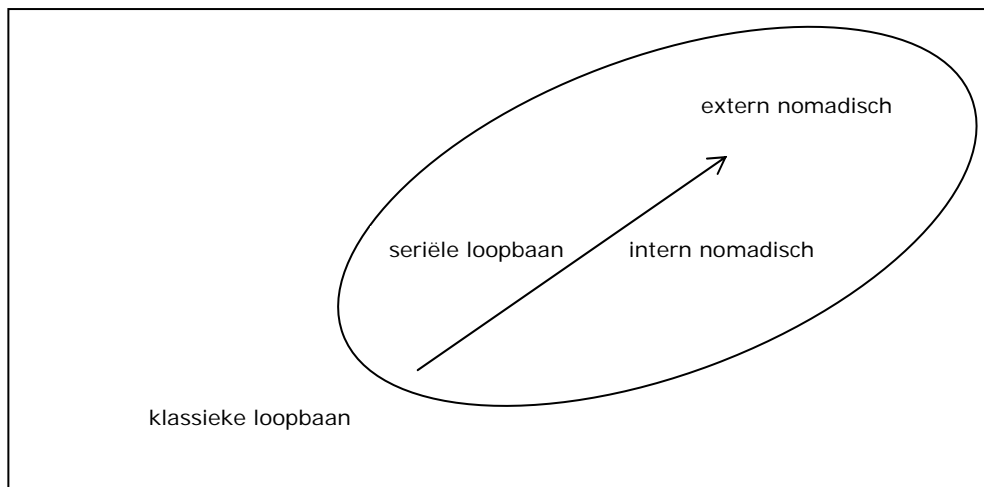
Tom

| 1988 | 1989 | 1990 | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 |
|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| | | | | | | | | | | f 5 | f 6 | | f 7 | |
| | f 2 | f 3 | | | | f 4 | | | | | | | | |
| f 1 | | | | | | | | | | | | | | |
| b 1 | b 2 | b 3 | | | | b 4 | | | | b 5 | | | | |

1.1.2.2 Het nomadische karakter van de fysieke loopbanen

Op basis van de formele eigenschappen van de loopbaanstappen kunnen we het nomadisch gehalte van de loopbaan bepalen. Bij de operationele definitie van de nomadische en de lineaire loopbaan die we opstelden zeiden we reeds dat het onderscheid tussen de lineaire en de nomadische carrière geen absoluut onderscheid is, maar een continuüm, met aan de ene kant de carrière waarbij alle carrièrestappen de volgende formele kenmerken hebben: verticaal, binnen één functiedomein en intern. Aan de andere kant vinden we de carrière waarbij alle loopbaanstappen één van de volgende kenmerken hebben: horizontaal, extern of met verandering van functiedomein. Volgens onze eerdere definitie van de nomadische loopbaan bestaat die uit een mix van verschillende soorten loopbaanstappen. In de beide kwadranten vinden we de lineaire loopbaan terug aan de linkerkant van de onderste helft. Het gaat om de klassiek lineaire of professionele loopbaan. In alle andere kwadranten vinden we kenmerken van de nomadische loopbaan terug omdat hetzij meerdere externe stappen gezet worden, hetzij er een verandering van functiedomein plaatsvindt. Het nomadische gehalte van de loopbaan is het grootst in de rechter bovenhoek van elk kwadrant, namelijk bij de externe nomadische loopbanen. In deze loopbaanvorm komen zowel externe stappen als veranderingen van functiedomein voor.

Figuur 7: Het nomadische karakter van de loopbaan op basis van de formele kenmerken



DE CARRIÈRE VAN

BIE

44 jaar, partner, 2 kinderen 14 en 11 jaar

6 bedrijven

Bie rolt eerder toevallig in de ICT-sector. Ze studeert talen en werkt de eerste jaren als freelance journalist. Tot ze de versnippering beu is en op zoek gaat naar een job in een bedrijf. De economie draait op dat moment heel slecht. In de eerste vacaturekrant die ze doorneemt vindt ze een vacature voor een bedrijfsjournalist bij een groot ICT-bedrijf. Ze wordt aangeworven, niet als bedrijfsjournalist, wel als vertaler, maar dan voor een taal die ze niet goed beheerst. Het is volgens haar een heel vervelende en saaie job. Na twee maanden trekt ze haar stoute schoenen aan en vraagt ze binnen dat bedrijf een nieuwe job op het marketingdepartement. Ze krijgt die ook.

Vanaf dan vervult ze marketingfuncties in verschillende bedrijven. Ze wisselt dat af met commerciële functies. Ze heeft zelfs even als system engineer gewerkt. Het eerste ICT-bedrijf verlaat ze na ruzie met de secretaresse. Vervolgens werkt ze drie jaar in een gelijkaardig bedrijf tot de economische resultaten van dat bedrijf sterk verslechteren. Ze begint als één van de eerste werknemers in de startende Belgische afdeling van een Amerikaanse bedrijf. Ze groeit mee met het bedrijf en krijgt geleidelijk meer managementverantwoordelijkheden. Wanneer het bedrijf een ander bedrijf overneemt gaat ze dat nieuwe bedrijf leiden. De cultuur is echter zo verschillend dat ze het gevoel heeft dat ze er geen beweging in krijgt. Tijd om te vertrekken, naar de grootste concurrent. In het volgende bedrijf is het opnieuw een overname die haar doet vertrekken: dit keer wordt haar functie overbodig. Ze stapt over naar een leidinggevende functie in de telecomsector waar ze op het moment van het interview twee jaar werkt.

De combinatie arbeid-gezin vereist een goede organisatie, maar ze is tevreden over de manier waarop ze het geregeld heeft. Meer tijd voor het gezin is nooit een drijfveer geweest om van job te veranderen.

Het dynamische karakter van de ICT-sector trekt haar heel sterk aan. Volgens Bie krijg je in de ICT kansen die je elders niet krijgt door de snelle groei in de jaren '80 en '90. Het netwerk dat ze heeft opgebouwd is heel belangrijk. Wanneer ze van werk verandert is dat telkens door beroep te doen op de kennissenkring. Het is volgens Bie voor haar onmogelijk om de absolute top te bereiken omdat ze geen technische achtergrond heeft; zeker in het bedrijf waar ze nu werkt dat heel technische producten ontwerpt en produceert.

1.2 INHOUDELIJKE KENMERKEN VAN DE LOOPBAAN

Naast een beoordeling op basis van de formele kenmerken van de loopbaanstappen kunnen we het nomadische karakter van de loopbaan ook bepalen op basis van de meer inhoudelijke kenmerken die aan de nomadische loopbaan worden toegeschreven:

1. welke motieven geven de respondenten voor transities?
2. wie neemt het initiatief voor een transitie?
3. zijn de competenties die men opbouwt overdraagbaar of organisatiespecifiek?

1.2.1 MOTIEVEN VOOR LOOPBAANSTAPPEN EN CARRIÈREORIËNTATIE

Volgens de niet-lineaire carrièremodellen worden loopbaanstappen in een nomadische carrière gedreven door intrinsieke motieven terwijl in de traditionele carrière extrinsieke, carrièrerichte motieven dominant zijn. Het onderscheid tussen extrinsieke en intrinsieke motivatie vinden we in de realiteit echter minder scherp terug. Enerzijds kunnen we bij de respondenten soms wel een onderscheid maken tussen beide soorten loopbaandoelstellingen wanneer we ons beperken tot afzonderlijke loopbaantransities. We zien echter dat de meeste carrières niet zijn opgebouwd rond enerzijds zuiver instrumentele of anderzijds zuiver jobinhoudelijke stappen, maar bestaan uit een mix van verschillende soorten motieven. Bovendien kunnen zowel intrinsieke als extrinsieke motieven tegelijkertijd een rol spelen bij één en dezelfde loopbaanstap. Dit sluit aan bij de resultaten van een kwalitatief onderzoek naar de tewerkstelling van vrouwen als freelance ICT'ers van Grey en Healy. Zij maken een onderscheid tussen 'instrumental' en 'occupational' motieven om als freelancers te starten (Grey & Healy, 2004). Dit onderscheid komt overeen met het onderscheid dat wij maken tussen extrinsieke en intrinsieke motivatie. Zij komen tot de conclusie dat beide soorten motivatie tegelijkertijd een rol spelen: *'In the choice of the occupation, the sample reflect multiple reasons more relating to both instrumental reasons and genuine commitment to the nature of the work'* (p. 33). Uit een ander onderzoek van Healy blijkt dat instrumentele factoren een mediërende rol spelen bij carrièrebeslissingen (Healy, 1999).

Naast de motivatie bij elke afzonderlijke loopbaanstap, kunnen we meer algemeen nagaan wat de respondenten willen bereiken in hun carrière. Uiteraard is er daarbij een wisselwerking tussen de motivatie bij elke individuele transitie en de algemene waarden die iemand in zijn of haar carrière nastreeft. We kunnen dat doen door enerzijds per respondent na te gaan welke motieven dominant zijn. Anderzijds maken de respondenten ook opmerkingen die niet terugslaan op één specifieke transitie, maar gelden voor hun loopbaan als geheel. Dit soort opmerkingen komt bijvoorbeeld naar boven wanneer hen gevraagd wordt naar hun ambities. Er bestaan verschillende typologieën van loopbaanoriëntaties. We gebruiken hier de typologie van Derr. Zoals in hoofdstuk 1 uiteengezet onderscheidt zij vijf mogelijke oriëntaties, al naargelang de waarden die iemand belangrijk vindt en de langetermijndoelstellingen die iemand wil bereiken in zijn of haar carrière (Derr, 1986):

'getting ahead', 'getting secure', 'getting high', 'getting free' en 'getting balanced'. Voor de duidelijkheid hernemen we hier de tabel uit hoofdstuk 1 (cf. tabel 6).

Tabel 51: Loopbaanoriëntaties volgens Derr

| Typologie van Derr | | Dominante motivatie bij afzonderlijke loopbaantransities |
|--------------------|--|--|
| Loopbaanoriëntatie | Streefdoel | |
| Getting ahead | Omhoogklimmen op de carrière ladder | Extrinsieke, carrièregerichte motivatie |
| Getting secure | Werkzekerheid verwerven | Extrinsieke, carrièregerichte motivatie |
| Getting high | Uitdagingen aangaan | Intrinsieke motivatie |
| Getting free | Maximale controle verwerven over je loopbaan | Intrinsieke motivatie |
| Getting balanced | Optimale combinatie bereiken tussen arbeid en privéleven | Extrinsieke, gezinsgerichte motivatie |

1.2.1.1 Extrinsieke motivatie

De extrinsieke motivatie omvat zowel carrièregerichte als gezinsgerichte motieven. Carrièregerichte transitie kunnen ingegeven zijn door het streven naar meer loon, status of promotie. Het kan daarnaast ook gaan om het streven naar meer werkzekerheid. Bij gezinsgerichte transitie zoekt men een betere combinatie arbeid-gezin of men laat zich leiden door de loopbaan van de partner.

Loon, status, promotie

Bij een eerste vorm van carrièregerichte motieven wil de respondent met de transitie promotie maken, een hoger loon verkrijgen of een functie met meer status verwerven. Deze motivatie komt naar boven bij alle soorten carrièrestappen: zowel bij interne als bij externe en zowel bij horizontale als bij verticale stappen.

We beginnen met enkele voorbeelden van interne, verticale carrièrestappen. Bij Evelyne en Linda komen de carrièregerichte motieven niet uitdrukkelijk aan bod. Ze worden als het ware terloops vermeld. Evelyne wordt op 24-jarige leeftijd planningsverantwoordelijke in een bedrijf. Op onze opmerking dat dat heel jong is geeft ze het volgende antwoord waaruit blijkt dat ze vooruit wil, dat ze promotie wil maken. Hetzelfde geldt voor Linda die op een bepaald moment in haar loopbaan partner wordt in een middelgroot software bedrijf.

Evelyne: 'Het was een opstartend bedrijf, dus daarom was dat ook... Ik was vrij jong uiteindelijk, 24 jaar, dus dat is vrij jong, maar in een opstartend bedrijf krijg je ook al gauw wat meer kansen laat ons zeggen dan in een established company. En dat was dan een goeie kans die ik dan gegrepen heb. Euh, ik ben altijd wel een heel harde werker geweest. Dus ik wou wel vooruit. Dat heeft zeker ook geholpen.' (§71, vrouw, topmanagement, 38 jaar)

Linda: 'Ik heb mij altijd heel goed gevoeld in de firma en ik heb daar echt altijd alles voor gedaan. En nu had ik dat ook en ja, ik wou wel wat doorgroeien, wat meer verantwoordelijkheid en ik wou wel ergens iets worden.' (§187, vrouw, topmanagement 38 jaar)

Bij de volgende respondent komt de extrinsieke motivatie wel uitdrukkelijk aan bod. Patrick maakt carrièregerichte afwegingen bij zijn intrede in het management. Hij stapt vanuit de verkoop over naar een ander functiedomein omdat dit hem uitzicht biedt op latere promotiekansen, hoewel de inhoud van de functie niet aansluit bij zijn aspiraties:

Patrick: 'Dit is in feite een interne functie. Na twaalf jaar een externe functie gehad te hebben was dat wel helemaal iets anders want intern alles wat te maken had met human resources, finance, planning, resultaten, optellen, human resource management had ik in feite niets mee te maken. Interesseeerde mij in principe ook niet zo hard als verkoper. Ik was meer geïnteresseerd in [contact] met de klanten, kan ik mijn objectieven maken. Maar... ik heb er dus lang over nagedacht om dat te doen omdat het dus echt een heel andere oriëntatie was. Maar ik heb dat toegezegd omdat ik het als een investering meer bekijk, als een tijdelijke opleiding of evolutie in mijn carrière. En ik heb er niets op tegen om er een paar maanden, misschien zelfs zes maanden in te investeren als ik nadien natuurlijk een return kan krijgen.' (§71, man, middlemanagement, 42 jaar)

Die return betekent voor hem een verdere promotie later in zijn loopbaan, zowel financieel als functioneel. Deze carrièrestap biedt hem geen onmiddellijke financiële winst, als verkoper verdiende hij niet minder dan als manager, maar op lange termijn is dit wel het geval. We kunnen hier wel spreken van een stapje hoger in de hiërarchie omdat enerzijds zijn peoplemanagementtaken uitbreiden en hij anderzijds een grotere impact krijgt op het bedrijfsbeleid. We zien in de interviews dat slechts weinig respondenten sterk de nadruk leggen op extrinsieke carrièremotieven. Volgens Patrick spelen carrièregerichte motieven echter wel een belangrijke rol in de loopbaan van al zijn collega's.

Patrick: 'Wat ik wel kan zeggen van (het bedrijf) op zich, dat gaat misschien wel op voor andere ICT-bedrijven, dat is echt heel, heel gefocust op het werk, op objectieven, op renumeration. Ik ken er weinig die echt komen werken voor de lol bij manier van spreken. Die drive die erachter zit om vooruit te gaan en ambitieus te zijn en geld te verdienen en aanzien en status en al wat er bij hoort, dat is denk ik persoonlijk vrij sterk.' (§199, man, middlemanagement, 42 jaar)

Extrinsieke motieven kunnen eveneens aan de basis liggen van externe transitie. Negatief geformuleerd betekent dit dat men geen carrièremotieven meer ziet in het bedrijf waar men werkt. Positief betekent dit dat men betere perspectieven ziet in een ander bedrijf. Men kan dit in theorie zowel in push- als in pulltermen formuleren. De respondenten gebruiken alleen de pushtermen. Robert, Tom en Maarten veranderen van baan omdat ze geen carrièremogelijkheden meer zien in het bedrijf waar ze op dat moment werken. Ze kunnen in

hun nieuwe functie dadelijk een verticale transitie maken, maar ze kunnen eveneens een horizontale stap zetten. De evolutie van hun carrière moet dan op een later moment komen.

Robert: 'Dus dat heb ik vijf jaar gedaan en dan had ik ook zoiets van: hier kan ik nog 20-25 jaar zitten op dezelfde stoel en er gaat hier niets veranderen. Dus dan heb ik zelf mijn ontslag gegeven.' (§27, man, middlemanagement, 37 jaar)

Tom: 'En dan zag ik andere carrièremogelijkheden en dan ben ik naar mijn volgende werkgever gegaan. Euhm. Het probleem daar was: die beperkten zich tot bodyshopping. En kwestie van doorgroeien, er zijn twee manieren van doorgroeien: uw salaris en uw functie. Nu, aan dat eerste zette die man persoonlijk een stop en dan had men de keus: ofwel blijf je waar je bent. En die stop stond voor hem op 100.000 frank per maand. Ofwel ga je freelance worden.' (§91, man, lowermanagement, 36 jaar)

Maarten: 'Een beetje uitgekeken op mijn job. Niet op het werk op zich want dat deed ik heel graag, maar ik voelde gewoon aan dat ik daar niet zou kunnen doorgroeien. Ik ben nogal rebels van karakter.' (§23, man, middlemanagement, 40 jaar)

In tegenstelling tot de verwachting blijft de extrinsieke motivatie niet beperkt tot transities met een verticaal karakter. Carrièregerichte motieven kunnen ook een rol spelen bij niet-verticale carrièrestappen (status quo of horizontaal), hoewel dit soort carrièrestappen niet gepaard gaan met een verhoging van loon, verantwoordelijkheid of status. Er is namelijk een onderscheid tussen effecten op lange en op korte termijn van een carrièrestap. Caroline kiest bijvoorbeeld bewust voor een staffunctie op Europees niveau omdat dat volgens haar voorwaarden zijn om hogerop te kunnen geraken. Patrick maakt dezelfde overwegingen bij zijn overstap van een technische naar een commerciële functie. Op het moment van die carrièrestap had hij nog geen managementfunctie.

Caroline: 'Binnen het bedrijf zijn er ook een aantal, hoe moet ik zeggen, competenties of skills waardat het hoger management typisch in contact mee gekomen is. Dus een aantal heb ik al gedaan: ge hebt peoplemanagement, ge hebt financial management, ge hebt internationaal. Dus dat had ik nog niet gehad en ik dacht: dat kan ik daar mee doen. En staffunctie was ook iets wat ik nog niet gehad had want ik heb altijd in first line gestaan, dus direct met klanten. Dus ik zeg: als ik die job doe, dan ga ik in feite die ervaring opdoen. En de volgende job, ja, dat zal misschien met andere ervaring iets te doen hebben dan meer.' (§175, vrouw, middlemanagement, 39 jaar)

Patrick: (als antwoord op de vraag naar het waarom van zijn overstap van een technische naar commerciële functie) 'In die tijd was het (...) hoe moet ik zeggen, was het gemeengoed dat als je carrière wou maken je via de verkoop moest gaan. Dat heeft zeker meegespeeld.' (§43, man, middlemanagement, 42 jaar)

Welke motieven dominant zijn op een bepaald ogenblik in iemands carrière kan veranderen doorheen de tijd. Volgens Tom spelen loonsverhogingen als motief om van job te veranderen

vooral een rol in het begin van de carrière omdat de relatieve loonsverhoging die men kan bekomen door van job te veranderen steeds kleiner wordt:

Tom: 'Wanneer je eenmaal een bepaald niveau bereikt hebt, loont het niet echt meer om nog vaak van bedrijf te veranderen. De financiële incentives worden immers steeds kleiner. Wanneer je pas begint kan je nog een grote sprong maken door van bedrijf te veranderen op het vlak van loon. Eens wanneer je goed verdient, doen die grote aanbiedingen zich niet meer voor. Dan gaat het om een meerverdienste van 2000 à 5000 frank bruto en daar moet je niet meer voor van bedrijf veranderen.' (\$316, man, lowermanagement, 36 jaar)

In de literatuur worden intrinsieke en extrinsieke motieven tegenover elkaar geplaatst als zouden ze elkaar uitsluiten. In de realiteit zal een carrièrestap echter vaak ingegeven worden door een mix van inhoudelijke en carrièregerichte motieven. Extrinsieke motieven worden door de respondenten slechts zelden afzonderlijk vermeld als motivatie voor een bepaalde loopbaanstap. Ze duiken vaak op in combinatie met andere soorten motieven. Functies hoger op de carrièreladder brengen niet alleen meer loon of een mooiere titel mee: verantwoordelijke functies zijn voor de respondenten eveneens inhoudelijk interessante functies. Betekent dit dan dat carrièregerichte motieven geen rol spelen? We moeten hier alleszins rekening houden met de mogelijkheid dat sociale wenselijkheid een rol speelt: over geld praat je niet zo gemakkelijk. Daarenboven zou het kunnen dat extrinsieke motieven latent aanwezig zijn op de achtergrond, maar dat alleen de belangrijkste, meer inhoudelijke motieven tijdens de gesprekken op de voorgrond kwamen.

Werkzekerheid

Bij een tweede vorm van carrièregerichte motieven gaat het niet om het verwerven van een functie met een hoger loon, maar wel om het behouden van de job an sich. Omwille van de slechte economische situatie van het bedrijf, gaat men op zoek naar een nieuwe baan in een ander bedrijf. De respondent wil met de transitie zijn of haar werkzekerheid verhogen. Het faillissement of de herstructurering van een bedrijf leidt noodgedwongen tot een loopbaantransitie. Strikt genomen kunnen we niet spreken van motivatie omdat het hier niet gaat om vrijwillige transitie's. Enkele respondenten hebben dat meegemaakt in hun carrière. Bij een dreigend faillissement kiezen sommige respondenten het zekere voor het onzeker. Dan kunnen we wel spreken van een motivatie omdat ze weggaan vooraleer ze er toe verplicht worden. De onderstaande citaten van Kristien en Tom gaan over een dergelijke transitie.

Kristien: 'Ja, dus bij dat bedrijf, daar was het echt op een bepaald ogenblik een probleem. Daar werden de wedden niet meer uitbetaald en daar was er ergens, mijn echtgenoot werkte daar ook, en daar was een bepaalde politiek. Op een bepaalde dag zeiden ze: we gaan mensen moeten ontslaan. En dan zochten ze naar formules en één van de formules was: als ge hier met twee werkt, dan gaat één van de twee moeten ontslagen worden en dan hebt ge toch nog één inkomen. Wat dat totaal onzinnig was. En dan hebben wij dus alle twee direct

beslist dat we daar weg moesten gaan want daar was geen toekomst. Dan is mijn man eerst weggegaan en dan ik.' (§19, vrouw, lowermanagement, 49 jaar)

Tom: 'En er zijn cashproblemen opgedoken, projecten die begonnen te vertragen. Klanten die zeiden: het is niet opgeleverd, ik betaal niet. En aangezien dat... een klein bedrijf heeft wel reserves, maar niet in die mate dat ze zo een massa op kunnen vangen en die zijn daar langzaam maar zeker aan failliet gegaan. En na negen maanden heb ik gezegd van: jongens, het wordt hier heet. Men begon geld cash uit te betalen in plaats van het via rekeningen te doen. Er waren een hoop zaken die niet 100% liepen. En dan heb ik eigenlijk gezegd van: neen, dat hoeft voor mij niet.' (§59, man, lowermanagement, 36 jaar)

Bij de respondenten gaat het meestal om externe transitie, maar ook interne transitie met deze motivatie zijn mogelijk, wanneer men overstapt naar een afdeling met meer toekomstperspectieven dan de afdeling waar men werkt. Bie verandert bijvoorbeeld op een bepaald moment noodgedwongen van functie omdat het bedrijf herstructureert:

Bie: 'Euhm, maar, wat ik hier eigenlijk vooral geleerd heb is vrij snel omschakelen, dus in een situatie komen te zitten waar ze u aanwerven als het van het ene ineens blijkt die activiteit in het water te vallen, vrij snel omschakelen naar een andere activiteit, namelijk van minisystemen naar pc's - ik had eigenlijk van mijn leven nog geen pc gezien toen - en daar de marketing van doen en vrij snel ook de verkoop.' (§23, vrouw, middlemanagement, 44 jaar)

Loopbaan partner

Drie vrouwen (bij mannelijke respondenten kwam dit niet voor) zetten loopbaanstappen onder impuls van de carrière van hun partner. Voor twee van hen, Evelyne en Ria, heeft dit geen rem gezet op hun eigen loopbaan. Evelyne verhuist naar Duitsland op het moment dat haar man daar een job krijgt aangeboden. Ria verandert verschillende keren van bedrijf omdat haar echtgenoot in een internationaal bedrijf werkt en meerdere keren enkele jaren in het buitenland heeft gewerkt. Ria heeft op die manier zelf een internationale loopbaan uitgebouwd in verschillende bedrijven.

Evelyne: 'Daar heb ik ongeveer een jaar gewerkt en toen is aan mijn man een job aangeboden in Duitsland. En dan ben ik meegegaan onder de voorwaarde: ik wil daar ook werk hebben eerst. Dat is dan gebeurd.' (§51, vrouw, topmanagement, 38 jaar)

Ria: 'En dan ben ik telkens van job moeten veranderen om mijn man te volgen eigenlijk. (§7) Het was eigenlijk de eerste keer dat ik de beslissing genomen heb uit mijn eigen van een company te verlaten. Al die andere keren was, enfin gedwongen (lacht)... ik vond het ook telkens interessant, maar het was telkens de oorzaak, de oorzaak was telkens mijn man die van job veranderde en die

mij graag mee verhuisde (lacht) naar de nieuwe plaats.' (§67, vrouw, topmanagement, 55 jaar)

Bij een derde vrouw, Roos, speelt de loopbaan van de partner, eveneens een rol. Bij haar geeft het echter aanleiding tot een neerwaartse transitie. Op een bepaald moment gaat haar man een jaar in het buitenland werken waardoor de hulp in het huishouden die Roos tevoren van haar man krijgt, wegvalt. De combinatie arbeid-gezin wordt daardoor te moeilijk en Roos kiest voor een niet-leidinggevende functie.

Combinatie arbeid-gezin

Sinds de intrede van vrouwen op de arbeidsmarkt zien we dat de combinatie arbeid-gezin voor veel vrouwen een belangrijke rol speelt bij loopbaanbeslissingen. In de loopbaan van een aantal respondenten is dit eveneens het geval. Bij Roos is dat heel duidelijk: haar loopbaan wordt op verschillende momenten beïnvloed door enerzijds de loopbaan van haar man en anderzijds de wens om meer tijd te hebben voor haar kinderen. Een eerste keer stopt ze een jaar met werken. Ze werkt in een functie waarvoor ze over de hele wereld moet reizen, soms voor verschillende maanden. Dat is niet meer te combineren met een gezin.

Roos: 'Ik heb dan uiteindelijk vrij snel twee kinderen gekregen en na de tweede heb ik er vriendelijk voor bedankt. Ik heb dan eerst gekeken of dat mogelijk was om toch lokaal in België binnen dat bedrijf te blijven. Dat was wel toegezegd, maar dat bleek eigenlijk niet realistisch. Men wist dat ik er nog altijd was en men bleef mij vragen. En je kan wel één keer tegen de klant zeggen: ze komt niet, de tweede en de derde keer wordt dat moeilijk en de vierde keer moet je gaan. Dus dat was niet te combineren en dan ben ik eigenlijk... toen kwam dat uit dat mijn echtgenoot op dat moment terug een jaar naar 't school ging, die ging terug gaan studeren en dan hebben wij gewoon gezegd van: OK, ik stap er uit.' (§71, vrouw, lowermanagement, 42 jaar)

Een tweede keer maakt ze een horizontale, interne loopbaanstap die haar toelaat om haar job beter met haar gezin te combineren. Op dat moment slaagt ze er dus wel in om intern een nieuwe functie te krijgen en moet ze niet volledig stoppen met werken.

Roos: 'Ik heb daar presales gedaan, ik heb dat twee jaar gedaan en dan vond ik... dat is een heel stresserende job, het vraagt ook heel veel, eigenlijk heb je geen uren, de kindjes werden in tussentijd ook wel ietsje groter en dan ben ik eigenlijk overgestapt naar de functie van global support manager.' (§79, vrouw, lowermanagement, 42 jaar)

Een derde keer verlaat ze het bedrijf om in het onderwijs te stappen. Haar partner werkt op dat moment in Parijs waardoor ze het huishouden alleen moet runnen:

Roos: 'En dan heb ik dat gedaan gehad tot op het moment dat mijn echtgenoot het bericht kreeg dat hij voor een jaar naar Parijs vertrok. We hebben dat te laat gekregen want anders was ik mee gegaan en dan had ik een opdracht (bij het bedrijf waar ik werkte) in Parijs aanvaard. Ik heb dan nog een tijdje geprobeerd om dat te combineren, dus om alleen thuis te zijn met die job. Nu, op dat moment, het was een global support management, er kwam terug reizen bij. Nu, reizen, als je alleen bent en je hebt kinderen. Ik was ook niet meer in de luxe dat ik vroeger had, ik had au-pair meisjes die dus zorgden voor de kinderen waardoor je toch wel wat flexibiliteit kon creëren. Nu, dat had ik niet omdat dat eigenlijk allemaal op heel korte termijn verlopen was. Het bericht dat mijn echtgenoot kon vertrekken en het effectief vertrekken, daar zaten zeven werkdagen tussen. Dus, mijzelf dan hertunen, de job terug opgeven en terug naar de presales functie gaan, was op dat moment niet aan de orde want mijn job was ingevuld. En dan heb ik onder familiale druk eigenlijk gekozen om te stoppen. (...) En dan ben ik dus ja, voor de kinderen beginnen zorgen. Ik heb op dat moment wel gezegd: hier tegen de muren oplopen dat doe ik niet. En dan ben ik dus halftijds beginnen lesgeven, kwestie van bezigheidstherapie.' (§83-87, vrouw, lowermanagement, 42 jaar)

Een laatste keer schroeft ze de verantwoordelijkheden op het vlak van peoplemanagement terug omdat een job die oorspronkelijk deeltijds was geleidelijk aan uitgebreid was tot een voltijdse functie.

Roos is niet de enige respondent wiens loopbaan beïnvloed wordt door de combinatie arbeid/gezin. De drastische beslissingen die Roos neemt – stoppen met werken, in het onderwijs gaan, deeltijds werken – vinden we echter bij geen van de andere respondenten terug. De motivatie van Kristien om in een ander bedrijf te gaan werken ligt net zoals bij Roos in de combinatie arbeid/gezin. Ze ruilt een ICT-functie in één bedrijf in voor een gelijkaardige functie in een ander bedrijf. In de nieuwe functie gelden er echter andere arbeidsomstandigheden: het is dichterbij huis en er zijn flexibelere arbeidsuren.

Kristien: 'Maar dat was helemaal in het Zuiden van Brussel, Linkebeek, Sint-Genesius-Rode, en ik had toen, allez, ik heb nog altijd drie kinderen, maar die waren toen klein. Ik moest toen om zes uur aan het school zijn. Ze zaten toen nog in de lagere school. En ik geraakte daar gewoon niet. Ik moest altijd 140 op de autoweg rijden om om zes uur aan 't school te staan. Dat was gewoon te veel stress, dat was gewoon bijna niet haalbaar. En dan ben ik hier terechtgekomen, in Woluwe, dus aan deze kant van Brussel laat ik zeggen. En dat was veel flexibeler om naar huis te kunnen. Als het nodig is dat ik dringend hier moet zijn, dan is dat te doen. Uiteindelijk ben ik hier heel snel. Dus dat is een beetje de reden.' (§19, vrouw, lowermanagement, 49 jaar)

De combinatie arbeid/gezin is geen exclusief vrouwelijk motief. Eén mannelijke respondent heeft gezinsgerichte motieven om van job te veranderen. Hij moest veel overuren doen om aan de prestatie-eisen van het bedrijf te kunnen voldoen. Hierdoor zag hij zijn kleine kinderen bijna niet meer. Op de vraag of hij ook van job veranderd zou zijn indien hij geen kinderen zou hebben antwoordt hij het volgende:

Bart: 'Daar was het ofwel kiezen voor het gezin, ofwel kiezen voor het werk. Zo simpel was het. Ge hadt daar geen keuze. Allez, dat was de keuze die ge hadt. Het was het één of het ander en dat heb ik er niet voor over hoor. Zondagavond was ik ziek, dan had ik buikpijn omdat ik terug moest gaan werken. Ja, dat was een ramp.' (\$135, man, middlemanagement, 36 jaar)

1.2.1.2 Intrinsieke motivatie

De intrinsieke motieven zijn drieledig: men verandert omwille van de inhoud van de oude of nieuwe functie, omdat men iets nieuws wil doen of omwille van de sfeer op het bedrijf.

Jobinhoudelijk

Carrièrekeuzes kunnen ingegeven worden door de inhoud van de oude of de nieuwe functie. Men kan dit zowel in push- als in pulltermen formuleren: men kan aangetrokken worden door de inhoud van een nieuwe functie of men kan ontevreden zijn over de jobinhoudelijke invulling van de oude functie.

Bij de eerste reeks voorbeelden gaat het om respondenten die een gematigde, horizontale transitie maken: ze veranderen van functie, maar blijven in hetzelfde functiedomein en op hetzelfde niveau. De functie met een meer aantrekkelijke jobinhoud zoeken de respondenten zowel binnen als buiten het bedrijf waar ze op dat moment werken. Linda wil zich bijvoorbeeld verdiepen in een bepaalde technologie. Wanneer ze merkt dat dit niet kan in het bedrijf waar ze werkt, verandert ze van werkgever. Carolines motivatie ligt eveneens op het technische vlak. Ze werkt enkele jaren als system engineer en krijgt dan de kans om enkele maanden in de research afdeling in de Verenigde Staten te gaan werken. Erica kiest voor een nieuwe functie binnen hetzelfde functiedomein omdat de taakomschrijving haar meer aanspreekt. Caroline en Erica veranderen van functie in het bedrijf waar ze op dat moment werken. Linda kan voor de jobinhoud waar zij naar op zoek is, niet terecht in het bedrijf waardoor ze verplicht is om te vertrekken.

Linda: 'En dan na zes jaar en half ben ik van job veranderd. De reden? De laatste twee-drie jaar heb ik bij dat bedrijf in Powerbuilder gewerkt, dat was toen en nu nog een heel goede ontwikkelingstool voor client-server programma's. En ik was daar heel sterk in en ik wou daar dan ook in doorgaan. En (dat bedrijf) verloor eigenlijk alle mogelijke projecten, alle mogelijke offertes naar Powerbuilder toe. En dat was omdat ze veel te duur waren. Alle concurrenten die hadden een framework om eigenlijk veel sneller te kunnen ontwikkelen en wij hadden dat niet. Dus als wij op een toepassing een offerte moesten plakken, dan was die twee-drie keer soms wel vier keer hoger dan dat van de concurrenten en wij haalden dus niks meer binnen. Ik had dan een hele strategie uitgewerkt van: hoe kunnen we daar nu aan tegemoet komen? Wat moeten we intern doen om slagvaardig te blijven? Dat is toen niet goedgekeurd geweest. En daaruit heb ik besloten: ze willen met Powerbuilder strategisch

niet verder en ik wil dat wel, dus ik ga mijn horizonten ergens anders gaan zoeken. Dan ben ik bij een klein softwarebureau in Antwerpen, in Kontich geraakt.’ (§31, vrouw, topmanagement 38 jaar)

Caroline: ‘Wel, ik was toen al een tijdje bezig met de interconnectiviteit tussen verschillende platformen en dat was in feite ook een residency die dat voor een stuk ook ging toepassen en... Als ge residency doet dan is het voordeel dat je je echt kan concentreren en dat je tijd hebt om daar vanalles te experimenteren. Ge hebt daar ook machines om mee te spelen in feite. Terwijl dat als ge in uw job blijft dan hebt ge daar niet echt tijd voor. Dan moet ge voor uw klanten werken of voor uw projecten.’ (§55, vrouw, middlemanagement, 39 jaar)

Erica: ‘En voor dat ik met zwangerschapsverlof was, deed ik beide producten, zowel in het pc- als in het Applesegment en dan moest ik kiezen en dan heb ik gekozen meer voor die Appledivisie. Waarom? Omdat mijn job daar veel interessanter was. Het was niet alleen productmanager, het was meer nieuwe producten gaan zoeken rond de Applecomputer en een nieuwe... veel interessanter qua jobinhoud’. (§35, vrouw, topmanagement, 37 jaar)

Net zoals carrièregerichte motieven niet beperkt blijven tot verticale transitie, blijven jobinhoudelijke motieven niet beperkt tot horizontale carrièrestappen. Ook wanneer men een verticale loopbaantransitie zet, kan de voornaamste reden daarvoor jobinhoudelijk en niet carrièregericht zijn. Leidinggevende functies zijn voor veel respondenten ook inhoudelijk interessanter. Robert is hier een voorbeeld van. Hij stapt over van een commerciële verkoopfunctie (account management) naar de functie van manager van een groep verkopers. Hij motiveert dit als volgt:

Robert: ‘Dat heb ik vier jaar gedaan. Vier jaar channel account manager geweest en dan heb ik de stap gezet naar sales management. Eerst voor een gedeelte van channel omdat het vooral mijn ambitie ook was van peoplemanagement te gaan doen. Om de eenvoudige reden: ik ben absoluut, ik heb weinig affectie met de producten, ik ben absoluut geen techie. Ik ben ook geen uitgesproken individualistische verkoper. Maar ik vind het wel heel belangrijk om met mensen bezig te zijn.’ (§31, man, middlemanagement, 37 jaar)

Inhoudelijke motieven kunnen ook een rol spelen wanneer men van functiedomein verandert. Op de vraag waarom ze een technische functie inruilt voor een commerciële antwoordt Ria het volgende:

Ria: ‘Eigenlijk, ik zag dat ook zo niet zitten. Ik kwam meer uit een technische job en ik had er nooit aan gedacht om een commerciële rol te vervullen. Maar dan geleidelijk aan met een project te leiden en zo vond ik ook dat dat wel interessant was. Vooral het account management binnen grote bedrijven. Het is een zeer interessante job waar ge ook de business van uw klanten leert kennen en je leert dus oplossingen te bouwen om de klanten te helpen in hun

eigen business. Dat vond ik ook zeer interessant. Niet een puur agressieve sales job, maar wel een sales job dat meer lijkt op een consultant job. Dus ze hebben mij dat toen voorgesteld en ik vond dat de moment gekomen was om ook die ervaring eens te proberen. En daarna bleek het toch meer die richting te zijn die ik verder wou exploreren.’ (§59, vrouw, topmanagement, 55 jaar)

Het was geen liefde op het eerste gezicht, maar door met de commerciële kant van het bedrijf kennis te maken tijdens een project, beslist ze toch om in te gaan op het aanbod van de werkgever om een commerciële functie uit te proberen.

Iets nieuws doen

Heel vaak geven respondenten aan dat ze een bepaalde functie niet te lang willen uitoefenen omdat ze zich dan beginnen te vervelen. Ze zoeken uitdagingen en die zijn er niet meer als je na enkele jaren je job op automatische piloot kan vervullen. De inhoud van de job en het aangaan van nieuwe uitdagingen zijn motieven die vaak samen vermeld worden. De volgende drie vrouwen zoeken de nieuwe uitdaging intern in een functie met meer verantwoordelijkheid en een andere jobinhoud. De uitdaging ligt juist in het beheersen van een nieuwe jobinhoud met een hogere moeilijkheidsgraad. Het kan gaan om nieuwe producten, een nieuwe afdeling of een andere bedrijfscultuur. Het eerste citaat geeft de motivatie weer van Bie wanneer zij een nieuwe functie aanvaardt op het moment dat het bedrijf waar ze werkt een ander bedrijf overneemt met een totaal andere bedrijfscultuur. Daarin ligt voor haar de uitdaging. Caroline en Erica zoeken de uitdaging op een andere afdeling en met nieuwe producten.

Bie: ‘Ook daar weer zeer nauw betrokken geweest bij al de integratiestappen en dan nadien vroeg de toenmalige baas, dat was nog altijd dezelfde baas die mij ooit had aangenomen, die vroeg dan een aantal mensen om aub in die grote servicegroepen van (het bedrijf dat we hadden overgenomen) te gaan werken. Hij heeft maar twee kandidaten gevonden. (Dat bedrijf), dat was log, dat was administratief, dat was gezeur, dat was vakbonden, dat was allemaal zaken die wij niet kenden. Ik dacht daarentegen: weer iets nieuws, waarom niet.’ (§31, vrouw, middlemanagement, 44 jaar)

Erica: ‘Dat heb ik in feite gedaan tot ‘95 en toen dat ik dan terug kwam (van zwangerschapsverlof) dan had ik het zo wat gezien. Het was ook de periode dat Apple al niet meer zo in de lift zat maar begon te verzwakken. En vooral ook omdat het een beetje vijf jaar was, déjà-vu gevoel. (...) Dan heb ik de opportuniteit gehad om in hetzelfde bedrijf een gans nieuwe afdeling te gaan oprichten. De UNIX divisie, iets anders dan funny Macintosh, waren het nu de zware computersystemen. En daar heb ik dan in feite de stap gezet. Waarom? In feite omdat het terug compleet nieuw was.’ (§35, vrouw, topmanagement, 37 jaar)

Caroline: ‘Ik was te lang in dezelfde omgeving en de challenge was zo een beetje weg. Enfin, het blijft altijd challenging, maar ik bedoel als ge een tijdje

in dezelfde omgeving zijt, dan hebt ge het wel gezien en dan wilt ge andere challenges aangaan.' (§135, vrouw, middlemanagement, 39 jaar)

Bij de drie vorige respondenten ging de carrièrestap gepaard met een stijging van het functieniveau. Het vergroten van de verantwoordelijkheid vormt voor een groot stuk de uitdaging. Dat is echter niet voor alle transitie met dit motief het geval. De uitdaging kan tevens komen van het aanleren van een functie in een ander functiedomein. Sofie spreekt bijvoorbeeld zelf over horizontale carrièrestappen.

EMC: 'Ge hebt dat zelf ook altijd gedaan, horizontale stappen gemaakt?' Sofie: 'Ah ja, ah ja. Omdat, van het één komt het ander. En dan: nu kan ik nog iets nieuws leren, en ik kan nog eens dat doen en nog eens dit doen, ik ga ne keer marketing doen want ik vond, sales altijd gedaan, ik moet ook eens marketing doen. Dus dan heb ik marketing gedaan.' (§89-91, vrouw, topmanagement, 41 jaar)

Het ligt voor de hand dat 'iets nieuws doen' als motief eveneens een rol speelt bij externe transitie. Maarten solliciteert bijvoorbeeld bij twee bedrijven, één in de autosector waar hij tevoren ook al werkte en een ander in de ICT-sector. Hij zegt het volgende over zijn uiteindelijke keuze voor het ICT-bedrijf:

Maarten: 'En ik ben bij allebei in feite tot in de eindronde geweest, tot het over het contract ging en bij (dit bedrijf) heb ik getekend omdat dat de job was die me op dat moment het meeste aansprak. Het was ook de grootste uitdaging. (Dat andere bedrijf), ja, ook in de autosector. Ik zeg: ik zal misschien eens iets anders proberen.' (§27, man, middlemanagement, 40 jaar)

Omgekeerd kan het gebrek aan nieuwe uitdagingen een goede reden zijn om een bedrijf te verlaten. Als voorbeeld citeren we hier Bie.

Bie: 'Dus ik ga dan bij de grote baas. Euhm, die wou mij absoluut houden en ik heb toen ook gezegd van kijk, ten eerste, ik heb eerst de oefening voor mezelf gemaakt: zijn hier nog jobs waar ik echt graag nog ne keer zou inzitten? Ik zeg: behalve die van u niet en die van u eigenlijk interesseert mij die ook niet, maar al de rest heb ik gedaan en er is niks dat mij hier nu nog ligt.' (§36, vrouw, middlemanagement, 44 jaar)

Iets nieuws opstarten vormt voor veel respondenten een uitdaging. Het kan gaan om een nieuwe afdeling, de Belgische vestiging van een buitenlands bedrijf of een eigen bedrijf. De eerder aangehaalde transitie van Erica is hier een voorbeeld van. Twee bijkomende illustraties vinden we bij Ria en Wouter.

Ria: 'Dan ben ik geheadhunt geweest eigenlijk om dit bedrijf op te starten in de telecomsector. En dat was natuurlijk voor mij een fantastische gelegenheid om iets nieuws op te starten, een start-up te beginnen in België, in de telecomsector, dat dicht bij de IT-sector was, maar toch andere perspectieven kon aanbieden. Ook juist, dat was eind '97, voor het jaar '98, het begin van de

liberalisering in België. Dus dat was het perfecte moment.' (§27, vrouw, topmanagement, 55 jaar)

Wouter: 'Die zochten iemand om die business mee op te starten met iemand die van Engeland kwam. En dat vond ik eigenlijk een schitterende opportuniteit omdat ge zegt van: ja, dat is met twee mensen beginnen aan iets, er bestond niks, we moesten naar kantoren gaan zoeken en zo.' (§15, man, middlemanagement, 40 jaar)

Organisatiespecifieke motieven

Niet alleen de inhoud van de job an sich, maar ook de omgeving waarin die job zich afspeelt kan een rol spelen bij de beslissing om van job te veranderen. We denken dan aan ontevredenheid over de bedrijfscultuur, een slechte relatie met collega's of conflicten met de baas. Het zijn motieven die naar boven komen bij externe transitie. De bedrijfscultuur speelt een rol bij de functieverandering van de volgende drie respondenten. Bie verandert van job wanneer ze voelt dat ze geen vat krijgt op haar medewerkers. Wouter geeft de brui aan een job in een multinational omdat hij vindt dat hij te weinig invloed kan uitoefenen op de bedrijfsstrategie. Sofie wil in een meer professionele omgeving werken dan de opstartende KMO waar ze haar loopbaan begon.

Bie: 'Toen heb ik uiteindelijk besloten van weg te gaan. Ik voel mij hier niet meer goed, die omgeving is te zwaar en ik had gedacht dat ik meer schwing, meer drive erin ging krijgen. Ik was de nummer twee toen van een groep van 150 man, ik kreeg het niet los en ik merkte dat ik minder energie begin te krijgen. Ik begon 's morgens moeilijker uit mijn bed te geraken, ik begon last te hebben van de files.' (§36, vrouw, middlemanagement, 44 jaar)

Wouter: 'Ik was ook in (dat bedrijf) niet echt zo gelukkig niet meer omdat dat werd een zeer politieke organisatie met drie heel grote shareholders. Dus ja ge voelt dat ge voor de eerste keer in een company terecht komt, we waren toen met 100 of zo, een goeie 100, waar dat ge eigenlijk voelt dat ge weinig invloed hebt en dat ge constant moet springen naar wat dat iedereen zegt. Dat lag mij ook al niet echt.' (§19, man, middlemanagement, 40 jaar)

Sofie: 'Het bleef een studentikoze bedoening, het evolueerde niet naar een professionele omgeving. Het bleef maar zo studentikoos, altijd maar de dingen oplappen. En dat vond ik nogal beperkend. Ik denk dat dat vooral de drijfveren geweest is om dan effectief iets anders te zoeken.' (§47, vrouw, topmanagement, 41 jaar)

Een slechte relatie met de manager (of zijn secretaresse) kan een reden zijn om van job te veranderen. Linda, Tom, André en Bie zijn hier voorbeelden van.

Linda: 'Ik ben daar dan drie jaar geweest. Maar die bedrijfsleider, die zaakvoerder die pakte dat niet goed aan. Dat was zo van: dat bedrijf moest

eigenlijk groeien en hij wou wel groeien, maar dat lukte niet. En hij was ook niet eerlijk en daar kon ik niet tegen. Uw personeel beliegen en bedriegen... En dan dacht ik van: dat wordt niks. Ik werd meer en meer, elke dag kwader en kwader. Ik ging elke dag kwaad gaan werken. Ik deed het nog wel graag.' (§35, vrouw, topmanagement 38 jaar)

Tom: 'En dan ben ik nu twee en een half jaar geleden naar hier gekomen. (...) Dat was bij het wisselen van chef. Ik had een chef die heel goed met mensen kon omgaan en ik kreeg iemand die dat eigenlijk niet kon.' (§167-171, man, lowermanagement, 36 jaar)

André: 'Ik heb dat dan drie jaar gedaan, tot twee jaar geleden en toen deed zich... Ik had het aan de stok met Frankrijk dat moet ik eerlijk toegeven. Ik ben nogal nen eigenwijze soms. En drie jaar geleden zijn wij gereorganiseerd op een regionale manier en is België afhankelijk geworden van Frankrijk. (...) Maar ge kunt u inbeelden dat Belgen en Fransen, vooral als het Vlamingen zijn... Ik heb de jaren meegemaakt dat wij... Ik heb nog voor Leuven Vlaams en Walen buiten op straat gelopen met vlaggen. En nu zou ik moeten Frans praten tegen die onnozelaars uit Frankrijk en nota's in 't Frans krijgen. Dat kon er bij mij gewoon niet in. Dus ik heb een openlijk conflict gehad, allez, een probleem gehad met Frankrijk. Zoals veel Belgen hoor.' (§99, man, op dit moment geen managementfunctie, 53 jaar)

Bie: 'Ik heb daar ook te maken gekregen voor het eerst van mijn leven met politiek, namelijk je mag je ding goed doen en een goeie job doen, dat is niet voldoende, je kan soms tegengewerkt worden omwillen van soms heel praktische kleine dingen zoals toevallig slecht overeenkomen met de secretaresse die dan toevallig een relatie heeft met de grote baas.' (§7, vrouw, middlemanagement, 44 jaar)

DE CARRIÈRE VAN

LINDA

38 jaar, partner, 3 kinderen 11, 9 en 4 jaar
3 bedrijven

Linda is momenteel partner in een softwarebedrijf met veertig medewerkers. Vier jaar tevoren is ze in dit bedrijf beginnen werken als projectleider, maar na verloop van tijd heeft ze de belangrijke beslissing genomen om partner te worden waardoor ze mede-eigenaar is geworden van het bedrijf. Ze maakt daardoor lid uit van het zeskoppige managementteam. Voor het werk van projectleider is er nu geen tijd meer.

Linda is licentiaat informatica. Ze startte haar loopbaan als programmeur in een middelgroot softwarebedrijf dat IT-specialisten verhuurt aan andere bedrijven. Achtereenvolgens voerde ze verschillende opdrachten uit in andere bedrijven. Geleidelijk aan wordt ze verantwoordelijk voor de technische aspecten van de projecten waar ze aan meewerkt. Na zeven jaar verlaat ze het bedrijf omdat ze het niet eens is met de gevolgde strategie: het bedrijf investeert onvoldoende in een veelbelovende nieuwe technologie waardoor het moeilijker wordt om klanten te werven.

Ze begint als projectleider in een kleine KMO die wel die technologie gebruikt. Dat brengt veel verantwoordelijkheid met zich mee, maar dat bevalt Linda wel. Na drie jaar houdt ze het daar voor bekeken omdat ze vindt dat de bedrijfsleider het bedrijf slecht leidt. Dit keer gaat de onenigheid niet over de technologie, maar wel over het management. Linda investeert veel tijd en energie in het bedrijf, maar ze heeft het gevoel dat dat niets oplevert door de fouten van de manager. Ze vertrekt naar het bedrijf waar ze nu werkt.

Haar echtgenoot neemt een groot stuk van de huishoudelijke taken en de kinderopvang op zich. Linda zorgt 's morgens voor de kinderen en haar man 's avonds. Oorspronkelijk wilden ze beiden vier kinderen, maar daar zijn ze nu van afgestapt. Partner worden in het bedrijf heeft haar een stuk vrijheid gegeven. Ze werkt nog steeds hard, maar ze kan haar werkdag meer zelf indelen, in vergelijking met wanneer je voor een opdrachtgever werkt in een project.

1.2.1.3 Carrièreoriëntatie

We hebben de carrièreoriëntatie bepaald op basis van enerzijds de motieven voor afzonderlijke transities en anderzijds reflecties van de respondenten op hun gehele loopbaan.

Getting ahead

Bij deze loopbaanoriëntatie is de belangrijkste drijfveer de stijging op de carrière ladder. Dit betekent dat de respondent bij de meeste loopbaanstappen op zoek is naar meer status, loon en een formele stijging op de carrière ladder. Enkele respondenten lijken een loopbaan te hebben die volledig aansluit bij dit model. Twee respondenten verwoordden enkel carrièregerichte motieven voor de afzonderlijke transities; één respondent geeft meestal carrièregerichte motieven, maar vult dit aan met inhoudelijke motieven. De loopbaan van Patrick kan model staan voor de getting ahead oriëntatie. In het volgende citaat verwoordt hij vrij letterlijk zijn carrièreoriëntatie:

Patrick: 'Ik ken er weinig die echt komen werken voor de lol bij manier van spreken. Die drive die erachter zit om vooruit te gaan en ambitieus te zijn en geld te verdienen en aanzien en status en al wat er bijhoort, dat is denk ik persoonlijk vrij sterk.' EMC: 'Jij vindt dat zelf ook belangrijk?' Patrick: 'Wel, ik vind dat zelf niet onbelangrijk. Ik heb toch ook een vrouw en drie kinderen die... mijn kinderen zijn groot. Onze oudste doet zijn eerste jaar unief. Gij weet even goed als ik dat dat geld kost. Dat is belangrijk.' (§199-203, man, middlemanagement, 42 jaar)

Een carrièregerichte loopbaanoriëntatie betekent echter niet dat er maar één ladder is waar je niet van kan afwijken.

Patrick: 'Ambitie is belangrijk (in dit bedrijf) en het voordeel is: ge moet die ambitie niet direct vertalen naar één bepaald target. Er zijn zoveel mogelijkheden dat ik het afgeleerd heb van te zeggen: binnen één jaar wil ik daar staan. Er zijn opportuniteiten [...] Als ge mij vorig jaar, neen zes maanden geleden, gevraagd had: wat ga je binnen zes maanden doen? Ik had nooit kunnen zeggen dat ik hier zat. Binnen zes maanden kan ik hier al weg zijn bij manier van spreken of ergens anders zitten. En dat vind ik het toffe aan het bedrijf, dat ge niet weet wat ge binnen zes maanden of zes jaar gaat doen.' (§323, man, middlemanagement, 42 jaar)

Bovendien moeten niet alle transities per definitie verticaal moeten zijn, in de zin van een verhoging van verantwoordelijkheid en status. Wel moet elke loopbaanstap hetzij direct gepaard gaan met een hoger loon, hetzij uitzicht bieden op een loonsverhoging op middellange termijn doordat andere loopbaanpaden zich openen of doordat de horizontale transitie de competenties oplevert die nodig zijn om in een latere fase een verticale stap te kunnen zetten.

Getting high

Getting high is de verzamelnaam voor mensen die in hun loopbaan in de eerste plaats uitdagingen zoeken. Die uitdagingen kunnen op verschillende terreinen liggen: meer verantwoordelijkheid dragen, beter presteren, nieuwe dingen doen, plezier beleven in je job. De respondenten die een getting high loopbaanoriëntatie hebben, combineren die verschillende vormen van uitdagingen op verschillende momenten in hun carrière.

In de getting high loopbaanoriëntatie worden verticale loopbaanstappen niet afgewezen, maar ze worden niet koste wat het kost nagestreefd. De respondenten die tot het topmanagement behoren hebben allemaal een andere loopbaanoriëntatie, namelijk getting high. Het volgende citaat van Erica drukt deze oriëntatie duidelijk uit:

Erica: 'Maar het was dan ook meer vanuit het feit van: jongens, ik zit hier al tien jaar in dat bedrijf, ik bedoel, ofwel ziet ge eens een ander bedrijf ofwel zit er eens iets anders in uw job. Dus meer uit die drijfveer, meer uit van: ik ken al die klanten, ik ken al die leveranciers, het is nu iets nieuws. Ook een beetje ambitie, maar niet omwille van de ambitie. Meer uiten van: jongens, ik wil eens iets nieuws doen dan eerder zeggen van ik wil hoger op. Dus dat heb ik wel gedaan, dus duidelijke geuit van: ik wil niet Belgisch alleen, maar internationaal interesseert mij wel. Maar niet echt de ambitie van: ik wil hier een hoger functie. Het gevolg was wel dat het een hogere functie was (lacht). Maar het had even goed een internationale job op hetzelfde niveau kunnen zijn bijvoorbeeld.' (§151, vrouw, topmanagement, 37 jaar)

Getting free

Bij de loopbaanoriëntatie 'getting free' wil men zelf de volledige controle verkrijgen over de manier waarop men zijn of haar arbeidsleven invult. Vrijheid, zowel op het vlak van de inhoud van het werk als op het vlak van de organisatie ervan staan centraal. Bij Monique spelen beide aspecten een rol: enerzijds is ze ontevreden over de manier waarop klanten in het bedrijf waar ze werkt behandeld worden, anderzijds wil ze de nodige tijd voor haar privéleven. Om dat te kunnen realiseren start ze samen met haar partner een eigen bedrijf. Monique wil niet meer afhankelijk zijn van de verkopers in het bedrijf die volgens haar slecht werk leveren. Door een eigen zaak op te starten bepaalt ze zelf hoe de verkoop gebeurt.

Monique: 'Er waren heel veel klanten die mistevreden waren en wij wilden die wel beter helpen enzo. De klanten... ja, hoe moet ik dat zeggen. Er werd die klanten bij de verkoop altijd de hemel op aarde beloofd. Ge kunt de klant ik weet niet wat beloven en ze hebben allerlei loze beloftes gedaan en dan werd een prijs afgesproken en dan moesten wij naar daar gaan om te kijken wat die klant wou hebben.' (§35) 'Ik ben dus eigenlijk van dienstverband naar zelfstandige basis gegaan. Dat heeft eigenlijk... ik heb heel hard gewerkt, maar dat heeft mij ook een groot stuk vrijheid gegeven. Als ik nu vandaag zeg: ik heb nu eens echt geen goesting om te werken, ja dan werk ik niet, dan ben ik weg.' (§247, vrouw, topmanagement, 43 jaar)

Monique streeft met dit bedrijf uitdrukkelijk een status quo na om tijd te hebben naast het werk. Verdere groei staat niet op de agenda. De temporele vrijheid die ze op dit moment heeft, is er pas gekomen nadat het bedrijf enkele jaren draaide. Tijdens de opstartjaren moest er juist heel hard en heel lang gewerkt worden. Bij Monique liggen de getting free en de getting balanced oriëntatie in elkaars verlengde. De vrijheid die ze nastreeft om haar eigen werk te bepalen heeft als gevolg dat ze arbeid en gezin beter op elkaar kan afstemmen. Deze combinatie van getting free en getting balanced komt bij meerdere vrouwen terug.

Bij één respondent staat de getting free oriëntatie los van de combinatie arbeid/gezin. Voor Maarten staat de inhoud van het werk centraal. We lieten hem daarom reeds aan het woord bij 'getting high' oriëntatie. Hij combineert deze oriëntatie met de wil om vrij te kunnen bepalen hoe hij werkt.

Maarten: 'Wat ik belangrijk vind, is dat ik mijn goesting kan doen in de zin van... ok, uiteraard hebt ge een baas, maar dat heeft een zelfstandige ook, dat is zijne klant. Als mijn baas mij de vrijheid geeft om de dingen aan te pakken zoals ik denk dat ik ze moet aanpakken, dat er een dialoog is. Ik heb niet graag dat ze tegen mij zeggen: en nu moet ge dat zo doen omdat ik het zeg. Daar kan ik dus gewoon niet tegen.' (§103, man, middlemanagement, 40 jaar)

Getting balanced

Bij getting balanced gaat het om het nastreven van de ideale combinatie tussen arbeid en privéleven. Enkele vrouwen vallen onder deze categorie, echter steeds in combinatie met een andere loopbaanoriëntatie. De dominante loopbaanoriëntatie van Roos is getting high. Ze wil haar loopbaan echter, zoals ze zelf zegt, tijdelijk in de koelkast steken en de combinatie arbeid/gezin laten primeren op haar wens om verantwoordelijkheid te dragen en leiding te geven:

Roos: 'Ik heb ook heel duidelijk voor mezelf uitgemaakt dat mijn kinderen mij een aantal jaren nodig hebben en mij dan nog wel nodig hebben, maar dat je dan terug naar een voltijdse en een volwaardige job kan gaan. Vandaar dat ik ook heel bewust niet gekozen heb om mijn verdere loopbaan uit te bouwen in het onderwijs. Omdat ik mij niet 65 zag worden voor de klas. Het geeft je wel de mogelijkheid van te zeggen: ik ben er altijd als de kinderen er zijn. Maar ik blijf er bij dat de kinderen een paar jaar verder... (korte onderbreking voor telefoon). Ik heb eigenlijk heel bewust gekozen van: ik wil toch een loopbaan, maar laat mij die loopbaan nu even op een laag pitje zetten zodanig dat ik dingen kan combineren. Als thuis zich alles regulariseert en de kinderen worden ouder en je kan terug naar een normale loopbaan, dat je er niet meer moet zijn om dit uur of om dat uur, dat zij wat zelfstandiger zijn, dat je dan op dat moment terug kan verder evolueren.' (§119, vrouw, lowermanagement, 42 jaar)

Het is voor Roos niet gemakkelijk om tijdelijk een stapje terug te zetten. Regelmatig steekt de dominante loopbaanoriëntatie de kop op en neemt ze meer verantwoordelijkheid op dan de functie vereist wat zich op zijn beurt vertaalt in veel overuren.

Roos: 'Ik was hier begonnen in een deeltijdse functie, 60%, heel duidelijk omljnd wat ik ging doen, maar wat ik na een maand deed, dat was zeker niet wat er afgesproken was, terwijl op dat moment de vergoeding wel blijft wat er oorspronkelijk was afgesproken. Men ziet direct in: die persoon heeft dat in zijn mars, daar kunnen wij die persoon ook voor gebruiken, die doet dat goed, laat ze maar verder evolueren. Terwijl dat je eigenlijk zou moeten zeggen: sorry jongens, dit was mijn kaartje. Hetgeen ik nu doe is interessanter dan wat oorspronkelijk was afgesproken. Af en toe zeg ik: ze zouden mij beter een helpdesk functie geven en mij betalen voor die helpdesk functie, ik zou het veel rustiger hebben, ik zou echt mijn deeltijdse job kunnen doen, ik zou echt alles kunnen doen. Ik zou mij er waarschijnlijk niet gelukkig bij voelen, maar financieel zou het beter in evenwicht zijn.' (\$179, vrouw, lowermanagement, 42 jaar)

Het voorbeeld van Roos maakt duidelijk dat een loopbaanoriëntatie niet statisch is, maar kan veranderen doorheen de tijd en de levensfase waarin iemand zich bevindt.

Kristien haar loopbaanoriëntatie is niet eenduidig te classificeren. We vinden elementen terug van getting free (ze wil zelf kunnen bepalen aan welke projecten ze werkt), getting high (ze wil een technische functie met verantwoordelijkheid) en getting balanced. Ze kiest ervoor om de balans tussen werken en privéleven niet in de ene of de andere richting te laten doorslaan.

Kristien: 'Wel, wat ik nu doe, dat doe ik graag en ik probeer zaken te doen die ik graag doe die ik kan combineren met andere dingen. Dus, ik heb altijd het uitgangspunt gehad om wel mijn capaciteiten te gebruiken, maar in het mogelijke nog te combineren met andere dingen. Ik heb nooit eigenlijk de ambitie gehad van een project te leiden van 30 man of zo waar dat ge dag en nacht kunt opgeroepen worden. Ik moet nu ook enorm flexibel zijn, maar ik wil mij bewust beperken tot kleinere projecten of zaken die mij echt interesseren en waar dat ge specifieke consultancy levert of zo, maar waar dat ge de zaken meer zelf onder controle hebt.' (\$159, vrouw, lowermanagement, 49 jaar)

Getting secure

Wie 'getting secure' als loopbaanoriëntatie heeft, streeft in de eerste plaats werkzekerheid na. We vinden dit amper terug in de interviews. Slechts één respondent heeft het hier over, zij het niet over werkzekerheid in de klassieke zin van het woord. Dirk stelt dat om werkzekerheid te verkrijgen je jezelf regelmatig inhoudelijk moet vernieuwen. Zonder af en toe uitdagingen aan te gaan, roest je vast en wordt je minder aantrekkelijk voor het bedrijf. Bij een herstructurering (en die moet zelfs niet ingrijpend zijn) zou je dan wel eens kunnen vaststellen dat de job die je uitoefent overbodig is geworden en je zelf niet flexibel genoeg

bent om een andere functie uit te kunnen oefenen. Getting secure is voor Dirk niet de dominante loopbaanoriëntatie. Werkzekerheid is voor hem het resultaat van zijn getting high oriëntatie.

Verdeling van de respondenten over de oriëntaties

Drie respondenten hebben duidelijk een getting ahead oriëntatie en dertien respondenten hebben een getting high oriëntatie. De combinatie van carrièregerichte en inhoudelijke motieven komt voor bij beide types respondenten. Om het onderscheid tussen getting ahead en getting high te maken hebben we in eerste instantie gekeken welke motieven het meest voorkomen bij het zetten van een loopbaantransitie: zijn hetzij carrièregerichte, hetzij inhoudelijke motieven dominant? Het andere soort motief komt minder voor. Dit wordt bovendien ondersteund door opmerkingen over de loopbaan die niet specifiek betrekking hebben op één bepaalde transitie. Twee respondenten met een getting high oriëntatie geven naast carrièregerichte en inhoudelijke motieven eveneens gezinsgerichte motieven bij individuele transities. Het gaat twee keer om een vrouw die loopbaanstappen zet omwille van de carrière van de echtgenoot: wanneer hun partner in het buitenland gaat werken, volgen ze hem.

Tabel 52: Verdeling van de respondenten volgens carrièreoriëntatie en motieven bij transities

| carrièreoriëntatie | motieven bij transities | aantal |
|----------------------------|---|---------------|
| getting ahead | carrièregerichte motieven | 2 |
| | carrièregerichte en inhoudelijke motieven | 1 |
| getting high | inhoudelijke motieven | 9 |
| | carrièregerichte en inhoudelijke motieven | 2 |
| | carrièregerichte, inhoudelijke en gezinsgerichte motieven | 2 |
| getting ahead/getting high | carrièregerichte en inhoudelijke motieven | 2 |
| getting free/getting high | carrièregerichte en inhoudelijke motieven | 2 |
| mix met getting balanced | inhoudelijke en gezinsgerichte motieven | 4 |

De loopbaanoriëntatie is niet statisch, maar kan veranderen doorheen de tijd. Schein, de founding father van carrièreoriëntaties, betoogt dat mensen er sowieso vijf à tien jaar over doen om de centrale waarden die ze willen nastreven in hun loopbaan te ontdekken (Derr, 1986, p. 18). Naast deze leeftijds- of ervaringsgebonden veranderingen, kunnen carrièreoriëntaties eveneens veranderen onder invloed van externe omstandigheden zoals gezinsvorming of gezondheidsproblemen (Derr, 1986, p. 18). Dat heeft tot gevolg dat het bij een aantal respondenten niet mogelijk is om één dominante carrièreoriëntatie aan te duiden. Zij hebben een mix van oriëntaties. Bij twee respondenten kwamen inhoudelijke en carrièregerichte motieven in gelijke mate voor. Ook op basis van meer algemene opmerkingen tijdens het interview konden we niet duidelijk het onderscheid maken tussen

getting high of getting ahead. Bij één respondent kreeg afwisselend de getting free en de getting high oriëntatie de bovenhand tijdens zijn carrière. Vier vrouwen combineren de getting balanced oriëntatie met andere oriëntaties. Bij hen is het heel duidelijk dat oriëntaties niet statisch zijn: getting balanced is voor deze respondenten een tijdelijke oriëntatie.

1.2.2 INITIATIEF VOOR LOOPBAANSTAPPEN

Een belangrijk thema dat steeds terugkomt in de literatuur over de nomadische carrière is de verantwoordelijkheid die ieder individu zelf heeft ten aanzien van zijn of haar carrière (Arnold, 1997). Werkgevers bieden je geen carrière aan, je moet je carrière integendeel zelf in handen nemen. Sommige auteurs hebben het zelfs over keuzedwang: je kunt niet alleen zelf kiezen waar je naar toe wilt, je moet dat ook doen omdat voorgedraaide carrièrepaden ontbreken (Geldof, 2001, p. 45). Een afwachtende houding waarbij men volledig steunt op de carrièrestappen die de werkgever aanbiedt, zoals in het lineaire model, komt bij de respondenten niet voor. We vinden twee soorten opvattingen. De meeste respondenten hebben ten eerste een loopbaanopvatting die sterk aanleunt bij het idee van eigen verantwoordelijkheid. Het volgende citaat van Wouter is kenschetsend voor deze opvatting.

Wouter: 'Ik denk dat dat heel sterk van het individu afhangt. Als hij zelf niks doet, gaat er niks gebeuren. Dat is zo. Iemand die zich manifesteert en daar dan ook op terugkomt en zegt van: tiens, ik wil hier wel eens wat anders gaan doen, die zal waarschijnlijk wel zijn gang vinden. Maar hij moet het zelf doen, anders gaat hij blijven zitten waar hij zit.' (§127, man, middlemanagement, 40 jaar)

Een tweede visie gaat uit van een gedeelde verantwoordelijkheid: de werknemer is zelf verantwoordelijk voor zijn of haar loopbaan, maar indien hij aan bepaalde voorwaarden voldoet, is het de plicht van de werkgever om daar iets tegenover te stellen. In deze visie benadrukt men dat wanneer je zeer goede prestaties neerzet, het de verantwoordelijkheid van de werkgever is om voor een aantrekkelijke carrière en werkzekerheid te zorgen. Ward is één van de weinige respondenten die deze visie hanteert.

Ward: 'Ik weet wat ik er voor doe, ik weet wat ik er voor laat. Moest men mij van vandaag op morgen komen zeggen van: Ward, wij hebben voor u geen job meer. Dan zou ik het in eerste instantie ervaren als een unfaire beslissing. Want als ik zie wat ik allemaal in de weegschaal leg voor dit bedrijf, en het is niet alleen een kwestie van veel werken, maar je boekt ook resultaten, dan zou ik dat unfair vinden.'

Het psychologische contract dat men wenst, is sterk afhankelijk van de economische conjunctuur. In tijden van economische groei is het gemakkelijker om de nadruk te leggen op de eigen verantwoordelijkheid, dan wanneer het aanbod aan jobs schaars is. In het volgende

citaat bespreekt Linda dit vanuit het standpunt van de werkgever die investeert in de opleiding van de werknemers.

Linda: 'Waar je heel fel mee te kampen hebt binnen ICT is een groot verloop. Dus eigenlijk dat de mensen na 1-2-3 jaar toch wel van job veranderen.' EMC: 'Hoe komt dat?' Linda: 'Ik denk dat dat komt omdat er eigenlijk nog heel gemakkelijk een job te vinden is in de informatica. Nu met de slechte economische toestand is dat niet het geval, maar tot voor kort was dat dus geen probleem. Dus je kon perfect van job veranderen zonder enig risico te lopen. (...) Deze generatie van medewerkers is ook niet meer echt firmagericht. (...) Dus het is heel moeilijk om mensen te houden.' (§ 182-187, vrouw, topmanagement 38 jaar)

De nadruk die de respondenten leggen op de eigen verantwoordelijkheid betekent echter niet dat het steeds de werknemer zelf is die het initiatief neemt voor de loopbaantransitie. Organisatiespecifieke vereisten kunnen tot gevolg hebben dat de werknemer op aansturen van het management van functie verandert. We zien dat veel carrièrestappen er komen op vraag van het management. De vereisten van de organisatie sturen voor een belangrijk deel de loopbaan van de mensen die er werken (Grzeda, 1999). Dat is niet alleen zo voor mensen die een klassieke lineaire carrière hebben, maar ook voor respondenten die op basis van formele kenmerken eerder een nomadisch carrièrepatroon volgen. Een voorbeeld hiervan is Bie. We vinden bij haar een mix van zelf geïnitieerde en managementgestuurde loopbaanstappen.

Bie: 'Ze vroegen mij ook van: Bie, wil je ook verkopen? Ja, waarom niet. En je bent op dat moment nog zeer jong, je staat zeer open en vlam boem de boer op he.' (§7, vrouw, middlemanagement, 44 jaar)

De carrièrestappen die men op initiatief van het bedrijf neemt, kunnen in de lijn liggen van de keuzes die men spontaan zelf zou maken, ze kunnen echter ook een andere richting uitgaan. Dat was bijvoorbeeld zo bij Tom die een technische voor een commerciële functie inruilt.

Tom: 'Maar dan na een paar maanden heeft men mij gevraagd: wilt gij sales gaan doen? Persoonlijk had ik nooit in mijn carrièreplanning iets dergelijks voorzien, maar ik zeg van: ik weet niet of ik dat kan of niet kan. Wat men niet probeert... en als dat voor het bedrijf beter is dat ik sales ga doen, dan wil ik dat wel proberen en dan ben ik begonnen met sales te doen eigenlijk.' (§183, man, lowermanagement, 36 jaar)

Ook Heleen was verrast met de keuze van het bedrijf. Ze had zelf aangegeven dat ze graag een managementfunctie wilde bereiken, maar ze had niet verwacht dat het bedrijf haar direct de functie van assistent-directeur zou aanbieden. De verrassing behelst hier niet zozeer het functiedomein zoals bij Tom, maar wel het hiërarchische niveau waarop ze terechtkomt. Het gaat hier weliswaar om een tijdelijke functie die steeds toegewezen wordt aan jonge beloftevolle werknemers met managementpotentieel.

EMC: 'Hebt gij dat ooit gezegd, dat ge assistent wou worden?' Heleen: 'Nee, nooit. Voor mij was dat zoiets onbereikbaar. Dat was niet voor mij weggelegd. Nee.' (§80-81, vrouw, topmanagement, 37 jaar)

Tegenover carrièrestappen die er komen op initiatief van het management staan deze die door de respondent zelf geïnitieerd worden. Bie trekt al na twee maanden in de ICT-sector haar stoute schoenen aan en vraagt expliciet om een andere functie. Ze werkt op dat moment als vertaler in het bedrijf.

Bie: 'En na twee maanden ben ik naar de directie gestapt en heb ik gezegd van: kijk, ik ben wel aangenomen voor die job, maar ik heb daar helemaal niet voor gestudeerd en ik doe dat ook niet graag. Daarentegen, ik ken nu al die producten, die software, dat was nu voor een nieuw systeem dat op de markt ging komen, ik had iets opgevangen van marketing, ik kende dat woord nog niet echt, maar ik had gehoord van: dat is het promoten van producten en je moet dat eerst vooraf goed kennen en dan kan je daar mee naar buiten komen. En ik dacht van: dat is iets voor mij. Dus zonder echt veel te weten van wat het inhield toch naar de directie gestapt en eigenlijk zaten ze er precies op te wachten.' (§7, vrouw, middlemanagement, 44 jaar)

Het eigen initiatief bij loopbaantransities kadert vaak binnen een visie over het belang van de eigen verantwoordelijkheid bij het uitbouwen van een interessante loopbaan. Zowel respondenten die reeds veel externe stappen hebben gezet, als respondenten die reeds lang in hetzelfde bedrijf werken, benadrukken de eigen verantwoordelijkheid bij het veranderen van functie. Caroline werkt bijvoorbeeld al geruime tijd voor hetzelfde grote bedrijf. Haar visie sluit nauw aan bij die van Wouter wiens carrière wel een grillig verloop kende bij meerdere werkgevers.

Caroline '(...) naarmate de tijd vordert moet je ook een beetje zelf uw carrière in handen nemen en gaan kijken: welke richting wil ik gaan? Wat zijn de mogelijkheden? En dan moet je zelf een beetje op zoek gaan, met mensen spreken en uw netwerk gebruiken.' (§143, vrouw, middlemanagement, 39 jaar)

Wouter: 'Ik denk dat dat heel sterk van het individu afhangt. Als hij zelf niks doet, gaat er niks gebeuren. Dat is zo. Iemand die zich manifesteert en daar dan ook op terugkomt en zegt van: tjién, ik wil hier wel eens iets anders gaan doen, die zal waarschijnlijk wel zijn gang vinden, maar hij moet het zelf doen anders gaat hij blijven zitten waar hij zit.' (§127, man, middlemanagement, 40 jaar)

Uiteraard is het onvoldoende dat de werknemer zelf het initiatief neemt om te komen tot een loopbaantransitie. Zo eenvoudig is het niet. In de organisatie zelf moet ten eerste de mogelijkheid zich voordoen en je moet ten tweede de interne (formele of informele) selectieprocedure doorstaan. De onderstaande twee citaten tonen aan dat het eigen initiatief slechts tot ontplooiing kan komen in wisselwerking met de organisatie en omgekeerd dat het

individu de verantwoordelijkheid heeft om actief in te spelen op de mogelijkheden die de organisatie biedt.

Sofie: 'Ik heb altijd gebouwd... dat is zoals ne lego he. Ge zet uw stenen op elkaar en uiteindelijk krijgt ge iets. En dat is bij mij nu country manager, maar dat zijn allemaal kleine stukjes die ik heb kunnen op elkaar zetten omdat er iemand is die ze mij heeft aangereikt. (...) Ge moet wel blokskes hebben natuurlijk. Maar ge moet ze ook zien. Er zijn mensen die zo'n grote duploblokken voor zich hebben, maar die het niet zien.' (§91-95, vrouw, topmanagement, 41 jaar)

Niet alleen de respondent zelf, maar ook de organisatie heeft opvattingen over waar de carrière van hun werknemers naar toe moet. Er kan dan een conflict ontstaan tussen de loopbaanoriëntatie van de werknemer en de loopbaanoriëntatie die de organisatie van haar werknemers verwacht. Eén van de respondenten, André, legt er tijdens het interview heel sterk de nadruk op dat bijna alle loopbaanstappen in zijn carrière er gekomen zijn op vraag van het bedrijf. Hij vindt dat hij zelf verantwoordelijk is voor zijn loopbaan, maar de organisatie denkt er anders over. De eerste keer, het ging toen om een verkoopfunctie, heeft hij geweigerd.

André: 'En toen na een paar jaar, een jaar of vijf-zes heb ik dat zo gedaan, en toen werd ik benaderd om dus verkoper te worden, dus de commerciële richting uit te gaan. En ik wou dat absoluut niet doen. De jaren '60 kwamen weer boven en verkopen is mensen beliegen en bedriegen. Allez, dat was mijn idee daarvan zo en ik zag dat ook wel gebeuren in de praktijk. (...) Maar, daar hebben ze heel bewust geprobeerd om mij in een andere richting te duwen, namelijk de verkoop. Ik heb dat altijd afgewezen, heb ik altijd geweigerd.' (§31, man, op dit moment geen managementfunctie, 53 jaar)

Hij is op dat moment wel een andere richting uitgegaan in zijn carrière. Hij heeft namelijk, ook op vraag van het bedrijf, wel een managementfunctie aanvaard. Na enkele jaren vraagt hij zelf om terug system engineer te mogen worden. Dit keer weigert het bedrijf. Ook latere loopbaanstappen komen er op initiatief van het bedrijf.

André: 'De eerste keer heb ik eigenlijk, dat was in '83, toen heb ik, eind '83, dat weet ik nog zeer goed, heb ik mijne manager gaan zien van: sorry jongen, ik doe het niet meer graag, ik doe het echt niet graag meer, ik wil terug naar de techniek, ik wil terug system engineer worden. Dat was ook voor mezelf een bepaalde carrièraverandering die ik dan wou. Promotie interesseerde mij niet. Dat heeft mij nooit echt geïnteresseerd, het aspect geld of titel, dat heeft mij niet zo veel geïnteresseerd. En toen hebben ze mij toch tegengehouden. (§47, man, op dit moment geen managementfunctie, 53 jaar)

In tegenstelling tot André, verlaat Anne wel het bedrijf wanneer ze een carrièrestap wil maken die niet strookt met de opvattingen van het bedrijf.

Anne: 'Maar bij (dat bedrijf), euh, had ik graag eigenlijk overgestapt van een interne sales functie naar een marketing functie, maar dat was tegen de filosofie, helaas. Dus toen ben ik het dus buiten die firma gaan zoeken, alhoewel ik het daar heel leuk vond. EMC: 'Tegen de filosofie?' Anne: 'Ja, want zij hadden eigenlijk, zij hadden een grote afdeling marketing en zij hadden ook een grote afdeling sales en zij wilden dus niet dat mensen uit sales naar marketing gingen omdat ze vonden dat dat een verkeerde indruk wekte, dat dat dan de indruk wekte dat mensen uit marketing in een hogere positie waren dan sales. En dat wilden ze absoluut vermijden. Dus ze wilden niet dat mensen zogezegd promoveerden naar marketing. En daarom was dat dus niet mogelijk en was dat nooit voor iemand mogelijk.' (§35-38, vrouw, middlemanagement, 37 jaar)

Wouter heeft het moeilijk om zijn aspiraties waar te maken, zelfs extern. Hij wil verkoper worden, maar de bedrijven waar hij solliciteert vinden dat niet geschikt voor een burgerlijk ingenieur met onderzoekservaring. Op mijn vraag of dat een vanzelfsprekende carrièrestap was antwoordt hij het volgende:

Wouter: 'Ik was zelfs wat ontgoocheld op het moment dat ik naar een salesjob zocht dat men mij ook zo bekeek van: ge hebt ingenieurstudies gedaan, ge hebt vier jaar research gedaan en (universiteits)assistent geweest, wat komt gij hier sales doen, beseft gij wel wat dat betekent?' (§27, man, middlemanagement, 40 jaar)

Het is niet omdat het initiatief genomen wordt door het bedrijf, dat de werknemers louter passief moeten afwachten tot hen een kans geboden wordt. Zowel respondenten die de eigen verantwoordelijkheid als zij die meer een gedeelde verantwoordelijkheid benadrukken, stellen dat je kansen moet afdwingen. De citaten van Ward en Bart maken dat duidelijk.

Ward: 'En de betrokkenheid in die rol en het feit dat ik daar zwaar proactief ging in werken, maakt dan dat vanuit het bedrijf, vanuit directiekant gezien wordt van: aha, misschien wenst die man toch meer. Ik zeg niet... die kans wordt u niet geboden, ze wordt u ten dele geboden, maar ge dwingt ze voor een bepaald belangrijk deel af.' (§25)

Bart: 'Ge begint met iets en als dat dan vlot loopt, de klanten zijn tevreden, het volgende komt en uiteindelijk doet ge dan serieus wat omzet bij bepaalde klanten in de ICT-sector. Dat is eigenlijk zo vlot gegaan dat ze gezegd hebben: Bart kunnen ze wel op een andere plaats gebruiken. Dus ze hebben mij gevraagd om verantwoordelijk te worden voor de postsales.' (§23, man, middlemanagement, 36 jaar)

Niet alle carrièrestappen zijn doelbewuste stappen. Het toeval speelt een uitermate grote rol in loopbanen (Fortier, 2002). Veel respondenten hebben wel vaagweg een idee waar ze naar toe willen met hun carrière, maar de concrete invulling daarvan wordt ingegeven door de kansen die zich voordoen. Heleen had bijvoorbeeld de ambitie om manager te worden. Op dit moment maakt ze deel uit van het topmanagement.

Heleen: 'Maar twee jaar geleden, toen ik assistent was, zou het nooit in mij opgekomen zijn om dit te gaan doen.' EMC: 'En hoe zijt ge daar dan bij gekomen?' Heleen: 'De opportuniteit was er en ik had al zeer veel met die dienst samengewerkt want ge werkt zeer veel samen met de Country General Manager op dat moment. En ik had zo iets van: ja, dat boeit mij wel. En de opportuniteit was open.' (§294-297, vrouw, topmanagement, 37 jaar)

Een groot aantal respondenten spreken in termen van opportuniteiten. Erica bijvoorbeeld plaatst één van haar carrièrestappen binnen een langere-termijn-perspectief, zonder dat ze expliciet vermeldt wat het eindpunt van dat perspectief moet zijn. Ze neemt haar carrière zelf in handen, maar de manier waarop dat ingevuld wordt hangt af van de mogelijkheden die er op dat moment zijn in het bedrijf.

Erica: 'En dan heb ik inderdaad met mijn baas gaan spreken van: kijk, ofwel zijn er andere opportuniteiten voor mij binnen het bedrijf ofwel, ik wil niet weggaan, maar bon, ik was een beetje het einde van mijn job en ik wou voor mezelf meer personal development gaan doen en dan heb ik de opportuniteit gehad om in hetzelfde bedrijf een gans nieuwe afdeling te gaan oprichten.' (§35, vrouw, topmanagement, 37 jaar)

Opportuniteit is een woord dat juist uitdrukt dat transities tot stand komen als een wisselwerking tussen de werknemer en de organisatie: de organisatie creëert kansen, de werkgever communiceert deze kansen aan de werknemers, die op hun beurt zelf verantwoordelijk zijn om deze kansen te grijpen (Ismail, 2003, p. 66). Opportuniteiten komen meer voor in dynamische organisaties, in organisaties die groeien dan in krimpende organisaties. De ICT-sector is een heel dynamische sector. Overnames en merges hebben een invloed op de loopbaan van de werknemers die er werken, zowel in positieve als in negatieve zin. Het toeval speelt daarbij volgens de respondenten een belangrijke rol.

Robert: 'En dan heb ik dus een klein jaar manager geweest voor het volledige channel team binnen (dit bedrijf) en dan heeft de merge zich voorgedaan en bij elke merge denk ik dat je een klein beetje geluk moet hebben. Want hetgeen ik deed, er was een collega van mij die hetzelfde deed binnen (het andere bedrijf), ja, dus ge moet op dat moment dus ook een klein beetje geluk hebben. Ik denk dat dat meespeelt. Maar dan heb ik het geluk gehad om channel manager te worden voor het volledig team binnen de nieuwe organisatie.' (§35, man, middlemanagement, 37 jaar)

1.2.3 OVERDRAAGBAARHEID COMPETENTIES

In de traditionele lineaire carrière is de kennis die men opbouwt organisatiespecifiek. De nomadische carrière echter kenmerkt zich door overdraagbare competenties: iemands portfolio wordt bij elke werkgever aangevuld en bij elke verdere carrièrestap gebruikt. De

competenties die men nodig heeft in de ICT-sector kenmerken zich door hun tweeslachtige karakter. De inhoudelijke kennis die men nodig heeft in de ICT-sector is per definitie heel snel verouderd omwille van de snelle technologische veranderingen. Het dynamische karakter van de ICT-sector zorgt er voor dat de competenties die worden opgebouwd enerzijds weinig overdraagbaar zijn, omdat je de inhoud zelf slechts beperkte tijd kan gebruiken. Anderzijds is de belangrijkste competentie die je nodig hebt ontstaan voor verandering en continue bijscholing, een competentie die automatisch overdraagbaar is naar nieuwe functies. Ook respondenten in een ondersteunende job - bijvoorbeeld HRM - krijgen hier mee te maken omdat de interne bedrijfsprocessen zich voortdurend aanpassen aan de veranderende technologie en de veranderende markt. We bekijken verder twee soorten competenties: in de eerste plaats de technische competenties, die tot de kern van de ICT-functies behoren en in de tweede plaats de competenties die samenhangen met het flexibele karakter van de ICT-sector.

1.2.3.1 Technische competenties

Wat het beheersen van technische ICT-competenties betreft zien we dat de respondenten uit twee groepen bestaan: enerzijds respondenten die zelf op een bepaald moment in hun loopbaan een technische functie hebben uitgeoefend en anderzijds respondenten die dat nooit hebben gedaan. We beperken ons hier tot de eerste groep omdat de respondenten die nooit een technische functie hebben uitgeoefend niet over technische competenties beschikken of deze alleszins niet nodig hebben om hun job uit te oefenen. De meeste respondenten die ooit een technische functie hebben uitgeoefend, benadrukken de snelheid waarmee de technologie verandert. Dat heeft tot gevolg dat continue bijscholing noodzakelijk is. André verwoordt het zo:

André: 'Ik denk dat de hang naar het nieuwe, naar het onbekende, dat ge dat in ICT kunt waarmaken. Ik heb ook veel collega's van mijn leeftijd die blijven hangen zijn. Die blijven zweren bij technologie van 15 jaar geleden: dat dat toch de beste technologie was die er ooit gemaakt is geweest en er is niks beter sindsdien. Dat is niet waar. Ik vind van niet, dat is allemaal dikke zever. Dat was goed, maar alles op zijn tijd. Het evolueert. Als ge zo zijt, dan blijft ge hangen en dan zijt ge ook gefrustreerd na een tijd want dan wordt ge geconfronteerd met nieuwe mensen en met nieuwe technologieën die op één seconde doen waar dat gij een dag voor nodig hebt en zo van die toestanden.'
(§187, man, op dit moment geen managementfunctie, 53 jaar)

De snelheid waarmee de technologie verandert heeft gevolgen voor de overdraagbaarheid van de technische competenties. Aan de ene kant betekent dit dat kennis snel verouderd is en daardoor niet meer bruikbaar bij een eventuele nieuwe functie. Aan de andere kant betekent dit dat werknemers hun kennis voortdurend moeten vernieuwen. We moeten daarbij een onderscheid maken tussen mensen die zich specialiseren in één bepaalde technologie enerzijds en zij die hun technische competenties verbreden door zich verschillende technologieën eigen te maken anderzijds. In het eerste geval is de

overdraagbaarheid beperkter dan in de tweede situatie. Dirk schetst een negatief beeld van technische specialisatie, zeker wanneer dat gepaard gaat met weinig bijscholing. Hij sluit zich hierbij aan bij André. Zijn voorbeeld maakt duidelijk dat overdraagbaarheid van competenties niet alleen een rol speelt wanneer men externe transitie zet, maar ook wanneer de jobinhoud verandert omwille van veranderende eisen van de markt. Als je te veel en te lang specialiseert in één technisch domein, riskeer je overbodig te worden wanneer die technologie van de markt verdwijnt, zowel binnen het eigen bedrijf als op de ICT-markt.

Dirk: 'Want in de comfortzone terecht komen is een gevaarlijk iets. De technologie verandert vrij snel. Dat betekent dus dat zelfs als je geen grote ambities hebt, dat als je in die comfortzone blijft hangen dat je het risico loopt dat je ergens tussen 45 en 50, wat dus een zeer gevaarlijke leeftijd is, dat men zegt: tja, wat gaan we met u doen? Want uiteindelijk, je kent dat stuk, je kent niets anders, maar dat stuk is niet meer nodig want die technologie is begraven. Je bent nog wat jong om al op brugpensioen of dergelijke meer te gaan, dus... En als je dan natuurlijk jaren en jaren in die comfortzone geleefd hebt en als je dan ineens iets nieuw moet gaan doen, dan doet dat pijn.' (§111, man, middlemanagement, 43 jaar)

Kristien, die een professionele carrière heeft uitgebouwd, is een voorbeeld van een respondent die haar technische competenties voortdurend uitbreidt. Ze werkt in wisselende projectteams voor wisselende opdrachtgevers en met wisselende technologieën.

Kristien: 'Dus eigenlijk, we hebben continu nieuwe projecten voor andere klanten. Ge moet eigenlijk altijd van nul beginnen, dat is eigenlijk de uitdaging die we altijd hebben. Ik werk vandaag voor een ministerie ergens, morgen is dat voor een privé bedrijf, een totaal andere business. Ge moet u totaal terug inleven in die omgeving. Altijd een heel andere omgeving van hardware, van computers, van software, van de business zelf. Ge moet u continu eigenlijk aanpassen en dan moet ge nog proberen bij te blijven met de evolutie in de IT-sector.' (§131, vrouw, lowermanagement, 49 jaar)

Slechts één respondent heeft een ambivalente houding over de overdraagbaarheid van zijn competenties. Hij is verantwoordelijk voor de servicepakketten naar klanten in een groothandel van computers. Enerzijds benadrukt hij dat zijn kennis niet beperkt is tot het productengamma van het bedrijf waar hij op dit moment werkt. De kennis van de ICT-markt is voor hem een vorm van overdraagbare competentie. Later in het interview drukt hij anderzijds zijn twijfels uit over het nut van de opgedane competenties op de arbeidsmarkt:

Maarten: 'Het is niet omdat ge voor bedrijf x werkt dat ge enkel uw gamma moet kennen. Ge moet ook een beetje weten wat de concurrentie doet.' (§51)
'Langs de andere kant: als ge te lang blijft bij hetzelfde bedrijf en ge gaat dan weg, wat kent ge dan? Dan kent ge bedrijf x van binnen en van buiten, maar kent ge iets anders? Dat vraag ik mij af.' (§147, man, middlemanagement, 40 jaar)

We kunnen besluiten dat de snelle veranderingen op het vlak van ICT-competenties voor een groot stuk de overdraagbaarheid van deze competenties met zich meebrengen. Dit is zeker het geval wanneer men zich toespitst op het verbreden van de technische competenties. Wanneer men zich specialiseert in één bepaald technisch domein is de overdraagbaarheid niet automatisch gegarandeerd.

1.2.3.2 Flexibiliteit als competentie

Bij het antwoord op de vraag naar de competenties die nodig zijn om goed te kunnen functioneren in de ICT-sector, vinden we een grote éénsgezindheid bij de respondenten. Bijna allemaal benadrukken ze competenties die nodig zijn om in een dynamische omgeving te kunnen werken. Twee voorbeelden.

Ria: 'Maar we zoeken vooral mensen inderdaad die dynamisch zijn, die zich willen inzetten, die ook goed in team kunnen werken, die open zijn voor veranderingen en goed tegen veranderingen kunnen want dat is een absolute must in de IT-wereld vandaag.' (\$95, vrouw, topmanagement, 55 jaar)

Caroline: 'Je moet kunnen je voortdurend aanpassen aan nieuwe omstandigheden of nieuwe jobs of nieuwe gegevens of nieuwe mensen, nieuwe baas, nieuwe objectieven, andere strategieën. En je moet u kunnen gemakkelijk aanpassen, anders loopt ge op een bepaald moment tegen de muur. Dus aanpassingsvermogen is heel belangrijk.' (\$239, vrouw, middlemanagement, 39 jaar)

De respondenten vermelden de volgende vormen van flexibiliteit:

- creativiteit: een antwoord kunnen bieden op de steeds wisselende eisen van de markt,
- leergierig zijn: nieuwe dingen willen leren,
- aanpassingsvermogen, tegen verandering kunnen: nieuwe technologieën, nieuwe jobs, nieuwe bazen, nieuwe collega's. In tijden van recessie betekent dat kunnen switchen van mentaliteit: van ongebreidelde groei naar een stagnering,
- stressbestendigheid: in een hectische omgeving kunnen functioneren,
- met flexibele werkomstandigheden kunnen omgaan: overuren, verplaatsingen.

Samenvattend kunnen we dit inhoudelijke en organisatorische flexibiliteit noemen. Het eerste sluit aan bij de technische competenties die we hierboven besproken hebben, het tweede omvat de arbeidsomstandigheden. Dit zijn competenties die overdraagbaar zijn naar alle dynamische bedrijven. Het zijn bovendien competenties die niet alleen nodig zijn in de technische ICT-functies, maar eveneens in de commerciële of ondersteunende functies. Heleen verwoordt dit als volgt:

Heleen: 'Dus dat is een beetje de flexibiliteit die we verwachten langs alle kanten, maar dus zeker ook van verkopers op dat moment. En van elk individu in het bedrijf, dus niet alleen van de verkopers. Want dat kan een impact

hebben op administratie, andere contracten die moeten uitgebracht worden, de levering van producten op een andere manier. Dat is de flexibiliteit die we absoluut noodzakelijk... die noodzakelijk is en die we zoeken om te kunnen beantwoorden aan de marktsituatie. En dat verandert om de zes maanden. Ge moet dat effectief volgen als bedrijf.' (§233, vrouw, topmanagement, 37 jaar)

1.2.4 HET NOMADISCHE KARAKTER VAN DE SUBJECTIEVE LOOPBAAN

Op basis van de subjectieve kenmerken van de loopbaan kunnen we dezelfde oefening maken als bij de fysieke loopbaan: wanneer kunnen we spreken van een nomadische loopbaan? We moeten er daarbij rekening mee houden dat de respondenten het discours van het bedrijf waar ze werken internaliseren. Dat geldt zeker voor leidinggevendenden die de visie van hun bedrijf moeten uitdragen naar hun ondergeschikten en collega's. Wanneer het loopbaanbeleid van de organisatie elementen van het discours over de nomadische loopbaan bevat, dan is het normaal dat we hiervan de echo terugvinden bij de respondenten. In flexibele netwerkorganisaties uit de ICT-sector treffen we vermoedelijk veel elementen aan uit het nomadische discours. Los van het bedrijfsdiscours, speelt sociale wenselijkheid eveneens een rol bij het antwoord op de vraag naar het waarom van carrièrestappen: carrièrerichte motieven opgeven voor loopbaantransities kan op weerstand stoten, zeker bij vrouwen (Sools, 2002).

Op basis van de motieven voor loopbaanstappen

Aan het ene uiterste vinden we de carrières die opgebouwd zijn rond carrièrerichte motieven, de loopbaanoriëntatie is getting ahead. Dit zijn de minst nomadische loopbanen. Aan de andere kant vinden we de loopbanen waarvan de transities ingegeven zijn door inhoudelijke motieven, de oriëntatie is getting high of getting free Dit zijn de loopbanen met het hoogste nomadische karakter. Tussen deze twee uitersten vinden we de loopbanen met gemengde motivaties. Op basis van de interviews stellen we vast dat slechts twee respondenten enkel carrièrerichte motieven opgeven voor loopbaantransities. Dertien respondenten bevinden zich aan het andere uiterste en geven nooit carrièrerichte motieven voor loopbaantransities. De overige respondenten zijn verdeeld over andere combinaties van motieven.

Op basis van het initiatief voor loopbaanstappen

Op basis van het initiatief voor loopbaanstappen is het nomadisch gehalte van de loopbaan van de respondenten zeer hoog. Aan het ene uiterste vinden we loopbanen die volledig zijn opgebouwd uit transities die er komen op initiatief van het bedrijf. Dit zijn de minst nomadische loopbanen. Dit komt bij de respondenten echter slechts één keer voor. Aan het andere uiterste worden de loopbaanstappen enkel op eigen initiatief genomen. Dit zijn de meest nomadische loopbanen. Ongeveer de helft van de respondenten zijn in dat geval. Zij

benadrukken zeer sterk de eigen verantwoordelijkheid voor hun loopbaan en sluiten op die manier goed aan bij het discours over nomadische loopbanen. De andere helft van de respondenten zet zowel loopbaanstappen op eigen initiatief als op initiatief van het management. Ook het merendeel van deze respondenten benadrukt toch de eigen verantwoordelijkheid. Een afwachtende houding komt ook bij hen niet voor.

Op basis van de overdraagbaarheid van competenties

In nomadische loopbanen zijn de competenties die men opbouwt overdraagbaar, in lineaire loopbanen zijn ze organisatiespecifiek. Op dit vlak vinden we echter amper variatie bij de respondenten: ze benadrukken grotendeels de overdraagbaarheid van hun competenties. Dit hangt samen met de situering in de ICT-sector. Door de snelheid waarmee de technologie evolueert, is kennis zeer snel verouderd. De belangrijkste competenties zijn bijgevolg flexibiliteit en de wil om continu bij te scholen. Technische specialisatie kan die overdraagbaarheid beperken, maar bij de respondenten komt dit niet voor.

1.3 COMBINATIE VAN DE FYSIEKE EN SUBJECTIEVE LOOPBAAN: ZES TYPES RESPONDENTEN

Loopbanen die op basis van hun fysieke kenmerken lineair te noemen zijn, kunnen toch subjectieve elementen bevatten die eerder nomadisch zijn. Omgekeerd zien we bij de extern nomadische loopbaan, gradaties wat betreft het nomadische karakter van de subjectieve kenmerken. We kijken naar de combinatie van fysieke en subjectieve kenmerken op basis van de motieven voor loopbaanstappen. In theorie zouden we deze oefening ook kunnen maken voor de twee overige subjectieve kenmerken die we besproken hebben, namelijk het initiatief voor loopbaanstappen en de overdraagbaarheid van competenties. Deze twee kenmerken nemen we echter niet op in de analyse omdat er bij de respondenten te weinig variatie is: het nomadisch gehalte is zowel wat betreft de overdraagbaarheid van competenties als wat betreft het initiatief voor loopbaanstappen bij alle respondenten hoog.

We maken voor de analyse een onderscheid tussen drie soorten motieven: enkel carrièregerichte motieven, een mix van carrièregerichte en andere motieven, enkel inhoudelijke motieven. De combinatie van de formele carrièrevormen en deze drie soorten motieven levert de onderstaande tabel op met zes theoretische loopbaantypes. Bijlage 5 bevat een samenvattend overzicht van de loopbaan van de respondenten waarbij per respondent is aangegeven waar hij of zij zich situeert op het vlak van de fysieke loopbaan, de carrièreoriëntatie en de dominante motieven voor loopbaantransities.

Tabel 53: Nomadisch gehalte op basis van de combinatie van formele kenmerken en motieven voor loopbaanstappen

| | enkel carrièregerichte motivaties | mix met carrièregerichte motivaties | mix zonder carrièregerichte motivaties |
|------------------|---|--|--|
| Klassiek lineair | type 1: geen enkel nomadisch kenmerk <i>0 respondenten</i> | type 3.1: enkel licht subjectief nomadisch <i>2 respondenten</i> | type 3.2: enkel zwaar subjectief nomadisch <i>4 respondenten</i> |
| Serieel lineair | type 2: enkel fysiek nomadisch <i>2 respondenten</i> | type 4.1: zowel fysiek als licht subjectief nomadisch <i>7 respondenten</i> | type 4.2: zowel fysiek als zwaar subjectief nomadisch <i>9 respondenten</i> |
| Intern nomadisch | | | |
| Extern nomadisch | | | |

Type 1, geen enkel nomadisch kenmerk. Geen enkele van de 24 respondenten behoort tot dit type loopbaan. Hiervoor zijn twee mogelijke verklaringen te geven. Dit kan ten eerste te wijten zijn aan het beperkte aantal respondenten: we hebben 24 respondenten geïnterviewd en in theorie zijn er zes combinaties mogelijk. De tweede mogelijke reden is fundamenteeler van aard en het meest waarschijnlijk: carrièregerichte motieven worden steeds minder belangrijk als belangrijkste drijfveer voor de loopbaan van mensen (Vanderweyden, 2002, p. 54).

Type 2, enkel fysiek nomadisch. Twee respondenten geven enkel carrièregerichte motieven op voor looptransities. Zij combineren dit echter met een intern nomadisch loopbaanpatroon. In de organisatie waar zij werken is het noodzakelijk om nomadische loopbaanstappen te zetten om te kunnen opklimmen in de bedrijfshiërarchie. Hun wens om verticaal carrière te maken, vertaalt zich bijgevolg in een nomadisch carrièrepatroon.

Type 3.1 en 3.2, enkel subjectief nomadisch. Zes respondenten volgen een klassieke lineaire loopbaan, maar de motivatie voor de individuele verticale transitie is niet steeds carrièregericht. Een functie hoger op de carrière ladder is vaak niet enkel meer veeleisend, maar ook interessanter (Rasmussen, 2004). Sommige respondenten leggen enkel de nadruk op inhoudelijke motieven, anderen wisselen dit af met carrièregerichte en gezinsgerichte motieven. Het nomadisch gehalte is hoger in type 3.2 waar de respondenten geen carrièregerichte transitie maken, dan in type 3.1 waar de respondenten dat soms wel doen.

Type 4.1 en 4.2, zowel fysiek als subjectief nomadisch. De grootste groep respondenten vinden we bij dit type terug. Het gaat om respondenten waarbij we op beide criteria nomadische elementen in hun loopbaan terugvinden. Het nomadisch gehalte, zowel fysiek als subjectief, varieert evenwel nog sterk binnen deze groep. Het hoogste nomadisch gehalte

vinden in type 4.2. Dit zijn de respondenten die formeel een nomadisch patroon volgen en enkel inhoudelijke motieven opgeven bij de individuele transities.

1.4 VERSCHILLEN TUSSEN MANNEN EN VROUWEN

Op basis van de kwalitatieve interviews kunnen we niet nagaan in hoeverre in onze doelgroep verschillen te noteren zijn tussen mannen en vrouwen wat het aantal horizontale en externe stappen betreft. Een kwalitatief onderzoek is hiervoor niet de geschikte methode. We komen hier op terug bij de analyse van de kwantitatieve enquête. Wel kunnen we vaststellen dat zowel de mannelijke als de vrouwelijke respondenten horizontale transities maken en dit in elk carrièretype: zowel in de nomadische als in de lineaire carrièrevormen komen horizontale stappen voor. Deze hebben echter niet altijd dezelfde betekenis. Soms zijn ze immers ingegeven vanuit een verticale logica: een aantal respondenten bewandelt nieuwe paden in de carrière om latere verticale stappen te kunnen zetten. Dit brengt ons er toe om de hypothese voorop te stellen dat vrouwen niet meer dan mannen horizontale transities zetten, maar dat mannen eerder carrièregerichte en vrouwen eerder gezinsgerichte horizontale transities doormaken. Wat de externe transities betreft, kunnen we op basis van de kwalitatieve interviews evenmin uitspraken doen over een verschil in voorkomen tussen mannen en vrouwen.

Uit de analyse van de arbeidsoriëntatie van de respondenten kunnen we één verschil vaststellen tussen mannen en vrouwen: de getting balanced oriëntatie vinden we enkel terug bij vrouwen, zij het steeds in combinatie met een andere oriëntatie. In onze kleine groep mannelijke respondenten komt het geen enkele keer voor. Dit hangt niet enkel samen met het kleine aantal respondenten, maar eveneens met het soort functies dat zij uitoefenen. Mannen met de getting balanced oriëntatie werken waarschijnlijk amper op managementniveau, terwijl dat bij vrouwen wel het geval is. De andere oriëntaties komen zowel bij mannen als bij vrouwen voor, toch kunnen we ook hier een genderinvloed herkennen, met name bij de getting ahead oriëntatie. Eén van de respondenten, op het moment van het interview bedrijfsleider van een groot internationaal bedrijf, merkt op dat het zeker voor vrouwen belangrijk is om zelf het initiatief te nemen. Dat is volgens haar omdat er een grotere discrepantie is tussen wat vrouwen willen en wat het management denkt dat ze willen dan tussen wat mannen willen en wat het management denkt dat ze willen:

Erica: 'Als ge als vrouw uw ambities niet kenbaar maakt, en zeker als vrouw en moeder, dan hebben bazen, mannen, nogal eens de neiging om voor u te concluderen. Daarmee bedoel ik, ik heb dat gehad: ja, nu heeft ze kinderen, nu zal ze wel niet meer willen een managementjob. Ziet ge? En als ge dan zoals ik was als ik jong was, continu zit te werken en niet genoeg aan uw eigen carrière denkt, allez, ge wilt dat wel, maar ge uit dat niet, dan concluderen ze voor u.'
(§143, vrouw, topmanagement, 37 jaar)

Vrouwen met een 'getting ahead' oriëntatie hebben er dus meer belang bij dan mannen om hun ambities kenbaar te maken.

2 BEÏNVLOEDENDE FACTOREN

Op basis van de literatuur deden een aantal kenmerken van de ICT-sector ons bij de aanvang van het onderzoek vermoeden dat de nomadische carrière er gemakkelijk terug te vinden zou zijn (cf. hoofdstuk 1, 6.1). Het gaat om de volgende kenmerken: de sterke economische groei, team- en projectwerk, samenwerking in een netwerk van bedrijven, informele aanwervingsprocedures, platte organisaties, cultuur van levenslang leren. Uit de interviews blijkt dat de bedrijven van de respondenten inderdaad deze kenmerken vertonen. In dit deel gaan we na welke invloed dit heeft op de loopbaan van de respondenten en welke genderspecten hieraan verbonden zijn. Uit de interviews blijkt verder dat het al dan niet hebben van een technologisch diploma een determinerende invloed heeft op de loopbaan van de respondenten.

2.1 VAN ECONOMISCHE GROEI NAAR RECESSIE

Eerder stelden we dat de conjunctuur een belangrijke invloed heeft op de loopbaan van werkenden (cf. hoofdstuk 1, 4.4.2): zowel externe als interne transitie zijn gemakkelijker wanneer het economisch goed gaat. Tot begin 21^e eeuw is de ICT-sector exponentieel gegroeid. Uit de interviews blijkt dat deze groei loopbaankansen met zich heeft meegebracht die er in een statische sector niet zouden zijn. De groei van de sector kan op verschillende manieren een invloed uitoefenen op de loopbaan. Een aantal respondenten is ten eerste gestart in de jaren '70 of '80 in de beginnende ICT-sector omdat het elders op de arbeidsmarkt slecht ging. De ICT-sector bood op dat moment de mogelijkheid tot tewerkstelling die elders ontbrak. André drukt het beeldend uit:

André: 'Dat was toen echt de boomperiode. Een hond die kon schrijven en lezen werd aangeworven.' (§15, man, op dit moment geen managementfunctie, 53 jaar)

Roos schoolt zich om van criminologe tot informaticus omdat ze met haar eerste diploma geen werk vond:

Roos: 'Nu, begin jaren '80 was het heel moeilijk om werk te vinden, dat was crisis langs alle kanten en informatica was op dat ogenblik eigenlijk in opkomst. En door het feit dat ik daar dus eigenlijk die (vakantie)job gedaan heb, zo heb

ik gezegd van: ok, dan zal ik dat (informatica) bijstuderen.' (§11, vrouw, lowermanagement, 42 jaar)

We zien ten tweede dat werknemers in groeiende bedrijven meegroeien met het bedrijf: hun verantwoordelijkheden stijgen met de uitbreiding van het bedrijf. Dit is een vorm van wat we eerder osmotische mobiliteit hebben genoemd. Bie bijvoorbeeld antwoordt het volgende op mijn vraag naar het moment waarop ze voor het eerst een managementfunctie uitoefent:

Bie: 'Eigenlijk vrij snel binnen (mijn vierde bedrijf). Vrij snel binnen (dat bedrijf) eigenlijk. De rest was allemaal spelerei bij wijze van spreken. En dat is eigenlijk het geluk geweest van van in het begin er bij te zijn, meegroeien, dus laat ons zeggen van '90-'91 heb ik een managementfunctie en ik ben in '88 gestart (in dat bedrijf). Zoiets. En dat was dan klein en beperkt en geleidelijk aan moet je ook groeien, je moet leren.' (§33-35, vrouw, middlemanagement, 44 jaar)

Bie is bij het Belgische filiaal van het Amerikaanse bedrijf beginnen werken als één van de eerste medewerkers. Geleidelijk aan is het bedrijf gegroeid van een kleine vestiging met tien mensen tot enkele honderden werknemers. Deze snelle carrièregroei kan ook nadelen hebben wanneer de competenties van mensen niet evenredig verhogen. Geen enkele respondent past dit op zichzelf toe, maar het wordt wel enkele malen vermeld. Erica heeft het bijvoorbeeld zien gebeuren in het bedrijf dat ze zelf op dit moment leidt:

Erica: 'Wat dat er wel gebeurd is in de IT-sector in het verleden, door de hele snelle groei en door geen tijd te hebben om genoeg goeie mensen te vinden, is dat mensen hoog gevallen zijn zonder dat ze echt de onderbouw hadden. Ook in ons bedrijf, dat ze dat nu beseffen. We hebben heel goeie productmanagers gehad in de tijd dat het heel goed ging en nu zien we dat ze het niet meer kunnen. De vraag is: waren het goeie productmanagers? Misschien zat de markt heel goed.' (§175, vrouw, topmanagement, 37 jaar)

De gunstige economische conjunctuur maakt het ten derde mogelijk om vrij gemakkelijk externe transitie te zetten. Dit lijkt één van de belangrijkste voorwaarden te zijn voor het opbouwen van een extern nomadische of serieel lineaire carrière. Indien er weinig externe opportuniteiten zijn, is er weinig mobiliteit mogelijk.

Tom: 'Ik vind... allez, we zitten in een sector waar nu misschien problemen zijn, maar op momenten dat ik overschakelde nooit geen problemen waren. En ik heb altijd gezorgd dat ik eerst een nieuwe job had voor ik mijn ontslag gaf. Dus ik heb eigenlijk altijd mijn ontslag gegeven.' (§39, man, lowermanagement, 36 jaar)

Wouter: 'Tot twee jaar geleden ging het bij iedereen goed. Het kon maar heel goed of goed gaan en eigenlijk was er niet echt zo heel veel onvrede in heel dat segment. Die markt was booming, er waren nieuwe bedrijven, er waren opportuniteiten voor iedereen. Als ge het op het één niet goed vond, sprongt ge maar naar iets anders en dat was dan ook goed. Ze trokken aan iedereen zijn

armen om van het één naar het ander te gaan.’ (§67, man, middlemanagement, 40 jaar)

De mogelijkheid tot externe stappen kan eveneens onrechtstreeks een invloed hebben op interne transitie doordat de onderhandelingspositie van werknemers versterkt wordt. Het bedrijf waar André werkt vraagt hem bijvoorbeeld om van functie te veranderen. Hij wil niet op dat aanbod ingaan. In een krappe markt, zou hij waarschijnlijk eerder geneigd zijn dat wel te doen:

André: ‘En op dat moment, ik herinner mij nog goed, die weigering kon bij mij zover gaan dat ik desnoods ontslagen werd. Op dat moment was er zoveel werk, ik spreek van de jaren dat er absoluut geen gebrek was aan werk. Dus hadden ze mij op dat moment gezegd: ok, gij weigert, ge moogt gaan. Dan had ik gezegd: ok, smijt mij dan maar buiten.’ (§31, man, op dit moment geen managementfunctie, 53 jaar)

Het loopbaanverloop wordt ten vierde beïnvloed door de vele overnames, merges en herstructureringen die zich in de ICT-sector hebben voorgedaan, zowel tijdens de periode van economische groei (als een middel om groei te realiseren) als tijdens de periode van achteruitgang (als een middel om overeind te blijven). Sommige respondenten hebben daardoor intern kansen gekregen, andere zijn daardoor verplicht geweest om een externe transitie te maken. Bart en Robert verkeren in het eerste geval, Bie in het tweede:

Bart: ‘Bij een verkoop zijt ge gelijk een meubel he. Ge staat op het budget van de afdeling die weggaat, allez ja, ge moet mee, als ge niet wilt krijgt ge uw ontslag. Zo simpel is het dan. (...) Nu, voor mij is dat een goede zaak geweest want de baas op dat ogenblik van die afdeling die zegt: ik zie dat niet zitten. En die gaat weg. Wij werden verkocht aan een Frans bedrijf en toen hebben die aan mij gevraagd of ik die afdeling in België wou opstarten. (...) Ik was toen 30 jaar en ze hebben mij gevraagd: wilt ge met het geld van de Fransen een bedrijf opstarten? Ik heb dat met twee handen aangenomen.’ (§22, man, middlemanagement, 36 jaar)

Robert: ‘En dan heb ik dus een klein jaar manager geweest voor het volledige channel team binnen (dit bedrijf) en dan heeft de merge zich voorgedaan en bij elke merge denk ik dat je een klein beetje geluk moet hebben. Niet alleen geluk, ik denk als ge uw job niet goed hebt gedaan dan hebt ge geen kans in de merge, maar ik denk dat ge ook voldoende realistisch moet zijn. Want hetgeen ik deed, er was een collega van mij die hetzelfde deed binnen (het andere bedrijf), ja, dus ge moet op dat moment dus ook een klein beetje geluk hebben. Ik denk dat dat meespeelt. Maar dan heb ik het geluk gehad om channel manager te worden voor het volledig team binnen de nieuwe organisatie.’ (§35, man, middlemanagement, 37 jaar)

Bie: ‘Maar daar heb ik de pech gehad eigenlijk, want dat is een heel korte periode geweest, er waren eigenlijk twee grote afdelingen: pc’s en printers, dat was eigenlijk een compleet aparte afdeling, en dan de enterprise, de afdeling

die oplossingen aanbod aan bedrijven. Op een bepaald moment is besloten geweest, en ik was verantwoordelijk, marketing manager voor de grootste afdeling, de enterprise afdeling, en euhm, ik was verantwoordelijk voor die afdeling en op een bepaald moment is besloten van die twee groepen samen te gooien, dat betekent vooral op management vlak was er telkens eentje te veel: één general manager te veel, één sales manager te veel en één marketing manager te veel. ... die selectie is er gekomen, ik was één die te veel was.' (§35, vrouw, middlemanagement, 44 jaar)

Na de loopbaankansen die de snelle economische groei met zich meebracht zien we de omgekeerde situatie na het barsten van de internetbubbel. Bij het afnemen van de interviews was de conjunctuur nog niet lang gedraaid, maar dat vertaalde zich onmiddellijk in repercussies op de loopbaan van een aantal respondenten: men kan minder snel doorgroeien en externe transitie worden moeilijker.

Linda: 'Toen was er sprake dat we nog een dochterfirma gingen bij oprichten, en ik ging daar dan samen met nog iemand de leiding over nemen (...) Maar met de slechte conjunctuur hebben we daar dan maar een streep onder getrokken, was dat toch niet zo'n goed idee om daar mee te beginnen.' (§67, vrouw, topmanagement 38 jaar)

Bart: 'We zitten al in een werkonzekere situatie dus loopbaan is helemaal één groot vraagteken. Dat is zo iets dat wordt bijgestuurd naargelang de behoeften denk ik. In de praktijk moeten we effe met ons voeten op de grond blijven staan. Ik denk dat dat in deze moeilijke tijden veel belangrijker is.' (§259, man, middlemanagement, 36 jaar)

2.2 DYNAMISCHE NETWERKORGANISATIES

Bedrijven in de ICT-sector hebben over het algemeen een vrij platte structuur waarbij relatief autonome teams de traditionele hiërarchische structuur vervangen (Colcough & Michielsens, 2004, p.). De loopbanen in de sector worden mee bepaald door deze snelle veranderingen en de organisatiestructuren die dat met zich meebrengt. Het aantal mogelijke verticale stappen in bedrijven met een plattere structuur zijn beperkter dan in bedrijven die strak hiërarchisch gestructureerd zijn. Dit bevordert enerzijds horizontale stappen en anderzijds externe stappen. De organisaties waar de respondenten werken beantwoorden in meer of mindere mate aan het beeld van de netwerkorganisatie met relatief weinig hiërarchische niveaus. Magda beschrijft het gebrek aan hiërarchische niveaus in haar bedrijf als volgt:

Magda: 'Maar als er iemand is, en dat heb je toch wel in de ICT-sector, die hier binnenkomt en zijn carrière uittekent: en binnen drie jaar wil ik daar staan, binnen een jaar projectleider enzoverder... Ja, zoveel trapkes zijn hier niet.' (§99, vrouw, topmanagement, 57 jaar)

Ook Sofie beschrijft het beperkt aantal verticale transitie die mogelijk zijn in het bedrijf waar ze werkt, een bedrijf met 500 werknemers. Zij koppelt hieraan de noodzaak tot andere soorten transitie. Zelf is ze één van de vier countrymanagers waar ze het in het citaat over heeft.

Sofie: 'Maar dat is ook hetgeen ik mijn mensen meegeef. Als je carrière wilt maken, er zijn 1001 manieren om horizontaal carrière te maken. Je moet het niet alleen verticaal zien want er is maar ene general manager en er zijn vier business groepen met vier countrymanagers aan het hoofd, maar dan is het gedaan he. Er zijn er geen vijf, er zijn er maar vier. Dus als ge u alleen daarop gaat viseren, ja, ik bedoel, het is maar vier man he. Terwijl als je effectief naar een horizontale, naar een verbreding, een verrijking van hetgeen je doet, als je daar probeert open van geest te zijn, dan zijn er tal van mogelijkheden.' (§87, vrouw, topmanagement, 41 jaar)

We zien bij de respondenten dat externe carrièrestappen een impuls kunnen geven aan hun carrière. Enkele keren gebruiken ze externe transitie expliciet om het gebrek aan mogelijkheden in het bedrijf waar ze tot dan toe werken uit de weg te gaan. Dit gebeurt zowel door mannen als door vrouwen.

2.3 INFORMELE NETWERKEN

In dynamische netwerkororganisaties zijn informele netwerken cruciale instrumenten bij loopbaantransitie. Uit de interviews met de respondenten blijkt dat netwerken inderdaad een heel belangrijke rol spelen bij het loopbaanverloop, zowel bij de intern en extern nomadische loopbaan als bij de serieel lineaire loopbaan. Bie is hier een goed voorbeeld van. Zij heeft in veel verschillende bedrijven gewerkt en ze gebruikt haar contacten om externe transitie te kunnen zetten. In het volgende citaat beschrijft ze hoe ze tewerk gaat op het moment dat ze te horen krijgt dat ze uit de boot valt bij een merge van het bedrijf waar ze op dat moment werkt:

Bie: 'Dat was eind juli dat ik dat te horen kreeg en dan drie weken met verlof gegaan en eind augustus begonnen met hier en daar ne keer te gaan rondzeggen, uiteraard buiten (het bedrijf), bij vrienden en kennissen, van: jongens, ik ben weer beschikbaar op de markt, als ge iets hoort...' (§35, vrouw, middlemanagement, 44 jaar)

Het netwerk van Bie is puur informeel op basis van de contacten die ze tijdens haar opeenvolgende jobs opdoet. Die netwerken kunnen echter ook meer formeel zijn. Bart heeft het bijvoorbeeld over een ICT-beurs, een typisch netwerking event:

Bart: 'Heel die ICT-sector is ook een vrij beperkte wereld. ge hebt misschien al van die beurs TMAB horen praten. Nu niet meer, maar laat ons zeggen 2-3 jaar geleden was dat de grootste sollicitatieplek in België op het gebied van ICT. Als

ik daar naar toe ging, ik kende ook heel veel mensen van andere leveranciers of van bedrijven, klanten, IT-verantwoordelijken waar ik ooit in al de jaren in contact mee ben gekomen. Ik kende heel veel volk intussen en dan loopt ge daar rond: ah Bart, hoe is't er mee, kom we gaan op de stand ene pakken en een pintje drinken, zeg hebt ge geen goesting om naar ons te komen? En dan begint het. Ik ging daar weg op die beurs met 4-5 aanbiedingen.' (§59, man, middlemanagement, 36 jaar)

Netwerken zijn niet alleen belangrijk voor het maken van transities, netwerken zijn eveneens nodig om goed te kunnen functioneren in een job. Een goed netwerk laat toe om elke opdracht optimaal uit te voeren. Eén van de respondenten heeft het bijvoorbeeld over contacten met concurrenten als een vorm van netwerking:

Anne: 'Dus ook binnen het bedrijf is dat heel belangrijk dat je mensen... dat je weet waarmee de mensen bezig zijn. Maar ik denk ook: waarmee zijn uw concurrenten bezig? Dus daarvoor moet ge... als ge hier aan uw tafel blijft zitten ga je dat nooit te weten komen. Dus ge moet naar buiten gaan. En dat kan op alle soorten manieren zijn dat je aan netwerking doet' (§177, vrouw, middlemanagement, 37 jaar)

Het onderzoekscorpus over vrouwen in managementposities leert ons dat vrouwen minder vaak deel uitmaken van netwerken die nuttig zijn voor hun carrière dan mannen. De meeste vrouwelijke respondenten hebben hun succesvolle carrière mede te danken aan het netwerk dat ze hebben opgebouwd, toch heeft één van de vrouwen, partner in een softwarehuis, het over het gebrek aan netwerken bij vrouwen:

Linda: 'Een vrouw doet eigenlijk heel wat minder aan netwerking. Ik bedoel... een man, bij eender welk voorval, denkt die direct van: ah, ja, maar daar ken ik nog iemand die daar bij zou kunnen helpen of ik ga het eens aan die vragen of gelijk wat. En ook als die ergens zijn, die doen constant aan netwerking. Altijd in het achterhoofd van: dat kan achteraf nog eens van pas komen. Dat doet een vrouw dus bijna niet. Dat is... niet alleen voor mij, maar dat is dus algemeen een gekend fenomeen. Ge leest daar ook veel over' (§222, vrouw, topmanagement 38 jaar).

DE CARRIÈRE VAN

TOM

36 jaar, partner, 1 kind 11 jaar
5 bedrijven

Tom heeft al in veel bedrijven gewerkt, maar dan wel in bedrijven die sterk op elkaar lijken wat de diensten die ze aanbieden betreft. In vier van de vijf bedrijven gaat het om softwarehuizen die IT-specialisten verhuren aan bedrijven buiten de ICT-sector voor het opzetten en uitvoeren van informaticaprojecten.

Hij studeert industrieel ingenieur, optie computerwetenschappen. Hij is naar eigen zeggen beten door het computervirus. Zijn eerste functie oefent hij uit op de ICT-afdeling van een industriële onderneming. Hij is er programmeur. Door wrijvingen in het team besluit hij na een jaar een nieuwe baan te zoeken. Dan begint zijn loopbaan in de ICT-sector. In het eerste softwarehuis klimt hij al een stapje hoger op de professionele ladder: naast programmatie doet hij reeds een stuk technische analyses, een klassieke carrièrestap voor programmeurs.

Tom blijft er slechts kort. Wanneer er cashproblemen opduiken in het bedrijf kiest hij het zekere voor het onzeker en vertrekt hij. Tom wijt dit aan de ongebreidelde groei van het bedrijf die slecht opgevangen werd. In het volgende bedrijf blijft hij iets langer, namelijk vijf jaar. Hij gaat er weg wanneer blijkt dat hij financieel geen promotie meer kan maken. Ook in dat volgende bedrijf blijft hij vijf jaar, eerst als analist, later als projectleider. Ook dit bedrijf groeit sterk, maar het wordt veel professioneler geleid. Tom blijft er tot hij een conflict krijgt met zijn direct chef.

Hij begint bij zijn huidige werkgever als projectleider. De economische crisis in de ICT-sector geeft zijn loopbaan echter een verassende wending. Wanneer het slecht begint te gaan, vraagt het bedrijf aan Luc om verkoper te worden. Er is te weinig werk voor de IT-specialisten en met het inzetten van een extra verkoper hoopt men het tij te kunnen keren. Tom had zelf die carrièrewissel nooit voorzien. Hij wil op termijn terug als projectleider aan de slag, maar is wel bereid tijdelijk die commerciële functie te vervullen.

Toen zijn dochter kleiner was werkte Tom zijn vrouw halftijds. Ondertussen werkt ze terug wat meer. Op een bepaald moment heeft Tom zijn dochter beloofd om meer 's avonds thuis te zijn. Daar probeert hij zich aan te houden, al zijn er in een commerciële functie regelmatig avondactiviteiten.

2.4 LEVENSLANG LEREN

In vergelijking met veel andere sectoren is de ICT-sector constant in beweging. Er komen voortdurend nieuwe producten op de markt en de levenscyclus van producten is zeer kort. Sofie vergelijkt de snelheid in de ICT-sector met de brouwerijsector:

Sofie: 'Ik vergelijk het soms met het moment dat Jupiler zijn bierbakken veranderde. Wel, dan hadden ze zes maanden om die verandering voor te bereiden. Maar wij doen één aankondiging per dag. Maar zij hadden zes maanden met twaalf man en promotiemateriaal en hoe gaan we partners doen en de logistiek. Maar wij doen er zo soms twee per dag. Dus de snelheid is veel, veel, veel hoger. En dat is een enorm verschil met andere bedrijven.'
(S103, vrouw, topmanagement, 41 jaar)

Een gevolg van de snelle technologische veranderingen is de centrale plaats die levenslang leren inneemt. Zonder continue bijscholing is iemands kennis heel snel verouderd. Dat levenslang leren cruciaal is in de ICT-sector staat voor de respondenten buiten kijf. We onderscheiden drie modellen waarmee bedrijven en werknemers kunnen omgaan met levenslang leren. In het eerste model zorgt het bedrijf ervoor dat de werknemers opleiding kunnen volgen in de vorm van cursussen allerhande, zowel in de arbeidstijd als daarbuiten. Zeker bij grote bedrijven is dit model dominant. In het tweede model voorziet het bedrijf weinig of geen formele opleiding, maar staat on-the-job learning centraal. In bedrijven waar projectwerk centraal staat, komt dit model veel voor. In het derde model voorziet het bedrijf evenmin formele opleiding, maar is on-the-job learning onvoldoende om bij te blijven met de nieuwste technologische ontwikkelingen waardoor de eigen inspanningen en het initiatief van de werknemer heel belangrijk worden. Het voorkomen van dit laatste model staat niet los van de opkomst van nieuwe organisatievormen in de ICT-sector. Volgens Grimshaw en collega's verlaagt de kans tot on-the-job training voor een managementpositie doordat managementniveaus in plattere organisaties wegvallen (Grimshaw et al., 2002). In tegenstelling tot de retoriek over levenslang leren, vonden deze onderzoekers dat in platte organisaties het belang van opleidingen daalt terwijl tegelijkertijd de kans tot on-the-job training eveneens wegvalt.

Model 1 Caroline: 'Binnen (ons bedrijf) is er qua education altijd heel veel mogelijkheden geweest. Dat is dan ook één van de positieve punten van dit bedrijf, laat ons zeggen... op dat moment had ge toch nog 20 dagen education per jaar, dat is een maand hè. Nu is dat iets minder omdat met e-learning en zo die behoeftes en zo wat verschoven zijn. Maar op die manier ging ge dus in feite uw kennisdomein uitbreiden en dan ook toepassen in projecten uiteraard.'
(S34, vrouw, middlemanagement, 39 jaar)

Model 2 Kristien: 'Ge moet u continu bijscholen eigenlijk. Maar dat kunt ge op twee manieren doen. Ge kunt cursussen volgen, maar in ons bedrijf is het meer het principe van al doende leert men. Dus eigenlijk, we hebben continu nieuwe projecten voor andere klanten. Ge moet eigenlijk altijd van nul beginnen, dat is

eigenlijk de uitdaging die we altijd hebben.' (§131, vrouw) Erica: 'Ja, de IT-sector is heel snel gegroeid en of de mensen nu moesten opgeleid worden of niet, er was zodanig veel werk en je moest maar je werk doen, je ging wel leren on-the-job want er was toch geen tijd voor opleidingen.' (§95, vrouw, topmanagement, 37 jaar) Roos: 'Als je in die grote bedrijven zit, dan leer je dat on-the-job. Dan zorg je gewoon dat je voldoende lectuur hebt die je dan nog thuis in je vrije tijd doorneemt. Komt er iets nieuw uit, dan zeg je een keertje: nu ga ik eens twee avonden langer blijven en ga ik alleen maar dat doen en je leert bij. Door het feit dat je daar enorme uitwisseling hebt komt eigenlijk die wijziging, die biedt zich aan eigenlijk. Die onderga je eigenlijk. Het is niet dat je daar veel inspanningen voor moet doen. Je moet er wel wat inspanningen voor doen, maar ik denk niet meer dan op een ander.' (§147, vrouw, lowermanagement, 42 jaar)

Model 3 Roos: 'Hier, en zeker op het moment dat ik les gaf, dan weet je dus van niks meer. Dan sta je heel snel stil. Hier moet ik echt inspanningen doen om bij te blijven. Hoe kan ik bijblijven? Zorgen dat je voldoende eigenlijk boekjes bijhoudt, abonnementen, dat je op voldoende magazines geabonneerd bent. Zorg dat het aanbod dat je krijgt, dat je dat voldoende hebt en probeer zoveel mogelijk naar seminars te gaan. (...) Meestal gaat dat in het weekend door, probeer daar toch aanwezig te zijn.' (§147, vrouw, lowermanagement, 42 jaar)

Wanneer men onvoldoende inspanningen kan leveren om bij te leren kan dit tot gevolg hebben dat iemands loopbaan stagneert en zelfs dat men overbodig wordt in het bedrijf wanneer het bedrijf zich wel aanpast aan de technologische veranderingen. Enkele respondenten wijzen er op dat horizontale loopbaanstappen een goede mogelijkheid vormen voor het up-to-date houden van de competenties. Omgekeerd zien we dat externe transitie soms ingegeven zijn door ontevredenheid over de traagheid waarmee het bedrijf zich aanpast aan nieuwe technologische ontwikkelingen.

De kans dat de opleiding in de eigen vrije tijd moet gebeuren stijgt van model één, over model twee en is het hoogste in model drie. Los van het opleidingsmodel dat bedrijven hanteren, zorgt een loopbaan met veel externe transitie eveneens voor een grotere investering in opleiding omdat elke nieuwe job een leerperiode inhoudt. Hierdoor vergroot de kans dat dit buiten de werkuren moet gebeuren. Gezinsverantwoordelijkheden maken het moeilijker om die tijd voor opleiding te kunnen vrij maken. Voor Bart volstaat on-the-job training niet om de technologische ontwikkelingen te volgen:

Bart: 'En als ge dan een paar jaar management gedaan hebt, dan hebt ge niet meer de tijd om u met technologie bezig te houden. 's Avonds lezen, maar ge weet ook, ik heb hier twee klein pagadders rondlopen en 's avonds gebeuren hier heel andere dingen of in het weekend.' (§63, man, middlemanagement, 36 jaar)

In de mate dat de traditionele taakverdeling de gezinsverantwoordelijkheid meer in de handen van vrouwen dan van mannen legt, kan dit een belangrijke rem betekenen op de loopbaan van vrouwen. De snelle veranderingen in de ICT-wereld versterken dit nog. Langere afwezigheden kunnen problematisch zijn. Bie bijvoorbeeld gebruikt haar zwangerschapsverlof om te studeren in functie van een nieuwe job:

Bie: '(...) ik moet mij gaan voorbereiden, ik weet niks van pc's af, van het bedrijf. Dus ik ben Amerikaanse tijdschriften gaan kopen in die periode en ik ben toen begonnen met mijn zoontje ook al twee dagen naar de crèche te sturen omdat ie dan nadien toch fulltime moest.' (§23, vrouw, middlemanagement, 44 jaar)

Volgens Rosemary Crompton kan de nadruk op de overdraagbaarheid van competenties een kans vormen voor vrouwen. Dit zou volgens haar immers betekenen dat career breaks een minder negatieve impact hebben op het carrièreverloop dan in een loopbaan waar de organisatiespecifieke competenties belangrijk zijn omdat overdraagbare competenties in principe minder snel verouderen dan organisatiespecifieke competenties (Crompton, 2002). Overdraagbare competenties kan men eveneens gemakkelijker up-to-date houden zonder aanwezig te zijn op het bedrijf, bijvoorbeeld tijdens een loopbaanonderbreking. Het voorbeeld van Bie toont inderdaad aan dat kennis in de eigen tijd, in dit geval tijdens het zwangerschapsverlof, kan verworven worden. Dit heeft echter een keerzijde indien die tijdsinvestering niet mogelijk is. De snelle veranderingen in de ICT-sector maken het in vele gevallen noodzakelijk dat zelfs na een korte onderbreking van enkele maanden zoals bijvoorbeeld een zwangerschapsverlof een inspanning moet geleverd worden om de kennis terug op peil te brengen.

2.5 TECHNOLOGISCH DIPLOMA

In de ICT-sector werken niet alleen ICT-deskundigen. We kunnen ons daarom de vraag stellen of het een voordeel is voor iemands loopbaan om een technisch diploma te hebben. Hier zijn bij de respondenten twee tegenovergestelde opvattingen over. Een aantal respondenten wijst er ten eerste op dat bij het uitvoeren van managementtaken, de noodzaak aan technische competenties steeds kleiner wordt naargelang men opklimt op de hiërarchische ladder (voor zover die nog aanwezig is). Men heeft een zeker technische bagage nodig, maar die is niet van die aard dat men een technische opleiding genoten moet hebben of ervaring in een ICT-functie. Evelyne is bijvoorbeeld hoofd van de productieafdeling waarbij ze leiding moet geven aan een team van ingenieurs terwijl ze van opleiding vertaler is:

Evelyne: 'Dat is eerder een voor- als een nadeel. Dat vind ik echt waar. Stel nu: er is een probleem, een klant heeft een klacht. Een ingenieur gaat zich op het technische werpen en gaat daar niet uit geraken. Ik bedoel: hij gaat uit dat

technische niet uitgeraken. Hij gaat misschien wel het probleem oplossen, maar als iemand niet-technisch naar een probleem kijkt, dan heeft die alleen maar zijn gezond verstand om te analyseren. En dan belicht je dat probleem vanuit een heel andere hoek en ik vind dat die combinatie juist goed is voor een bedrijf. Je hebt eigenlijk alle twee nodig. Je hebt zowel de niet-technische als de technische invalshoek nodig.’ (§257, vrouw, topmanagement, 38 jaar)

Het lage aantal vrouwen met een technisch diploma zou bijgevolg minder relevant zijn voor de sekseverdeling van de managementfuncties dan voor de sekseverdeling van de ICT-functies. Dit geldt echter enkel wanneer de rekrutering voor de managementposities niet alleen gebeurt bij de werknemers die een ICT-functie uitoefenen of een technisch diploma hebben. Dit is echter vaak wel het geval, zoals bij Ria. Zij heeft een universitair diploma wetenschappen en is momenteel CEO van de Belgische vestiging van een Amerikaans bedrijf. Op mijn vraag of iemand zonder technische achtergrond het bedrijf even goed zou kunnen leiden antwoordt ze het volgende:

Ria: ‘Pfff, dat is zeer moeilijk te zeggen, maar het is waar dat het een prerequisite was. Dus, de headhunters die toen iemand zochten voor deze positie zochten iemand met een engineering degree. Ik heb geen diploma van burgerlijk ingenieur, maar dat is eigenlijk wat ze zochten. Het was dicht genoeg bij de branche (diploma wetenschappen) en ook mijn ervaring in IT heeft zeker geholpen.’ (§63, vrouw, topmanagement, 55 jaar)

Het eerder aangehaalde voorbeeld van Evelyne zou wel eens eerder uitzonderlijk kunnen zijn. Zij werkt in een zeer technisch bedrijf en vervult toch een leidinggevende functie zonder zelf over een technisch diploma te beschikken. Bovendien leidt ze een technisch departement van het bedrijf. Ze heeft het bedrijf mee opgericht samen met haar echtgenoot en twee collega's. Haar echtgenoot is CEO en ingenieur van opleiding. Deze achtergrond zou wel eens van doorslaggevend belang geweest kunnen zijn voor haar carrièreverloop.

En daarmee komen we bij de tweede opvatting waarbij men stelt dat ook voor managementfuncties het een voordeel is om een technische achtergrond te hebben. Heleen heeft bijvoorbeeld enkele jaren als system engineer gewerkt alvorens eerst over te stappen naar een commerciële en later naar een managementfunctie. Op de vraag of ze haar technische achtergrond nog gebruikt antwoordt ze het volgende:

Heleen: ‘Dat is de beste scholing die ge kunt hebben, daar ben ik van overtuigd. Ik kom nu bijvoorbeeld nog heel dikwijls met bijvoorbeeld klachten van klanten in aanraking waar ik veel beter de context begrijp omdat ik die achtergrond heb, die technische achtergrond van installatie van systemen. Hoe werkt dat? Hoe zit dat in elkaar? Zonder echt de bits en de bytes te kennen heb ik die achtergrond en ik ben daar heel blij om eigenlijk.’ (§209, vrouw, topmanagement, 37 jaar)

Volgens Bie is haar gebrek aan technische scholing op dit moment de grootste rem op haar loopbaan.

Bie: 'Euh, ik zal nooit daar geraken (toont aan de top) omwille van mij achtergrond. Ik heb dus echt een handicap qua achtergrond. (...) En ik heb in dit geval ook geen technische background en dit is echt wel een handicap, zelfs euhm, het is geen handicap in de functie die ik nu heb. Als ik nu zou moeten... Neem nu, we zitten hier nu al anderhalf jaar in een groep engineers, een groep van 150-200 ingenieurs, het slurpt miljoenen op, research, pure research. Op een bepaald moment moet je als bedrijf gaan beslissen van: gaan we er mee verder, ja of nee? Dan moet je echt wel over meer beschikken dan puur datgene wat ze je vertellen. Dan moet je weten waarover het gaat. Dus daarom ben ik beperkt.' (S44, vrouw, middlemanagement, 44 jaar)

Uiteraard zijn er op dit vlak grote verschillen tussen de bedrijven naargelang het technische gehalte van de bedrijfsvoering. Een distributiebedrijf heeft bijvoorbeeld een veel minder technisch gehalte dan een bedrijf dat microchips ontwerpt en vervaardigt. Het chipsbedrijf heeft gespecialiseerde ingenieurs nodig, het distributiebedrijf veel minder.

2.6 VROUWEN IN EEN TECHNOLOGISCHE SECTOR: DUBBELE STEREOTYPERING

Uit de cijfergegevens in hoofdstuk drie blijkt dat de ICT-sector een mannelijke sector is. Slechts 30% van de werknemers in de ICT-sector zijn vrouwen. De onbewuste discriminatie in deze sectoren is vaak groter dan in sectoren met een evenwichtiger sekseverdeling. De verklaring hiervoor vinden we in de klassieke token-rol theorie van Rosebeth Moss Kanter (Kanter, 1977) (cf. hoofdstuk 1, 3.3.3). Een aantal vrouwelijke respondenten hebben die token-rol positie ervaren. Dit gebeurt vanuit twee invalshoeken: enerzijds vanuit hun positie als manager, anderzijds vanuit hun positie als technisch expert. De geïnterviewden vervullen ten eerste een managementfunctie waarbij ze kunnen ervaren dat zij het moeilijker hebben dan hun mannelijke collega's om leiding te geven. Het is ten tweede zo dat de ICT-sector een technische sector is. Vrouwen en techniek is voor sommige collega's een vreemde combinatie. In het volgende lange citaat komen de beide aspecten aan bod. Anne is marketingmanager en ze vertelt dat ze het soms moeilijk heeft om au serieus genomen te worden, zowel op strategisch vlak als op technisch vlak. Het eerste refereert aan de minderheidspositie van vrouwen in het management, het tweede aan de minderheidspositie van vrouwen in technische domeinen. De beide versterken elkaar.

Anne: 'Bijvoorbeeld naar uw medewerkers toe is dat soms moeilijk voor mensen, mannen om te rapporteren aan een vrouw. Ik heb ooit een medewerker gehad en dat klikte niet... dat was echt omdat ik een vrouw ben dat hij echt daar moeite mee had. En ik vind dat eigenlijk wel erg. Allez, come on, mijn karakter... ja het ging niet over karakter, het ging gewoon over het

feit dat ik een vrouw ben. Dat vind ik dan toch wel straf. En ik denk dat dat algemeen... mannen nemen andere mannen dan toch meer au serieux dan vrouwen, vooral op technische gebieden en op strategische gebieden en zo. Als het is om te communiceren en zo, dat gedeelte van mijn job... ja, dat is misschien ook wel, als het gaat over puur communicatie, puur marketing, ik bedoel daarmee alles wat, euhm, het imago en zo van die softe niet-tastbare zaken, daar vertrouwen ze mij wel in. Daar laten ze mij volledig... maar zodra het gaat over de producten, de productmatrix, lifecycles enzovoort, daar is het veel moeilijker. Dus als het echt puur over de techniek gaat, over zo'n zaken, dan voelt ge wel dat ge eigenlijk moet tonen dat je echt wel een standpunt hebt, een visie en dat ge daar niet van afwijkt, want anders wordt ge niet au serieus genomen of volgen ze gewoon niet op wat ge voorstelt. Dus ge moet dan ook wel tamelijk hard zijn want anders gebeurt er niets.' (§157, vrouw, middlemanagement, 37 jaar)

Een aantal respondenten merken op dat er wel vooroordelen bestaan ten opzichte van vrouwen in een technische sector, maar dat het mogelijk is om die vooroordelen te counteren door uw competenties te tonen. Volgens Erica en Sofie moeten vrouwen beter zijn dan mannen om serieus genomen te worden.

Erica: 'Ik denk euh... ik zeg altijd: het speelt en het speelt niet. Het speelt de eerste vijf minuten want er zijn klanten waar je binnenkomt, zeker vanuit mijn producten want ik zat nog in de technische producten en ik moest dan naar leveranciers en dan hebt ge meestal een nogal technische man voor u: oeh, een vrouw die daar binnen komt. Maar ik denk, ge moet de eerste vijf minuten tonen dat ge wel vrouw zijt, maar dat ge tenminste weet waarover ge spreekt. Ik denk dat een vrouw die weet waarover ze spreekt, dat dat niet... of haar job kent, dat het niet speelt. Ik denk een vrouw die op een functie zit, maar ze kan haar job niet, dat het wel speelt. Ik bedoel daarmee dat het erger is dan voor een man, dat ze eerder gaan zeggen: het is maar een vrouw, zie je. Terwijl een man die slecht presteert, het is die persoon die slecht presteert en men spreekt niet over de sekse. Terwijl een vrouw die niet goed is in haar job, dat wordt zo onmiddellijk, hoe moet ik zeggen, seksistisch ingekaderd, of dat kan toch. Allez, dat is mijn persoonlijke mening he. (§167, vrouw, topmanagement, 37 jaar)

Sofie: 'Vrouwen in ICT is al geen grote meerderheid he... nu, de reden, zowel als een vrouw in de verkoop in gelijk welk technisch product, moet zich altijd meer bewijzen en moet zich altijd terug opnieuw bewijzen. Nu kunt ge daar twee dingen mee doen. Of ge kunt zeggen van: ik ga daar tegen in want ik vind dat niet eerlijk. Of ge kunt zeggen, dat is de filosofie die ik neem: dat houdt mij wakker, dat houdt mij scherp. En ge probeert dat langs die kant te bekijken.' (§75, vrouw, topmanagement, 41 jaar)

Niet alle vrouwelijke respondenten ervaren problemen omdat ze als vrouwelijke manager in de ICT-sector in een minderheidspositie verkeren. Kristien vergelijkt haar ervaringen in het bedrijf waar ze vandaag werkt met de andere bedrijven waar ze gewerkt heeft. Volgens haar

heeft het tekort aan werkrachten dat er een paar jaar geleden was, een positieve kentering veroorzaakt op het vlak van de houding ten opzichte van vrouwen:

Kristien: 'Ik heb meer in een productieomgeving gewerkt en dat is toch een heel andere mentaliteit. Daar was het ook zo dat ge u meer moest bewijzen, in die eerste bedrijven waar ik was, in de electronica. Ook als vrouw moest ge u daar meer bewijzen. Terwijl nu in de IT, bij ons werft men aan, mannen of vrouwen, om het even, als ze ergens competenties in hebben. Dus op dat punt is het anders. Het is ook de laatste tijd veel flexibeler geworden. Ook omdat er problemen waren van aanwerving. Ze vonden geen mensen dus hebben ze moeten enorm flexibel worden. Meer voordelen en allerlei vormen van tewerkstelling.' (§171, vrouw, lowermanagement, 49 jaar)

Caroline zegt expliciet dat ze geen nadelen ondervonden heeft om als vrouw in een technische functie te werken. Ze wijt dit aan haar eigen houding die zelfvertrouwen uitstraalt. Hiermee geeft ze impliciet aan dat die vooroordelen ten aanzien van vrouwen wel bestaan. Zelf heeft ze er echter geen last van gehad.

Caroline: 'Toen ik in Latijns-Amerika werkte, zo'n macho-cultuur, het kan niet erger, en ik heb daar nooit bij stilgestaan (dat er niet veel vrouwen in de ICT-sector werken) en niemand heeft er mij ooit een opmerking over gemaakt. Maar andere vrouwen die ik daar gekend heb die er wel bij stilstonden, het was precies of die die opmerkingen aantrekken. Of is dat misschien hun houding? Ik weet het niet. Ik heb altijd een houding aangenomen van: ge moet mij er geen opmerkingen over maken. En ik heb er ook nooit gehad. Dus ge moet u van in het begin genoeg zelfvertrouwen hebben of toch doen denken dat ge dat hebt. En ik denk dat dan de rest vanzelf komt.' (§275, vrouw, middlemanagement, 39 jaar)

Zoals uit het hierboven weergegeven citaat van Kristien blijkt, hebben tijdens de boomperiode veel ICT-bedrijven werknemers aangeworven zonder een ICT-diploma. Dit is enerzijds een opportuniteit voor vrouwen, maar anderzijds kunnen we verwachten dat vrouwen zonder ICT-diploma het moeilijker hebben dan mannen zonder een dergelijk diploma. Eén van de respondenten staat aan het hoofd van een bedrijf waar vrouwen de meerderheid van het personeel vormen, ook al zijn veel jobs in dat bedrijf ICT-functies. Zij wijt dit aan de specifieke situatie van het bedrijf: het gaat om een vzw waar volgens haar de carrièrekansen beperkt zijn. Mannen zouden de neus ophalen voor dit soort bedrijven.

Magda: 'Wij zijn één van de weinige bedrijven en ze hebben daar ook altijd mee gelachen en dat zal voor een stuk aan mij liggen waar zoveel vrouwen zitten. We hebben ongeveer 60% vrouwen. Je mag naar alle Belgische bedrijven gaan kijken, je gaat dat nergens vinden.' EMC: *'Is dat een bewuste keuze?'* Magda: *'Ik zou zeggen, neen, dat is geen bewuste keuze, maar de keuze van het interesseert mij niet of het een man of een vrouw is, dat is wel een bewuste keuze. (...) Bij een aantal kandidaturen die je dan overhield of geïnteresseerd bleven in de job, dat daar meestal meer vrouwen bij waren dan mannen. Dat heeft voor een stuk ook te maken met het feit dat een aantal*

mannen die echt op carrière uit waren zich voor diezelfde job hier niet kandidaat stelden omdat ze zich daar te goed voor voelden.' (§91-95, vrouw, topmanagement, 57 jaar)

DE CARRIÈRE VAN

ANDRÉ

53 jaar, partner, 2 volwassen kinderen
2 bedrijven

André start zijn loopbaan als leraar wiskunde in het technisch onderwijs. De informatica staat dan in zijn kinderschoenen. Om zijn leerlingen te kunnen uitleggen wat informatica juist is, neemt hij contact op met een groot IT-bedrijf. Dat bedrijf vraagt hem om voor hen te komen werken. Uit nieuwsgierigheid gaat hij op hun aanbod in, meegesleept door het pioniersgevoel van de beginjaren van de ICT-sector. Hij begint er als system engineer. Hij doet dat zeven jaar. Men vraagt hem om over te stappen naar een commerciële functie, maar dat weigert hij. Verkopen is in zijn ogen 'liegen en bedriegen'.

Wanneer ze hem vragen om manager te worden van een team system engineers gaat hij wel op het aanbod in. Hij noemt dat achterafgezien een foute beslissing. Zijn passie is immers de technologie, maar als manager kan je daar geen tijd meer aan besteden. Zodra hij manager is geworden staat zijn loopbaan in het teken om die managerstitel terug kwijt te geraken. Het heeft echter meer dan twintig jaar geduurd voor hij in zijn opzet slaagt. Telkens wanneer hij probeert om binnen het bedrijf terug een technische job te verwerven, wordt dat niet toegestaan. Het bedrijf vindt dat een stap terug en een verspilling van zijn talent.

Hij verandert verschillende keren van functie, maar telkens behoudt hij zijn management-bevoegdheid. Toch vindt hij niet dat hij unfair behandeld is door het bedrijf en gaat hij niet extern solliciteren. In de jaren '80 stuurt het bedrijf hem voor drie jaar naar de Verenigde Staten, in de hoop dat hij daar zijn aversie voor managementfuncties zal overwinnen. Hij vindt het een schitterende ervaring, maar blijft toch hunkeren naar een technische functie.

Twee jaar voor het interview krijgt hij eindelijk de kans om terug als system engineer aan de slag te gaan bij een dochteronderneming van het bedrijf. Zijn salaris blijft evenwel hetzelfde als toen hij manager was. Hij heeft nu het voordeel van een hoog inkomen langs de ene kant en terug jobvoldoening aan de andere kant.

De taken in André zijn gezin zijn verdeeld volgens traditionele genderlijnen. Toen de kinderen geboren werden, ging André immers voor meer dan 100% op in zijn job. Zijn vrouw is lang thuis gebleven, maar nu de kinderen het huis uit zijn gaat ze terug werken.

2.7 DE COMBINATIE ARBEID-GEZIN

Veel respondenten uit de ICT-sector maken lange werkdagen. Werkdagen van 12 uur zijn geen uitzondering. Het nastreven van een evenwicht tussen privé en werk komt naar voor als één van de voordelen van de nomadische carrière, maar de andere kenmerken maken dat dit op de achtergrond komt. Heleen merkt bijvoorbeeld op dat minder werken loopbaanimplicaties heeft:

Heleen: 'Ik denk dat ge daar realistisch in moet zijn. Nu, als ik morgen zeg: ik wil minder werken, dat gaat gaan. Ik zeg niet dat dat niet gaat gaan, maar ge gaat minder verantwoordelijkheid krijgen, dat is logisch en ge gaat dat merken in uw evaluatiepatroon' (§77, vrouw, topmanagement, 37 jaar).

Dirk keurt het expliciet af dat mensen (vrouwen) zowel de zorg dragen voor een gezin als een carrière nastreven.

Dirk: 'Dat is een belangrijk gegeven, die keuzes die ge moet maken. Uiteindelijk, ik heb daar veel respect voor voor die mensen dus die die keuzes kunnen maken. En wat zijn de keuzes bijvoorbeeld? Dat is de balans tussen uw persoonlijk leven en uw professioneel leven. Waar legt ge de grens. (...) Het is veel interessanter om te weten dat iemand zegt: ok, zo ver wil ik gaan en verwacht niet verder. (...) Dat betekent bepaalde implicaties voor uw carrièremogelijkheden ook. Het is heel gemakkelijk om met dergelijke mensen om te gaan. (...) Degene die het ergst zijn, zijn degene die van alles wel wat willen hebben. Die dus een ruim persoonlijk leven willen hebben of persoonlijke voordelen en langs de andere kant ook nog ruime carrièreopportuniteiten zonder er al te veel tijd in te steken.' (§111, man, middlemanagement, 43 jaar)

Anderzijds merken we dat in een aantal bedrijven de arbeidsuren zodanig flexibel ingevuld kunnen worden dat de combinatie tussen een drukke baan en een gezin wel haalbaar is. Eén van de geïnterviewde vrouwen, een alleenstaande moeder, is er op een succesvolle manier in geslaagd om de heersende cultuur in het bedrijf voor een stukje te veranderen. Op een bepaald moment in haar carrière wordt haar gevraagd om assistent bedrijfsleider te worden, een functie die een zeer grote beschikbaarheid op het bedrijf vergt:

Heleen: 'Op dat moment hebben we afgesproken: ik wil het doen, de job interesseert mij enorm want je leert eigenlijk alle kanten van het bedrijf kennen. Dus dat is zeer boeiend, maar ik heb dat met hem toen afgesproken: ok, ik heb praktisch een probleem. Ik kan hier niet van 's morgens 7 uur tot 's avonds 8 uur zijn. Ik heb een dochter die van school komt en die moet opgevangen worden. En ik wil niet binnen een jaar zeggen: ik heb mijn dochter een jaar niet gezien. Ik bedoel, dat wil ik niet meemaken. Dus hebben we eigenlijk een soort van systeem uitgewerkt, wat achteraf gebleken is om perfect te werken. Want al mijn voorgangers waren daar inderdaad van 7 uur 's morgens, voor dat de baas binnenkwam, tot 8 uur 's avonds nadat hij weg was

en dan nog 's avonds en in het weekend' (§ 39, vrouw, topmanagement, 37 jaar).

Ze beantwoordt nog steeds aan de eis om zeer veel en lang te werken, alleen doet ze dit deels thuis waardoor ze haar moederschap beter met haar job kan combineren.

Het is tevens mogelijk om de loopbaan te laten fluctueren en tijdelijk omwille van de combinatie arbeid/gezin minder te werken. De loopbaan van Roos is hier een voorbeeld van. Naar eigen zeggen heeft ze op dit moment haar carrière in de koelkast gestoken. Ze heeft echter in het verleden reeds ondervonden dat na een stap terug of een onderbreking men niet zonder meer zijn oude carrière opnieuw kan oppikken. Op het vlak van loon en verantwoordelijkheid is het moeilijk om terug in te stromen op hetzelfde niveau als voor de onderbreking.

Roos: 'Ik ben door het feit dat ik daar gestopt ben en ik ben toen terug begonnen, toen heb ik een serieuze stap achteruit gedaan (wat betreft loon). Ik heb dat dan wel na één jaar terug ingehaald. Toen zat ik terug op hetzelfde niveau. Op het moment dat mijn echtgenoot naar Parijs gegaan is, ja, toen heb ik alles overboord gegooid en ik zit nu nog bijlange niet waar ik toen zat. Ik zit nu zelfs nog niet waar ik zat op het moment dat ik terug aan de slag gegaan ben nadat ik de eerste keer gestopt ben. Dus financieel heb ik serieus ingeboet. Dat is de keuze die je maakt. Dat ik daar niet gelukkig mee ben, dat is een ander verhaal, maar... (lacht) Dat is ook één van de redenen waarom ik zeg: ik wil straks voluit gaan. Ik wil dat gat dat ik geslagen heb terug dichtrijden, dat is een feit. Maar dat is een bewuste keuze geweest.' (§179, vrouw, lowermanagement, 42 jaar)

3 TUSSENTIJDSE BALANS

Tot slot van dit hoofdstuk maken we een tussentijdse balans op: we bekijken welk antwoord we kunnen formuleren op de onderzoeksvragen, welke vragen nog niet beantwoord zijn, wat de beperkingen zijn van het kwalitatieve onderzoeksluik en wat de gevolgen zijn voor het kwantitatieve onderzoeksluik.

3.1 ONDERZOEKSVRAAG 1: LOOPBAANTYPOLOGIE

Welke loopbaanpatronen vinden we terug in de ICT-sector? Meer specifiek: in hoeverre zijn de kenmerken van de 'nomadische carrière' aanwezig in de ICT-sector? Welke kenmerken van de werknemers hebben een invloed op het al dan niet doorlopen van een 'nomadische carrière'?

Professionele en managementcarrières

Een eerste vaststelling is het bestaan van twee soorten loopbanen: enerzijds de managementcarrière en anderzijds de professionele carrière. In de ICT-sector neemt de professionele carrière typisch de vorm aan van een technische carrière waarbij men ofwel specialiseert in één bepaalde technologie, ofwel de technische competenties steeds uitbreidt. Wanneer men wil overstappen van het professionele naar een managementtraject lijkt dit laatste een voordeel te zijn. De overgang tussen de twee soorten carrières is niet noodzakelijk, maar als ze gemaakt wordt is dit een cruciaal moment in de loopbaan van de respondenten. De standaardovergang loopt in één bepaalde richting: van professioneel naar management. Uit de verhalen van enkele respondenten blijkt dat de loopbaanstappen die men zelf wenst moeten stroken met de opvattingen van bedrijven over wat gepaste loopbaanstappen zijn. De overgang van een managementcarrière naar een professionele carrière wordt niet beschouwd als een gepaste loopbaanstap.

Nomadisch gehalte op basis van vier formele carrièretypes

Op basis van de formele kenmerken van de carrièrestappen kunnen we vier carrièretypes onderscheiden waarbij het nomadische karakter steeds vergroot: de klassiek lineaire, de serieel lineaire, de intern nomadische en de extern nomadische loopbaan. Zonder kwantitatieve uitspraken te willen doen, valt het toch op dat het nomadisch gehalte van de loopbaan van veel respondenten vrij hoog is. De klassieke lineaire loopbaan met de bijhorende subjectieve kenmerken komt slechts weinig voor. We zien hiervoor drie belangrijke redenen:

- Het aantal hiërarchische niveaus in de meeste organisaties is beperkt waardoor verticale transities moeilijk intern te realiseren zijn. Dit geldt niet alleen voor de kleine en middelgrote bedrijven, ook sommige grote bedrijven hebben hun managementniveaus gereduceerd.
- Inhoudelijke flexibiliteit is in de ICT-sector heel belangrijk. Dat uit zich op twee manieren. Enerzijds zijn veranderingen van functiedomein niet uitzonderlijk. Anderzijds kunnen horizontale transitie gebruikt worden om iemands competenties uit te breiden.
- Carrièregerichte motieven zijn voor de meeste respondenten niet de belangrijkste drijfveer voor loopbaantransities.

Nomadisch gehalte op basis van subjectieve kenmerken

Ook op basis van de subjectieve kenmerken van de loopbaan, de motieven en de loopbaanoriëntatie, kunnen we een inschatting maken van het nomadische karakter van de loopbanen. Aan het ene uiteinde van het continuüm vinden we respondenten die enkel carrièregerichte motieven opgeven en wiens carrièreoriëntatie bijgevolg 'getting ahead' te noemen is; aan het andere uiteinde vinden we de respondenten met inhoudelijke motieven en een 'getting high' loopbaanoriëntatie.

De combinatie van de fysieke en subjectieve loopbaan

Het is niet zo dat de fysieke en de subjectieve carrière steeds dezelfde positie innemen wat het nomadische karakter betreft. We vinden zowel respondenten die fysiek gesproken een lineaire carrière volgen, maar wiens carrière op basis van subjectieve kenmerken nomadische te noemen is, als respondenten die een extern nomadisch patroon volgen, maar toch vooral gedreven zijn door carrièregerichte motieven.

De ICT-sector als laboratorium voor nomadische loopbanen

Een aantal kenmerken van de ICT-sector deden ons bij de aanvang van het onderzoek vermoeden dat de nomadische carrière er gemakkelijk terug te vinden zou zijn. De organisatorische veranderingen die tot flexibele carrièrevormen leiden zetten zich immers verscherpt door in de ICT-sector. Dit bleek inderdaad het geval te zijn, al is de nomadische loopbaan niet het enige mogelijke model. De volgende kenmerken hebben een invloed op het loopbaanpatroon van de respondenten:

- Platte organisatiestructuur: dit beperkt het aantal mogelijke verticale interne transitieën waardoor respondenten andere soorten loopbaanstappen zetten.
- Netwerkeconomie: dit vergemakkelijkt externe transitieën omdat veel respondenten een groot informeel netwerk opbouwen waar ze een beroep op kunnen doen indien ze van bedrijf willen veranderen.
- Sterke economische groei: bevordert osmotische mobiliteit, vergemakkelijkt externe en interne transitieën. Omgekeerd heeft de crisis sinds 2000 de loopbaan van de respondenten vertraagd.
- Dynamische sector met veel overnames en merges: dit heeft de loopbaan van sommige respondenten versneld en heeft andere respondenten gedwongen om externe stappen te zetten.
- Overdraagbaarheid van de competenties: de snelle technologische veranderingen hebben tot gevolg dat inhoudelijke en organisatorische flexibiliteit kerncompetenties zijn van de respondenten. Dit kunnen de respondenten zowel bij interne als bij extern loopbaanstappen gebruiken.

3.2 ONDERZOEKSVRAAG 2: GENDERASPECTEN

Op welke manier spelen genderprocessen een rol in het loopbaanverloop van werknemers uit de ICT-sector? Meer concreet: zijn er verschillen in loopbaanverloop tussen mannen en vrouwen? Hoe kunnen we die verschillen verklaren?

Op basis van het kwalitatieve onderzoeksluik kunnen we nagaan welke belemmeringen en kansen voor vrouwen opduiken in de ICT-sector wanneer opwaartse mobiliteit niet alleen

meer gebeurt via de klassieke hiërarchische carrièrepaden, maar ook via nomadische trajecten. Enerzijds zien we dat een aantal klassieke mechanismen die vrouwen beletten om op te klimmen op de traditionele carrière ladder blijven gelden of nog versterkt worden bij het opbouwen van een nomadische carrière. Anderzijds dienen zich ook een aantal kansen aan.

3.2.1 MANNELIJKE EN VROUWELIJKE LOOPBANEN?

We vinden in de literatuur een aantal auteurs die stellen dat de nomadische loopbaan een typisch vrouwelijke loopbaan is. Wanneer we de fysieke loopbaantrajecten van de respondenten bekijken zien we echter geen uitgesproken verschillen tussen mannen en vrouwen. Aangezien het kwalitatief onderzoeksluik niet toelaat om kwantitatieve conclusies te trekken, formuleren we het hier in hypothetische zin: het lijkt er op dat het nomadische karakter van de fysieke loopbaan even groot is bij mannen als bij vrouwen. Wat de motieven voor loopbaanstappen en de carrièreoriëntatie betreft, zijn er evenmin grote verschillen tussen de mannelijke en vrouwelijke respondenten. Carrièregerichte en inhoudelijke motieven komen bij beide geslachten aan bod. Enkel wat betreft de gezinsgerichte motieven lijkt er een verschil te zijn tussen mannen en vrouwen. Dit ligt in de lijn der verwachtingen.

3.2.2 KANSEN

Externe transitie

Externe carrièrestappen kunnen gebruikt worden indien men intern niet de mogelijkheid heeft om de gewenste loopbaan uit te bouwen. De respondenten veranderen enerzijds van bedrijf indien ze inhoudelijk niet de gewenste functie kunnen uitoefenen. Anderzijds bieden externe carrièrestappen eveneens de mogelijkheid om verticaal vooruit te gaan. Op die manier kunnen vrouwen het glazen plafond omzeilen. Uit de interviews blijkt dat zowel vrouwen als mannen externe transitie gebruiken om blokkades in het bedrijf uit de weg te gaan.

Groeibedrijven

De sterke groei in de ICT-sector heeft tot gevolg gehad dat er lange tijd een tekort geweest is aan ICT-personeel. Dat heeft een openheid ten opzichte van vrouwen met zich meegebracht. Een aantal respondenten heeft op een bepaald moment van hun loopbaan in een bedrijf gewerkt dat specifiek aandacht heeft voor het aantrekken van vrouwen.

Cultuur van flexibiliteit

We zien in veel bedrijven een openheid ten aanzien van een flexibele werkorganisatie die de combinatie van arbeid en gezin kan vergemakkelijken. Flexibele werkuren en thuiswerk lijken algemeen aanvaard.

3.2.3 BELEMMERINGEN

Tijdsintensiviteit

De nomadische carrière houdt de belofte in zich van meer individuele vrijheid bij het vorm geven van iemands carrière. Die individuele vrijheid kan je gebruiken om een beter evenwicht te zoeken tussen privéleven en arbeidsleven. De nomadische carrière is echter een tijdrovende carrière wat de individuele keuzevrijheid relativeert. Tijd is een gegendereerd gegeven waardoor vrouwen met een gezin gemiddeld genomen een competitief nadeel hebben ten opzichte van mannen. Deze tijdsfactor wordt bepaald door twee factoren.

- De snelle veranderingen in de ICT-sector. De technologische veranderingen in de ICT-sector gaan razendsnel. Dit heeft enerzijds tot gevolg dat werknemers zich continu moeten bijscholen. Vaak moet dit in de vrije tijd gebeuren. Anderzijds betekent dit dat loopbaanonderbrekingen problematisch kunnen zijn.
- Het grote belang van informele netwerken in nomadische loopbanen. Informele netwerken winnen aan belang wanneer standaard carrièrepaden afbrokkelen. Het opbouwen en onderhouden van deze netwerken is tijdrovend. Aangezien vrouwen minder deel uit maken van netwerken die nuttig zijn voor iemands loopbaan speelt dit in het nadeel van vrouwen.

Minderheidspositie

Vrouwen bevinden zich in de ICT-sector in een minderheidspositie waardoor ze enerzijds zeer sterk zichtbaar zijn als vrouwen, maar anderzijds het moeilijk hebben om zich zichtbaar te maken als competente werknemers. De keuze voor een vrouwelijke manager is daarom volgens de token-rol theorie van Kanter steeds een atypische keuze. Sommige vrouwelijke respondenten bevestigen dat, anderen hebben het niet ervaren. We kunnen hieruit de hypothese distilleren dat in bedrijven met een laag aandeel vrouwen het glazen plafond hardnekkiger is dan in bedrijven met een hoger aandeel vrouwen.

Technische achtergrond

Niet iedereen die in de ICT-sector werkt heeft een technische achtergrond. We kunnen ons de vraag stellen of het noodzakelijk is over een technisch diploma te beschikken om een topfunctie te bezetten. De meningen hierover zijn verdeeld. Wel lijkt het er op dat mannen zonder een technische achtergrond gemakkelijker doorstromen naar managementposities dan vrouwen zonder een technische achtergrond. De stereotiepe opvattingen over de relatie tussen vrouwen en technologie spelen hier in het nadeel van vrouwen.

3.3 BEPERKINGEN

Een eerste beperking vloeit voort uit de samenstelling van de onderzoekspopulatie. We hebben in hoofdzaak mannen en vrouwen geïnterviewd die reeds een managementpositie innemen. Uit de interviews blijkt het grote belang van twee soorten loopbanen en de overgang tussen beide trajecten als een scharniermoment in de loopbaan van de respondenten: enerzijds het managementtraject en anderzijds het professionele traject. Dit laatste traject is echter onderbelicht. We kunnen ons bovendien de vraag stellen of we de genderaspecten kunnen uitbreiden naar alle functieniveaus in de ICT-sector.

De keuze voor een kwalitatieve bevraging brengt eveneens beperkingen met zich mee. Het is namelijk onmogelijk om uitspraken te doen over de sterkte van de mogelijke genderaspecten die we gedetecteerd hebben.

3.4 HET CONCEPT NOMADISCHE LOOPBAAN HERZIEN

In hoofdstuk één formuleerden we een operationele definitie van de nomadische loopbaan door deze af te zetten tegen de lineaire loopbaan:

- Een *lineaire loopbaan* is een loopbaan die voornamelijk bestaat uit verticale carrièrestappen binnen één bedrijf. De carrièreoriëntatie is gericht op het verwerven van meer loon, status of promotie en de individuele loopbaanstappen zijn hierop afgestemd.
- een *nomadische loopbaan* is een loopbaan die zowel uit verticale als uit horizontale, zowel uit interne als uit externe carrièrestappen bestaat. De carrièreoriëntatie is niet gericht op het verwerven van meer loon, status of promotie. De individuele loopbaanstappen gebeuren op eigen initiatief en zijn ingegeven vanuit intrinsieke en extrinsieke motieven.

Op basis van de kwalitatieve interviews moeten we hieraan twee aanpassingen doen:

- De fysieke en de subjectieve kenmerken van de loopbaan lopen niet parallel. We vinden zowel loopbanen die op basis van de fysieke kenmerken lineair te noemen

zijn, maar op basis van de subjectieve kenmerken nomadisch als loopbanen waar het omgekeerde het geval is. We kiezen er niet voor om het begrip nomadische loopbaan te reserveren voor het beperkt aantal loopbanen waar de subjectieve en fysieke kenmerken wel parallel lopen. In het kwantitatieve deel zullen we het begrip nomadische loopbaan wel op twee verschillende manieren operationaliseren: enerzijds op basis van de fysieke kenmerken en anderzijds op basis van de subjectieve kenmerken.

- Volgens onze eerdere definitie van de nomadische loopbaan bestaat die uit een mix van verschillende soorten loopbaanstappen. Dan stelt zich de vraag vanaf wanneer we kunnen spreken van een nomadische loopbaan. Hiervoor vinden we in de literatuur geen duidelijk criterium terug. Op basis van de interviews maken we een onderscheid tussen vier types fysieke loopbanen: naast de klassiek lineaire loopbaan onderscheiden we drie types waarbij het nomadisch gehalte varieert. Daarom is het volgens ons beter om niet te spreken over de nomadische loopbaan, maar wel over het nomadische karakter van de loopbaan dat groter of kleiner kan zijn. Hetzelfde geldt voor de subjectieve kenmerken: hier vonden we evenmin een duidelijk criterium om de nomadische loopbaan af te zonderen van andere soorten loopbanen.

Op die manier komen we tot de volgende operationele definities:

- Het nomadisch gehalte van de fysieke loopbaan wordt groter naarmate er meer externe, horizontale en radicale functieveranderingen in voorkomen.
- Het nomadisch gehalte van de subjectieve loopbaan wordt groter naarmate er meer transitie gegeven zijn door niet-carrièregerichte motieven, naarmate de overdraagbaarheid van de competenties groter is en de eigen verantwoordelijkheid sterker benadrukt wordt. De carrièreoriëntatie is 'getting high', 'getting free', 'getting secure' of 'getting balanced'.

DE CARRIÈRE VAN

MONIQUE

43 jaar, partner, 3 kinderen 18 21 en 25 jaar
2 bedrijven

Monique heeft een A1-diploma informatica-boekhouden. De meeste van haar studiegenoten komen in een boekhoudkantoor terecht. Zelf start ze echter als programmeur in een ICT-bedrijf dat boekhoudpakketten ontwikkelt. Ze werkt er acht jaar. Geleidelijk wordt ze verantwoordelijk voor het boekhoudpakket, maar de ontevredenheid over de manier waarop met klanten omgegaan wordt groeit. De verkopers zijn niet geschoold in de informatica en doen beloftes aan de klanten die technisch niet haalbaar zijn. Dat zorgt voor veel ontevreden klanten.

Samen met een collega richt ze een eigen bedrijf op dat dezelfde activiteiten ontwikkelt als het bedrijf waar ze tot dan toe werkt. Enkele klanten nemen ze mee en ze beginnen met zelf een boekhoudpakket te ontwikkelen. Na een half jaar nemen ze hun eerste programmeur in dienst. Stilaan groeit het bedrijf tot acht à negen medewerkers. Het is reeds enkele jaren een bewuste keuze om niet verder te groeien. Dat zou immers betekenen dat ze een verkoper in dienst moeten nemen, terwijl ze de verkoop nu zelf in handen hebben.

Bij de start van hun eigen bedrijf hebben ze heel hard gewerkt om hun klantenbestand op te bouwen. Monique had toen nog een jonge dochter. Haar huwelijk is op de klippen gelopen. Nu beperkt ze bewust het aantal uren dat ze werkt. Bedrijfsleider zijn geeft haar heel wat vrijheid. Daar heeft ze echter een aantal jaren op moeten wachten.

Programmeren doet Monique niet meer. Wel maakt ze een deel van de analyse waarbij de bedrijfsbehoeften van de klant omgezet worden in een informaticaoplossing. Het schrijven van de programma's gebeurt door de vier programmeurs die ze in dienst hebben. Monique beheert de projecten, de administratie en de personeelsadministratie.

DE CARRIÈRE VAN

EVELYNE

38 jaar, partner, 3 kinderen 11 en 9 jaar (tweeling)

3 bedrijven

Evelyne behoort tot het topmanagement van een succesvolle high tech Belgische onderneming die ondertussen fabrieken en afdelingen heeft over gans de wereld. Ze leidt de productieafdeling van het bedrijf, alhoewel ze zelf geen technisch diploma heeft en het toch om een heel technisch bedrijf gaat: de ontwikkeling en productie van microchips. Dat is volgens haar eerder een voordeel dan een nadeel omdat ze een andere invalshoek heeft om naar technische problemen te kijken. Daardoor komen ze soms tot oplossingen waar de ingenieurs niet aan gedacht hebben.

Ze staat mee aan de wieg van het bedrijf dat ze samen met enkele partners vijftien jaar geleden heeft opgericht, waaronder haar echtgenoot. Evelyne is van opleiding vertaler-tolk. Ze startte haar loopbaan op het secretariaat van een textielbedrijf. Daar heeft ze maar enkele maanden gewerkt, tot haar man, die ingenieur is, een job aangeboden kreeg in Duitsland in een ICT-bedrijf. Ze wil wel verhuizen naar Duitsland, maar ze stelt als voorwaarde dat ze ook een job krijgt in dat bedrijf. Ze begint er te werken op het secretariaat, maar wordt al snel planningsverantwoordelijke. Het was een opstartend bedrijf waar je volgens Evelyne sneller kansen krijgt dat in een statische onderneming.

Na enkele jaren smeden enkele Belgen die in dat bedrijf werken plannen om zelf een gelijkaardig bedrijf in België op te richten. Dat gebeurt ook. Haar man wordt CEO. Sinds de oprichting van het bedrijf heeft Evelyne verschillende taken uitgeoefend in het bedrijf. Bij de start zijn de functies nog niet zo afgebakend, dat gebeurt geleidelijk aan. Momenteel is ze hoofd van de productie (COO).

Evelyne heeft drie kinderen. Ze zijn alledrie geboren nadat ze hun eigen bedrijf hebben opgericht. Buitenschoolse activiteiten van de kinderen verlengen hun schooldag, wat haar in staat stelt om toch lang te werken. Ze moet meermaals per maand naar het buitenland, maar doordat haar partner in hetzelfde bedrijf werkt, kunnen ze het zo regelen dat ze nooit samen weg zijn. Met beide partners een veeleisende baan hebben, vindt ze een voordeel. Dat zorgt immers voor begrip en vermindert het schuldgevoel.

HOOFDSTUK 5
DETERMINANTEN VAN HET
LOOPBAANVERLOOP

'We were discussing Susan's new image at dinner, when I told Karla this really neat thing Susan's mother did when Susan was young. Susan's mother told Susan that she had an enormous IQ so that Susan could never try and pretend she was dumb when she got older. So because of this, Susan never did feign stupidity – she never had any fear of science or math.' Microserfs, Douglas Coupland

Dit hoofdstuk bevat de resultaten van een enquête bij werknemers van negentien bedrijven uit de ICT-sector. De enquête vult de kwalitatieve interviews op een dubbele manier aan, zowel inhoudelijk als methodologisch. We verruimen ten eerste de onderzoekspopulatie: niet alleen managers, maar werknemers op alle niveaus zijn opgenomen. Op die manier kunnen we nagaan of het nomadisch gehalte van de loopbaan een rol speelt bij het bereiken van een managementpositie. We kunnen ten tweede de kwantitatieve verspreiding van de nomadische loopbaan achterhalen. Bij het begin van dit hoofdstuk bekijken we welke analysetechnieken we gebruikt hebben. Vervolgens bekijken we de constructie van de variabelen die het nomadisch gehalte van de loopbaan meten. De rest van het hoofdstuk valt uiteen in twee delen. In het eerste deel beoordelen we het nomadische gehalte van de loopbaan van de respondenten. In het tweede deel bekijken we de huidige positie van de respondenten. We sluiten hiermee deels aan bij het traditionele onderzoek naar het glazen plafond. We vullen deze statische invalshoek echter aan door dynamische loopbaanvariabelen op te nemen in het verklaringsmodel: we gaan na of stappen eerder in de loopbaan een invloed hebben op de huidige positie. We beginnen elk deel telkens met een aantal hypothesen. Vervolgens komt er een bivariate en een multivariate analyse.

De eerste versie van de vragenlijst bevatte veel meer gedetailleerde vragen over de verschillende loopbaanstappen van de respondenten. Uit de eerste contacten met bedrijven bleek echter dat zij niet bereid waren om hun werknemers langer dan tien à vijftien minuten een vragenlijst te laten invullen. De vragenlijst werd daarom stevig ingekort waardoor we een minder gedetailleerde kijk krijgen op de loopbaan van de respondenten (cf. hoofdstuk 2, 3.3).

1 ANALYSEMETHODE: MULTILEVEL OF NIET?

De respondenten in onze databank zijn niet onafhankelijk van elkaar: de eenheden zijn geclusterd in negentien verschillende bedrijven omwille van de manier van steekproeftrekking (cf. hoofdstuk 2, 3.1). Dit heeft tot gevolg dat verschillende standaard statistische analysetechnieken in principe niet toepasbaar zijn omdat zij uitgaan van de assumptie van onafhankelijkheid van de waarnemingen (Voeten & van den Berken, 2003, p. 413-414). Een oplossing hiervoor vinden we in de multilevel analysetechnieken die expliciet rekening houden met de verschillende niveaus of levels die in de data vervat zitten. In ons geval gaat het om twee levels: enerzijds de bedrijven (N=19) en anderzijds de werknemers van die bedrijven (N=577). Door multilevel technieken toe te passen houden we rekening

met de gelijkenis tussen individuen wat het bedrijf betreft waar ze op dit moment werken. Dit garandeert echter niet dat we alle mogelijke vormen van afhankelijkheid in de analyse opnemen. We houden immers geen rekening met de gelijkenis die individuen kunnen hebben op basis van de vorige bedrijven waar ze gewerkt hebben. Twee respondenten kunnen bijvoorbeeld op dit moment in hetzelfde bedrijf werken. Maar ze kunnen allebei in het verleden in één van de andere bedrijven gewerkt hebben. Of één van hen kan samen met een respondent die op dit moment in een ander bedrijf werkt, vroeger in een bedrijf gewerkt hebben dat niet in de steekproef zit. Er zijn dus potentieel een groot aantal gelijkenissen tussen de respondenten waar we, ook al gebruiken we multilevel analyse, geen rekening mee kunnen houden. Zeker in de netwerkgeving van de ICT-sector is dat een reële mogelijkheid.

Alvorens tot multilevel technieken over te stappen, is het aangewezen om na te gaan of de clustering in verschillende levels inderdaad een invloed heeft gehad op de afhankelijke variabele waar we in geïnteresseerd zijn (Snijders & Bosker, 1999, p. 21-22). Bij een multilevel analyse wordt de variantie van de afhankelijke variabele opgesplitst in twee delen: één deel wordt toegeschreven aan verschillen tussen individuen (level 1) en één deel aan verschillen tussen groepen (level 2). In ons geval gaat het bij level 1 om werknemers en bij level 2 om bedrijven. De werkwijze om na te gaan of de clustering in bedrijven een invloed heeft, verschilt volgens het meetniveau van de variabele. Vier afhankelijke variabelen staan centraal in de rest van dit hoofdstuk. Twee daarvan zijn numeriek: (1) het nomadisch gehalte van de fysieke loopbaan en (2) de invloed die men heeft op het bedrijfsbeleid. De andere twee zijn categorische variabelen met twee antwoordmogelijkheden: (3) het al dan niet uitoefenen van een managementfunctie en (4) het al dan niet hebben van peoplemanagementbevoegdheid. We bekijken voor elk van die variabelen of het toepassen van multilevel technieken aangewezen is. Dit is het geval wanneer er statistisch significante verschillen zijn tussen bedrijven wat bijvoorbeeld de variantie in het nomadisch gehalte van de fysieke loopbaan betreft.

Wanneer het meetniveau van de afhankelijke variabele numeriek is, kan er eenvoudig nagegaan worden welk deel van de variantie te wijten is aan de clustering van de respondenten in verschillende bedrijven, namelijk aan de hand van de 'intra-class correlation coefficient'. Deze coëfficiënt drukt uit in welke mate de respondenten die in hetzelfde bedrijf werken op elkaar gelijk zijn wat de afhankelijke variabele betreft. We kunnen daarbij nagaan of de level-2 variantie significant is (Snijders & Bosker, 1999, p. 21-22). We doen dit met de procedure mixed models van het statistisch pakket SPSS. We bepalen een zogenaamd null-model of leeg model, waarbij enkel de afhankelijke variabele is opgenomen en er rekening wordt gehouden met de clustering van de respondenten in bedrijven. SPSS berekent de statistische significantie van de level-2 variantie op basis van een test van de Wald Z statistiek.

Tabel 54: Nomadisch gehalte fysieke loopbaan, level-1 en level-2 variantie (empty model)

| | coefficient | Std. error | Wald Z | sig. |
|--|-----------------|------------|--------|------|
| <u>fixed effect</u> | | | | |
| intercept | 4,111 | ,183 | | |
| <u>random effect</u> | | | | |
| level-2 variantie (bedrijven) | ,347 | ,202 | 1,715 | ,086 |
| level-1 variantie (respondenten) | 5,752 | ,352 | 16,339 | ,000 |
| intraclass correlation coefficient (level-2 variantie / totale variantie) | 0,057 (5,7%) | | | |

De totale variantie kan opgesplitst worden in enerzijds een deel dat toe te schrijven is aan verschillen tussen bedrijven en anderzijds een deel dat toe te schrijven is aan verschillen tussen individuele respondenten. Ongeveer 5,7% van de variantie in het nomadisch gehalte van de fysieke loopbaan is toe te schrijven aan het bedrijfsniveau. De rest is variantie tussen individuen. Dit is geen statistisch significant effect. Dezelfde analyse voerden we uit voor de tweede numerieke variabele, de mate van invloed op het bedrijfsbeleid (zie tabel 55). In dit geval is iets meer dan 8% van de variantie toe te schrijven aan verschillen tussen bedrijven. Dit is echter evenmin statistisch significant.

Tabel 55: Invloed op het bedrijfsbeleid, level-1 en level-2 variantie (empty model)

| | coefficient | Std. error | Wald Z | sig. |
|--|-----------------|------------|--------|------|
| <u>fixed effect</u> | | | | |
| intercept | 3,059 | ,184 | | |
| <u>random effect</u> | | | | |
| level-2 variantie (bedrijven) | ,400 | ,229 | 1,751 | ,080 |
| level-1 variantie (respondenten) | 4,470 | ,275 | 16,276 | ,000 |
| intraclass correlation coefficient (level-2 variantie / totale variantie) | 0,082 (8,2%) | | | |

Bij categorische afhankelijke variabelen is de opsplitsing van de variantie in level-1 en level-2 variantie niet eenvoudig (Snijders & Bosker, 1999, p. 220). De variantie op level-1 wordt immers niet weergegeven door het model omwille van de aard van de afhankelijke variabele. Goldstein, Browne en Rasbash (Goldstein, Browne, & Rasbash, 2002) stellen verschillende methodes voor om hier een mouw aan te passen. We gebruiken de eenvoudigste: we gaan er van uit dat de binaire categorische variabele voortkomt uit een onderliggende continue variabele waarbij de variantie van level-1 gelijk is aan $\pi^2/3=3,29$. Voor het toepassen van een multilevel analyse met een categorische afhankelijke variabele kunnen we geen beroep meer doen op het statistische pakket SPSS. Wel gebruiken we de procedure GLIMMIX van

SAS⁵⁹. Goldstein en collega's stellen geen test voor op de significantie van de level-2 variantie. Elders vinden we de vuistregel dat het effect statistisch significant is wanneer de level-2 variantie meer dan twee keer zo groot is als de standaardfout (Bauer, 2005). Wanneer we deze methode toepassen, blijkt dat bijna 4% van de variantie van het al dan niet peoplemanagementbevoegdheid hebben te wijten is aan de clustering in bedrijven: de verschillen tussen individuen zijn veel groter dan de verschillen tussen bedrijven. Bij het al dan niet een managementfunctie uitoefenen is er wel een aanzienlijk verschil tussen bedrijven: 20% van de variantie situeert zich op het niveau van de bedrijven. In sommige bedrijven is de kans om een managementfunctie uit te oefenen groter dan in andere bedrijven. De level-2 variantie is meer dan twee keer zo groot als de standaardfout en bijgevolg statistisch significant.

Tabel 56: Al dan niet peoplemanagementbevoegdheid en al dan niet managementfunctie, level-1 en level-2 variantie (empty model)

| | peoplemanagement | | managementfunctie | |
|--|------------------|------------|-------------------|------------|
| | coefficient | Std. error | coefficient | Std. error |
| <u>fixed effect</u> | | | | |
| intercept | -1,140 | 0,141 | -0,328 | 0,246 |
| <u>random effect</u> | | | | |
| level-2 variantie (bedrijven) | 0,134 | 0,144 | 0,855 | 0,385 |
| level-1 variantie: $\pi^2/3$ (respondenten) | 3,29 | | 3,29 | |
| intraclass correlation coefficient (level-2 variantie / totale variantie) | 0,039 (3,9%) | | 0,206 (20%) | |

We kunnen besluiten dat de clustering van de respondenten in verschillende bedrijven weinig invloed heeft op de variantie van drie van de vier afhankelijke variabelen waarin we geïnteresseerd zijn. Multilevel technieken zijn hier bijgevolg niet nodig. In bijlage 6 vindt u voor deze variabelen een vergelijking van de resultaten van een gewone regressieanalyse en een multilevel regressie analyse (hiërarchisch lineair model). De resultaten zijn grotendeels dezelfde. Dit bevestigt nogmaals de conclusie dat multilevel technieken voor deze variabelen niet nodig zijn.

Het al dan niet uitoefenen van een managementfunctie varieert echt wel significant van bedrijf tot bedrijf. In sommige bedrijven werken meer respondenten met een managementfunctie dan in andere bedrijven. Voor deze variabele zullen we bijgevolg de resultaten van de multilevel analyse presenteren.

⁵⁹ PROC GLIMMIX is een recente toevoeging aan het SAS-pakket (2005). Het behoort niet tot de standaard procedures van het basis SAS-pakket, maar het kan gedownload worden als extra plug-in via www.sas.com

DE CARRIÈRE VAN

ERICA

37 jaar, partner, 2 kinderen 11 en 7 jaar
2 bedrijven

Erica studeert industrieel ingenieur electronica. Met dat diploma op zak volgt ze nog een jaar een opleiding bedrijfsconsulent bij Unizo. Ze is immers meer geïnteresseerd in bedrijfsvoering dan in technische zaken. Tijdens die opleiding volgt ze een stage bij een computerdealer waarbij ze in contact komt met een groothandel in computermateriaal die iemand zochten om in dienst te nemen. Ze gaat op het aanbod in. Ze moet de marketing-strategie ontwikkelen van technologische producten. Haar ingenieursstudies komen daarbij goed van pas omdat op dat moment de PC bij het grote publiek nog relatief onbekend was.

Na een jaar beginnen een paar van haar collega's met een nieuw bedrijf, eveneens een ICT-groothandel. Ze gaat mee. Het gaat om de Belgische afdeling van een internationaal bedrijf. Bij die opstart kan Erica haar entrepreneursambities botvieren. De eerste jaren is ze actief in de marketingafdeling van het bedrijf waarbij ze achtereenvolgens de marketing van verschillende producten op zich neemt. In die periode worden haar twee kinderen geboren. Ze doet ook haar eerste ervaring met peoplemanager op. Na vijf jaar beslist ze dat het tijd is voor een nieuwe uitdaging. Ze krijgt de kans om in het bedrijf een totaal nieuwe divisie op te starten. Geleidelijk aan breiden haar verantwoordelijkheden uit tot ze in 1998 deputy-manager wordt. Wanneer de manager het bedrijf verlaat neemt ze zijn functie over. Het bedrijf is ondertussen overgenomen door een Amerikaanse firma.

Sinds kort is ze manager van de ganse Benelux. In België zijn er ongeveer 350 werknemers en in Nederland 150. Twee dagen van de week brengt ze door in Nederland. Ze vindt het een uitdaging om een bedrijf met twee verschillende culturen te leiden. Sinds ze deze internationale functie vervult, heeft Erica het moeilijk met de combinatie arbeid/gezin. Voordien vond ze dat geen probleem. Ze is nog op zoek naar een goede oplossing. Haar man heeft immers ook een drukke baan. Erica heeft niet het gevoel dat ze veel overuren presteert, maar wanneer ze haar werkuren opsomt blijkt dat ze minstens 55 uur per week werkt.

2 NOMADISCHE LOOPBANEN

We beginnen deze paragraaf met een aantal concrete hypothesen die we verder zullen toetsen. De hypothesen zijn zowel gebaseerd op de literatuur over nomadische loopbanen als op de kwalitatieve interviews.

Hypothese 1: nomadische loopbanen komen meer voor bij laaggeschoolden dan bij hooggeschoolden. Er is met andere woorden een negatieve samenhang tussen het opleidingsniveau en het nomadisch gehalte van de loopbaan. Nomadische loopbanen zijn een uitdrukking van het bestaan van een secundaire arbeidsmarkt voor laaggeschoolden in de ICT-sector. Enkel indien er geen verband is tussen opleidingsniveau en het nomadisch gehalte van de loopbaan of indien er een positief verband is, zijn nomadische loopbanen méér dan een nieuw woord voor het oude concept 'secundaire arbeidsmarkt'.

Hypothese 2: het nomadisch gehalte van de loopbaan hangt samen met het 'ICT-gehalte' van de respondent. Respondenten met een technisch diploma (H2a), die ooit in een ICT-functie gewerkt hebben (H2b) en met een positieve houding ten opzichte van technologie (H2c), hebben een hoger nomadisch gehalte van hun loopbaan dan respondenten die deze kenmerken niet vertonen. Nomadische loopbanen komen meer voor bij de ICT'ers dan bij de ondersteunende en managementberoepen. Nomadische loopbanen zijn een uitdrukking van het bestaan van een professionele arbeidsmarkt binnen de ICT-sector en zijn gereserveerd voor een specifieke professionele categorie.

Hypothese 3: negatieve loopbaanervaringen verhogen het nomadische karakter van de loopbaan. Loopbaantransities kunnen immers gebruikt worden om de loopbaan zelf in handen te nemen en die negatieve ervaringen achter zich te laten. Concreet verwachten we daarom dat respondenten die ervaren hebben dat ze onterecht naast een promotie hebben gegrepen (H3a), dat ze verschillende ideeën hadden over het verloop van hun loopbaan dan hun manager (H3b) en dat ze kansen hebben misgelopen (H3c), hoger scoren op het nomadisch gehalte van hun loopbaan dan respondenten die dat niet hebben ervaren.

Hypothese 4: het nomadisch gehalte van de loopbaan wordt niet alleen bepaald door keuzes die de respondenten zelf maken, maar ook door keuzes die het bedrijf voor hen maakt. We willen dit onvrijwillige deel van de nomadische loopbaan kunnen bepalen. We doen dit concreet door het ongewild van functie veranderen op te nemen als determinant van de nomadische loopbaan en na te gaan hoe belangrijk deze variabele is in het model in vergelijking met andere variabelen.

Hypothese 5: Gezinsverantwoordelijkheden verhogen het nomadisch gehalte van de loopbaan. Respondenten met kinderen zijn meer nomadisch dan respondenten zonder kinderen.

Hypothese 6: loopbaanattitudes vormen een belangrijke determinant van het nomadisch gehalte van de fysieke loopbaan. We hebben verschillende aspecten van de loopbaanattitudes opgenomen in de enquête. Op basis van de literatuur verwachten we de volgende relaties:

- Er is een positieve samenhang tussen de oriëntaties 'getting high' en 'getting balanced' enerzijds en het nomadisch gehalte van de fysieke loopbaan anderzijds.
- Er is een negatieve samenhang met de oriëntatie 'getting ahead'.
- Er is een positieve samenhang met de mate waarin men vindt dat men zelf verantwoordelijk is voor de loopbaan.
- Er is een positieve samenhang met de mate waarin men vindt dat men de opgedane competenties kan gebruiken in andere settings.

Uit de kwalitatieve interviews weten we echter dat de attitudes niet steeds de verwachte samenhang vertonen met de fysieke loopbaan. We hebben deze hypothesen niet als dusdanig getest in de analyse. We hebben eerst een factoranalyse uitgevoerd waarmee we de loopbaanattitudes reduceren tot vijf factoren. Deze factoren nemen we vervolgens op als determinanten van het nomadische gehalte van de loopbaan.

Hypothese 7: genderaspecten

- H7a: Het nomadisch gehalte van de fysieke loopbaan verschilt niet naargelang het geslacht:
 - o Horizontale carrièrestappen worden even vaak door mannen als door vrouwen gezet.
 - o Externe carrièrestappen worden even vaak door mannen als door vrouwen gezet.
 - o Verandering van functiedomein komt even vaak voor bij mannen als bij vrouwen.
- H7b: De carrièreoriëntatie en de motieven voor loopbaanstappen verschillen wel tussen mannen en vrouwen:
 - o Vrouwen zetten meer gezinsgerichte loopbaanstappen dan mannen.
 - o Vrouwen gebruiken externe carrièrestappen meer dan mannen bij gebrek aan carrièremogelijkheden (glazen plafond omzeilen).
- H7c: Vrouwen ervaren vaker dan mannen dat ze zelf andere ideeën hebben over hun loopbaan dan het bedrijf zelf.

We zullen deze hypothesen toetsen aan de hand van een multivariate analyse waarbij we de vermeende invloed van de verschillende betrokken variabelen tegelijkertijd kunnen testen. Maar eerst bekijken we achtereenvolgens de constructie van het nomadisch gehalte van de fysieke loopbaan, de constructie van de variabelen die de loopbaanattitudes meten, de kenmerken van de loopbaan volgens geslacht en een bivariate analyse van de variabelen die betrokken zijn in de hypothesen.

2.1 CONSTRUCTIE VAN HET NOMADISCH GEHALTE VAN DE FYSIEKE LOOPBAAN

In hoofdstuk vier gebruikten we drie criteria voor het beoordelen van de individuele transities van de respondenten: (1) het al dan niet veranderen van werkgever, (2) het al dan niet veranderen van functiedomein en (3) het al dan niet veranderen van functieniveau. In dit hoofdstuk zullen we vier variabelen gebruiken die hierbij aansluiten om het nomadische gehalte van de loopbaan te bepalen:

- het aantal bedrijven waar men gewerkt heeft,
- het aantal veranderingen van functiedomein⁶⁰,
- het voorkomen van horizontale loopbaantransities,
- het afwijzen van verticale loopbaantransities.

Tabel 57 bevat de kenmerken van deze vier variabelen. 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.

Tabel 57: Kenmerken van de componenten van het nomadisch gehalte van de fysieke loopbaan (frequentieverdeling of gemiddelde score)

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

Door deze vier variabelen op te tellen verkrijgen we de nieuwe variabele 'nomadisch gehalte van de fysieke loopbaan'. Tabel 58 bevat de kenmerken van deze variabele. De minimum

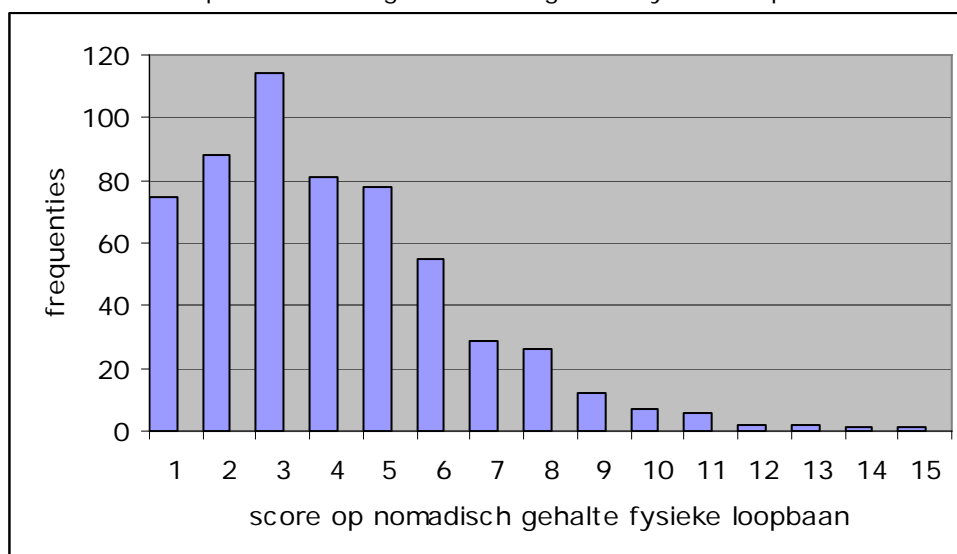
⁶⁰ In de enquête maken we een onderscheid tussen drie functiedomeinen: commerciële, ICT en administratieve functies. De respondenten moesten aangeven of ze de overstap van het ene naar het andere functiedomein reeds gemaakt hebben. Op basis daarvan kunnen we bepalen in hoeveel functiedomeinen ze gewerkt hebben.

score van 1 betekent dat men nog nooit van bedrijf of functiedomein veranderd is, dat men nog nooit een promotie heeft afgewezen en nog nooit een horizontale loopbaanstap heeft gezet. Zodra men één van deze dingen wel gedaan heeft, verhoogt de score. Een gemiddelde respondent scoort 4,12. De helft van de respondenten heeft een score van 4 of minder, de helft meer. Figuur 1 laat zien dat de verdeling van de variabele afwijkt van de normaalverdeling: ze is scheef naar rechts⁶¹.

Tabel 58: Nomadisch gehalte fysieke loopbaan

| | | |
|----------------|-----------------------|-------|
| N | Valid | 577 |
| | Missing ⁶² | 0 |
| Mean | | 4,12 |
| Std. Deviation | | 2,47 |
| Variance | | 6,09 |
| Minimum | | 1,00 |
| Maximum | | 16,00 |
| Percentiles | 25 | 2,00 |
| | 50 | 4,00 |
| | 75 | 5,29 |

Grafiek 1: Frequentieverdeling nomadisch gehalte fysieke loopbaan



⁶¹ De Shapiro-Wilk toets op de assumptie van normaliteit bevestigt wat reeds duidelijk is in de grafiek: de teststatistiek is .913 met $p=.000$. Dit betekent dat we niet mogen uitgaan van een normaalverdeling.

⁶² Vooraleer de variabele te construeren hebben we de missings op de oorsponkelijke variabelen vervangen door het gemiddelde van de totale groep respondenten. Vandaar dat de samengestelde variabele geen missings bevat.

2.2 CONSTRUCTIE VAN DE LOOPBAANATTITUDES

Bij de conceptuele verduidelijking van de nomadische loopbaan in hoofdstuk een vulden we de fysieke loopbaan aan met vier verschillende kenmerken die aan de nomadische loopbaan toegeschreven worden: de motieven voor individuele transities, de carrièreoriëntatie, de verantwoordelijkheid voor de loopbaan en de overdraagbaarheid van de opgebouwde competenties. We bekijken hier eerst op welke manier deze eigenschappen in de vragenlijst zijn opgenomen en geven de frequentieverdeling naar geslacht. Vervolgens gaan we na of het mogelijk is één maat te berekenen voor het nomadisch gehalte van de loopbaan op basis van deze vier kenmerken.

2.2.1 LOOPBAANATTITUDES NAAR GESLACHT

In de vragenlijst peilden we naar de motivatie voor verschillende (potentiële) loopbaantransities of voor het afwijzen van zulke transitie: bij de start van de huidige job, bij het afwijzen van een promotie, bij het afwijzen van een functie op hetzelfde hiërarchisch niveau, bij het ambiëren van een andere interne of externe positie. De vragen over de motivatie voor verschillende loopbaanstappen werden echter door te weinig mensen beantwoord omdat ze telkens op slechts een klein deel van de steekproefpopulatie van toepassing was. We kunnen deze vragen bijgevolg niet gebruiken bij de constructie van het nomadisch gehalte van de subjectieve loopbaan. Wel bevat de enquête een aantal stellingen in verband met de loopbaanoriëntatie die door iedereen beantwoord werden op een schaal van één tot vijf. We namen enkel de belangrijkste oriëntaties op in de enquête, namelijk getting ahead, getting high en getting balanced:

- getting ahead:
 - o het belangrijk vinden om binnen de twee jaar promotie te kunnen maken,
 - o het belangrijk vinden om ambitieus te zijn,
 - o loonsverhoging noodzakelijk vinden bij elke stap in de loopbaan,
- getting high:
 - o het niet belangrijk vinden hoeveel je verdient: je moet je vooral amuseren,
 - o in de loopbaan vooral uitdagingen zoeken,
- getting balanced:
 - o loopbaan op een lager pitje zetten als dat nodig is voor het gezin.

Daarnaast hebben we enkele stellingen opgenomen om de houding van de respondenten te meten ten opzichte van interne en externe loopbaantransities:

- vinden dat het nu niet het geschikte moment is om van job te veranderen,
- goed weten waar men binnen vijf jaar wil staan,
- denken dat men snel een even interessante functie zal vinden na jobverlies,
- het belangrijk vinden om regelmatig van WG te veranderen,
- vinden dat je vastroest wanneer je lang dezelfde functie uitoefent,

- vinden dat te vaak van bedrijf veranderen niet goed is voor je loopbaan.

De frequentieverdeling van de antwoorden op deze stellingen, uitgesplitst naar geslacht, is opgenomen in tabel 59. De twee uiterste antwoordcategorieën werden telkens samengenomen. Ondanks het feit dat carrières er vandaag veel grilliger uitzien dan twintig jaar geleden, gaat het dominante carrièremodel er nog steeds van uit dat men omhoogklimt op de carrièreladder. Om zicht te krijgen op de mate waarin dit carrièremodel leeft bij de respondenten vroegen we hoe belangrijk ze het vinden binnen de twee jaar promotie te maken. De helft van de mannen en 45% van de vrouwen hecht belang aan promotie. Slechts één vijfde van de respondenten zegt dat ze dit niet belangrijk vinden. Het verschil tussen mannen en vrouwen is niet statistisch significant. Een nog groter aandeel van de respondenten, namelijk meer dan de helft, vindt het belangrijk om ambitieus te zijn. De antwoorden op de stelling dat een loonsverhoging noodzakelijk is bij een loopbaantransitie zijn gelijkmatig verdeeld over de verschillende antwoordcategorieën.

Uit het voorgaande kunnen we besluiten dat de getting ahead loopbaanoriëntatie nog steeds een grote aanhang kent. Toch zien we dat ook de getting high oriëntatie goed scoort. De stelling over het zoeken van uitdagingen wordt het sterkst onderschreven: bijna twee derde van de respondenten gaat er mee akkoord. 46% van de mannen en 42% van de vrouwen vindt het niet belangrijk hoeveel ze verdienen, zolang ze zich maar amuseren. Hier is nog niet geanalyseerd of en hoe de antwoorden op deze stellingen met elkaar samenhangen, maar de hoge aanhang voor beide soorten oriëntaties wijzen er alvast op dat getting high en getting ahead elkaar niet volledig uitsluiten.

De getting balanced oriëntatie is slechts op een beperkte manier gemeten aan de hand van één hypothetische stelling: zouden de respondenten bereid zijn om hun loopbaan op een lager pitje te zetten als dat nodig is voor het gezin. Meer dan de helft van de vrouwen en bijna veertig procent van de mannen gaat akkoord. Het verschil tussen mannen en vrouwen is significant. Hiermee bevestigen we de grotere gezinsgerichtheid van vrouwen.

De houding ten opzichte van de verantwoordelijkheid voor de loopbaan meten we aan de hand van twee stellingen:

- vinden dat bedrijven er voor moeten zorgen dat hun werknemers een interessante loopbaan kunnen uitbouwen,
- vinden dat je als individu weinig invloed kan uitoefenen: het toeval speelt de grootste rol.

Meer dan 80% van de mannen en vrouwen gaat akkoord met de eerste stelling. Dit lijkt echter zeker niet te wijzen op een puur passieve houding van de respondenten, gezien de antwoordverdeling op de volgende stelling: slechts een minderheid van de respondenten vindt dat je als individu weinig invloed kan uitoefenen op je loopbaanverloop, vrouwen nog minder dan mannen. Enerzijds is de grootste groep respondenten het er niet mee eens dat je als individu weinig invloed kan uitoefenen op je loopbaan. Je kan wel degelijk zelf je carrière in handen nemen zonder volledig afhankelijk te zijn van het toeval. Anderzijds vindt de

overgrote meerderheid van de respondenten dat het bedrijf waar je werkt een grote verantwoordelijkheid heeft bij het aanbieden van loopbaankansen. Het lijkt er op dat de respondenten de volgende redenering maken: bedrijven moeten mogelijkheden aanbieden, waar je als individu actief op moet inspelen.

De overdraagbaarheid van de competenties werd gemeten met één stelling: vinden dat de kennis die men opdoet bij de huidige werkgever gemakkelijk bruikbaar is in een nieuwe functie. In de traditionele, lineaire carrière is de kennis die wordt opgebouwd organisatiespecifiek. Werkenden met een grenzeloze carrière kunnen hun competenties daarentegen gebruiken in verschillende settings. Twee derde van de respondenten, mannen en vrouwen, zeggen dat ze de kennis die ze opdoen bij hun huidige werkgever gemakkelijk zouden kunnen gebruiken in een nieuwe functie. Minder dan 10% zegt dat niet te zullen kunnen.

Wanneer je enkele jaren terug, voor de economische recessie, er vacaturekranten op nasloeg vond je heel wat artikels over de jobhopper: de man of vrouw die regelmatig van job verandert. Die artikels hadden vaak een normatieve inslag: je moet regelmatig van horizon veranderen, alleen zo kan je een interessante carrière opbouwen. We vroegen in de enquête naar de mening van de respondenten over een stelling die dit normatieve discours samenvat: 'het is belangrijk om regelmatig van werkgever te veranderen'. Slechts een heel kleine minderheid is het hiermee eens (minder dan 10% van de werknemers). Een omgekeerde stelling was ook opgenomen in de enquête: 'wanneer je te veel van bedrijf verandert, is dat niet goed voor je loopbaan'. Met deze stelling is bijna de helft van de respondenten het eens, slechts één vijfde gaat niet akkoord. De jobhopper heeft blijkbaar niet veel aanhangers in onze steekproef. Dat betekent niet dat de respondenten hun ganse loopbaan dezelfde functie willen uitoefenen. De enquête bevatte immers ook de volgende stelling: 'wanneer je lang dezelfde functie uitoefent, dan roest je vast.' Meer dan 60% van de respondenten is het hiermee eens. We kunnen de mening van de meerderheid van de respondenten, zowel mannen als vrouwen, als volgt samenvatten: af en toe van functie veranderen is een goede zaak, regelmatig van werkgever veranderen is echter niet nodig.

Lange tijd kende de ICT-sector een exponentiële economische groei waarbij het voor de werknemers met de juiste competenties relatief eenvoudig was om van bedrijf te veranderen. De mythe van de jobhopper dateert uit deze periode. In 2001 kwam hier een einde aan. De enquête werd bijgevolg afgenomen na enkele mindere florissante jaren. Dat heeft tot gevolg dat ongeveer de helft van de respondenten de stelling onderschrijft dat het 'nu niet het geschikte moment is om van job te veranderen'. Toch denkt nog één derde van de respondenten dat ze snel een nieuwe job zullen vinden indien nodig. Het vertrouwen in de sector en in de eigen carrièremogelijkheden is deels hersteld. Het grillige karakter van loopbanen brengt heel wat potentiële onzekerheid met zich mee. Het is niet meer de organisatie die een duidelijk carrièrebeeld aanbiedt, maar wel de werknemer zelf die in een veranderende omgeving beslissingen moet nemen. Dit kan het carrièrebeeld van de respondenten beïnvloeden. Meer mannen hebben een duidelijk idee van waar ze met hun

loopbaan naar toe willen dan vrouwen, al is het verschil niet statistisch significant: 46% van de mannen en slechts 36% van de vrouwen gaat akkoord met de eerste stelling. Bij 28% van de mannen en 34% van de vrouwen heeft de flexibele arbeidsmarkt er voor gezorgd dat ze geen vastomlijnd lange termijn perspectief meer hebben.

Tabel 59: Frequentieverdeling loopbaanattitudes naar geslacht

| | mannen | | vrouwen | | N missing | χ^2 (p) | |
|--|--------------|------------------------|--------------|------------------------|-----------|--------------|----------------|
| | niet akkoord | noch/ noch wel akkoord | niet akkoord | noch/ noch wel akkoord | | | |
| <u>getting ahead</u> | | | | | | | |
| binnen 2 jaar promotie belangrijk | 18,7 | 31,2 | 50,1 | 20,3 | 34,0 | 44,8 | 1,525 (0,467) |
| ambitieus zijn belangrijk | 14,7 | 28,3 | 56,9 | 20,2 | 26,9 | 52,9 | 2,811 (0,245) |
| loonsverhoging noodzakelijk | 31,3 | 39,2 | 29,5 | 25,5 | 37,5 | 37 | 3,853 (0,146) |
| <u>getting high</u> | | | | | | | |
| uitdagingen zoeken | 7,9 | 28,0 | 64,1 | 12,6 | 26,1 | 61,4 | 3,263 (0,196) |
| loon niet belangrijk | 16,8 | 36,9 | 46,3 | 15,3 | 42,6 | 42,1 | 1,761 (0,415) |
| <u>getting balanced</u> | | | | | | | |
| loopbaan op lager pitje voor gezin | 23,7 | 37,0 | 39,3 | 14,4 | 33,5 | 52,2 | 11,113 (0,004) |
| <u>verantwoordelijkheid loopbaan</u> | | | | | | | |
| bedrijven moeten voor interessante loopbaan zorgen | 2,0 | 14,8 | 83,2 | 2,9 | 16,3 | 80,8 | 0,737 (0,692) |
| als individu heb je weinig invloed | 47,4 | 33,5 | 19,0 | 51,4 | 36,5 | 12,0 | 4,687 (0,096) |
| <u>overdraagbaarheid competenties</u> | | | | | | | |
| kennis bruikbaar bij nieuwe werkgever | 9,6 | 22,6 | 67,8 | 9,7 | 21,8 | 68,4 | 0,043 (0,979) |
| <u>houding ten opzichte van transities</u> | | | | | | | |
| belangrijk om regelmatig te veranderen | 59,4 | 32,7 | 8,0 | 57,4 | 31,1 | 11,5 | 1,948 (0,378) |
| te veel veranderen is niet goed | 18,5 | 34,1 | 47,4 | 20,7 | 36,5 | 42,8 | 1,174 (0,556) |
| vastroesten | 25,0 | 27,3 | 47,7 | 21,4 | 28,1 | 50,5 | 0,945 (0,632) |
| niet geschikte moment om te veranderen | 22,0 | 28,2 | 49,7 | 20,2 | 25,5 | 54,3 | 1,118 (0,572) |
| snel interessante functie na verlies job | 26,8 | 37,0 | 36,2 | 26,7 | 39,8 | 33,5 | 0,532 (0,766) |
| goed weten waar ik wil staan binnen vijf jaar | 28,8 | 25,1 | 46,0 | 34,1 | 29,8 | 36,1 | 5,353 (0,069) |

DE CARRIÈRE VAN

PATRICK

42 jaar, partner, 3 kinderen 17, 18 en 19 jaar

1 bedrijf

Wanneer Patrick na zijn studies burgerlijk ingenieur en zijn legerdienst werk zoekt, is er sprake van krapte op de arbeidsmarkt. In de ICT-sector gaat het op dat moment wel de goede kant op. Bovendien spreekt het pioniersgevoel hem aan. Hoewel hij ingenieur is, leert hij computers pas kennen op het moment dat hij begint te werken. Eerst werkt hij enkele jaren als system engineer voor verschillende klanten.

Daarna stapt hij over naar een commerciële functie. Dat is volgens hem een voorwaarde om in het bedrijf waar hij werkt carrière te kunnen maken. De commerciële vaardigheden leert hij al doende. Langzaam stijgt de moeilijkheidsgraad en de bijbehorende risico's van zijn functies: de bedragen van de projecten worden groter, de tijd om een contract af te sluiten wordt langer.

Zes maanden voor het interview plaatsvindt, vraagt het management Patrick om van functie te veranderen. Het gaat om een puur interne functie: hoofd van de dienst 'operations'. Dit is een heel andere functie dan wat hij tevoren deed waar ook peoplemanagement bij komt kijken. Hij zegt toe, alhoewel de functie hem inhoudelijke niet interesseert. Hij bekijkt het als een tijdelijke investering waar hij op korte termijn een return van verwacht in de vorm van een promotie.

Patrick is sterk gericht op carrière maken: hij wil vooruitgaan op de carrière ladder en hij wil steeds meer verdienen. Hij kan zich moeilijk voorstellen dat niet iedereen van zijn collega's dezelfde financiële drijfveren heeft. Het bedrijf waar hij werkt is groot genoeg om die carrière wens intern te kunnen waarmaken.

2.2.2 NOMADISCH GEHALTE VAN DE LOOPBAAN OP BASIS VAN DE LOOPBAANATTITUDES

Om te beoordelen of we op basis van de verschillende stellingen één variabele kunnen construeren die het nomadisch gehalte van de loopbaan uitdrukt, hebben we een correlatiematrix opgesteld met de bovenstaande vijftien items (zie volgende bladzijde). Hierbij valt op dat de significante correlaties niet steeds de verwachte richting hebben. De getting ahead variabelen correleren ten eerste positief met één van de getting high variabelen, namelijk 'uitdagingen zoeken'. Er is zelfs een heel sterke positieve correlatie tussen 'belangrijk om ambitieus te zijn' en 'uitdagingen zoeken'. Uitdagingen zoeken en ambitieus zijn sluiten elkaar niet uit, maar gaan integendeel hand in hand: verantwoordelijke functies zijn blijkbaar uitdagende functies. De andere getting high variabele 'je amuseren belangrijker dan je loon' correleert wel zoals verwacht negatief met de getting ahead variabelen. 'Uitdagingen zoeken' correleert ten tweede ook met de meeste andere variabelen omgekeerd dan verwacht op basis van de theorie. Het is positief gecorreleerd met 'bedrijven moeten zorgen voor loopbaan' en met 'goed weten waar ik binnen vijf jaar wil staan'. Mensen die het belangrijk vinden om uitdagingen te zoeken, vinden toch dat het bedrijf voor een interessante loopbaan moet zorgen en ze weten toch goed waar ze binnen vijf jaar willen staan. Het is daarentegen negatief gecorreleerd met 'loopbaan op lager pitje zetten voor gezin'. Mensen die uitdagingen zoeken, zijn niet bereid om hun loopbaan op een lager pitje te zetten voor hun gezin. Dat wijst er op dat gezinsgerichte nomadische loopbanen iets anders zijn dan de inhoudsgerichte nomadische loopbanen. De twee getting high variabelen correleren ten derde niet met elkaar: uitdagingen zoeken betekent niet dat je amuseren belangrijker is dan je loon.

Op basis van de kwalitatieve interviews concludeerden we reeds dat de fysieke en de subjectieve kant van de loopbaan niet steeds hetzelfde nomadische gehalte hebben. De correlatiematrix toont bovendien dat het nomadische karakter van de subjectieve loopbaan geen uni-dimensionele variabele is: het bevat verschillende componenten, waar respondenten tegengestelde scores op kunnen halen. De constructie van één allesomvattende variabele is daarom problematisch. We voeren een factoranalyse uit om de latente dimensies te achterhalen.

Tabel 60: Correlatiematrix stellingen nomadische loopbaan

| | 1. | 2. | 3. | 4. | 5. | 6. | 7. | 8. | 9. | 10. | 11. | 12. | 13. | 14. | 15. |
|----|----|--------|--------|---------|---------|---------|--------|--------|---------|---------|--------|---------|--------|--------|---------|
| 1 | 1 | ,432** | ,240** | -,133** | ,328** | -,117** | ,213** | ,053 | ,063 | -,122** | ,042 | ,133** | ,025 | ,236** | ,091* |
| 2 | | 1 | ,141** | -,157** | ,630** | -,080 | ,200** | -,017 | ,244** | -,012 | ,398** | ,247** | ,004 | ,174** | ,110** |
| 3 | | | 1 | ,070 | ,075 | -,132** | ,059 | ,153** | ,078 | ,004 | -,048 | ,072 | ,184** | ,163** | -,036 |
| 4 | | | | 1 | -,155** | ,120** | -,014 | ,061 | ,040 | ,024 | ,032 | ,009 | ,100* | -,024 | -,072 |
| 5 | | | | | 1 | ,031 | ,189** | -,089* | ,272** | ,016 | ,358** | ,225** | ,096* | ,168** | ,067 |
| 6 | | | | | | 1 | ,165** | ,081 | -,028 | ,114** | ,009 | -,073 | -,016 | -,018 | -,001 |
| 7 | | | | | | | 1 | ,101* | ,136** | ,061 | ,079 | ,072 | -,013 | ,109** | ,030 |
| 8 | | | | | | | | 1 | -,126** | ,072 | -,033 | -,064 | ,041 | ,118** | ,038 |
| 9 | | | | | | | | | 1 | -,054 | ,211** | ,269** | -,010 | ,073 | ,021 |
| 10 | | | | | | | | | | 1 | -,007 | -,171** | -,101* | -,087* | ,075 |
| 11 | | | | | | | | | | | 1 | ,117** | ,063 | ,026 | ,037 |
| 12 | | | | | | | | | | | | 1 | ,058 | ,019 | ,063 |
| 13 | | | | | | | | | | | | | 1 | ,278** | -,268** |
| 14 | | | | | | | | | | | | | | 1 | ,027 |
| 15 | | | | | | | | | | | | | | | 1 |

- | | | | |
|----|--|-----|--|
| 1. | belangrijk om binnen de 2 jaar promotie te maken | 9. | kennis gebruiken bij andere werkgever |
| 2. | belangrijk om ambitieus te zijn | 10. | nu niet geschikt moment om van job te veranderen |
| 3. | loonsverhoging noodzakelijk bij nieuwe stap | 11. | goed weten waar ik wil staan binnen vijf jaar |
| 4. | loopbaan op lager pitje zetten voor gezin | 12. | interessante functie na verlies job |
| 5. | uitdagingen zoeken | 13. | belangrijk om regelmatig van werkgever te veranderen |
| 6. | vooral belangrijk om je te amuseren | 14. | vastroesten bij lang uitoefenen van een functie |
| 7. | bedrijven moeten zorgen voor een interessante loopbaan | 15. | te vaak veranderen is niet goed voor je loopbaan |
| 8. | als individu kan je weinig invloed uitoefenen | | |

De factoranalyse resulteert in een oplossing met vijf factoren⁶³ waarvan de resultaten weergegeven zijn in tabel 61. Enkel factorscores groter dan .3 of kleiner dan -.3 zijn opgenomen in de tabel. De scores van de variabelen die we gebruikt hebben om de factor te construeren hebben we aangeduid in vet.

- Factor 1 bevat zes items: 'belangrijk om binnen de twee jaar promotie te maken', 'belangrijk om ambitieus te zijn', 'uitdagingen zoeken', 'goed weten waar ik wil staan', 'kennis bruikbaar bij andere werkgever' en 'interessante functie na verlies job'. We kunnen dit beschouwen als een aangepaste vorm van de oriëntatie 'getting ahead' waarbij ambitie en uitdagingen zoeken hand in hand gaan. Respondenten die hoog scoren op deze factor geven blijk van een zelfverzekerde inhoudelijke ambitie en hebben vertrouwen in de eigen toekomst.
- Factor 2 bevat drie items: 'loonsverhoging noodzakelijk bij elke transitie', 'vastroesten bij lang uitoefenen van een functie', 'belangrijk om regelmatig te veranderen', 'te vaak veranderen is niet goed⁶⁴'. Dit wijst op een externe loonsgerichte ambitie: hoog scoren op deze factor betekent dat men gedreven is door extrinsieke motieven (loon) en dit combineert met de wens om veel externe transitie te maken.
- Factor 3 bevat eveneens drie items: 'als individu kan je weinig invloed uitoefenen', 'bedrijven moeten zorgen voor interessante loopbanen' en 'nu niet het geschikte moment om van job te veranderen'. Wie hoog scoort op deze factor legt de verantwoordelijkheid voor de loopbaan bij de werkgever. Dit is gecombineerd met een lage bereidheid om op dit moment van bedrijf te veranderen.
- Factor 4 bevat slechts één variabele: 'vooral belangrijk om je te amuseren'. Dit is een afgeslankte versie van de 'getting high' oriëntatie.
- Factor 5 bevat eveneens slechts één variabele: 'indien nodig loopbaan op lager pitje zetten voor het gezin'. Respondenten die hier hoog op scoren vertonen een 'getting balanced' loopbaanoriëntatie.

Bij factor twee zien we dat een positieve houding ten opzichte van externe transitie samengaat met een loonsgerichte ambitie. In de literatuur over de nomadische loopbaan wordt deze koppeling niet gemaakt: daar gaat men er van uit dat externe transitie ingegeven worden door een intrinsieke motivatie.

Tabel 61: Factorscores nomadisch gehalte subjectieve loopbaan (principale component-analyse)

⁶³ We gebruikten in eerste instantie het Kaiser criterium om het maximum aantal factoren te bepalen (eigenvalues van meer dan 1). Vervolgens consulteerden we de scree-plot om het aantal factoren te beperken. Dit resulteerde in een oplossing met vijf factoren. Er werd geen rotatie uitgevoerd. De vijf factoren verklaren 53,72% van de variantie.

⁶⁴ Dit item is negatief gecorreleerd met de beide andere items.

| | fac 1 | fac 2 | fac 3 | fac 4 | fac 5 |
|--|-------------|--------------|-------------|-------------|-------------|
| belangrijk om binnen de 2 jaar promotie te maken | ,592 | | | -,361 | |
| belangrijk om ambitieus te zijn | ,822 | | | | |
| loonsverhoging noodzakelijk bij nieuwe stap | | ,540 | | | ,342 |
| loopbaan op lager pitje zetten voor gezin | | | | ,503 | ,519 |
| uitdagingen zoeken | ,774 | | | | |
| vooral belangrijk om je te amuseren | | | ,322 | ,645 | |
| bedrijven moeten zorgen voor een interessante loopbaan | ,351 | | ,404 | | |
| als individu kan je weinig invloed uitoefenen | | ,372 | ,540 | | |
| kennis gebruiken bij andere werkgever | ,460 | | -,336 | | ,346 |
| nu niet geschikt moment om van job te veranderen | | | ,477 | | |
| goed weten waar ik wil staan binnen vijf jaar | ,509 | | | ,358 | |
| interessante functie na verlies job | ,440 | | -,351 | | ,439 |
| belangrijk om regelmatig van werkgever te veranderen | | ,663 | | | |
| vastroesten bij lang uitoefenen van een functie | ,347 | ,516 | | | |
| te vaak veranderen is niet goed voor je loopbaan | | -,399 | ,388 | | ,366 |

Tabel 62 bevat de kerncijfers voor de vijf indicatoren. We zullen de vijf factoren gebruiken om het nomadisch gehalte van de fysieke loopbaan te voorspellen: ze zullen als onafhankelijke variabelen ingebracht worden in het regressiemodel. Daarbij verwachten we de volgende relaties die we toevoegen aan de eerder opgestelde hypothesen:

1. Factor 1, zelfverzekerde inhoudelijk ambitie: het is moeilijk te voorspellen welk effect dit heeft op het nomadisch gehalte van de fysieke loopbaan aangezien deze ambitie zowel intern als extern kan waargemaakt worden. Wel verwachten we dat horizontale transities goed samengaan met deze factor.
2. Factor 2, externe loonsgerichte ambitie: we verwachten een positieve samenhang met het nomadisch gehalte van de fysieke loopbaan.
3. Factor 3, verantwoordelijkheid werkgever: we verwachten een negatieve samenhang met het nomadisch gehalte van de fysieke loopbaan.
4. Factor 4, amusement boven loon: het is moeilijk te voorspellen welk effect dit heeft op het nomadisch gehalte van de fysieke loopbaan.
5. Factor 5, gezin op de voorgrond: we verwachten een positieve samenhang met het nomadisch gehalte van de fysieke loopbaan.

Tabel 62: Loopbaanattitudes aan de hand van vijf factoren

| | factor 1 | factor 2 | factor 3 | factor 4 | factor 5 |
|----------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| N Valid | 556 | 562 | 559 | 564 | 566 |
| Missing | 21 | 15 | 18 | 13 | 11 |
| Mean | 20,58 | 11,31 | 10,03 | 3,38 | 3,37 |
| Std. Deviation | 3,87 | 2,48 | 1,84 | ,98 | 1,06 |
| Variance | 14,94 | 6,13 | 3,39 | ,97 | 1,13 |
| Minimum | 7 | 5 | 6 | 1 | 1 |
| Maximum | 30 | 19 | 15 | 5 | 5 |
| Percentiles | | | | | |
| 25 | 18 | 10 | 9 | 3 | 3 |
| 50 | 21 | 11 | 10 | 3 | 3 |
| 75 | 23 | 13 | 11 | 4 | 4 |

factor 1: zelfverzekerde inhoudelijke ambitie; factor 2: externe, loonsgerichte ambitie; factor 3: verantwoordelijkheid werkgever; factor 4: amusement boven loon; factor 5: gezin op de voorgrond

Tabel 63 bevat een bivariate analyse van deze loopbaanattitudes volgens een aantal kenmerken. Naargelang het meetniveau van de variabelen hebben we hetzij een anovatest uitgevoerd op het verschil in gemiddelde score op de verschillende factoren hetzij de pearson correlatie bepaald. Deze analyse toont aan dat mannen significant hoger scoren dan vrouwen op factor 1, de 'zelfverzekerde inhoudelijke ambitie'. Wanneer we ambitie op deze manier meten, dan geven mannen dus blijk van meer ambitie dan vrouwen. De tweede factor meet eveneens een vorm van ambitie, maar hier zien we geen verschillen tussen mannen en vrouwen. Vrouwen scoren dan weer hoger op factor 5 'gezin op de voorgrond'. Bij de andere factoren is er geen verschil in de gemiddelde score van mannen en vrouwen. Wat het opleidingsniveau betreft zien we dat zowel universitair als respondenten zonder een hoger diploma hoger scoren op factor 1 dan respondenten met een niet-universitair diploma. Universitair geschoolden leggen dan weer minder de verantwoordelijkheid voor hun loopbaan in de handen van hun werkgever dan lager geschoolden. Respondenten met een technisch diploma hebben een lagere gemiddelde score op factor 1 en factor 2 en een hogere score op factor 4: ze hebben minder ambitie hoe we het ook definiëren en ze vinden de funfactor in hun loopbaan belangrijker dan respondenten zonder technische scholing.

Tabel 63: Bivariate analyse subjectieve factoren (gemiddelde of pearson correlation)

| | factor 1 | factor 2 | factor 3 | factor 4 | factor 5 |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| geslacht | * | | | | ** |
| man | 20,80 | 11,19 | 10,08 | 3,38 | 3,26 |
| vrouw | 20,15 | 11,53 | 9,98 | 3,38 | 3,56 |
| Opleidingsniveau | * | | * | | |
| geen diploma hoger onderwijs | 21,16 | 11,65 | 10,20 | 3,43 | 3,38 |
| hoger onderwijs buiten de universiteit | 20,13 | 11,37 | 10,15 | 3,37 | 3,40 |
| universiteit | 21,00 | 10,98 | 9,71 | 3,37 | 3,30 |
| technisch diploma | * | * | | * | |
| ja | 20,21 | 11,03 | 10,12 | 3,48 | 3,42 |
| nee | 21,00 | 11,52 | 9,95 | 3,29 | 3,32 |
| reeds een ICT functie uitgeoefend hebben | | | * | | * |
| ja | 20,60 | 11,26 | 10,11 | 3,41 | 3,30 |
| nee | 20,51 | 11,40 | 9,76 | 3,30 | 3,54 |
| loopbaananciënniteit (pearson correlation) | -0,191** | -0,005 | -0,029 | 0,030 | 0,085* |
| schaal ICT-gerichtheid (pearson correlation) | 0,319** | 0,011 | 0,056 | 0,021 | -0,156** |
| thuiswonende kinderen | ** | ** | | | ** |
| ja | 20,03 | 10,96 | 10,06 | 3,34 | 3,53 |
| nee | 21,02 | 11,62 | 10,01 | 3,42 | 3,22 |

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

factor 1: zelfverzekerde inhoudelijke ambitie; factor 2: externe, loonsgerichte ambitie; factor 3: verantwoordelijkheid werkgever; factor 4: amusement boven loon; factor 5: gezin op de voorgrond

2.3 SEKSEVERSCHILLEN IN LOOPBAANKENMERKEN

In deze paragraaf bekijken we voor een aantal loopbaankenmerken of we verschillen zien tussen mannen en vrouwen. De mannen in de steekproef zijn gemiddeld ouder dan de vrouwen. Dat vertaalt zich in een hogere gemiddelde anciënniteit voor mannen. Mannen zijn gemiddeld 12,5 jaar actief op de arbeidsmarkt, vrouwen 11,2. Het verschil is echter slechts significant op niveau 0,1. Mannen bouwden die anciënniteit in gemiddeld 2,9 bedrijven op, vrouwen werkten in 2,8 bedrijven. De bedrijfsanciënniteit, het aantal jaren dat de respondenten gemiddeld in het huidige bedrijf werkt, verschilt niet significant tussen mannen en vrouwen. Mannen hebben gemiddeld 56% van hun anciënniteit opgebouwd in het bedrijf waar ze nu werken, vrouwen 58%. De ICT-anciënniteit, het aantal jaren dat de respondenten gemiddeld in een ICT-bedrijf hebben gewerkt, verschilt wel significant tussen mannen en vrouwen: mannen hebben gemiddeld 10,3 jaar in de ICT-sector gewerkt, vrouwen 2 jaar minder. Mannen hebben 82% van hun anciënniteit opgebouwd in de ICT-sector, vrouwen slechts 73%. Gemiddeld werkten mannen in 1,9 verschillende bedrijven in de ICT-sector en vrouwen in 1,5. Ook dit verschil is logischerwijze significant.

Tabel 64: Gemiddelde anciënniteit en gemiddeld aantal bedrijven

| | mannen | vrouwen | ANOVA: F (p) |
|----------------------------------|--------|---------|----------------|
| loopbaananciënniteit (N=567) | 12,45 | 11,19 | 3,021 (0,083) |
| bedrijfsanciënniteit (N=570) | 7,02 | 6,53 | .711 (0,399) |
| ICT-anciënniteit (N=562) | 10,26 | 8,33 | 8,429 (0,004) |
| aantal bedrijven (N=571) | 2,90 | 2,79 | 0,436 (0,509) |
| aantal ICT-bedrijven (N=517) | 1,86 | 1,51 | 11,651 (0,001) |
| anciënniteit per bedrijf (N=565) | 5,66 | 5,57 | 0,034 (0,854) |

We vroegen in de enquête of men in het verleden één van de volgende functies heeft uitgeoefend: projectleider, consultant, system engineer, programmeur, analist of helpdesk medewerker. Op die manier kunnen we bepalen welke respondenten op een bepaald moment in hun loopbaan een ICT-functie hebben uitgeoefend. Ze kunnen deze ICT-functie zowel in de ICT-sector zelf als in andere sectoren uitgeoefend hebben. Dit percentage ligt uiteraard hoger dan het percentage respondenten dat op dit moment een ICT-functie uitoefent. Opnieuw zien we grote verschillen tussen mannen en vrouwen. De verschillen tussen mannen en vrouwen bevestigen de eerder vastgestelde horizontale sekse-segregatie binnen de ICT-sector: mannen zijn veel meer dan vrouwen actief geweest in ICT-functies. Om het man/vrouw verschil in de verschillende functies beter met elkaar te kunnen vergelijken hebben we aan de tabel een kolom toegevoegd die het aantal vrouwen aanduidt per 100 mannen. Bij de functie system engineer is het verschil het grootst: voor elke 100 mannen die in hun loopbaan de functie van system engineer hebben uitgeoefend zijn er bijvoorbeeld slechts 29 vrouwen. Het verschil is het kleinst bij de helpdesk-medewerkers: voor deze functie vinden we 67 vrouwen per 100 mannen.

In de tabel is eveneens de functie van verkoper opgenomen. 30% van de respondenten heeft op een bepaald moment in hun loopbaan een verkoopfunctie uitgeoefend. In tegenstelling tot wat we vaststelden in onze bevraging bij ICT-bedrijven zien we dat mannen en vrouwen in de totale steekproef in gelijke mate de functie van verkoper hebben uitgeoefend in hun loopbaan. Uit de enquête bij bedrijven blijkt echter dat op managementniveau heel weinig vrouwen de functie van commercieel manager vervullen. Dit is zelfs één van de meest gesegregerde managementdomeinen. In de werknemersenquête is geen onderscheid gemaakt naar het hiërarchisch niveau waarop de functie uitgeoefend wordt. We kunnen hier voorzichtig uit concluderen dat vrouwen op het commerciële carrièrepad een dik glazen plafond tegenkomen. Een vrouwelijke verkoper vinden is geen probleem, een vrouwelijke verkoopdirecteur wel.

Tabel 65: Aandeel respondenten dat ooit een bepaalde functie heeft uitgeoefend

| | mannen | vrouwe n | vrouwen per 100 mannen | χ^2 (p) |
|--------------------------|--------|-------------|---------------------------|----------------|
| projectleider | 43,9 | 19,9 | 45,3 | 33,622 (0,000) |
| consultant | 45,9 | 22,2 | 48,4 | 32,207 (0,000) |
| system engineer | 42,4 | 12,3 | 29,0 | 56,312 (0,000) |
| programmeur | 44,9 | 23,7 | 52,8 | 25,537 (0,000) |
| analyst | 42,9 | 24,2 | 56,4 | 20,227 (0,000) |
| helpdesk | 43,5 | 28,4 | 65,3 | 12,754 (0,000) |
| minstens één ICT-functie | 84,4 | 57,0 | 67,5 | 52,792 (0,000) |
| verkoper | 30 | 29,7 | 99,0 | 0,006 (0,938) |

Bijna alle mannen en vrouwen met een technisch diploma hebben op een bepaald moment in hun loopbaan een ICT-functie uitgeoefend. De man/vrouw verschillen vinden hun oorsprong bij de respondenten zonder technisch diploma. Twee derde van de niet-technische mannen en 40% van de niet-technische vrouwen heeft ooit een ICT-functie uitgeoefend. Mannen zonder technische opleiding komen wel terecht in technische functies, vrouwen veel minder.

Tabel 66: Percentage respondenten dat ooit een ICT-functie heeft uitgeoefend naar diploma en geslacht

| | mannen | vrouwen | totaal |
|-------------------|--------|---------|--------|
| Technisch diploma | 94,9 | 94,8 | 94,9 |
| Ander diploma | 67,2 | 41,4 | 53,9 |

N Missing = 14

χ^2 technisch diploma = 0,001 (p = 0,975)

χ^2 ander diploma = 18,053 (p = 0,000)

We vroegen aan de respondenten of een aantal situaties zich reeds heeft voorgedaan in hun loopbaan. Het gaat om situaties die de tevredenheid over de loopbaan kunnen bepalen:

1. heeft men reeds onterecht naast een promotie gegrepen? 21% van de respondenten in de steekproef antwoordt hierop bevestigend.
2. is men reeds ongewild van functie veranderd? Dit is 18% van de respondenten reeds overkomen.
3. heeft men het gevoel dat men kansen heeft misgelopen? Een vrij grote groep antwoordt hierop bevestigend, namelijk 30%.
4. is het reeds voorgekomen dat het management en de respondent andere ideeën hadden over de loopbaan van de respondent? Mannen en vrouwen antwoorden hierop verschillend. Mannen vinden meer dan vrouwen dat het reeds gebeurd is dat ze niet dezelfde ideeën hadden over hun loopbaan dan hun management.

Tabel 67: Het voorkomen van verschillende loopbaangebeurtenissen

| | naast promotie gegrepen | | kansen misgelopen | | verschillende ideeën | | ongewild van functie veranderd | |
|----------|-------------------------|---------|-------------------|---------|----------------------|---------|--------------------------------|---------|
| | mannen | vrouwen | mannen | vrouwen | mannen | vrouwen | mannen | vrouwen |
| ja | 21,3 | 20,6 | 31,2 | 26,7 | 48,2 | 37,1 | 18,5 | 16,3 |
| nee | 78,7 | 79,4 | 68,8 | 73,3 | 51,8 | 62,9 | 81,5 | 83,7 |
| Mis-sing | 11 | | 11 | | 10 | | 10 | |
| χ^2 | 0,041 (p = 0,840) | | 1,293 (p = 0,255) | | 6,533 (p = 0,011) | | 0,446 (p = 0,504) | |

Werknemers zijn geen passieve wezens die wachten tot hun chef hen bepaalde carrièrestappen aanbiedt. Ze gaan ook zelf actief op zoek naar andere functies, zowel binnen het bedrijf waar ze nu werken als in een ander bedrijf. We vroegen aan de respondenten hoe vaak ze er over nadenken om voor een andere functie te solliciteren. Het gaat in deze vraag dus niet om het actief op zoek gaan naar een andere job, maar wel om het in overweging nemen hiervan. Het percentage respondenten dat hier bevestigend op antwoordt is vrij hoog: minstens 50% denkt er af en toe of regelmatig over om intern te solliciteren, minstens 56% denkt er over om extern te solliciteren. Mannen kijken meer uit naar een andere job dan vrouwen.

Tabel 68: Intern of extern uitkijken naar een andere job

| | intern | | extern | |
|----------|-------------------|---------|-------------------|---------|
| | mannen | vrouwen | mannen | vrouwen |
| ja | 56,9 | 50 | 64,4 | 55 |
| nee | 43,1 | 50 | 35,6 | 45 |
| totaal | 100 | 100 | 100 | 100 |
| Missing | 8 | | 11 | |
| χ^2 | 2,525 (p = 0,112) | | 4,896 (p = 0,027) | |

Bij de interne sollicitaties zijn er drie motieven waarvan meer dan de helft van de respondenten zeggen dat ze een belangrijke rol spelen: een nieuwe uitdaging aangaan, een hoger loon verdienen en ten slotte meer verantwoordelijkheid krijgen. Bij het uitkijken naar een nieuwe job in een nieuw bedrijf spelen dezelfde motieven een rol. Er zijn op dit vlak weinig verschillen tussen mannen en vrouwen, behalve dat vrouwen vaker dan mannen de combinatie arbeid/gezin opnoemen als reden.

In de volgende paragrafen gaan we dieper in op het nomadisch gehalte van de loopbaan van de respondenten. We vroegen hen eveneens om zelf te beoordelen welk carrièrepad ze tot nu toe gevolgd hebben. Ze hadden de keuze tussen de volgende opties:

- Een managementcarrière: gedurende de loopbaan krijgt werknemer X steeds meer verantwoordelijkheden in de organisatie, wat uiteindelijk resulteert in een managementfunctie.
- Een technische carrière: gedurende de loopbaan specialiseert werknemer X zich steeds meer in een bepaalde technische materie.
- Een projectgeoriënteerde carrière: gedurende de loopbaan werkt werknemer X voornamelijk in verschillende projecten, waarbij hij/zij zijn/haar kennis steeds meer verbreedt.

- Een commerciële carrière: gedurende de loopbaan werkt werknemer X voornamelijk in verkoopsfuncties.
- Een ondernemerscarrière: na verloop van tijd start werknemer X met een eigen bedrijf.
- Een gemengde carrière: gedurende de loopbaan werkt werknemer X afwisselend in verschillende soorten functies.

Het eerste carrièretraject, de managementcarrière, komt mensen spontaan voor de geest als ze het woord carrière horen. Het is de klassieke lineaire carrière waarbij werknemers stapje voor stapje omhoogklimmen op de carrièreladder. Bij de technische carrière gaat het niet zozeer om een geleidelijke uitbreiding van iemands verantwoordelijkheden, maar wel om de uitbreiding van iemands technische kennis. De projectgeoriënteerde carrière is hiervan de tegenpool. Het gaat hier niet om een specialisatie in de diepte, maar wel om een verbreding van iemands competenties door het uitvoeren van verschillende soorten project. Iemand met een commerciële carrière specialiseert zich in de verkoop. In de literatuur wordt ook aandacht besteed aan de ondernemerscarrière. Dit carrièrepad wordt gevolgd door mensen die van bij het begin van hun loopbaan of na verloop van tijd met een eigen bedrijf starten. In een enquête bij bedienden komt dit uiteraard niet veel voor aangezien dit carrièretraject logischerwijze enkel op de bedrijfsleiders van toepassing kan zijn. Vandaar dat u dit type niet terugvindt in de onderstaande tabellen. De gemengde carrière kan gekozen worden door iemand die tijdens zijn loopbaan achtereenvolgens verschillende soorten carrièretrajecten volgt.

Tabel 69: Verdeling van de respondenten over de verschillende carrièrevormen

| | mannen | vrouwen |
|----------------------|--------|---------|
| managementcarrière | 21,4 | 13,9 |
| technische carrière | 22,6 | 8,8 |
| projectcarrière | 24,9 | 25,8 |
| commerciële carrière | 9,7 | 11,3 |
| gemengde carrière | 21,4 | 40,2 |
| totaal | 100 | 100 |

N Missing = 42

$\chi^2 = 32,998$ ($p = 0,000$)

Wanneer we naar de verschillen tussen mannen en vrouwen kijken, zien we dat vrouwen veel minder dan mannen de vinger kunnen leggen op het soort carrière dat ze tot nu toe gehad hebben: 40% van de vrouwen kiest voor de gemengde carrière. Daarnaast zijn er nog twee belangrijke sekseverschillen: mannen benoemen hun loopbaan veel meer dan vrouwen als een managementcarrière of als een technische carrière. De commerciële carrière is zowel bij mannen als bij vrouwen het minst populair: ongeveer 10% kiest hiervoor.

Omdat we een groot verschil kunnen optekenen wat de technische carrière betreft, hebben we de onderstaande tabel opgesteld met de verdeling over de verschillende carrièrevormen naargelang het diploma. Onze verwachting was dat het verschil tussen mannen en vrouwen

zou wegvallen bij de respondenten met een technisch diploma. Dat is echter niet het geval, al veranderen de verschillen van karakter. Bij de respondenten met een technisch diploma blijven meer mannen dan vrouwen opteren voor een managementtraject en een technische carrière. De grootste groep vrouwen kiest voor de projectgeoriënteerde loopbaan. Bij de mannen is dit eveneens de grootste groep, maar op een veel lager niveau: 44% van de vrouwen en 27% van de mannen kiest hiervoor. Verder valt het op dat veel minder vrouwen opteren voor een gemengde carrière dan in de totale steekproef.

Tabel 70: Verdeling van de respondenten over de verschillende carrièrevormen volgens diploma

| | technisch diploma | | geen technisch diploma | |
|----------------------|-------------------|---------|------------------------|---------|
| | mannen | vrouwen | mannen | vrouwen |
| managementcarrière | 19 | 7,3 | 24,8 | 17,3 |
| technische carrière | 26,7 | 18,2 | 14,0 | 3,9 |
| projectcarrière | 27,1 | 43,6 | 22,3 | 17,3 |
| commerciële carrière | 7,6 | 5,5 | 13,2 | 14,2 |
| gemengde carrière | 19,5 | 25,5 | 25,6 | 47,2 |
| totaal | 100 | 100 | 100 | 100 |

N Missing = 64

χ^2 technisch diploma = 9,802 (p = 0,044)

χ^2 geen technisch diploma = 17,511 (p = 0,002)

2.4 BIVARIATE ANALYSE NOMADISCH GEHALTE FYSIEKE LOOPBAAN

Welke respondenten scoren hoog op het nomadisch gehalte van de loopbaan, welke respondenten scoren laag? Of meer algemeen: welke variabelen beïnvloeden het nomadisch gehalte van de fysieke loopbaan? Tabel 71 bevat het antwoord op deze vraag. De tabel bevat enerzijds een aantal persoonlijke achtergrondkenmerken en kenmerken van de loopbaan en anderzijds bevat het één bedrijfskenmerk. Het gaat hier echter niet om een bedrijfskenmerk in de klassieke zin, maar wel om één dat gemeten werd op respondentenniveau. We vroegen namelijk aan de respondenten om een inschatting te maken van de hiërarchische structuur van het bedrijf waar ze werken. Dit heeft echter geen invloed op het nomadisch gehalte van de fysieke loopbaan.

Het eerste wat verder 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.

Van de vijf factoren die de loopbaanattitudes omvatten is er slechts één positief gecorreleerd met het nomadisch gehalte van de loopbaan, namelijk factor 2. Deze factor wijst op een externe, loonsgerichte ambitie. De andere loopbaanattitudes blijken niet samen te hangen met het nomadisch gehalte van de fysieke loopbaan. Hiermee bevestigen we de conclusie van het kwalitatieve onderzoeksluik waarbij we zagen dat de fysieke kant van de loopbaan niet steeds overeenstemt met de andere kenmerken die aan de nomadische loopbaan worden toegeschreven.

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 project carrière scoren gemiddeld het laagst. We gingen er nochtans van uit dat projectwerk externe transitie in de hand werkt en op die manier het nomadisch gehalte van de loopbaan verhoogt. Dit wordt hier echter tegengesproken.

Tabel 71: Nomadisch gehalte van de fysieke loopbaan volgens een aantal kenmerken

| | gemiddelde of correlatie | N Missing |
|---|--------------------------|-----------|
| seks (gemiddelde) | | 3 |
| mannen | 4,20 | |
| vrouwen | 3,97 | |
| loopbaananciëntiteit (pearson correlation)** | 0,457 | 8 |
| thuiswonende kinderen (gemiddelde)** | | 8 |
| ja | 4,68 | |
| nee | 3,52 | |
| opleidingsniveau (gemiddelde)** | | 15 |
| geen diploma hoger onderwijs | 5,00 | |
| hoger onderwijs buiten universiteit | 3,82 | |
| universiteit | 4,01 | |
| technisch diploma (gemiddelde) | | 29 |
| ja | 4,06 | |
| nee | 4,03 | |
| reeds een ICT-functie uitgeoefend hebben (gemiddelde)** | | 2 |
| ja | 4,26 | |
| nee | 3,63 | |
| ICT-gerichtheid (pearson correlation)** | 0,122 | 16 |
| reeds onterecht naast promotie gegrepen (gemiddelde)** | | 9 |
| ja | 4,75 | |
| nee | 3,96 | |
| reeds ongewild van functie veranderd (gemiddelde)** | | 9 |
| ja | 5,55 | |
| nee | 3,81 | |
| verschillende ideeën over loopbaan (gemiddelde)** | | 8 |
| ja | 4,68 | |
| nee | 3,81 | |
| kansen misgelopen (gemiddelde)** | | 9 |
| ja | 4,63 | |
| nee | 3,90 | |
| factor 1 (pearson correlation) | -0,007 | 19 |
| factor 2 (pearson correlation)** | 0,140 | 15 |
| factor 3 (pearson correlation) | -0,051 | 18 |
| factor 4 (pearson correlation) | -0,036 | 13 |
| factor 5 (pearson correlation) | -0,002 | 11 |
| hiërarchische structuur van het bedrijf (gemiddelde) | | 2 |
| meer hiërarchische niveaus dan gebruikelijk | 4,64 | |
| minder hiërarchische niveaus dan gebruikelijk | 3,92 | |
| evenveel hiërarchische niveaus als gebruikelijk | 4,09 | |
| geen idee | 3,83 | |
| eigen beoordeling carrièretraject (gemiddelde)** | | 39 |
| managementcarrière | 3,98 | |
| technische carrière | 4,13 | |
| project carrière | 3,55 | |
| commerciële carrière | 4,30 | |
| gemengde carrière | 4,68 | |

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

DE CARRIÈRE VAN

CAROLINE

39 jaar, alleenstaande, 2 kinderen 3 en 5 jaar

1 bedrijf

Na haar universitaire studies economie werkt Caroline eerst twee jaar in Latijns Amerika via een uitwisselingsproject van een internationale studentenorganisatie. Op dat moment gaat het al om een ICT-functie: ze helpt mee met de automatisering van een exportbedrijf van bananen. De laatste maanden van het uitwisselingsproject werkt ze voor een multinational. Wanneer ze terug naar België komt, blijft ze voor hetzelfde bedrijf werken als system engineer. Door interne opleidingen en on-the-job training wordt Caroline een specialist in de communicatie tussen computernetwerken, alhoewel ze tijdens haar studies geen informatica studeerde.

Na verloop van tijd worden haar technische activiteiten uitgebreid met het management van een team system engineers en later van een ganse business unit. Volgens haar zit er op een carrière binnen het technische functiedomein een soort plafond omdat de projecten in België steeds eerder beperkt zijn. Uitdagingen kunnen er dan enkel nog komen wanneer je aan projecten op Europese schaal werkt. Zij kiest hier niet voor, maar wel voor een carrière in het management.

Enkele maanden voor het interview neemt haar carrière een andere wending. Ze wordt verantwoordelijk voor het detecteren van de opleidingsnoden van de werknemers in alle Europese vestigingen van het bedrijf. Dat is een interne functie waarbij ze geen direct contact meer heeft met klanten. Caroline kiest voor die nieuwe functie omdat ze geen uitdagingen meer ziet. Bovendien laat ze zich leiden door een carrièreperspectief. Om nog verder hogerop te geraken in het bedrijf moet ze haar competenties uitbreiden met een internationale functie. Ze wil die functie maximaal twee jaar uitoefenen en dan een nieuwe stap zetten.

De werkomstandigheden in het bedrijf zijn heel flexibel, ideaal om een drukke job te combineren om twee kleine kinderen. Vooral de mogelijkheid om thuis te werken is een voordeel.

2.5 DETERMINANTEN VAN HET NOMADISCH GEHALTE VAN DE FYSIEKE LOOPBAAN

Op basis van de voorgaande bivariate analyse hebben we een beeld gekregen van de samenhang tussen enerzijds een aantal onafhankelijke variabelen of determinanten en anderzijds de afhankelijke variabele 'nomadisch gehalte van de fysieke loopbaan'. De samenhang werd voor elk van de onafhankelijke variabelen apart bekeken. In deze paragraaf zullen we de verschillende determinanten tegelijkertijd opnemen aan de hand van een lineaire regressieanalyse. Daarbij stellen we ons de volgende twee vragen:

- Wat is de verklaringskracht van de verschillende modellen? Of anders gezegd: hoe goed kunnen we het nomadisch gehalte van de loopbaan voorspellen op basis van de opgenomen onafhankelijke variabelen? Dit kunnen we doen op basis van de proportie verklaarde variantie (R^2): dat deel van de totaal waargenomen variatie dat samenhangt met de determinanten in het model.
- Wat is het effect van de verschillende variabelen afzonderlijk? Het effect van de onafhankelijke variabelen wordt telkens weergegeven onder constanthouding of controle van de andere variabelen uit het model. Het gaat dus steeds om netto-effecten of de unieke bijdrage van elke determinant aan de voorspelling van de afhankelijke variabele. In de tabel zijn zowel de partiële regressiecoëfficiënten (B) als de gestandaardiseerde partiële regressiecoëfficiënten opgenomen (Beta). De standaardisering van de coëfficiënten is nodig om de grootte van het effect van variabelen met een verschillende meetschaal met elkaar te kunnen vergelijken.

Tabel 72 bevat vijf regressiemodellen waaraan telkens variabelen worden toegevoegd. Model één bevat slechts twee verklarende variabelen: sekse en loopbaananciënniteit. Hier bekijken we het effect van sekse, zonder rekening te houden met de andere determinanten. Loopbaananciënniteit is eveneens in het model opgenomen omdat we er rekening mee moeten houden dat de respondenten variëren qua leeftijd en bijgevolg ook qua loopbaananciënniteit. Door loopbaananciënniteit in het model op te nemen, controleren we voor die variabele (Voeten & van den Berken, 2003, p. 64) (cf. hypothese 7). Uit model één blijkt dat man of vrouw zijn geen directe invloed heeft op het nomadisch gehalte van de loopbaan. Loopbaananciënniteit speelt wel een belangrijke rol: per jaar loopbaananciënniteit neemt het nomadisch gehalte van de loopbaan gemiddeld met 0,136 toe. Bij model één is R^2 gelijk aan 0,208: 20% van de variatie in het nomadisch gehalte van de fysieke loopbaan wordt verklaard door een combinatie van sekse en loopbaananciënniteit.

Aan model twee voegden we het opleidingsniveau toe. Aan de hand van dit model kunnen we nagaan of de nomadische loopbaan een uiting is van het bestaan van een vorm van secundaire arbeidsmarkt binnen de ICT-sector. Indien er een negatieve samenhang is tussen

het opleidingsniveau en het nomadisch gehalte van de loopbaan, betekent dit dat vooral laaggeschoolden een nomadische loopbaan doorlopen (cf. hypothese 1). Door het opnemen van het opleidingsniveau als enige extra variabele stijgt R^2 slechts lichtjes tot 0,218. We vinden hier een aanwijzing voor een negatief verband tussen opleidingsniveau en nomadisch gehalte van de loopbaan. Respondenten zonder een diploma van het hoger onderwijs hebben gemiddeld genomen een hogere score op het nomadisch gehalte van hun fysieke loopbaan dan respondenten met een universitair diploma, maar dit effect is slechts statistisch significant op niveau 0,1 ($p=0,084$). Er is geen verschil tussen respondenten met een universitair diploma enerzijds en respondenten met een diploma van een hogeschool anderzijds. We vinden hier weliswaar een lichte ondersteuning voor de hypothese dat de nomadische loopbaan een vorm is van een secundaire arbeidsmarkt binnen de ICT-sector, maar dit verband is statistisch niet erg sterk.

Model drie bevat bijkomend een aantal variabelen die het ICT-gehalte van iemands loopbaan meten. Indien er een positieve samenhang is tussen deze ICT-variabelen en het nomadisch gehalte van iemands loopbaan kan dit wijzen op het bestaan van een professionele arbeidsmarkt binnen de ICT-sector. Het zijn dan vooral de ICT'ers die een nomadische loopbaan hebben. (cf. hypothese 2) Aan de hand van model drie gaan we na of de ICT-variabelen een invloed hebben op het nomadisch gehalte van de fysieke loopbaan. We vertrekken van de hypothese dat de ICT-variabelen positief gerelateerd zijn met het nomadisch gehalte. Onder controle van alle andere variabelen, zien we echter dat respondenten zonder technisch diploma gemiddeld genomen hoger scoren op het nomadisch gehalte van de loopbaan dan respondenten met een technisch diploma. We hadden dit anders verwacht omwille van de schaarste aan ICT-deskundigen. Bedrijven slagen er blijkbaar in om personeelsleden met een technisch diploma aan zich te binden. Anderzijds zien we dat hoe positiever de houding ten opzichte van technologie, hoe hoger het nomadisch gehalte van de loopbaan. Bovendien is de gemiddelde score van respondenten die ooit in hun loopbaan een ICT-functie hebben uitgeoefend hoger dan van respondenten die nog nooit als ICT'er hebben gewerkt. Dit strookt dan weer wel met het beeld van de technologie-expert als jobhopper. Afhankelijk van welke indicator we gebruiken om het ICT-gehalte van de respondent te bepalen moeten we de hypothese verwerpen, dan wel aanvaarden. We vinden alleszins geen eenduidig antwoord op de vraag of de nomadische loopbaan een uiting is van het bestaan van een arbeidsmarkt voor ICT-professionals in de ICT-sector. Indien deze professionele arbeidsmarkt zou bestaan, is het alleszins een arbeidsmarkt die niet gebaseerd is op diploma zoals de klassieke professionele arbeidsmarkten, maar wel één die gebaseerd is op het soort functie en de houding ten opzichte van technologie.

In model vier bekijken we of het nomadisch gehalte van de loopbaan beïnvloed wordt door enerzijds een aantal loopbaan kenmerken en anderzijds de gezinssituatie. Bij de loopbaan kenmerken gaat het om een aantal variabelen waarbij de respondent zijn loopbaan beoordeelt: heeft men reeds onterecht naast een promotie gegrepen, is men reeds ongewild van functie veranderd, heeft men kansen misgelopen en heeft men conflicten gehad over het loopbaanverloop met de manager. Een positieve samenhang tussen deze variabelen en het

nomadisch gehalte van de loopbaan wijst er op dat de nomadische loopbaantransities ingegeven zijn door negatieve loopbaanervaringen (cf. hypothese 3, 4 en 5). Wanneer we de regressiecoëfficiënten bekijken, zien we dat twee van deze loopbaanmerken het nomadisch gehalte van de fysieke loopbaan verhogen. Ongewild van functie veranderen verhoogt het nomadische karakter van de loopbaan. Bovendien hebben ook respondenten die ervaren hebben dat ze anders denken over hun loopbaan dan hun manager, een hogere gemiddelde score op het nomadisch gehalte van hun loopbaan. Dit wijst er op dat minstens een deel van de nomadische loopbaan veroorzaakt wordt door onvrijwillige loopbaanstappen. Wat de gezinssituatie betreft, zien we in model 4 dat respondenten zonder thuiswonende kinderen lager scoren op het nomadisch gehalte van de loopbaan dan respondenten met thuiswonende kinderen. Dit bevestigt de hypothese dat de nomadische loopbaan voor een stuk gezinsgericht is.

Model vijf ten slotte bevat de loopbaanattitudes. In de literatuur worden deze attitudes vaak als definiërend element van de nomadische loopbaan opgenomen. Uit de kwalitatieve interviews blijkt echter dat er geen samenhang is tussen de fysieke component van de loopbaan en de meer subjectieve kant van de loopbaan. In dit model gaan we na welke loopbaanattitudes een invloed hebben op het loopbaanverloop (cf. hypothese 6). We hadden verwacht dat de loopbaanattitudes een belangrijke rol zouden spelen in het voorspellen van het nomadisch gehalte van de fysieke loopbaan. Uit de regressieanalyse blijkt echter dat slechts twee van de factoren die we construeerden een statistisch significante invloed heeft. Er is ten eerste een negatieve samenhang tussen factor drie en het nomadisch gehalte van de fysieke loopbaan. Deze factor drukt uit in welke mate de respondenten de verantwoordelijkheid voor hun loopbaan in de handen van hun werkgever leggen. Hoe meer de respondenten vinden dat het de werkgever is die voor een aantrekkelijke loopbaan moet zorgen, hoe lager het nomadisch gehalte van de loopbaan. We vinden ten tweede een positief verband met factor 2, de externe loonsgerichte ambitie. Dit verband is slechts statistisch significant op niveau 0,1 ($p=0,055$).

Wanneer we de verschillende modellen met elkaar vergelijken zien we dat het toevoegen van bijkomende variabelen weinig invloed heeft op het effect van reeds eerder opgenomen determinanten. Verder valt de cruciale rol op die loopbaananciënniteit speelt. Het effect van loopbaananciënniteit vermindert weliswaar lichtjes, maar het blijft in elk van de vijf modellen de belangrijkste voorspeller van het nomadisch gehalte van de loopbaan. Wanneer we de verklaringskracht van model één vergelijken met deze van de andere modellen zien we bij model vier de grootste stijging van de R^2 . Het toevoegen van loopbaanvariabelen heeft de grootste toegevoegde waarde. Het meest uitgebreide model verklaart ongeveer 30% van de variantie in het nomadisch gehalte van de fysieke loopbaan.

Tabel 72: Regressiemodellen nomadisch gehalte fysieke loopbaan

| | Model 1 | | Model 2 | | Model 3 | | Model 4 | | Model 5 | |
|---|---------|--------|---------|--------|---------|--------|---------|---------|---------|---------|
| | B | Beta | B | Beta | B | Beta | B | Beta | B | Beta |
| constante | 2,377 | | 2,381 | | ,588 | | 4,766 | | 5,547 | |
| seks (man/vrouw) | ,058 | ,012 | ,095 | ,019 | ,272 | ,054 | ,318 | ,063 | ,305 | ,061 |
| loopbaananciënteit | ,136 | ,457** | ,132 | ,446** | ,136 | ,459** | ,111 | ,376** | ,107 | ,363** |
| geen diploma hoger onderwijs | | | ,518 | ,079° | ,526 | ,080° | ,553 | ,084° | ,596 | ,090* |
| diploma hoger onderwijs buiten universiteit | | | -,175 | -,036 | -,015 | -,003 | -,052 | -,011 | -,031 | -,006 |
| ICT-variabelen | | | | | | | | | | |
| technisch diploma (ja/nee) | | | | | ,741 | ,154** | ,710 | ,147** | ,683 | ,142** |
| ICT-gerichtheid | | | | | ,084 | ,131** | ,091 | ,141** | ,091 | ,142** |
| oot ICT-functie uitgeoefend (ja/nee) | | | | | -,512 | -,092* | -,519 | -,093* | -,557 | -,099* |
| gezinssituatie | | | | | | | | | | |
| thuiswonende kinderen (ja/nee) | | | | | | | -,526 | -,109* | -,622 | -,129** |
| kenmerken fysieke loopbaan | | | | | | | | | | |
| onterecht naast promotie gegrepen (ja/nee) | | | | | | | -,123 | -,021 | -,213 | -,036 |
| ongewild van functie veranderd (ja/nee) | | | | | | | -,1,263 | -,195** | -,1,264 | -,195** |
| verschillende ideeën over loopbaan (ja/nee) | | | | | | | -,434 | -,089* | -,425 | -,088* |
| kansen misgelopen (ja/nee) | | | | | | | ,010 | ,047 | ,072 | ,014 |
| loopbaanattitudes | | | | | | | | | | |
| factor 1: zelfverzekerde inhoudelijke ambitie | | | | | | | | | -,008 | -,012 |
| factor 2: externe, loonsgerichte ambitie | | | | | | | | | ,075 | ,076° |
| factor 3: verantwoordelijkheid WG | | | | | | | | | -,122 | -,093* |
| factor 4: amusement boven loon | | | | | | | | | ,072 | ,029 |
| factor 5: gezin op de voorgrond | | | | | | | | | -,050 | -,022 |
| R ² | ,208 | | ,218 | | ,247 | | ,315 | | ,328 | |
| adjusted R ² | ,205 | | ,212 | | ,237 | | ,299 | | ,305 | |
| std. error of the estimate | 2,146 | | 2,136 | | 2,103 | | 2,020 | | 2,011 | |

** p<0,01 *p<0,05 °p<0,1

DE CARRIERE VAN

ANNE

37 jaar, partner, geen kinderen

4 bedrijven

Anne behaalt twee universitaire diploma's, maar dan wel in de humane wetenschappen. Om haar studies te betalen werkt ze als hostess op allerlei evenementen. Vaak was dat voor grote ICT-bedrijven. Haar talenkennis komt daarbij goed van pas. Tijdens haar studies krijgt ze interesse voor management en marketing. Door haar studentenjobs leert ze de ICT-sector kennen.

Haar eerste vaste job is bij een opstartende groothandelaar in informaticaproducten. Ze begint er op de verkoopsafdeling die snel groeit en waarbij ze na verloop van tijd verantwoordelijk wordt voor een team van enkele verkopers. Ze wil graag in hetzelfde bedrijf overstappen naar een marketingfunctie, maar dat wordt niet toegestaan. Dat is voor haar de aanleiding om weg te gaan en te beginnen als marketingmanager bij een gelijkaardig bedrijf. Na een jaar gaat ze er weer weg omdat het bedrijf in slechte papieren zit. Ze wordt zelf gecontacteerd om mee het Belgisch filiaal van een multinational op te starten.

Ze is gecharmeerd door het product (het was de beginperiode van de PC) en door het verkoopsmodel (via dealers) en gaat op het aanbod in. Ze komt als tweede aan boord en start het bedrijf mee op. Bij de start was Anne verantwoordelijk voor heel het intern gebeuren van het bedrijf. Op het moment van het interview werken er 40 mensen en is ze terug marketingmanager. Toen de opstarter van het bedrijf vertrok werd aan Anne gevraagd om de functie van bedrijfsleider op te nemen. Ze heeft dat tijdelijk gedaan, maar ze heeft geweigerd om het permanent te doen omdat ze haar carrière liever uitbouwt in een marketingfunctie. Wel heeft ze ambities om een meer internationale weg in te slaan.

Anne houdt van de snelheid van de ICT-sector: om de drie maanden is er een volledig nieuw productengamma. Ze heeft lange werkdagen omdat ze gepassioneerd is door haar job. Toch is ze er van overtuigd dat het niet efficiënt is om te lang te werken. Haar lange werkdagen hebben voor een groot stuk te maken met de netwerkactiviteiten die vaak 's avonds plaatsvinden. Kinderen passen niet in dat plaatje.

3 DE POSITIE IN DE BEDRIJFSHIËRARCHIE

We beginnen opnieuw met enkele hypothesen over de determinanten van de positie in de bedrijfshiërarchie. Daarbij stellen we ons in essentie twee vragen: (1) heeft het nomadische karakter van de loopbaan een invloed op de bereikte positie en (2) spelen genderprocessen een rol? In de voorgaande paragraaf onderzochten we reeds zeven hypothesen i.v.m. de determinanten van de nomadische loopbaan. We nummeren voort en beginnen daarom met hypothese nummer acht.

Hypothese 8a: Het scholingsniveau, de anciënniteit en de gezinssituatie hebben een invloed op de positie in de bedrijfshiërarchie. Hypothese 8b: Maar ook al hebben vrouwen hetzelfde scholingsniveau, dezelfde anciënniteit en dezelfde gezinssituatie als mannen, toch bekleden ze een lagere positie. Met deze hypothesen willen we een aantal variabelen uit het individual deficit model toetsen aan de realiteit van de ICT-sector in Vlaanderen.

Hypothese 9: Nog volgens het individual deficit model is ambitie een belangrijke determinant van het loopbaanverloop en ontbreekt het vrouwen aan de nodige ambitie om een hoge functie te bereiken. Op basis van de factoranalyse naar de meer subjectieve aspecten van de nomadische loopbaan maakten we een onderscheid tussen twee vormen van ambitie, enerzijds factor 1 die uitdrukt in welke mate iemand beschikt over een zelfverzekerde inhoudelijke ambitie en anderzijds factor 2 die uitdrukt in welke mate iemand getuigt van een externe loonsgerichte ambitie. We zullen toetsen of deze vormen van ambitie een invloed hebben op de bereikte positie.

Hypothese 10: We verwachten dat niet alleen de gezinssituatie an sich, maar ook de houding ten opzichte van het gezin een invloed heeft op de bereikte positie. Respondenten die hun gezin op de voorgrond plaatsen ten nadele van hun job stromen minder door naar managementposities dan respondenten die dat niet doen.

Hypothese 11: Inbedding in de netwerken in de ICT-sector is positief voor het carrièreverloop. We verwachten daarom een positief verband tussen het behoren tot netwerken en de positie in de bedrijfshiërarchie. Vrouwen zijn daarbij minder goed ingebed in de netwerken in de ICT-sector dan mannen.

Hypothese 12: De positie van vrouwen wordt beïnvloed door een aantal bedrijfskenmerken. We bekijken hier één bedrijfskenmerk dat blijkt de literatuur in de netwerkeconomie heel belangrijk is, namelijk de hiërarchische structuur van het bedrijf. Ten gevolge van de grotere concurrentie in platte organisaties verwachten we voor vrouwen een negatief verband tussen het aantal hiërarchische niveaus en de positie in de bedrijfshiërarchie. Bij mannen heeft dit veel minder een effect.

Hypothese 13: Enerzijds kwam uit de kwalitatieve interviews naar voor dat volgens een aantal respondenten een technische achtergrond een voordeel is voor je carrière. Anderzijds zien we dat er een belangrijk onderscheid is tussen professionele en managementcarrières waarbij de overstap van het professionele traject naar de managementtraject niet door alle respondenten gewenst was. Dit wijst op een tegengestelde invloed van het technische gehalte van de respondenten. Vandaar de volgende, elkaar uitsluitende hypotheses:

H13a: Hoe hoger het ICT-gehalte van de respondent, hoe groter de kans dat ze een managementpositie bekleden: respondenten met een technisch diploma, die ooit in een ICT-functie gewerkt hebben en met een positieve houding ten opzichte van technologie, bekleden een hogere positie in de bedrijfshiërarchie dan respondenten die deze kenmerken niet vertonen.

H13b: Hoe hoger het ICT-gehalte van de respondent, hoe kleiner de kans dat ze een managementpositie bekleden: respondenten met een technisch diploma, die ooit in een ICT-functie gewerkt hebben en met een positieve houding ten opzichte van technologie, bekleden een lagere positie in de bedrijfshiërarchie dan respondenten die deze kenmerken niet vertonen.

Hypothese 14: Het nomadisch gehalte van de loopbaan heeft een positieve invloed op het bereiken van een managementpositie: hoe hoger het nomadisch gehalte, hoe hoger de positie in de bedrijfshiërarchie. We verwachten dat mobiliteit beloond wordt in de ICT-sector.

Hypothese 15: Een aantal loopbaankenmerken hebben een negatieve invloed op het bereiken van een managementpositie, namelijk tijdelijk deeltijds werken en loopbaanonderbrekingen. Het zijn vooral vrouwen bij wie deze loopbaanevents voorkomen in het kader van de combinatie arbeid/gezin.

3.1 INDICATOREN

Bij het bepalen van de positie in de bedrijfshiërarchie van de respondenten maken we gebruik van drie indicatoren:

- functieniveau
- peoplemanagementbevoegdheid
- beleidsbevoegdheid

De eerste indicator bevat het antwoord op de klassieke vraag naar de plaats in de bedrijfshiërarchie. De respondenten konden kiezen tussen de volgende vijf categorieën: (1) directie en hoger kader, (2) staffunctie, (3) middenkader, (4) lager kader en (5) uitvoerend personeel. We hercodeerden deze variabele tot een dummyvariabele met de volgende categorieën: kaderfunctie/uitvoerende functie. De volgende twee indicatoren lopen parallel met de twee soorten beleidsfuncties die we in hoofdstuk vier onderscheiden hebben, namelijk de strategische beleidsbevoegdheid en de peoplemanagementbevoegdheid (cf. hoofdstuk 4,

1.1.1.2). We vroegen aan de respondenten om aan te geven aan hoeveel personen ze dagelijks leiding geven. Ze konden hierbij kiezen tussen vijf categorieën. We vormden de antwoorden op deze vraag om tot een dummyvariabele met de volgende twee categorieën: geen/wel peoplemanagementbevoegdheid. De beleidsbevoegdheid meten we met een numerieke variabele: de respondenten moesten op een schaal van één tot tien beoordelen hoe groot hun invloed op het bedrijfsbeleid is.

3.2 BIVARIATE ANALYSE

Wanneer de respondenten aanduiden welke plaats ze innemen in de bedrijfshiërarchie, gaande van directie tot uitvoerend personeel, zien we in tegenstelling tot wat we verwachtten, geen verschillen tussen mannen en vrouwen. De meerderheid van de respondenten, namelijk 57%, heeft een uitvoerende functie. Iets meer dan 40% van de respondenten oefent een kaderfunctie uit. Dit zijn de respondenten die één van de volgende functiecategorieën hebben aangeduid: (1) directie en hoger kader, (2) staffunctie, (3) middenkader of (4) lager kader. Enkel bij de hoogste categorie, directie en hoger kader, zien we een verschil tussen mannen en vrouwen. De kleine steekproef speelt ons hier echter parten waardoor dit verschil niet statistisch significant is.

Tabel 73: Functieniveau naar geslacht

| | mannen | | vrouwen | |
|-------------------------|--------|------|---------|------|
| | N | % | N | % |
| directie en hoger kader | 18 | 5,0 | 6 | 2,8 |
| staffunctie | 24 | 6,7 | 17 | 8,0 |
| middenkader | 55 | 15,4 | 30 | 14,1 |
| lager kader | 58 | 16,2 | 37 | 17,4 |
| uitvoerende staf | 203 | 56,7 | 123 | 57,7 |
| totaal | 358 | 100 | 213 | 100 |

N Missing = 6

$\chi^2 = 2,139$ ($p = 0,710$)

Toch kunnen we niet concluderen dat er geen sprake is van verticale sekse-segregatie. Wanneer we de positie in de bedrijfshiërarchie opsplitsen in twee componenten, namelijk enerzijds het leiding geven aan anderen en anderzijds de invloed op het bedrijfsbeleid, zien we wel verschillen tussen mannen en vrouwen. Dit is weergegeven in tabel 74. Vrouwen hebben ten eerste significant minder een peoplemanagementbevoegdheid dan mannen: 26% van de mannen en 18% van vrouwen hebben de directe leiding over minstens één andere persoon. Wanneer we de tweede component van de managementbevoegdheid bekijken, namelijk de invloed op het bedrijfsbeleid, zien we dat vrouwen ook hierop significant lager scoren met een gemiddelde van 2,55 ten opzichte van een gemiddelde van 3 bij de mannen.

Tabel 74 bevat verder de analyse van de drie variabelen die de positie in de bedrijfshiërarchie meten, uitgesplitst naar een aantal kenmerken. Afhankelijk van het meetniveau van de betrokken variabelen wordt de samenhang op een andere manier getoetst. De positie in de

bedrijfshiërarchie wordt ten eerste met twee binaire variabelen gemeten, namelijk al dan niet een managementpositie betrekken en al dan niet leiding geven over andere mensen. Wanneer we de samenhang van deze twee variabelen met andere categorische variabelen wensen te toetsen, gebruiken we een χ^2 -toets. U vindt dan in de tabel de frequentieverdeling. De samenhang met numerieke variabelen wordt getoetst aan de hand van een F-toets in een ANOVA-analyse. De tabel bevat in dat geval de gemiddelde score. De derde indicator voor het managementniveau, de invloed op het bedrijfsbeleid, is van een numeriek meetniveau. Voor de samenhang met andere numerieke variabelen gebruiken we de Pearson correlatiecoëfficiënt.

De loopbaananciënniteit is positief gecorreleerd met elk van de drie managementindicatoren: hoe langer de respondenten actief zijn op de arbeidsmarkt, hoe hoger hun positie in de bedrijfshiërarchie. De gezinssituatie heeft eveneens een invloed: respondenten met thuiswonende kinderen bekleden een hogere positie in de bedrijfshiërarchie dan respondenten zonder thuiswonende kinderen. De helft van de respondenten met kinderen bekleedt een managementpositie terwijl dat bij de respondenten zonder thuiswonende kinderen slechts één derde bedraagt; bijna 30% van de respondenten met kinderen heeft peoplemanagementbevoegdheden terwijl dat voor de kinderlozen slechts 17% is; respondenten met kinderen scoren ten slotte hoger in hun invloed op het bedrijfsbeleid. Het opleidingsniveau is positief gecorreleerd met de positie in de bedrijfshiërarchie: hoe hoger de opleiding, hoe hoger de positie. Bij de invloed op het bedrijfsbeleid is de invloed minder duidelijk: universitaireren hebben meer invloed op het bedrijfsbeleid dan respondenten zonder hoger diploma en respondenten met een diploma van het hoger onderwijs; maar respondenten zonder diploma scoren wel hoger dan respondenten met een diploma van het niet-universitair hoger onderwijs. Het is voorlopig onduidelijk hoe we dit kunnen verklaren. De aard van het diploma, technisch of niet, heeft in tegenstelling tot wat we verwacht hadden, geen invloed op de positie in de bedrijfshiërarchie. Evenmin is er een effect van het uitoefenen van een technische functie: respondenten die als ICT'er gewerkt hebben, oefenen niet vaker een managementfunctie uit dan respondenten die nooit in een technische functie hebben gewerkt. De gemiddelde ICT-gerichtheid van respondenten met een kaderfunctie verschilt niet van deze met een uitvoerende functie. Op dat vlak is er evenmin een verschil tussen peoplemanagers en anderen. Er is wel een positieve correlatie met de invloed op het bedrijfsbeleid.

Slechts twee van de vijf attitudeschalen hebben een invloed op het managementniveau. De eerste, factor 1, is positief gecorreleerd met elk van de drie managementvariabelen. Deze factor drukt de mate uit waarin de respondent getuigt van een zelfverzekerde inhoudelijke ambitie. Respondenten met een kaderfunctie en respondenten met peoplemanagementbevoegdheid zijn gemiddeld ambitieuzer dan respondenten met een uitvoerende functie en zonder peoplemanagementbevoegdheid. Er is eveneens een positieve correlatie met de invloed op het bedrijfsbeleid. De tweede attitudevariabele die een invloed heeft, factor 5, is negatief gecorreleerd met de invloed op het bedrijfsbeleid, maar niet met de andere managementvariabelen. Factor 5 drukt uit in welke mate de respondenten bereid

zijn hun loopbaan op een lager pitje te zetten voor hun gezin. Hoe hoger de gezinsgerichtheid, hoe lager de invloed op het bedrijfsbeleid. Dit heeft echter geen significant effect op het al dan niet uitoefenen van een kaderfunctie of een peoplemanagementfunctie.

Vervolgens vinden we een aantal fysieke loopbaanmerken in de tabel. We zien ten eerste dat het nomadisch gehalte van de loopbaan een positief effect heeft op het al dan niet uitoefenen van een managementfunctie en van een peoplemanagementfunctie. Er is echter geen correlatie met het effect op het bedrijfsbeleid. Wanneer we naar de afzonderlijke componenten van het nomadisch gehalte van de loopbaan kijken, dan blijken er daarvan drie op zich een effect te hebben op één of meerdere managementvariabelen

- Respondenten met een kaderfunctie hebben significant meer functiedomeinen op hun actief dan zij met een uitvoerende functie. Er is eveneens een positieve correlatie tussen het aantal functiedomeinen en de invloed op het bedrijfsbeleid.
- Van functie veranderen zonder promotie heeft een positief effect op het al dan niet uitoefenen van een kaderfunctie. Er zijn minder managers bij de respondenten die nog nooit van functie zijn veranderd zonder promotie dan bij de respondenten die reeds één of meerdere keren een dergelijke loopbaanstap gezet hebben. Het effect op het al dan niet uitoefenen van een peoplemanagementfunctie is minder duidelijk: er zijn minder peoplemanagers bij de respondenten die nog nooit zonder promotie van functie zijn veranderd dan bij zij dit reeds één of meerdere keren hebben gedaan. Bij de respondenten die één keer zonder promotie van functie zijn veranderd, zijn echter meer peoplemanagers dan bij de respondenten die dit reeds meerdere keren hebben gedaan.
- Bij het afwijzen van promotie zien we een gelijkaardig beeld: bij de respondenten die één keer een promotie hebben afgewezen vinden we de meeste managers en peoplemanagers en is de invloed op het bedrijfsbeleid het grootst.

De eigen inschatting van de respondenten over hun integratie in de netwerken van de ICT-sector heeft slechts effect op één van de indicatoren van het managementniveau, ook al wordt dat in de literatuur en in ander onderzoek naar voor gebracht als een belangrijke determinant van de positie in de bedrijfshiërarchie. Hier zien we dat het enkel een positief effect heeft op de invloed op het bedrijfsbeleid: respondenten die van zichzelf vinden dat ze niet goed ingebed zijn in de netwerken in de ICT-sector hebben veel minder invloed op het bedrijfsbeleid dan respondenten die wel vinden dat ze deel uitmaken van deze netwerken.

We nemen één bedrijfskenmerk op in de analyse, namelijk de inschatting van de respondenten over de hiërarchische structuur van het bedrijf: heeft het bedrijf meer, minder of evenveel hiërarchische niveaus dan vergelijkbare bedrijven in de ICT-sector? We zien dat er een effect is op de managementvariabelen, maar de interpretatie van deze effecten is niet eenduidig ook wanneer we de respondenten buiten beschouwing laten die antwoorden dat ze er geen idee van hebben. We vinden in verhouding het minste kaderleden en peoplemanagers bij respondenten die zeggen dat hun bedrijf meer hiërarchische niveaus

heeft dan gebruikelijk, hoewel het aantal managementfuncties in dergelijke bedrijven normaal gezien objectief groter is.

Tabel 74: Bivariate analyse positie in de bedrijfshierarchie

| | kader-functie | uitvoerende functie | people-management | geen people-management | invloed op bedrijfsbeleid |
|---|---------------|---------------------|-------------------|------------------------|---------------------------|
| seks (percentage / gemiddelde) | | | | | |
| Mannen | 56,7% | 43,3% | 26,2% | 73,8% | 3,03 |
| Vrouwen | 57,7% | 42,3% | 17,9% | 82,1% | 2,55 |
| loopbaananciënniteit (gemiddelde / pearson correlation) | 13,86 | 10,58** | 14,28 | 11,30** | PC: 0,079* |
| thuiswonende kinderen (percentage / gemiddelde) | | | | | |
| Ja | 50,4% | 49,6% | 29,1% | 70,9% | 3,07 |
| Nee | 35,2% | 64,8% | 16,9% | 83,1% | 2,62 |
| opleidingsniveau (percentage / gemiddelde) | | | | | |
| geen diploma hoger onderwijs | 27,3% | 72,7% | 17,0% | 83,0% | 2,81 |
| hoger onderwijs buiten universiteit | 36,3% | 63,7% | 21,1% | 78,9% | 2,68 |
| Universiteit | 65,0% | 35,0% | 30,6% | 69,4% | 3,20 |
| technisch diploma (percentage / gemiddelde) | | | | | |
| Ja | 41,2% | 58,8% | 25,1% | 74,9% | 2,96 |
| Nee | 45,2% | 54,8% | 21,8% | 78,2% | 2,74 |
| factor 1 (gemiddelde / pearson correlation) | 21,37 | 20,02** | 21,32 | 20,33** | PC: 0,270** |
| factor 2 (gemiddelde / pearson correlation) | 11,33 | 11,32 | 10,99 | 11,39 | PC: -0,055 |
| factor 3 (gemiddelde / pearson correlation) | 9,91 | 10,12 | 10,02 | 10,03 | PC: -0,035 |
| factor 4 (gemiddelde / pearson correlation) | 3,33 | 3,41 | 3,44 | 3,36 | PC: 0,034 |
| factor 5 (gemiddelde / pearson correlation) | 3,32 | 3,42 | 3,24 | 3,41 | PC: -0,113** |
| nomadisch gehalte fysieke loopbaan (gemiddelde / pearson correlation) | 4,41 | 3,88* | 4,25 | 4,06* | PC: 0,026 |
| aantal bedrijven (gemiddelde / pearson correlation) | 2,72 | 2,96 | 2,66 | 2,90 | PC: -0,068 |
| aantal functiedomeinen (gemiddelde / pearson correlation) | 1,42 | 1,19** | 1,38 | 1,27 | PC: 0,103* |
| reeds van functie veranderd zonder promotie (percentage / gemiddelde) | | | | | |
| nooit | 34,8% | 65,2% | 19,0% | 81% | 2,82 |
| een keer | 45,7% | 54,3% | 30,2% | 69,8% | 2,66 |
| meerdere keren | 57,0% | 43,0% | 25,5% | 74,5% | 3,13 |
| afwijzen promotie (percentage / gemiddelde) | | | | | |
| nooit | 39,9% | 60,1% | 21,6% | 78,4% | 2,74 |
| een keer | 70% | 30% | 36,7% | 63,3% | 3,78 |
| meerdere keren | 40% | 60% | 30,0% | 70,0% | 3,70 |

| | kader-functie | uitvoerende functie | people-management | geen people-management | invloed op bedrijfsbeleid |
|---|---------------|---------------------|-------------------|------------------------|---------------------------|
| reeds een ICT-functie uitgeoefend hebben (percentage / gemiddelde) | | | | | |
| ja | 43,1% | 56,9% | 24,8% | 75,2% | 2,96 |
| nee | 42,6% | 57,4% | 19,0% | 81,0% | 2,57 |
| ICT-gerichtheid | 11,36 | 11,68 | 11,52 | 11,54 | PC: 0,148** |
| mate van inbedding in de netwerken (gemiddelde/pearson correlation) | 2,79 | 2,70 | 2,75 | 2,73 | PC: 0,142** |
| hiërarchische structuur van het bedrijf (percentage / gemiddelde) | | ** | ** | ** | ** |
| meer hiërarchische niveaus dan gebruikelijk | 40,7% | 59,3% | 15,2% | 84,8% | 2,57 |
| minder hiërarchische niveaus | 45,7% | 54,3% | 25,7% | 74,3% | 3,31 |
| evenveel hiërarchische niveaus | 52,0% | 48,0% | 30,4% | 69,6% | 2,96 |
| geen idee | 79,8% | 20,2% | 11,7% | 88,3% | 2,32 |

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

3.3 DETERMINANTEN VAN DE POSITIE IN DE BEDRIJFSHIËRARCHIE

In deze paragraaf proberen we de positie in de bedrijfshiërarchie te voorspellen op basis van een set van determinerende of onafhankelijke variabelen. Is geslacht één van de determinerende variabelen? Welke genderprocessen spelen een rol? Welke loopbaan kenmerken hebben een invloed? Voor elk van de drie managementindicatoren hebben we een multivariate analyse uitgevoerd die een antwoord kan bieden op deze vragen. Daarbij schatten we achtereenvolgens vijf modellen waarbij telkens meer onafhankelijke variabelen in het model opgenomen zijn. Het effect van die variabelen wordt tegelijkertijd gemeten. Afhankelijk van het meetniveau van de variabele gaat het om een gewone lineaire regressie of een logistische regressie.

Model 1 bevat de klassieke variabelen geslacht, anciënniteit, opleidingsniveau en gezinssituatie. Op basis van dit model kunnen we nagaan of geslacht een effect heeft op de positie in de bedrijfshiërarchie wanneer we controleren voor enkele objectieve variabelen uit het individual deficit model (cf. hypothese 8).

Model 2 bevat bijkomend de variabelen die de loopbaanattitudes meten en een beoordeling van de respondenten over hun integratie in de netwerken van de ICT-sector. Loopbaanattitudes, waaronder ambitie, worden beschouwd als belangrijke determinanten van de loopbaanontwikkeling. Het individual deficit model schrijft mogelijke sekseverschillen in managementniveau onder meer toe aan een gebrek aan ambitie van de kant van vrouwen. Dit model laat toe om te testen of loopbaanattitudes een rol spelen bij het bereiken van een managementpositie. Daarnaast bevat dit model de integratie in netwerken, volgens de literatuur een belangrijk informeel instrument voor de selectie van managers en door de geringere integratie van vrouwen in professionele netwerken een mechanisme dat het glazen plafond in stand houdt (cf. hypothese 9, 10 en 11).

De volgende twee modellen bevatten bijkomend enkele loopbaan kenmerken. Daarbij stellen we ons de vraag of kenmerken eerder in de loopbaan een invloed hebben op de huidige positie in de bedrijfshiërarchie. Op die manier voegen we een dynamische component toe aan het onderzoek naar de doorstroom van vrouwen naar managementposities. Model 3 bevat de variabelen die het ICT karakter van de loopbaan weergeven. De kwalitatieve interviews maakten duidelijk dat het onderscheid tussen professionele loopbanen en managementloopbanen belangrijk is. Door het opnemen van deze ICT-variabelen kunnen we nagaan of het doorlopen van een professionele loopbaan een negatieve impact heeft op de doorstroom naar managementfuncties (cf. hypothese 13).

In model 4 nemen we nogmaals een aantal loopbaan kenmerken op, waaronder het nomadische karakter van de loopbaan. Dit laat toe om na te gaan welke loopbaan kenmerken een positieve dan wel negatieve invloed hebben op de doorstroom naar managementfuncties.

Daarnaast nemen we twee variabelen op die te maken hebben met loopbaanonderbrekingen: hebben de respondenten een periode in hun loopbaan minder gewerkt en hebben ze reeds een periode helemaal niet gewerkt (cf. hypothese 14 en 15)?

Model 5 ten slotte, bekijkt de invloed van één bedrijfskenmerk, namelijk de hiërarchische structuur van het bedrijf. Het gaat hier niet om een objectieve meting van deze structuur, maar wel om een inschatting van de respondenten zelf: denken zij dat hun bedrijf meer, minder of evenveel hiërarchische niveaus heeft als een vergelijkbaar ICT-bedrijf (cf. hypothese 12)?

3.3.1 MANAGEMENTFUNCTIE

Dit is de enige variabele waarvoor een multilevel analyse noodzakelijk is. We gebruiken de SAS-procedure PROC GLIMMIX voor een multilevel logistisch regressiemodel. We berekenen de kans dat een respondent een kaderfunctie bekleedt en gaan na welke kenmerken hier een invloed op hebben. De odds ratio's zijn in tabel 75 opgenomen in de kolom Exp(B). Odds ratio's kleiner dan 1 betekenen dat de kans om een managementpositie te bekleden kleiner is voor respondenten die dit kenmerk bezitten dan voor respondenten die dit kenmerk niet bezitten. Om deze odds ratio's gemakkelijker te kunnen vergelijken met de odds ratio's groter dan 1 hebben we ze geïnverteerd: $(1/\exp(B))^{-1}$. Het lijkt er anders immers op dat de negatieve effecten kleiner zijn dan de positieve effecten (Sieben, 2001). We hanteren drie significantieniveaus: de klassieke niveaus $p < 0,01$ en $p < 0,05$ en het minder klassieke $p < 0,1$. We kiezen er voor om ook dit laatste, minder strenge niveau op te nemen omdat het hier om een explorerend onderzoek gaat (Schmidt, 1996).

Tabel 76 bevat voor elk model de intraclass correlation coefficient, namelijk dat deel van de totale variantie dat toe te schrijven is aan de verschillen tussen bedrijven en niet aan verschillen tussen individuele respondenten. In het null-model, zonder verklarende variabelen, was 20% van de variantie toe te schrijven aan de bedrijven (cf. tabel 56). Het opnemen van verklarende variabelen doet dit slechts een licht dalen. Nog steeds is, afhankelijk van het model, tussen de 16% en 19% van de onverklaarde variantie toe te schrijven aan de bedrijven. De verschillen tussen bedrijven blijven groot en worden slechts beperkt verklaard door verschillen in de onafhankelijke variabelen.

Om de proportie verklaarde variantie te kennen maken we gebruik van de pseudo R^2 maat die gebaseerd is op de R^2 van Mc Kelvey en Zavoina (Snijders & Bosker, 1999, p. 225-227). Het gaat hier om een pseudo R^2 maat omdat je bij een dichotome variabele eigenlijk niet kan spreken van variantie (Sieben, 2001). Omdat de SAS-output deze maat niet geeft, moeten we ze zelf berekenen op basis van de volgende formule:

$$R^2 = \frac{\text{verklaarde variantie}}{\text{totale variantie}} = \frac{\sigma_F^2}{\sigma_F^2 + \tau_0^2 + \sigma_R^2}$$

De verklaarde variantie (σ_F^2) bestaat uit de variantie van de lineaire predictor van y : welke waarde voorspellen we voor de afhankelijke variabele (al dan niet een managementfunctie uitoefenen) op basis van de verschillende onafhankelijke variabelen die in het model zijn opgenomen? Voor elke respondent kunnen we deze waarde laten berekenen op basis van de regressievergelijking. Vervolgens kunnen we variantie van deze nieuwe variabele bepalen. De onverklaarde variantie situeert zich enerzijds op level-2 (τ_0^2) en anderzijds op level-1 (σ_R^2). De level-2 variantie vinden we terug in de SAS-output. Voor de level-1 variantie gaan we er van uit dat de binaire categorische variabele voortkomt uit een onderliggende continue variabele waarbij de variantie van level-1 gelijk is aan $\pi^2/3=3,29$. Zoals u in tabel 75 kan lezen, schommelt de proportie verklaarde variantie tussen 25% en 38%, wat een behoorlijke score is.

Wanneer we naar model één kijken speelt het in tegenstelling tot wat we verwachtten geen rol of je man of vrouw bent. Wel gaat er een significante invloed uit van de anciënniteit, de gezinssituatie en het opleidingsniveau. Per jaar dat je langer actief bent op de arbeidsmarkt verhoogt de kans dat je een managementfunctie uitoefent met 1,05. Respondenten met kinderen hebben bijna anderhalf keer zoveel kans om een managementfunctie uit te oefenen dan respondenten zonder kinderen. De grootste invloed gaat evenwel uit van het opleidingsniveau. De referentiecategorie is hier 'universitair onderwijs'. Respondenten zonder diploma hebben 5,5 keer minder kans om een managementfunctie uit te oefenen dan universitair geschoolde respondenten. Voor respondenten met een hogeschool diploma is die kans 2,7 keer kleiner dan voor universitair. Samen verklaren deze variabelen bijna 25% van de variantie in het al dan niet uitoefenen van een managementfunctie (zie tabel 75).

Uit model twee blijkt dat slechts één van de vijf factoren die de loopbaanattitudes meten een rol speelt, namelijk factor 1. Deze factor drukt uit in hoeverre de respondenten getuigen van een zelfverzekerde, inhoudelijke ambitie. Respondenten die op deze factor hoog scoren zijn ambitieus, maar ze vinden het eveneens belangrijk om inhoudelijke uitdagingen aan te gaan. Daarenboven hebben ze veel zelfvertrouwen: ze weten waar ze naar toe willen en ze zijn overtuigd van hun kansen op de arbeidsmarkt. De andere loopbaanattitudes blijken noch een positieve, noch een negatieve invloed te hebben op de kans om al dan niet een managementpositie te bezetten. De eigen inschatting van de respondenten over hun integratie in de netwerken van de ICT-sector heeft in dit model geen invloed.

Model 3 bevat drie variabelen die het ICT-gehalte van de respondent meten. Het technisch gehalte van de opleiding die de respondenten genoten hebben speelt geen rol bij het al dan niet uitoefenen van een managementfunctie. Evenmin is het van tel of men al dan niet reeds een ICT-functie heeft uitgeoefend. Objectieve kenmerken van de opleiding of de loopbaan

hebben dus geen effect op de bereikte positie. De attitude ten opzichte van technologie heeft echter wel een groot effect: hoe groter de ICT-gerichtheid van de respondent, hoe kleiner de kans dat deze een managementfunctie bekleedt. Dit zou kunnen betekenen dat respondenten met een passie voor ICT, managementfuncties aan zich laten voorbijgaan omdat het technologische gehalte van deze functies vaak klein is. Of men al dan niet de overgang maakt van een professionele carrière naar een managementcarrière wordt blijkens model 3 grotendeels bepaald door de attitude die men heeft ten opzichte van de technologie en niet door objectieve factoren zoals het uitoefenen van een ICT-functie an sich of het technologische gehalte van iemands opleiding.

Anciënniteit en opleidingsniveau, die reeds een effect bleken te hebben in model 1 en 2, blijven in model 3 een invloed uitoefenen op de kans om een managementfunctie te bekleden. We zien echter drie verschillen met de voorgaande modellen. De integratie in de netwerken begint door het opnemen van meerdere variabelen wel een rol te spelen: hoe beter iemand geïntegreerd is in de netwerken in de ICT-sector, hoe groter de kans dat die respondent een kaderfunctie heeft. De invloed van het hebben van kinderen verdwijnt. Factor 5, de mate waarin respondenten gezinsgericht zijn, is dan weer wel van tel: hoe hoger men scoort op deze factor, hoe kleiner de kans dat men een managementfunctie uitoefent. Dit negatief verband is echter enkel in model 3 statistisch significant.

In model 4 zijn loopbaan kenmerken toegevoegd. Wanneer we dit model vergelijken met de voorgaande modellen dan blijkt factor 5 geen betekenisvolle invloed meer te hebben. Het nomadisch gehalte van de loopbaan heeft geen invloed op de positie in de bedrijfshierarchie, noch in positieve noch in negatieve zin. Loopbaanonderbrekingen hebben echter wel een negatieve invloed. De kans dat iemand die minstens eenmaal in de loopbaan langer dan één maand niet gewerkt heeft een managementpositie bekleedt is 1,6 keer kleiner dan deze van iemand die zijn of haar loopbaan nooit heeft onderbroken.

Model 4bis verschilt van model 4 omdat de variabelen waarmee het nomadisch gehalte van de fysieke loopbaan wordt bepaald als aparte determinanten in het model zijn opgenomen. Daaruit blijkt dat respondenten die nog nooit van functie zijn veranderd zonder promotie een kleinere kans hebben om een managementpositie te bereiken dan respondenten die reeds meerdere malen van functie zijn veranderd zonder promotie. Horizontale transitie blijken bijgevolg een positieve invloed te hebben op iemands carrièrevoortgang. Respondenten die één keer een promotie hebben afgewezen hebben bovendien drie keer meer kans op een managementpositie dan respondenten die nog nooit promotie hebben afgewezen. Externe transitie en veranderingen van functiedomein hebben geen invloed op het functieniveau. Model 4bis heeft de hoogste score op de pseudo R^2 maat. De variabelen die opgenomen zijn in het model verklaren bijna 38% van de variantie in het als dan niet uitoefenen van een managementfunctie.

In model 5 nemen we één bedrijfskenmerk op zoals dat ervaren wordt door de respondenten zelf, namelijk de hiërarchische structuur van het bedrijf. De resultaten zijn in strijd met onze

verwachtingen. We zien dat respondenten die stellen dat hun bedrijf evenveel hiërarchische niveaus heeft als vergelijkbare bedrijven een grotere kans hebben op een managementpositie dan respondenten die menen dat hun bedrijf meer hiërarchische niveaus heeft. We hadden echter verwacht dat hoe platter de organisatie, hoe kleiner de kans dat men een managementfunctie uitoefent. Volgens hypothese 12 zou dit effect groter zijn voor vrouwen dan voor mannen. Om dit te testen hebben we in het model de interactie tussen geslacht en hiërarchisch niveau opgenomen. We konden echter geen interactie-effect vaststellen (niet opgenomen in de hier weergegeven tabel). De zelfrapportage die we hier gebruikt hebben, is waarschijnlijk niet de meest geschikte manier om de hiërarchische structuur van het bedrijf te bepalen.

Tabel 75: Multilevel logistische regressiemodellen al dan niet managementfunctie

| | Model 1 | | Model 2 | | Model 3 | | Model 4 | | Model 4bis | | Model 5 | |
|---|---------|-----------------------|---------|-----------------------|---------|-----------------------|---------|-----------------------|------------|-----------------------|---------|-----------------------|
| | B | Exp(B) | B | Exp(B) | B | Exp(B) | B | Exp(B) | B | Exp(B) | B | Exp(B) |
| constante | -0,590 | | -2,468 | | -2,256 | | -2,216 | | -2,048 | | -2,704 | |
| seks (vrouw/man) | 0,309 | 1,362 | 0,158 | 1,172 | 0,397 | 1,487 | 0,379 | 1,461 | 0,431 | 1,539 | 0,336 | 1,399 |
| loobaananciëntiteit | 0,052 | 1,053** | 0,064 | 1,066** | 0,074 | 1,076** | 0,076 | 1,079** | 0,061 | 1,063** | 0,076 | 1,079** |
| thuiswonende kinderen (nee/ja) | 0,398 | 1,488° | 0,425 | 1,530° | 0,330 | 1,391 | 0,351 | 1,421 | 0,384 | 1,469 | 0,300 | 1,350 |
| geen diploma hoger onderwijs ⁶⁵ | -1,698 | 5,464 ^{-1*} | -1,871 | 6,494 ^{-1**} | -1,925 | 6,849 ^{-1**} | -1,844 | 6,329 ^{-1**} | -2,182 | 8,850 ^{-1**} | -1,742 | 5,714 ^{-1**} |
| diploma hoger onderwijs buiten universiteit | -1,006 | 2,732 ^{-1**} | -0,998 | 2,710 ^{-1**} | -1,109 | 3,030 ^{-1**} | -1,084 | 2,959 ^{-1**} | -1,069 | 2,915 ^{-1**} | -1,034 | 2,809 ^{-1**} |
| factor 1 | | | 0,107 | 1,112** | 0,134 | 1,143** | 0,133 | 1,142** | 0,144 | 1,154** | 0,121 | 1,129** |
| factor 2 | | | 0,012 | 1,016 | 0,033 | 1,034 | 0,032 | 1,033 | 0,025 | 1,025 | 0,037 | 1,038 |
| factor 3 | | | -0,031 | 1,032 ⁻¹ | -0,015 | 1,014 ⁻¹ | -0,016 | 1,016 ⁻¹ | -0,003 | 1,003 ⁻¹ | 0,003 | 1,003 |
| factor 4 | | | 0,026 | 1,027 | 0,035 | 1,036 | 0,054 | 1,055 | 0,048 | 1,049 | 0,042 | 1,043 |
| factor 5 | | | -0,104 | 1,109 ⁻¹ | -0,204 | 1,198 ^{-1°} | -0,177 | 1,193 ⁻¹ | -0,160 | 1,174 ⁻¹ | -0,140 | 1,149 ⁻¹ |
| integratie in netwerken | | | 0,015 | 1,015 | 0,368 | 1,444* | 0,337 | 1,400* | 0,342 | 1,408* | 0,363 | 1,437* |
| technisch diploma (nee/ja) | | | | | 0,311 | 1,364 | 0,267 | 1,305 | 0,343 | 1,410 | 0,300 | 1,350 |
| ICT-gerichtheid | | | | | -0,180 | 1,198 ^{-1**} | -0,176 | 1,192 ^{-1**} | -0,168 | 1,183 ^{-1**} | -0,173 | 1,189 ^{-1**} |
| Ooit ICT-functie uitgeoefend (nee/ja) | | | | | -0,031 | 1,032 ⁻¹ | 0,004 | 1,004 | -0,324 | 1,383 ⁻¹ | -0,050 | 1,052 ⁻¹ |
| nomadisch gehalte fysieke loopbaan | | | | | | | -0,008 | 1,008 ⁻¹ | | | -0,003 | 1,003 ⁻¹ |
| langer dan 1 maand zonder werk (nee/ja) | | | | | | | -0,496 | 1,642 ^{-1°} | -0,551 | 1,733 ^{-1*} | -0,449 | 1,585 ^{-1°} |
| periodes met minder uren (nee/ja) | | | | | | | -0,086 | 1,089 ⁻¹ | 0,042 | 1,043 | -0,188 | 1,072 ⁻¹ |
| aantal bedrijven | | | | | | | | | 0,000 | 1,000 | | |

⁶⁵ Referentiecategorie: universitair diploma

| | Model 1 | | Model 2 | | Model 3 | | Model 4 | | Model 4bis | | Model 5 | |
|---|---------|--------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|------------|---------------------|---------|--------------------|
| | B | Exp(B) | B | Exp(B) | B | Exp(B) | B | Exp(B) | B | Exp(B) | B | Exp(B) |
| aantal veranderingen van functiedomein | | | | | | | | | 0,221 | 1,248 | | |
| nog nooit van functie veranderd zonder promotie ⁶⁶ | | | | | | | | | -0,677 | 1,969 ^{1*} | | |
| één keer van functie veranderd zonder promotie | | | | | | | | | -0,214 | 1,238 ¹ | | |
| één keer promotie afgewezen ⁶⁷ | | | | | | | | | 1,222 | 3,393 ^{**} | | |
| meerdere keren promotie afgewezen | | | | | | | | | -0,876 | 2,398 ¹ | | |
| minder hiërarchische niveaus | | | | | | | | | | | 0,334 | 1,397 |
| evenveel hiërarchische niveaus | | | | | | | | | | | 0,630 | 1,877* |
| geen idee hoeveel hiërarchische niveaus | | | | | | | | | | | -0,399 | 1,490 ¹ |

** p<0,01 * p<0,05 ° p<0,1

⁶⁶ Referentiecategorie: meerdere keren van functie veranderd zonder promotie

⁶⁷ Referentiecategorie: nog nooit promotie afgewezen

Tabel 76: Level-2 variantie, intraclass correlation coefficient en pseudo R² van de verschillende modellen van het al dan niet uitoefenen van een managementfunctie

| | model 1 | model 2 | model 3 | model 4 | model 4bis | model 5 |
|------------------------------------|---------|---------|---------|---------|------------|---------|
| level-2 variantie | 0,76 | 0,607 | 0,655 | 0,652 | 0,626 | 0,666 |
| intraclass correlation coefficient | 0,188 | 0,156 | 0,166 | 0,166 | 0,163 | 0,169 |
| pseudo R ² | 0,247 | 0,271 | 0,316 | 0,321 | 0,379 | 0,341 |

3.3.2 PEOPLEMANAGEMENT

Om de kans te bepalen dat de respondenten al dan niet peoplemanagementbevoegdheid hebben, gebruiken we een logistisch regressiemodel (logit). Multilevel analyse is hierbij niet nodig. We belichten hier enkel de verschillen met de analyse van het al dan niet bekleden van een managementfunctie: spelen andere determinanten een rol of wordt de peoplemanagementbevoegdheid door dezelfde variabelen beïnvloed als het bekleden van een managementfunctie? Wanneer we de twee tabellen vergelijken moeten we er rekening mee houden dat voor de binaire onafhankelijke variabelen SPSS een andere referentiecategorie gebruikt dan SAS. De odds ratio's van de binaire variabelen groter dan één in tabel 75, komen bijgevolg overeen met odds ratio's kleiner dan 1 in tabel 77. De categorische variabelen met meer dan twee categorieën en de metrische variabelen zijn wel zonder meer vergelijkbaar.

Sekse blijkt wel een significant effect te hebben, en dit in alle modellen: de kans dat een vrouw peoplemanagementbevoegdheid heeft is, afhankelijk van het model, minstens anderhalf keer kleiner dan de kans dat een man deze bevoegdheid heeft. We zien ten tweede dat de gezinssituatie een effect blijft hebben in alle modellen, terwijl het effect hiervan bij het al dan niet uitoefenen van een managementfunctie verdwijnt wanneer meerdere variabelen aan het model worden toegevoegd. Ook volgens het meest uitgebreide model is de kans dat men een peoplemanager is groter voor mensen met kinderen dan voor mensen zonder kinderen. Bij het opleidingsniveau zien we ten derde dat er een groot verschil is tussen respondenten met een universitair diploma en respondenten zonder diploma. Het verschil tussen respondenten met een universitair diploma en deze met een diploma van het hoger onderwijs buiten de universiteit verdwijnt echter. Voor het vervullen van een peoplemanagementfunctie maakt het met andere woorden niet uit van welk niveau je diploma hoger onderwijs is, terwijl de kans op een managementfunctie wel groter is voor universitair dan voor respondenten met een diploma hoger onderwijs buiten de universiteit. Wat de loopbaan kenmerken betreft ten slotte verdwijnt het effect van horizontale transitie. Respondenten die reeds van functie zijn veranderd zonder promotie

hebben niet meer of minder kans op een peoplemanagementbevoegdheid dan respondenten die dat wel al hebben gedaan.

De tabel bevat een maat voor de proportie verklaarde variantie, namelijk de Nagelkerke Pseudo R^2 . Deze maat stijgt van 0,08 bij model 1 tot 0,23 bij model 5bis. Aangezien pseudo R^2 maten over het algemeen lage waarden aannemen kunnen we voorzichtig concluderen dat het laatste model een goede voorspeller is van de peoplemanagementbevoegdheid.

Om het relatieve belang van de verschillende determinanten met elkaar te vergelijken moeten we bij een logistische regressie de R-statistiek berekenen. Voor de technische details en de cijfers verwijzen we naar bijlage 7. In het meest uitgebreide model, model 5bis gaat de grootste invloed uit van achtereenvolgens: het al dan niet hebben van thuiswonende kinderen, de zelfverzekerde inhoudelijke ambitie, één keer promotie weigeren en ten slotte geen diploma van het hoger onderwijs bezitten.

| | model 1 | | model 2 | | model 3 | | model 4 | | model 4bis | | model 5bis ⁶⁹ | |
|--|---------|--------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|------------|----------------------|--------------------------|----------------------|
| | B | Exp(B) | B | Exp(B) | B | Exp(B) | B | Exp(B) | B | Exp(B) | B | Exp(B) |
| aantal bedrijven | | | | | | | | | -0,136 | 1,145 ^{-1o} | -0,138 | 1,148 ^{-1o} |
| aantal veranderingen van functiedomein | | | | | | | | | -0,055 | 1,056 ⁻¹ | -0,033 | 1,034 ⁻¹ |
| nog nooit van functie veranderd zonder promotie | | | | | | | | | -0,071 | 1,074 ⁻¹ | -0,091 | 1,095 ⁻¹ |
| één keer van functie veranderd zonder promotie | | | | | | | | | 0,344 | 1,411 | 0,349 | 1,418 |
| één keer promotie afgewezen | | | | | | | | | 1,059 | 2,884 ^{**} | 1,026 | 2,791 ^{**} |
| meerdere keren promotie afgewezen | | | | | | | | | -0,586 | 1,797 ⁻¹ | -0,676 | 1,965 ⁻¹ |
| minder hiërarchische niveaus even veel hiërarchische niveaus | | | | | | | | | | | 0,483 | 1,621 |
| geen idee hoeveel hiërarchische niveaus | | | | | | | | | | | 0,716 | 2,046 [*] |
| Nagelkerke Pseudo R ² | 0,081 | | 0,127 | | 0,149 | | 0,171 | | 0,203 | | -0,558 | 1,747 ⁻¹ |

** p<0,01 * p<0,05 ° p<0,1

⁶⁹ We presenteren in deze tabel model 5bis en niet model 5 omdat 5bis een grotere Pseudo R² waarde heeft en dus een betere voorspeller van de afhankelijke variabele.

3.3.3 INVLOED OP HET BEDRIJFSBELEID

De invloed op het bedrijfsbeleid werd gemeten aan de hand van een metrische variabele. De determinanten van een variabele met een dergelijk meetniveau kunnen bepaald worden met een gewone lineaire regressie. We vergelijken hier opnieuw met de determinanten van het al dan niet uitoefenen van een managementfunctie en van een peoplemanagementfunctie en zetten enkel de verschillen in de verf.

Het valt op dat de verklaringskracht van de verschillende modellen kleiner is dan in de voorgaande analyses: de proportie verklaarde variantie (R^2) stijgt van amper 3% in model 1 tot 17% in model 5. We kunnen op basis van de opgenomen variabelen minder goed voorspellen hoe groot de beleidsimpact van een respondent is dan of hij of zij een peoplemanagementbevoegdheid heeft.

Wanneer we nagaan welke determinanten een significante invloed hebben op de impact op het bedrijfsbeleid, dan zien we eerst en vooral dat sekse een significant effect heeft in de eerste twee modellen. Vrouwen hebben een kleinere impact op het bedrijfsbeleid, maar dit effect verdwijnt door meer onafhankelijke variabelen in het model op te nemen. Ten tweede verdwijnt ook het effect van het opleidingsniveau en dit vanaf model 3. Wat de attitudes betreft zien we ten derde dat niet alleen factor 1 een invloed heeft, maar ook factor 4 en factor 5. Het significante effect van factor 4 betekent dat hoe minder belang de respondenten hechten aan het loon dat ze verdienen, hoe groter hun impact op het bedrijfsbeleid. Het effect van factor 5 is zoals te verwachten omgekeerd: hoe meer de respondenten hun gezin op de voorgrond plaatsen, hoe kleiner hun impact op het bedrijfsbeleid. Het nomadisch gehalte heeft ten vierde een negatief effect: hoe hoger het nomadisch gehalte, hoe lager de impact op het bedrijfsbeleid. Op de beide andere managementindicatoren heeft het nomadisch gehalte van de loopbaan geen effect. Om een kaderfunctie of een peoplemanagementfunctie te bereiken is het geen voordeel, maar ook geen nadeel dat men een nomadische loopbaan heeft. De impact op het bedrijfsbeleid verkleint wel wanneer het nomadisch gehalte van de loopbaan stijgt. We kunnen hieruit voorzichtig besluiten dat bedrijven hun bedrijfsbeleid in handen van hun meest trouwe werknemers leggen. Wanneer we de verschillende componenten van de nomadische loopbaan apart onder de loep nemen, zien we dat de impact op het bedrijfsbeleid daalt met het aantal bedrijven waar iemand gewerkt heeft. Deeltijds gewerkt hebben heeft ten slotte vreemd genoeg een positief effect: dit wordt niet afgestraft met een kleine invloed op het bedrijfsbeleid, integendeel.

De sterkte van het effect van de verschillende onafhankelijke variabelen kunnen we in de tabel afleiden uit de gestandaardiseerde regressiecoëfficiënten. In het meest volledige model heeft factor 1, de zelfverzekerde inhoudelijke ambitie, het grootste effect.

DE CARRIÈRE VAN

ANITA

44 jaar, partner, 2 kinderen 13 en 10 jaar

6 bedrijven

Anita legt een ongewoon parcours af. Ze doctoreert in de wetenschappen. Haar doctoraat maakt ze op parttime basis. Tegelijkertijd geeft ze les in een secundaire school. Na het behalen van haar doctoraat doet ze nog twee jaar onderzoek aan de universiteit. De faculteit wetenschappen was in die tijd nog een echt mannenbastion. Volgens Anita was het nadelig voor haar carrière dat ze vrouw was. Ze ziet veel gemiste kansen en gaat om die reden ook weg.

Ze wordt technisch directeur in een industriële onderneming. Achteraf bekeken, was die functie veel te zwaar om op jonge leeftijd te doen. Ze houdt het slechts één jaar vol en gaat aan de slag als meewerkende echtgenote. Haar man was op dat moment een eigen bedrijfje aan het opstarten. Ze doet één jaar zijn administratie, maar ze besluit dat ze veel te hooggeschoold is om dat soort low-end werk te doen. Ze wil een functie met meer verantwoordelijkheid.

Ze start in een hogeschool en doorloopt er gedurende acht jaar verschillende functies, zowel in het onderwijs als in de informaticadiensten van de school. De slechte sfeer zet haar er toe aan om weg te gaan: terug naar de universiteit voor een ICT-project. Na twee jaar resulteert dat in de opstart van een spinoff samen met een collega. Ze moet nu commercieel leren denken en de aandeelhouders tevreden houden.

Sinds de opstart van het bedrijf is de combinatie arbeid/gezin drastisch veranderd: de werkdagen zijn langer geworden en Anita spendeert veel tijd in het buitenland. Het gros van de gezinstaken komt nu op de schouders van haar echtgenoot terecht. Ook hij heeft een eigen bedrijf, maar dat bestaat al langer en functioneert in een stabiele omgeving waardoor hij zijn werktijden beter kan afstemmen op zijn gezin.

Ook nu werkt ze in een mannelijke wereld, maar ze ondervindt geen nadelen meer als vrouw zoals bij de start van haar carrière aan de universiteit.

Tabel 78: Regressiemodellen impact op het bedrijfsbeleid

| | Model 1 | | Model 2 | | Model 3 | | Model 4 | | Model 4bis | | Model 5 | |
|--|---------|---------|---------|---------|---------|----------|---------|----------|------------|----------|---------|---------|
| | B | Beta | B | Beta | B | Beta | B | Beta | B | Beta | B | Beta |
| constante | 4,225 | | 0,816 | | 0,682 | | 1,255 | | 2,039 | | 0,756 | |
| geslacht (man/vrouw) | -0,465 | -0,104* | -0,109 | -0,025 | -0,116 | -0,026 | -0,072 | -0,016 | -0,061 | -0,014 | -0,033 | -0,007 |
| loopbaananciënniteit | 0,011 | 0,043 | 0,026 | 0,102* | 0,032 | 0,121* | 0,043 | 0,166** | 0,036 | 0,140** | 0,044 | 0,167** |
| thuiswonende kinderen | -0,354 | -0,082° | -0,361 | -0,085° | -0,323 | -0,076 | -0,413 | -0,098* | -0,472 | -0,113* | -0,352 | -0,083° |
| geen diploma hoger onderwijs | -0,469 | -0,083° | -0,451 | -0,080° | -0,478 | -0,083° | -0,370 | -0,064 | -0,434 | -0,077 | -0,309 | -0,054 |
| diploma hoger onderwijs buiten universiteit | -0,496 | -0,115* | -0,301 | -0,071 | -0,307 | -0,072 | -0,282 | -0,067 | -0,231 | -0,055 | -0,256 | -0,060 |
| factor 1: zelfverzekerde inhoudelijke ambitie | | | 0,149 | 0,271** | 0,151 | 0,276** | 0,150 | 0,274** | 0,141 | 0,263** | 0,142 | 0,259** |
| factor 2: externe, loonsgerichte ambitie | | | -0,044 | -0,052 | -0,033 | -0,039 | -0,021 | -0,024 | -0,023 | -0,027 | -0,023 | -0,027 |
| factor 3: verantwoordelijkheid WG | | | -0,036 | -0,031 | -0,023 | -0,020 | -0,034 | -0,030 | -0,047 | -0,042 | -0,023 | -0,020 |
| factor 4: amusement boven loon | | | 0,179 | 0,083* | 0,205 | 0,095* | 0,196 | 0,090* | 0,211 | 0,100* | 0,189 | 0,088* |
| factor 5: gezin op de voorgond | | | -0,200 | -0,101* | -0,238 | -0,119** | -0,236 | -0,118** | -0,245 | -0,124** | -0,212 | -0,106* |
| goed ingebed in de netwerken | | | 0,183 | 0,090* | 0,274 | 0,136* | 0,220 | 0,109° | 0,204 | 0,103° | 0,232 | 0,115° |
| technisch diploma (ja/nee) | | | | | -0,089 | -0,021 | -0,053 | -0,012 | -0,022 | -0,005 | -0,036 | -0,009 |
| schaal ICT-gerichtheid | | | | | -0,037 | -0,065 | -0,017 | -0,030 | -0,004 | -0,008 | -0,017 | -0,031 |
| ooit ICT functie uitgeoefend hebben (ja/nee) | | | | | 0,049 | 0,010 | -0,053 | -0,011 | -0,015 | -0,003 | -0,028 | -0,006 |
| nomadisch gehalte fysieke loopbaan | | | | | | | -0,106 | -0,121* | | | -0,099 | -0,113* |
| langer dan 1 maand niet gewerkt (ja/nee) | | | | | | | 0,351 | 0,073° | 0,251 | 0,053 | 0,363 | 0,076° |
| periodes met minder uren (ja/nee) | | | | | | | -0,465 | -0,090* | -0,581 | -0,113* | -0,408 | -0,079° |
| aantal bedrijven | | | | | | | | | -0,184 | -0,171** | | |
| aantal veranderingen van functiedomein | | | | | | | | | -0,148 | -0,044 | | |

| | Model 1 | | Model 2 | | Model 3 | | Model 4 | | Model 4bis | | Model 5 | |
|---|---------|------|---------|------|---------|------|---------|------|------------|------|---------|--------|
| | B | Beta | B | Beta | B | Beta | B | Beta | B | Beta | B | Beta |
| nooit van functie veranderd zonder promotie | | | | | | | | | | | | |
| één keer van functie veranderd zonder promotie | | | | | | | | | | | | |
| afwijzen promotie: één keer | | | | | | | | | | | | |
| afwijzen promotie: meerdere keren | | | | | | | | | | | | |
| hiërarchische niveaus: minder | | | | | | | | | | | 0,453 | 0,092 |
| hiërarchische niveaus: even | | | | | | | | | | | 0,081 | 0,019 |
| veel | | | | | | | | | | | | |
| hiërarchische niveaus: geen idee | | | | | | | | | | | -0,221 | -0,039 |
| R ² | 0,032 | | 0,129 | | 0,135 | | 0,158 | | 0,175 | | 0,168 | |
| adjusted R ² | 0,023 | | 0,111 | | 0,11 | | 0,128 | | 0,137 | | 0,134 | |
| std. Error of the estimate | 2,136 | | 2,002 | | 1,994 | | 1,975 | | 1,936 | | 1,969 | |

** p<0,01 * p<0,05 ° p<0

4 TUSSENTIJDSE BALANS

Voor deze tussentijdse balans geven we eerst een overzicht van de resultaten van de verschillende hypothesen. We gaan ten tweede na wat deze resultaten betekenen in het licht van onze onderzoeksvragen.

Tabel 79: Overzicht hypothesetoetsing

| Hypothesen | Resultaat |
|---|---|
| <p>- Nomadische loopbanen zijn een uitdrukking van het bestaan van een secundaire arbeidsmarkt voor laaggeschoolden in de ICT-sector: er is een negatieve samenhang tussen het opleidingsniveau en het nomadisch gehalte van de loopbaan.</p> | <p>We kunnen deze hypothese voorzichtig aanvaarden: respondenten zonder een diploma van het hoger onderwijs scoren hoger op het nomadisch gehalte van hun loopbaan dan respondenten met een universitair diploma. Dit effect is echter slechts statistisch significant op niveau $p < 0,1$. De kans dat we deze hypothese onterecht aanvaarden is dus eerder hoog.</p> |
| <p>- Nomadische loopbanen zijn een uitdrukking van het bestaan van een professionele arbeidsmarkt binnen de ICT-sector en zijn gereserveerd voor een specifieke professionele categorie. Respondenten met een technisch diploma (H2a), die ooit in een ICT-functie gewerkt hebben (H2b) en met een positieve houding ten opzichte van technologie (H2c), hebben een hoger nomadisch gehalte van hun loopbaan dan respondenten die deze kenmerken niet vertonen.</p> | <p>H2a moeten we verworpen omdat de richting van het verband omgekeerd is: respondenten zonder een technisch diploma hebben een hogere score op het nomadisch gehalte van hun loopbaan dan respondenten met een technisch diploma. H2b en H2c kunnen we wel aanvaarden: de nomadische loopbanen komen meer voor bij ICT-professionals, maar dit hangt niet samen met hun diploma. De ICT-sector kunnen we bijgevolg niet beschouwen als een professionele arbeidsmarkt in de klassieke zin van het woord.</p> |
| <p>- Negatieve loopbaanervaringen verhogen het nomadische karakter van de loopbaan. Respondenten die ervaren hebben dat ze onterecht naast een promotie hebben gegrepen (H3a), dat ze verschillende ideeën hebben gehad over het verloop van hun loopbaan dan hun manager (H3b) en dat ze kansen hebben misgelopen (H3c), scoren hoger op het nomadisch gehalte van hun loopbaan dan respondenten die dat niet hebben ervaren.</p> | <p>H3a en H3c moeten we verworpen. H3b kunnen we daarentegen aanvaarden. We kunnen bijgevolg besluiten dat bepaalde negatieve loopbaanervaringen het nomadisch gehalte van de loopbaan verhogen, met name conflicten over de richting van de loopbaan met de manager. Niet alle negatieve loopbaanervaringen hebben echter hetzelfde effect.</p> |
| <p>- Onvrijwillige loopbaantransities verhogen het nomadische karakter van de loopbaan. We gaan er van uit dat ongewild van functie veranderen een belangrijke determinant is van het nomadisch gehalte van de loopbaan.</p> | <p>We kunnen deze hypothese aanvaarden: een deel van de nomadische loopbaan komt er niet op eigen initiatief van de werkende, maar is het gevolg van onvrijwillige, niet gewenste functieveranderingen.</p> |
| <p>- Het nomadisch gehalte van de loopbaan verhoogt ten gevolge van gezinsverantwoordelijkheden. Respondenten met kinderen zijn meer nomadisch dan respondenten zonder kinderen.</p> | <p>We kunnen deze hypothese aanvaarden: het hebben van kinderen heeft een positief effect op het nomadisch gehalte van de loopbaan.</p> |

| | |
|--|--|
| <p>- Wat de loopbaanattitudes betreft verwachten we een positieve samenhang tussen factor 2, externe loonsgerichte ambitie, en het nomadisch gehalte van de fysieke loopbaan (H6a). Hetzelfde geldt voor factor 5, gezin op de voorgrond (H6b). We verwachten een negatieve samenhang met factor 3, verantwoordelijkheid werkgever(H6c). Voor de twee andere factoren hebben we geen hypothese geformuleerd.</p> | <p>We kunnen zowel H6a en H6c bevestigen. Er is een positief causaal verband tussen een externe, loonsgerichte ambitie en het nomadisch gehalte van de fysieke loopbaan. We zien een negatief causaal verband tussen de mate waarin men de verantwoordelijkheid voor de loopbaan bij de werkgever legt en het nomadisch gehalte van de fysieke loopbaan. Factor 5 heeft geen invloed.</p> |
| <p>- Het nomadisch gehalte van de fysieke loopbaan verschilt niet naargelang het geslacht.</p> <p>- Het scholingsniveau, de anciënniteit en de gezinssituatie hebben een invloed op de positie in de bedrijfshierarchie (H8a). Ook al hebben vrouwen hetzelfde scholingsniveau, dezelfde anciënniteit en dezelfde gezinssituatie als mannen, toch bekleeden ze een lagere positie (H8b).</p> | <p>Deze hypothese klopt: er is geen verband tussen sekse en het nomadisch gehalte van de loopbaan.</p> <p>Voor loopbaananciënniteit kunnen we hypothese 8a bevestigen. Voor de andere determinanten moeten we een onderscheid maken naargelang de managementindicator die we gebruiken. Het scholingsniveau heeft een impact op het al dan niet uitoefenen van een managementfunctie en het al dan niet hebben van peoplemanagementbevoegdheid: de kans dat universairen een dergelijke functie uitoefenen is veel groter dan de kans dat respondenten zonder diploma dit doen. Het diploma heeft echter nauwelijks invloed op de impact op het bedrijfsbeleid. Kinderen hebben een positief effect, maar bij de indicator 'al dan niet een managementfunctie' verdwijnt dit wanneer meerdere variabelen in het model worden opgenomen. Wat hypothese 8b betreft, moeten we weer een onderscheid maken naargelang de managementindicator: het al dan niet uitoefenen van een managementfunctie wordt niet beïnvloed door geslacht. Voor de impact op het bedrijfsbeleid en het al dan niet uitoefenen van een peoplemanagementfunctie kunnen we de hypothese wel bevestigen.</p> |
| <p>- Ambitie is een belangrijke determinant van het loopbaanverloop. We verwachten een positief effect van zowel factor 1, zelfverzekerde inhoudelijke ambitie (H9a), als factor 2, externe, loonsgerichte ambitie (H9b). Vrouwen scoren lager op de beide factoren (H9c).</p> | <p>We kunnen hypothese 9a voor elk van de drie managementindicatoren bevestigen. Factor 2 speelt echter geen beïnvloedende rol. Zoals de hypothese stelt, hebben vrouwen een significant lagere gemiddelde score op factor 1, de zelfverzekerde inhoudelijke ambitie.</p> |
| <p>- Respondenten die hun gezin op de voorgrond plaatsen ten nadele van hun job (factor 5) stromen minder door naar managementpositie dan respondenten die dat niet doen (H10a). Vrouwen doen dit meer dan mannen (H10b).</p> | <p>Deze hypothese wordt enkel bevestigd bij de impact op het bedrijfsbeleid: de impact daalt naargelang de score op factor 5 hoger is. Bij de andere indicatoren heeft dit geen effect.</p> |

| | |
|--|--|
| <p>- Inbedding in de netwerken in de ICT-sector is positief voor het carrièreverloop. We verwachten daarom een positief verband tussen het behoren tot netwerken en de positie in de bedrijfshierarchie (H11a). Vrouwen zijn daarbij minder goed ingebed in de netwerken in de ICT-sector dan mannen (H11b).</p> | <p>H11a kunnen we bevestigen voor twee van de drie managementindicatoren, namelijk de impact op het bedrijfsbeleid en het al dan niet uitvoeren van een managementfunctie. H11b kunnen we eveneens bevestigen: vrouwen vinden van zichzelf dat ze minder goed ingebed zijn in de ICT-netwerken.</p> |
| <p>- Ten gevolge van de grotere concurrentie in platte organisaties verwachten we voor vrouwen een negatief verband tussen het aantal hiërarchische niveaus en de positie in de bedrijfshierarchie (H12a). Bij mannen heeft dit veel minder een effect (H12b).</p> | <p>We moeten hypothese 12a verwerpen. Bij één indicator, de impact op het bedrijfsbeleid, zien we geen effect van de hiërarchische structuur. Bij de twee andere indicatoren zien we een ander verband: respondenten die stellen dat hun bedrijf evenveel hiërarchische niveaus heeft als vergelijkbare bedrijven hebben een grotere kans op het uitvoeren van een management- of peoplemanagementfunctie dan respondenten die menen dat hun bedrijf meer hiërarchische niveaus heeft. We vinden geen interactie-effect van geslacht (H12b).</p> |
| <p>- Hoe hoger het ICT-gehalte van de respondent, hoe groter de kans dat ze een managementpositie bekleden: respondenten met een technisch diploma (H13a), die ooit in een ICT-functie gewerkt hebben (H13b) en met een positieve houding ten opzichte van technologie (H13c), bekleden een hogere positie in de bedrijfshierarchie dan respondenten die deze kenmerken niet vertonen. Vrouwen hebben een lager ICT-gehalte dan mannen (H13d).</p> | <p>We moeten hypothese 13a en 13b verwerpen voor elk van de drie managementindicatoren. Hypothese 13c gaat bij twee van de drie indicatoren in de tegenovergestelde richting: hoe positiever de houding ten opzichte van ICT, hoe kleiner de kans dat men een management of peoplemanagement positie bekleeft. De impact op het bedrijfsbeleid wordt hier niet door beïnvloed. Hypothese 13d kunnen we bevestigen: vrouwen hebben minder in ICT-functies gewerkt, minder een technisch diploma en een minder positieve houding ten opzichte van technologie.</p> |
| <p>- Het nomadisch gehalte van de loopbaan heeft een positieve invloed op het bereiken van een managementpositie: hoe hoger het nomadisch gehalte, hoe hoger de positie in de bedrijfshierarchie.</p> | <p>Deze hypothese moeten we verwerpen. Het nomadisch gehalte heeft geen effect op twee van de drie managementindicatoren. Bij de impact op het bedrijfsbeleid is de relatie negatief in plaats van positief: hoe hoger het nomadisch gehalte, hoe lager de impact op het bedrijfsbeleid.</p> |
| <p>- Een aantal loopbaankenmerken hebben een negatieve invloed op het bereiken van een managementpositie, namelijk tijdelijk deeltijds werken (H15a) en loopbaanonderbrekingen (H15b). Het zijn vooral vrouwen bij wie deze loopbaanevents voorkomen in het kader van de combinatie arbeid/gezin (H15c).</p> | <p>Hypothese 15a moeten we verwerpen. Tijdelijke deeltijds werken heeft geen impact op het al dan niet uitvoeren van een management- of peoplemanagementfunctie. Het heeft echter een positief effect op de impact op het bedrijfsbeleid. Hypothese 15b kunnen we wel aanvaarden. We vinden geen indirecte invloed van geslacht: in deze steekproef zien we niet significant meer loopbaanonderbrekingen en deeltijds werken dan bij mannen.</p> |

4.1 ONDERZOEKSVRAAG 1: LOOPBAANTYPOLOGIE

Welke loopbaanpatronen vinden we terug in de ICT-sector? Meer specifiek: in hoeverre zijn de kenmerken van de 'nomadische carrière' aanwezig in de ICT-sector? Welke kenmerken van de werknemers hebben een invloed op het al dan niet doorlopen van een 'nomadische carrière'?

Het onderscheid tussen de fysieke en subjectieve loopbaan

Op basis van het kwalitatieve onderzoeksluik concludeerden we dat het beter is om een onderscheid te maken tussen de fysieke en de subjectieve loopbaan. Bij de analyse van de kwantitatieve resultaten bleek het niet mogelijk om de subjectieve loopbaan te operationaliseren als één variabele. De verschillende dimensies konden niet samengebracht worden in één concept. Een factoranalyse maakte duidelijk dat de subjectieve loopbaan vijf dimensies bevat. Deze vijf dimensies hebben we gebruikt als determinanten van de fysieke loopbaan.

De determinanten van het nomadisch gehalte van de fysieke loopbaan

Bij de conceptuele verduidelijking van het concept nomadische loopbaan hebben we er de nadruk op gelegd dat het concept gebruikt wordt om de veranderingen te beschrijven die zich voordoen in de hogere regionen van de arbeidsmarkt. Wat de fysieke kant van de nomadische loopbaan betreft betekent dit dat verondersteld wordt dat ook hooggeschoolden en leidinggevenden externe en horizontale transitieën doormaken. Uit de analyse van de determinanten van het nomadisch gehalte van de fysieke loopbaan blijkt echter dat het nomadisch gehalte van de loopbaan hoger is 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, al is het effect niet overtuigend wegens het lage significantieniveau.

Men gaat er dikwijls van uit dat het nomadisch gehalte van de loopbaan van werknemers in de ICT-sector het hoogst is bij de techneuten. 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. 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.

Eén soort negatieve loopbaanervaringen verhoogt het nomadisch gehalte van de loopbaan, met name conflicten over de richting van de loopbaan met de manager. De andere negatieve loopbaanervaringen die we bevraagd hebben, hebben niet hetzelfde effect. Daar kunnen we aan toevoegen dat een deel van het nomadisch gehalte van de fysieke loopbaan veroorzaakt wordt door onvrijwillige transities. Nochtans wordt door de grondleggers van het concept sterk de nadruk gelegd op het vrijwillige karakter van de nomadische loopbaan.

We hebben het effect van de verschillende dimensies van de subjectieve loopbaan getest. Hieruit blijkt dat slechts twee van de factoren een effect hebben: hoe meer de respondenten de verantwoordelijkheid voor hun loopbaan bij de werkgever leggen, hoe lager de score op het nomadisch gehalte van de fysieke loopbaan; hoe groter hun score op de externe, loonsgerichte ambitie, hoe hoger het nomadisch gehalte van de loopbaan.

De invloed van het nomadisch gehalte van de fysieke loopbaan op het bereiken van een managementpositie

Iemands loopbaan resulteert steeds in de functie die hij of zij op het moment van de enquête uitoefent. Hierbij bekijken we één specifiek kenmerk van deze functie, namelijk de positie in de bedrijfshiërarchie. Dit hebben we aan de hand van drie indicatoren gemeten: functieniveau, peoplemanagementbevoegdheid en beleidsbevoegdheid. In tegenstelling tot wat we verwachtten heeft het nomadisch gehalte van de loopbaan geen invloed op de eerste twee indicatoren en een negatieve invloed op de beleidsbevoegdheid: hoe hoger het nomadisch gehalte van de loopbaan, hoe lager de beleidsbevoegdheid. Wanneer we de totale onderzoeksgroep bekijken, levert een nomadische loopbaan dus geen carrièrebonus op, integendeel.

4.2 ONDERZOEKSVRAAG 2: GENDERASPECTEN

Op welke manier spelen genderprocessen een rol in het loopbaanverloop van werknemers uit de ICT-sector? Meer concreet: zijn er verschillen in loopbaanverloop tussen mannen en vrouwen? Hoe kunnen we die verschillen verklaren?

Verschillen tussen mannen en vrouwen wat het nomadisch gehalte van de fysieke loopbaan betreft

Iemands geslacht heeft geen directe invloed op het nomadisch gehalte van de fysieke loopbaan: de loopbaan van vrouwen is niet meer of minder nomadisch dan de loopbaan van mannen. Het geslacht heeft enkel een indirecte invloed. Deze invloed doet zich gelden op twee terreinen. Het ICT-gehalte van vrouwen is ten eerste kleiner dan van mannen: ze zijn minder dan mannen technisch geschoold, hebben minder dan mannen een ICT-functie uitgeoefend en ze zijn minder gepassioneerd door technologie. Vrouwen hebben ten tweede

minder dan mannen conflicten ervaren met het management over de richting waar ze met hun loopbaan naar toe willen. De noodzaak om vanuit negatieve loopbaanervaringen tot bepaalde externe of interne transitie over te gaan doet zich bij vrouwen dus minder voelen dan bij mannen.

Verschillen tussen mannen en vrouwen wat de positie in de bedrijfshierarchie betreft

Hier moeten we een onderscheid maken tussen de drie managementindicatoren. Het al dan niet uitoefenen van een managementfunctie wordt ten eerste niet beïnvloed door geslacht. Bij de impact op het bedrijfsbeleid en het al dan niet uitoefenen van een peoplemanagementfunctie zien we echter wel een invloed van geslacht: ook al hebben vrouwen hetzelfde scholingsniveau, anciënniteit en gezinssituatie als mannen toch is de kans dat ze verantwoordelijk zijn voor ondergeschikten lager dan voor mannen. We zien eveneens dat hun invloed op het bedrijfsbeleid kleiner is.

HOOFDSTUK 6

ALGEMEEN BESLUIT

Bij wijze van besluit presenteren we in dit hoofdstuk eerst een overzicht van de gebruikte theoretische invalshoek. We houden het hier bewust kort. Een iets uitgebreidere samenvatting van het theoretisch kader vindt u immers in de inleiding. Vervolgens presenteren we – eveneens kort - de methodologische aanpak. Ten slotte brengen we de resultaten van de verschillende hoofdstukken samen in een eindconclusie. We gaan na welk antwoord we kunnen formuleren op de onderzoeksvragen. Daarbij maken we gebruik van de tussentijdse balans die we opmaakten na de analyse van de kwalitatieve interviews (hoofdstuk 4) en de enquête bij werknemers (hoofdstuk 5).

1 THEORETISCHE INVALSHOEK

Dit onderzoek bevindt zich op het kruispunt van twee traditionele invalshoeken in het onderzoek naar de positie van vrouwen op de arbeidsmarkt: enerzijds het onderzoek over de geringe doorstroom van vrouwen naar managementfuncties (verticale sekse-segregatie), anderzijds het onderzoek over de geringe aanwezigheid van vrouwen in technologische sectoren (horizontale sekse-segregatie). Hier voegen we een derde invalshoek aan toe, namelijk het concept van de nomadische loopbaan. De bijdrage van dit doctoraatsproject bestaat er in dat we met een andere bril naar de verticale sekse-segregatie kijken en ons afvragen wat de opkomst van de nomadische loopbaan betekent voor de loopbanen van vrouwen in een technologische sector. Het centrale aandachtspunt van dit onderzoek is het loopbaanverloop van mannen en vrouwen. De bril waarmee we naar loopbanen kijken is het concept van de nomadische loopbaan. De context waarbinnen dit gebeurt is de ICT-sector.

We zijn gestart met dit onderzoek omdat het traditionele onderzoek naar de verticale sekse-segregatie ons inziens twee belangrijke tekortkomingen vertoont. Ten eerste vertrekt men vaak van een statisch perspectief waarbij men geen rekening houdt met de weg die mannen en vrouwen afleggen om een bepaalde positie in de bedrijfshiërarchie te bereiken. Daarmee samenhangend hanteert men ten tweede vaak impliciet een bepaald loopbaanmodel, namelijk dat van de lineaire loopbaan. In dit onderzoek vertrekken we van een ander loopbaanmodel, namelijk dat van de nomadische loopbaan. We gaan er immers van uit dat de lineaire loopbaan - die voornamelijk bestaat uit verticale carrièrestappen binnen één bedrijf en gericht is op het verwerven van meer loon en status bij elke individuele loopbaantransitie- niet langer het enige loopbaanmodel is.

Aan de nomadische loopbaan worden in de literatuur verschillende kenmerken toegedicht zonder dat we een eenduidige definitie terugvinden. We kunnen de nomadische loopbaan het best omschrijven door ze te vergelijken met de traditionele lineaire loopbaan. In de eerste plaats bekijken we enkele formele kenmerken van de loopbaantransities: deze zijn niet alleen verticaal, maar ook horizontaal; niet alleen intern, maar ook extern; niet exclusief binnen één functiedomein, maar tevens functiedomein overschrijdend. De nomadische loopbaan is daarbij niet de absolute tegenpool van haar lineaire tegenhanger, maar de verscheidenheid aan loopbaantransities is aanzienlijk groter waardoor we een veel grilliger en minder

voorspelbaar carrièrepatroon krijgen. Daarnaast vinden we een resem bijkomende kenmerken die in wisselende mate benadrukt worden: de motivatie voor loopbaanstappen is eerder extrinsiek dan intrinsiek; de verantwoordelijkheid voor de loopbaan ligt niet langer alleen bij de werkgever, maar ook bij de werknemer zelf; de belangrijkste mijlpalen van de loopbaan zijn niet gebonden aan anciënniteit, maar aan leerervaringen; de vaardigheden die men opdoet zijn ten slotte niet gebonden aan één enkele organisatie, maar zijn overdraagbaar naar verschillende contexten. We reserveren het concept nomadische loopbaan voor een specifiek segment van de arbeidsmarkt, namelijk dat van de werknemers die het potentieel hebben om te kunnen doorstromen naar een managementfunctie.

De onderzoeksvragen die we ons bij dit veranderende loopbaanlandschap stellen zijn tweeledig. We stellen ons enerzijds de vraag of de nomadische loopbaan empirisch te traceren valt en wat er de determinanten van zijn en anderzijds wat de opgang van de nomadische carrière betekent voor de doorstroom van vrouwen naar managementfuncties. Blijven dezelfde mechanismen een rol spelen die de doorstroom van vrouwen naar managementfuncties op de klassieke carrièreladder belemmeren? We combineren op die manier een statische invalshoek (de bereikte positie) met een meer dynamische invalshoek (de weg die men aflegt om die positie te bereiken).

- *Welke loopbaanpatronen vinden we terug in de ICT-sector? Meer specifiek: in hoeverre zijn de kenmerken van de 'nomadische carrière' aanwezig in de ICT-sector? Welke kenmerken van de werknemers hebben een invloed op het al dan niet doorlopen van een 'nomadische carrière'?*
- *Op welke manier spelen genderprocessen een rol in het loopbaanverloop van werknemers uit de ICT-sector? Meer concreet: zijn er verschillen in loopbaanverloop tussen mannen en vrouwen? Welke kenmerken kunnen die verschillen verklaren?*

Bij het loopbaanverloop besteden we zoals in het traditionele onderzoek naar de doorstroming van vrouwen in de bedrijfshiërarchie de nodige aandacht aan de positie die vrouwen en mannen op een bepaald moment in hun loopbaan bereikten. We bekijken echter eveneens op welke manier hun loopbaanverloop die bereikte positie beïnvloedt. Het onderzoek is gesitueerd in de ICT-sector omdat we op zoek waren naar een sector waar de kans groot zou zijn dat de nomadische carrière er ingang zou gevonden hebben. De organisatorische veranderingen die samengaan met de nomadische loopbaan zetten zich immers verscherpt door in de ICT-sector. We verwachten bovendien dat de ICT-sector een trendsetter is op het vlak van loopbaanverloop. Het bestuderen van de ICT-sector heeft daarom een ruimere relevantie dan enkel een sectorstudie. Het levert ons inzichten over het loopbaanverloop waarvan we verwachten dat ze op termijn ook in andere sectoren zichtbaar zullen worden.

2 DRIEVOUDIGE METHODOLOGISCHE STRATEGIE

Het onderzoek maakt gebruik van drie verschillende onderzoeksmethoden, waarvan twee kwantitatieve en één kwalitatieve. Het kwantitatieve luik omvat enerzijds een schriftelijke enquête bij directeurs en HR-managers van Vlaamse ICT-bedrijven en anderzijds een enquête via internet bij een steekproef van werknemers uit ICT-bedrijven. Het kwalitatieve luik omvat loopbaaninterviews met mannelijke en vrouwelijke managers. De bedrijfsenquête levert ons een momentopname. De beide andere methoden gaan echter een stap verder en brengen het dynamische aspect in het onderzoek binnen door retrospectief terug te kijken op de loopbaan van de geïnterviewden en geënquêteerden.

Op basis van de schriftelijke enquête bij ICT-bedrijven kunnen we de context van het onderzoek in kaart brengen. De bedrijfsenquête heeft tot doel om de bestaande administratieve gegevens over de ICT-sector aan te vullen met meer gedetailleerde en betrouwbare informatie over de mogelijke verticale sekse-segregatie in de ICT-sector. Dit sluit aan bij het traditionele onderzoek naar het glazen plafond. De enquête levert gegevens op over het aantal bedienden, hooggeschoolden, technisch geschoolden, freelancers, aanwervingen en ontslagen, projectleiders en ten slotte leidinggevenden. Op basis van deze gegevens kunnen we per bedrijf een doorstromingsratio berekenen en de positie van vrouwen in de ICT-sector bepalen. Ondanks onze inspanningen hebben we een relatief lage respons van 23%. Dit is echter vergelijkbaar met ander onderzoek bij bedrijven. Op basis van de gegevens over de bedrijfsgrootte kunnen we spreken van een representatieve steekproef.

Het kwalitatieve onderzoeksluik bestaat uit loopbaaninterviews met 9 mannelijke en 15 vrouwelijke managers in de ICT-sector. Deze interviews leveren informatie over de verschillende soorten loopbaanpatronen die in de ICT-sector gangbaar zijn en op de samenhang tussen de fysieke kenmerken van de loopbaan enerzijds en de meer subjectieve kenmerken anderzijds. Bovendien laten de interviews ons toe om hypothesen te formuleren voor de werknemersenquête.

Het tweede deel van het kwantitatieve onderzoeksluik bestaat uit een schriftelijke enquête bij werknemers in de ICT-sector ($N = 577$ werknemers). Wat de representativiteit betreft zien we een oververtegenwoordiging van respondenten uit grote bedrijven en de subsector informatica dienstverlening evenals een lichte oververtegenwoordiging van vrouwen. Het is vooral de vertekening naar bedrijfsgrootte die mogelijk een invloed heeft op het beantwoorden van de onderzoeksvragen. Op basis van de werknemersenquête krijgen we enerzijds zicht op de determinanten van de nomadische loopbaan. Anderzijds analyseren we de positie in de bedrijfshiërarchie die de respondenten op dit moment in hun loopbaan innemen: we bekijken daarbij of er verschillen zijn tussen mannen en vrouwen en gaan na welke invloed uitgaat van het loopbaanverloop. De onderzoeksgroep wordt uitgebreid van managers naar alle werknemers. Voor de analyse van de werknemersenquête gebruiken we

deels multilevel technieken. Aangezien de werknemers benaderd werden via het bedrijf waar ze werken is dit vanuit methodologisch oogpunt noodzakelijk. De multilevel analyse houdt echter enkel rekening met de gelijkenis tussen individuen wat betreft het bedrijf waar ze op dit moment werken, maar het houdt geen rekening met de gelijkenis die individuen kunnen hebben op basis van de vorige bedrijven waar ze gewerkt hebben.

3 RESULTATEN

Met dit doctoraatsonderzoek willen we een bijdrage leveren aan het onderzoek naar de nomadische loopbaan en daarbij specifiek aandacht besteden aan de mogelijke genderaspecten. Gezien de veelheid aan omschrijvingen en het gebrek aan een eenduidige definitie is het daarbij allereerst nodig om aandacht te besteden aan een verduidelijking van het begrip. Vervolgens gaan we na wat de determinanten zijn van de nomadische loopbaan (onderzoeksvraag 1) en staan we stil bij de genderaspecten van het loopbaanverloop (onderzoeksvraag 2).

3.1 HET CONCEPT NOMADISCHE LOOPBAAN

In de literatuur over de nomadische loopbanen vinden we twee soorten kenmerken die gebruikt worden om het begrip te definiëren, enerzijds de formele eigenschappen van de verschillende afzonderlijke loopbaantransities en anderzijds meer subjectieve aspecten die de houding van de respondenten ten opzichte van hun loopbaan omvatten. Het kwalitatieve onderzoeksluik liet ons toe om een loopbaantypologie samen te stellen en om de samenhang te toetsen tussen de verschillende kenmerken die aan de nomadische loopbaan worden toegeschreven. Voor de enquête bij werknemers hebben we die typologie wat de formele aspecten van de loopbaan betreft omgevormd tot één variabele die het nomadisch gehalte van de loopbaan uitdrukt. De subjectieve kenmerken van de loopbaan bleken we eerder te moeten interpreteren als mogelijke determinanten van de formele loopbaan. Het was niet mogelijk om het nomadisch gehalte van de subjectieve loopbaan uit te drukken aan de hand van één variabele.

Wat betreft de formele kenmerken kunnen we op basis van de kwalitatieve interviews vier carrièretypes onderscheiden: de klassiek lineaire, de serieel lineaire, de intern nomadische en de extern nomadische loopbaan. Het onderscheid tussen de lineaire en de nomadische carrière is ons inziens immers geen absoluut onderscheid is, maar een continuüm waarbij het nomadisch gehalte van de loopbaan steeds vergroot. Dan stelt zich de vraag vanaf wanneer we kunnen spreken van een nomadische loopbaan. Hiervoor vinden we in de literatuur geen duidelijk criterium terug. Daarom is het volgens ons beter om niet te spreken over 'de nomadische loopbaan', maar wel over 'het nomadische karakter' van de loopbaan dat groter of kleiner kan zijn.

We gebruiken twee criteria om de formele loopbaan te beoordelen: (1) weinig of veel bedrijven en (2) weinig of veel functiedomeinen. In combinatie leiden deze twee criteria tot de volgende vier carrièretypes waarbij het nomadisch gehalte van de loopbaan steeds groter wordt:

1. klassiek lineair: weinig externe transitie, slechts één functiedomein,
2. serieel lineair: veel externe transitie, slechts één functiedomein,
3. intern nomadisch: weinig externe transitie, meer dan één functiedomein,
4. extern nomadisch: veel externe transitie, meer dan één functiedomein.

Aangezien de respondenten uit het kwalitatief onderzoek managementverantwoordelijkheid dragen zien we in elk van deze vier carrièretypes hoofdzakelijk, zij het niet exclusief, verticale loopbaantransities. De klassieke lineaire loopbaan komt bij de respondenten van de kwalitatieve interviews echter slechts weinig voor. We zien hiervoor twee belangrijke redenen. Het aantal hiërarchische niveaus is ten eerste in de meeste organisaties – ongeacht de bedrijfsgrootte - beperkt waardoor verticale transitie moeilijk intern te realiseren zijn. Inhoudelijke flexibiliteit is in de ICT-sector ten tweede heel belangrijk. Bijgevolg zijn zowel veranderingen van functiedomein als horizontale transitie niet uitzonderlijk. Beide soorten transitie kunnen immers gebruikt worden om iemands competenties (en employability) uit te breiden.

Bij de analyse van de schriftelijke enquête bij werknemers van ICT-bedrijven hebben we de respondenten niet naar analogie van het kwalitatieve luik ingedeeld in verschillende carrièretypes. Wel hebben we het nomadisch gehalte van de loopbaan beoordeeld, zodanig dat we één numerieke variabele konden construeren die uitdrukt waar elke respondent zich op het continuüm bevindt tussen enerzijds de klassiek lineaire loopbaan en anderzijds de extern nomadische loopbaan. We gebruikten hiervoor gelijkaardige criteria als in het kwalitatieve luik: het aantal bedrijven, het aantal veranderingen van functiedomein, het voorkomen van horizontale transitie en het afwijzen van verticale transitie.

Naast de formele kenmerken van de loopbaan bekeken we tijdens het kwalitatieve onderzoeksluik een aantal bijkomende kenmerken van de loopbaan: de motieven voor loopbaantransitie, de carrièreoriëntatie, de initiatiefnemer van de loopbaantransitie en de overdraagbaarheid van competenties. Deze kenmerken noemen we subjectief omdat het vaak gaat om de manier waarop de werknemers naar hun loopbaan kijken. Het nomadisch gehalte van de loopbaan vergroot naargelang intrinsieke motieven belangrijker worden bij loopbaantransitie, de carrièreoriëntatie niet gericht is op het verwerven van meer loon, status of promotie, de loopbaanstappen op eigen initiatief gebeuren en de competenties die worden opgebouwd overdraagbaar zijn naar verschillende settings. Het nomadisch gehalte is zowel wat betreft de overdraagbaarheid van competenties als wat betreft het initiatief voor loopbaanstappen bij alle respondenten bijzonder hoog. Enkel bij de motieven en de daarmee samenhangende carrièreoriëntatie zien we variatie: aan het ene uiteinde van het continuüm vinden we respondenten die enkel carrièregerichte motieven opgeven en wiens

carrièreoriëntatie bijgevolg 'getting ahead' te noemen is; aan het andere uiteinde vinden we de respondenten met inhoudelijke motieven en een 'getting high' loopbaanoriëntatie.

Het is niet zo dat de fysieke en de subjectieve carrière steeds dezelfde positie innemen wat het nomadische karakter betreft. We vinden zowel respondenten die fysiek gesproken een lineaire carrière volgen, maar wiens carrière op basis van subjectieve kenmerken nomadisch te noemen is, als respondenten die een extern nomadisch patroon volgen, maar toch vooral gedreven zijn door carrièregerichte motieven. We kiezen er niet voor om het begrip nomadische loopbaan te reserveren voor het beperkt aantal loopbanen waar de subjectieve en fysieke kenmerken wel parallel lopen, maar we vinden het noodzakelijk om de beide begrippen van elkaar los te koppelen. Bovendien beschouwen we de subjectieve kenmerken als determinanten van de fysieke loopbaan.

Bij de analyse van de enquête bij werknemers bleek het niet mogelijk om de subjectieve loopbaan te operationaliseren als één variabele. De verschillende dimensies konden niet samengebracht worden in één concept. Een factoranalyse maakte duidelijk dat de subjectieve loopbaan vijf dimensies bevat: (1) zelfverzekerde inhoudelijk ambitie (2) externe loonsgerichte ambitie (3) verantwoordelijkheid werkgever (4) amusement boven loon en (5) gezin op de voorgrond. Deze vijf dimensies hebben we gebruikt als determinanten van de fysieke loopbaan.

We willen hier tot slot een beperking van het huidige onderzoek vermelden: aangezien we geen vergelijkende studie uitgevoerd hebben kunnen we geen uitspraken doen over het meer of minder nomadisch zijn van de loopbanen in de ICT-sector in vergelijking met andere sectoren. We weten evenmin of de loopbanen op het moment van de bevraging meer of minder nomadisch zijn dan in het verleden. Verder vergelijkend en historisch onderzoek is hierbij aangewezen.

3.2 DETERMINANTEN VAN DE LOOPBAAN

De determinanten van het loopbaanverloop situeren zich op drie niveaus: de sector, de organisatie en het individu. Of met andere woorden: het macro- het meso- en het microniveau. De invloed die uitgaat van de sector en de organisatie benaderen we voornamelijk aan de hand van het kwalitatieve onderzoeksluik, de individuele determinanten komen zowel aan bod bij de analyse van de kwalitatieve interviews als bij de analyse van de enquête bij werknemers.

De invloed van de sector en van de organisatie zijn sterk met elkaar verbonden. We behandelen ze daarom samen. De sector is voor alle geïnterviewden dezelfde, de manier waarop de organisaties waar ze werken omgaan met de invloed van de sector verschilt. Een Amerikaanse mastodont zoals IBM functioneert bijvoorbeeld anders dan een kleine Belgische

internetprovider. Toch zien we een aantal gemeenschappelijke tendensen. Op basis van de kwalitatieve interviews onderscheiden we vijf sector- en organisatiekenmerken. Deze hebben allemaal een positieve invloed op het nomadisch gehalte van de fysieke loopbaan. De platte organisatiestructuur die gangbaar is in de ICT-sector beperkt ten eerste het aantal mogelijke verticale interne transitieën waardoor respondenten andere soorten loopbaanstappen zetten. We zien ten tweede dat we ICT-sector kunnen catalogeren als een netwerkeconomie: dit vergemakkelijkt externe transitieën omdat veel respondenten een groot informeel netwerk opbouwen waar ze een beroep op kunnen doen indien ze van bedrijf willen veranderen. We zagen ten derde tot begin 21^e eeuw een sterke economische groei. Dit bevordert de osmotische mobiliteit en vergemakkelijkt externe en interne transitieën. Omgekeerd heeft de crisis sinds 2000 de loopbaan van de respondenten vertraagd. Op het moment van de afname van de interviews had de economie zich nog niet hersteld. We zien ten vierde dat de ICT-sector een dynamische sector is met veel overnames en merges: dit heeft de loopbaan van sommige respondenten versneld en heeft andere respondenten gedwongen om externe stappen te zetten. De snelle technologische veranderingen hebben ten slotte tot gevolg dat inhoudelijke en organisatorische flexibiliteit kerncompetenties zijn van de respondenten. Dit kunnen de respondenten zowel bij interne als bij externe loopbaanstappen gebruiken.

Voor de determinanten op individueel niveau wendden we ons tot de enquête bij werknemers. We bekijken achtereenvolgens de invloed van het opleidingsniveau, het ICT-gehalte, negatieve loopbaanervaringen en de verschillende factoren die het nomadisch gehalte van de subjectieve loopbaan omvatten. 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 externe en horizontale transitieën doormaken. Uit de analyse van de determinanten van het nomadisch gehalte van de fysieke loopbaan blijkt echter dat het nomadisch gehalte van de loopbaan hoger is 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, al is het effect niet overtuigend wegens het lage significantieniveau.

Gezien het knelpuntkarakter van vele informaticaberoepen 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.

We zeiden reeds dat we de verschillende dimensies van de subjectieve loopbaan beschouwen als determinanten van de fysieke loopbaan. Maar klopt dit wel? Uit de analyse blijkt dat slechts twee van de factoren een effect hebben: hoe meer de respondenten de verantwoordelijkheid voor hun loopbaan bij de werkgever leggen, hoe lager de score op het nomadisch gehalte van de fysieke loopbaan; hoe groter hun score op de externe, loonsgerichte ambitie, hoe hoger het nomadisch gehalte van de loopbaan. Hiermee sluiten we aan bij de resultaten van het kwalitatieve onderzoeksluik waaruit reeds bleek dat de fysieke en de subjectieve kant van de loopbaan niet altijd parallel lopen. Bovendien zien we bij één van de factoren dat een positieve attitude ten opzichte van externe loopbaanstappen samengaat met een extrinsieke, loonsgerichte motivatie.

Iemand's loopbaan resulteert steeds in de functie die hij of zij op het moment van de enquête uitoefent. Op basis van de internetenquête hebben we gekeken of het nomadisch gehalte van de loopbaan een invloed heeft op de positie die iemand inneemt in de bedrijfshiërarchie. De positie in de bedrijfshiërarchie hebben we aan de hand van drie indicatoren gemeten: functieniveau, peoplemanagementbevoegdheid en beleidsbevoegdheid. In tegenstelling tot wat we verwachtten heeft het nomadisch gehalte van de loopbaan geen invloed op de eerste twee indicatoren en een negatieve invloed op de beleidsbevoegdheid: hoe hoger het nomadisch gehalte van de loopbaan, hoe lager de beleidsbevoegdheid. Wanneer we de totale onderzoeksgroep bekijken, levert een nomadische loopbaan dus geen carrièrebonus op, integendeel.

3.3 GENDERASPECTEN

We bekijken welke genderaspecten samenhangen met het loopbaanverloop in de ICT-sector. Daarbij komen zowel de genderaspecten van de nomadische loopbaan aan bod als deze die samenhangen met de ICT-sector. Ten slotte werpen we een blik op het glazen plafond in de ICT-sector in Vlaanderen.

3.3.1 NOMADISCHE LOOPBANEN, VROUWELIJKE LOOPBANEN?

Is de nomadische loopbaan een typisch vrouwelijke loopbaan? Hier moeten we een antwoord formuleren op twee niveaus, zowel vanuit de omschrijving van het concept als vanuit de carrièrepatronen die we in de realiteit waarnemen. We kunnen de verschillende carrièrebegrippen ten eerste bekijken als een normatief kader waarbij de lineaire carrière lange tijd de meetlat is geweest waarlangs iemands carrièresucces afgemeten werd. Het grote voordeel van het begrip nomadische carrière is dan dat de impliciete mannelijke norm om naar carrières te kijken eruit verdwenen is zonder dat een nieuwe vrouwelijke norm er voor in de plaats gekomen is. Er is integendeel plaats voor verscheidenheid. De nomadische loopbaan is dan geen typisch vrouwelijke loopbaan, maar wel een genderneutraal carrièremodel. We moeten hierbij wel de bedenking maken dat het discours over de nomadische carrière het belang van hiërarchische vooruitgang als centraal carrièreperspectief afzwakt, maar dat nomadische carrières toch gekenmerkt blijven door opwaartse mobiliteit, al gebeurt die niet meer via voorgekauwde carrièreadders.

We kunnen ten tweede nagaan of iemands geslacht in de realiteit een determinant is van het al dan niet doorlopen van een nomadische loopbaan. Zowel op basis van de kwalitatieve interviews als op basis van de enquête bij werknemers moeten we dat echter tegenspreken wat het nomadisch gehalte van de fysieke loopbaan betreft. Het geslacht heeft enkel een indirecte invloed. Het ICT-gehalte van vrouwen is ten eerste kleiner dan van mannen: ze zijn minder dan mannen technisch geschoold, hebben minder dan mannen een ICT-functie uitgeoefend en ze zijn minder gepassioneerd door technologie. Vrouwen hebben ten tweede minder dan mannen conflicten ervaren met het management over de richting waar ze met hun loopbaan naar toe willen. De noodzaak om vanuit negatieve loopbaanervaringen tot bepaalde externe of interne transitie over te gaan doet zich bij vrouwen dus minder voelen dan bij mannen. Wat het nomadisch gehalte van de subjectieve loopbaan betreft zijn er evenmin grote verschillen tussen de mannelijke en vrouwelijke respondenten. Carrièregerichte en inhoudelijke motieven komen bij beide geslachten aan bod. Enkel wat betreft de gezinsgerichte motieven is er een verschil tussen mannen en vrouwen, maar dit heeft dan weer geen invloed op het nomadisch gehalte van de fysieke loopbaan.

3.3.2 BELEMMERINGEN

We kunnen ons afvragen of de nomadische loopbaan het einde betekent van het glazen plafond. In het oerwoud van de carrièremogelijkheden hebben mensen niet alleen ladders, maar ook goede lianen nodig om van de ene afdeling naar de andere of van de ene werkgever naar de volgende te kunnen springen. Die lianen zijn goede informele netwerken, flexibiliteit, zowel inhoudelijk als op het vlak van arbeidsomstandigheden en een positieve houding ten opzichte van levenslang leren. Lianen bieden echter weinig houvast en het is de

vraag of de handvaten van mannen even glibberig zijn als de handvaten van vrouwen. Uit de kwalitatieve interviews komt naar voor dat de nomadische loopbaan heel tijdsintensief is. Tijd is een gegendered gegeven waardoor vrouwen met een gezin gemiddeld genomen een competitief nadeel hebben ten opzichte van mannen. De tijdsintensiviteit van nomadische loopbanen komt tot uiting bij de rol van informele netwerken in het loopbaanverloop van de respondenten met een loopbaan waarvan het nomadisch gehalte hoog is. Informele netwerken winnen aan belang wanneer standaard carrièrepaden afbrokkelen. Het opbouwen en onderhouden van deze netwerken is tijdrovend. Aangezien vrouwen minder deel uit maken van netwerken die nuttig zijn voor iemands loopbaan speelt dit in het nadeel van vrouwen.

Deze tijdsfactor wordt nog versterkt door de snelle technologische veranderingen in de ICT-sector. Dit heeft enerzijds tot gevolg dat werknemers zich continu moeten bijscholen. Vaak moet dit in de vrije tijd gebeuren. Anderzijds betekent dit dat loopbaanonderbrekingen problematisch kunnen zijn. Dit geldt voor alle werknemers, ongeacht hun carrièrepatroon. Bij de nomadische loopbaan wordt dit echter nog versterkt omdat zowel externe transities als veranderingen van functiedomein een extra leerinspanning vragen.

Vrouwen bevinden zich in de ICT-sector in een minderheidspositie waardoor ze enerzijds zeer sterk zichtbaar zijn als vrouwen, maar anderzijds het moeilijk hebben om zich zichtbaar te maken als competente werknemers. De keuze voor een vrouwelijke manager is daarom volgens de token-rol theorie van Kanter steeds een atypische keuze. Sommige vrouwelijke respondenten bevestigen dat, anderen hebben het niet ervaren.

3.3.3 KANSEN

Naast de belemmeringen zien we een aantal kansen, deze hebben eveneens zowel betrekking op de nomadische loopbaan als op de ICT-sector. Externe carrièrestappen kunnen ten eerste gebruikt worden indien men intern niet de mogelijkheid heeft om de gewenste loopbaan uit te bouwen. De respondenten uit het kwalitatieve luik veranderen enerzijds van bedrijf indien ze inhoudelijk niet de gewenste functie kunnen uitoefenen. Anderzijds bieden externe carrièrestappen eveneens de mogelijkheid om verticaal vooruit te gaan. Uit de interviews blijkt dat zowel vrouwen als mannen externe transities gebruiken om blokkades in het bedrijf uit de weg te gaan. Zoals reeds eerder in dit besluit vermeld, zien we bij de analyse van de determinanten van de nomadische loopbaan op basis van de enquête bij werknemers eveneens dat respondenten die een conflict hebben gehad met hun management over de richting van hun loopbaan hoger scoren op het nomadisch gehalte van de fysieke loopbaan dan respondenten die dit conflict niet ervaren hebben.

Specifiek voor de ICT-sector kunnen we vermelden dat de sterke economische groei tot gevolg had dat er lange tijd een tekort geweest is aan ICT-personeel. Dat heeft kansen gecreëerd voor vrouwen. We zien in veel bedrijven ten slotte een openheid ten aanzien van

een flexibele werkorganisatie die de combinatie van arbeid en gezin kan vergemakkelijken. Flexibele werkuren en thuiswerk lijken algemeen aanvaard.

3.3.4 HET GLAZEN PLAFOND IN DE ICT-SECTOR IN VLAANDEREN

Tot slot van dit besluit willen we terug komen op één van de eerste onderwerpen waar we ons naar aanleiding van dit doctoraatsonderzoek in verdiept hebben, namelijk het glazen plafond. We hebben aan het traditionele statische onderzoek over 'vrouw en management' een meer dynamische component willen toevoegen. We hebben namelijk niet alleen gekeken naar de positie die mannen en vrouwen innemen. We hebben tevens nagegaan of het loopbaanverloop, met name het nomadisch gehalte van de fysieke loopbaan, hier een invloed op heeft. Dit blijkt af te hangen van de manier waarop de positie in de bedrijfshiërarchie geoperationaliseerd wordt: er is namelijk alleen een effect van het nomadisch gehalte van de fysieke loopbaan op de invloed op het bedrijfsbeleid. De richting van dit effect is tegengesteld aan de hypothese: hoe hoger het nomadisch gehalte van de fysieke loopbaan, hoe lager de invloed op het bedrijfsbeleid.

Los van deze dynamische component kunnen we ons de vraag stellen of er een glazen plafond is in de ICT-sector. We kunnen hiervoor zowel een beroep doen op de bedrijfsenquête als op de enquête bij werknemers. Op basis van de bedrijfsenquête kunnen we een doorstromingsratio per bedrijf berekenen. Hierbij vergelijken we het aandeel vrouwen bij de leidinggevenden met het aandeel vrouwen in de rest van het bedrijf. We kunnen besluiten dat in een groot aantal ICT-bedrijven sprake is van een glazen plafond: de vrouwelijke aanwezigheid in het managementteam is lager dan mag worden verwacht op basis van hun aanwezigheid in het bedrijf. We vinden vrouwen bovendien terug in een beperkt aantal managementfuncties: de ondersteunende departementen personeelsbeleid en financiën tellen relatief gezien veel vrouwelijke managers, terwijl er bijna geen vrouwelijke verkoopsmanagers zijn. Er schort bovendien iets aan de doorstroming binnen het management: de absolute top, de bedrijfsleiders, zijn bijna allemaal mannen. Een ICT-bedrijf met een vrouw aan het hoofd is een zeldzaamheid.

Op basis van de enquête bij werknemers kunnen we nagaan of geslacht een determinant is van de positie in de bedrijfshiërarchie. We moeten een onderscheid maken tussen de drie managementindicatoren. Het al dan niet uitoefenen van een managementfunctie wordt ten eerste niet beïnvloed door geslacht. Dit blijkt zowel uit de bivariate als uit de multivariate analyse. Dit lijkt in tegenspraak met de resultaten van de bedrijfsenquête. Het heeft ons inziens echter te maken met de verschillende operationalisering van het begrip managementfunctie in de beide enquêtes: in de bedrijfsenquête vroegen we bij de grote bedrijven enkel naar de man/vrouw verhouding in het topmanagement van het bedrijf. Het aandeel respondenten uit de werknemersenquête met een functie in het topmanagement was echter te gering om hier een afzonderlijke analyse van te maken. Vandaar dat we de analyse uitgevoerd hebben voor alle respondenten die aangaven dat ze geen uitvoerende functie,

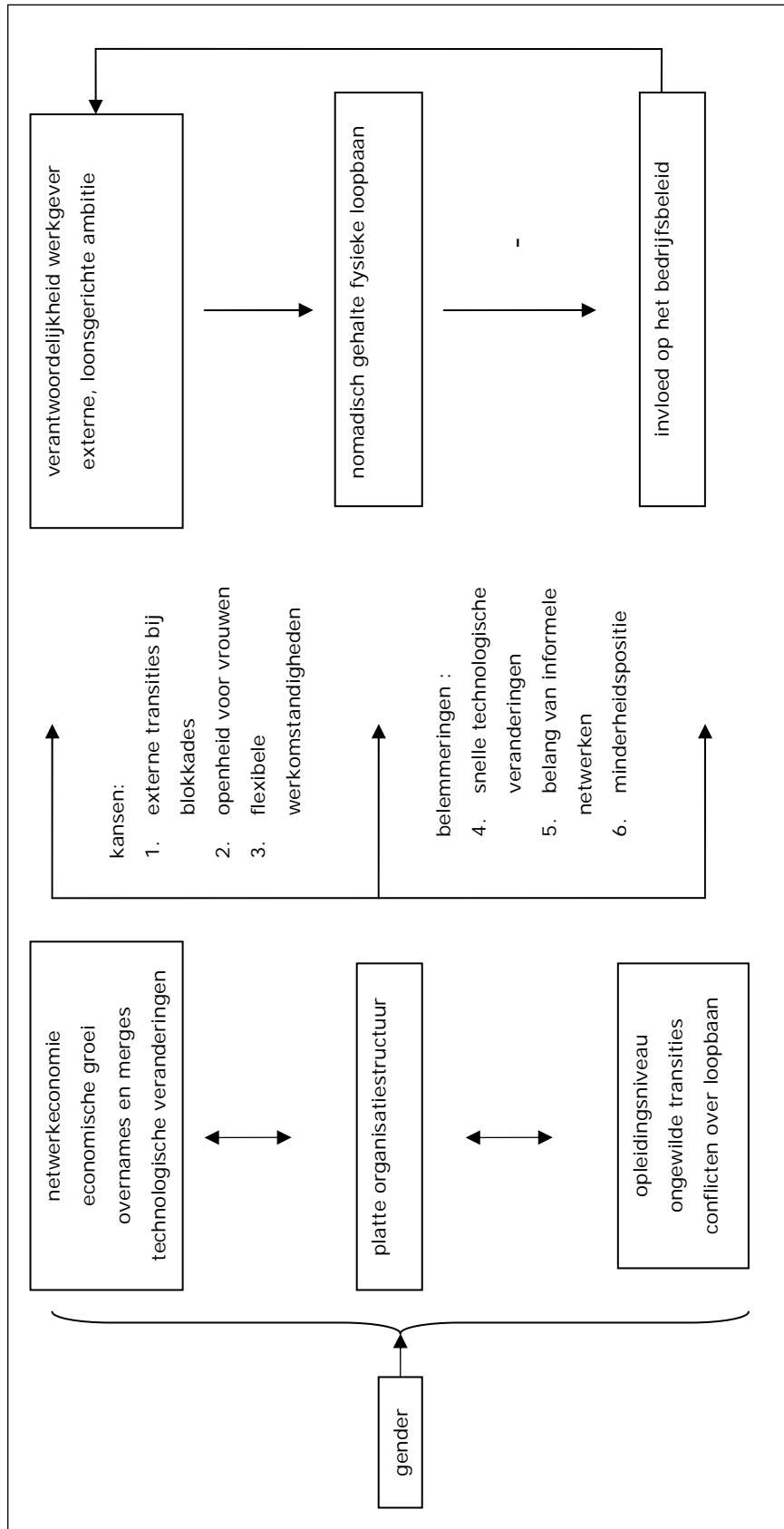
maar een leidinggevende functie uitoefenden. Het verschillende resultaat van de beide methodes wijst er op dat de vooruitgang van vrouwen in de ICT-sector nog niet volledig voltooid is, maar dat er in de werknemersenquête te weinig differentiatie in de operationalisering van het managementniveau mogelijk was om dit te analyseren.

Bij de impact op het bedrijfsbeleid en het al dan niet uitoefenen van een peoplemanagementfunctie zien we wel een invloed van geslacht: ook al hebben vrouwen hetzelfde scholingsniveau, anciënniteit en gezinssituatie als mannen toch is de kans dat ze verantwoordelijk zijn voor ondergeschikten lager dan voor mannen. We zien eveneens dat hun invloed op het bedrijfsbeleid kleiner is. In het kader van toekomstig onderzoek op het terrein 'vrouw en management' willen we aanbevelen om de nodige aandacht te besteden aan een verfijnde operationalisering van het managementniveau. Dit moet enerzijds toelaten om een onderscheid te maken tussen het hiërarchisch niveau, de impact op het bedrijfsbeleid en de mate waarin men verantwoordelijk is voor ondergeschikten en anderzijds om de genderverschillen in het topmanagement beter te bestuderen.

3.4 SCHEMATISCH OVERZICHT

In hoofdstuk één hebben we de onderzoeksvragen samengevat in een schema. We beëindigen de conclusies van dit onderzoek met hetzelfde schema, maar dan aangekleed op basis van de hierboven geschetste resultaten van het onderzoek.

Figuur 8: Samenvatting van de onderzoeksresultaten



BIBLIOGRAFIE

- Agoria-ICT. (2001). *Jaarverslag 2000* (jaarverslag). Brussel: Agoria-ICT.
- Agoria-ICT. (2004). *De Belgische ICT-sector. Op zoek naar kennis, niches en vlaggenschepen*. Brussel: Agoria-ICT.
- Agoria-ICT. (2006). *Jaarverslag 2005-2006* (jaarverslag). Brussel: Agoria-ICT.
- Arnold, J. (1997). *Managing careers into the 21st century*. London: Paul Chapman Publishing Ltd.
- Arthur, M. B., Inkson, K., & Pringle, J. K. (1999). *The new careers: individual action and economic change*. Londen: Sage.
- Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (1996a). Introduction: the boundaryless career as a new employment principle. In M. B. Arthur & D. M. Rousseau (Eds.), *The boundaryless career. A new employment principle for a new organizational era* (pp. 3-20). Oxford: Oxford University Press.
- Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (Eds.). (1996b). *The boundaryless career. A new employment principle for a new organizational era*. Oxford: Oxford University Press.
- Atkinson, C. (2002). Career management and the changing psychological contract. *Career Development International*(7/1), 14-23.
- Bagilhole, B. (2002, 8 november). *A comparative analysis of professional women's and men's careers in the UK construction industry*. Paper presented at the Gender Research Forum.
- Baker, T., & Aldrich, H. E. (1996). Prometheus stretches: building identity and cumulative knowledge in multiemployer careers. In M. B. Arthur & D. M. Rousseau (Eds.), *The boundaryless career. A new employment principle for a new organizational era* (pp. 132-149). Oxford: Oxford University Press.
- Baruch, Y. (1996). Organizational career planning and management techniques and activities in use in high-tech organizations. *Career Development International*, 1(1), 40-49.
- Baruch, Y. (2004). Transforming careers: from linear to multidirectional career paths: Organizational and individual perspectives. *Career Development International*, 9(1), 58-73.
- Baruch, Y., & Hall, D. T. (2004). The academic career: a model for future careers in other sectors? *Journal of Vocational Behavior*, 64, 241-262.
- Bauer, D. J. (2005). *Mixed models and hierarchical data. Advanced topics in fitting mixed models for hierarchical datastructures*. Retrieved 8 august, 2006, from the World Wide Web: nog op zoeken
- Beck, U. (1992). *Risk society. Towards a new modernity*. Londen: Sage.
- Benner, C. (1998). *Silicon valley labor markets: overview of structure, dynamics and outcomes for workers*. Boston: The task force on reconstructing America's labor market institutions (MIT).
- Berings, D. (2004). *Manager gezocht: mag het ook een vrouw zijn?* (onderzoeksrapport). Brussel: Ehsal.
- Berings, D., Maes, A., & Colpaert, T. (2005). *Vrouwen in managementposities. De vertegenwoordiging van vrouwen in het management van de 30000 grootste ondernemingen van België*. Brussel: Ehsal-Centrum voor Duurzaam Ondernemen.
- Blackburn, R., Browne, J., Brooks, B., & Jarman, J. (2002). Explaining gender segregation. *British Journal of Sociology*, 53(4), 513-536.

- Blair-Loy, M. (1999). Career patterns of executive women in finance: an optimal matching analysis. *American Journal of Sociology*, 104(5), 1346-1397.
- Cadin, L., Bailly-Bender, A.-F., & de Saint-Giniey, V. (2000). Exploring boundaryless careers in the French context. In M. Peiperl & M. B. Arthur & R. Goffee & T. Morris (Eds.), *Career frontiers: new conceptions of working lives* (pp. 228-255). Oxford: Oxford University Press.
- Cannings, K. (1991). Managerial momentum: a simultaneous model of the career progress of male and female managers. *Industrial and Labor Relations Review*, 44(2), 212-228.
- 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). Materials for an exploratory theory of the network society. *British Journal of Sociology*, 51(1), 5-25.
- Castells, M. (2000 (second edition)). *The rise of the network society* (Vol. 1). Oxford: Blackwell publishing.
- Charles, N., & James, E. (2003). Gender and work orientations in conditions of job insecurity. *British Journal of Sociology*, 54(2), 239-257.
- Claeys, L. (2002). *Vrouw-zijn in de digitale samenleving. Literatuurstudie 'vrouwen, gender en informatie- en communicatietechnologieën'* (literatuurstudie). Antwerpen: Steunpunt Gelijkekansenbeleid UA en Limburgs Universitair Centrum.
- Colcough, C., & Michielsens, E. (2004). *Do women fit in? - The future IT labour market*. Copenhagen: University of Copenhagen, University of Westminster.
- Creedy, J., & Whitfield, K. (1988). Job mobility and earnings: an internal labour market analysis. *Journal of Industrial Relations*(1), 100-117.
- Crompton, R. (2002). Organisations, careers and caring. *Paper presented at: Gender Research Forum, 8 november 2002*, 19.
- Crompton, R., & Harris, F. (1998). Explaining women's employment patterns: 'orientations to work' revisited. *British Journal of Sociology*, 49(1), 118-126.
- Crutzen, C. K. M. (2000). *Interactie, een wereld van verschillen. Een visie op informatica vanuit genderstudies*. Unpublished doctoraatsthesis (conceptversie), Open Universiteit Nederland, Heerlen.
- Davies-Netzley, S. A. (1998). Women above the glass ceiling : perceptions on corporate mobility and strategies for success. *Gender and Society*, 12(3), 339-355.
- de Koning, J., Bijwaard, G., Gelderblom, A., & Kroes, H. (2003). *Arbeidsmarkttransities en aanboddiscrepanties*. Rotterdam: SEOR Stichting Arbeidsmarktbeleid.
- Derr, B. C. (1986). *Managing the new careerists. The diverse career success orientations of today's workers*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Doeringer, P. B., & Piore, M. J. (1971). *Internal labor markets and manpower analysis*. Lexington: D.C. Heath.
- Dreher, G. F., & Ash, R. A. (1990). A comparative study of mentoring among men and women in managerial, professional, and technical positions. *Journal of Applied Psychology*, 75(5), 539-546.
- Dryburgh, H. (1999). Work hard, play hard: women and professionalization in engineering - adapting to the culture. *Gender and Society*, 13(5), 664-682.

- Eaton, S. C. (1999). Surprising opportunities: gender and the structure of work in biotechnology firms. *Annals of the New York Academy of science*, 869(1), 175-188.
- EITO (2001). *European information technology observatory 2001*. Frankfurt: European information technology observatory.
- EU (1998). *Werkgelegenheid in de informatiemaatschappij. Profiteren van de mogelijkheden van de informatierevolutie*. Brussels: Europese Commissie- DG 5.
- Evetts, J. (1997). Women and careers in engineering: management changes in the work organization. *Women in Management Review*, 12(6), 228-233.
- Evetts, J. (1998). Managing the technology but not the organization: women and career in engineering. *Women in Management Review*, 13(7/8), 283-291.
- Fagan, C. (2001). Time, Money and the Gender Order: Work Orientations and Working-Time Preferences in Britain. *Gender, Work and Organization*, 8(3), 239-266.
- Field, A. (2005). *Discovering statistics using SPSS*. Londen: Sage.
- Fischer, A. H., Rodriguez Mosquera, P. M., & Rojahn, K. (2000). *Masculiniteit met een feminien gezicht. Onderzoek naar de rol van organisatiecultuur in de trage doorstroming van vrouwen naar managementfuncties*. 's-Gravenhage: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- Fletcher, J. K., & Bailyn, L. (1996). Challenging the last boundary: reconnecting work and family. In M. B. Arthur & D. M. Rousseau (Eds.), *The boundaryless career. A new employment principle for a new organizational era* (pp. 256-267). Oxford: Oxford University Press.
- Fondas, N. (1996). Feminization at work: career implications. In M. B. Arthur & D. M. Rousseau (Eds.), *The boundaryless career. A new employment principle for a new organizational era*. (pp. 282-294). Oxford: Oxford University Press.
- Forret, M. L., & Dougherty, T. W. (2004). Networking behaviors and career outcomes: differences for men and women? *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 419-439.
- Forrier, A., Heylen, V., & Vandenbrande, T. (2004). *Arbeidsloopbanen in kaart. Onderzoek op de PSBH-databank*. Leuven: HIVA.
- Fortier, I. (2002, 27 juli - 31 juli 2002). *La carrière que l'on porte en soi: le cheminement identitaire de huit femmes ingénieures devenues gestionnaires*. Paper presented at the Women in a knowledge based society (conference proceedings), Ottawa.
- Geldof, D. (2001). *Onthaasting*. Antwerpen: Houtekiet.
- Giles, M., & West, M. (1995). People as sculptors versus sculptures: what shape career development programmes. *The Journal of Management Development*, 14(10), 48-63.
- Glebbeek, A. (1993). *Perspectieven op loopbanen*. Groningen: Rijksuniversiteit Groningen.
- Goldstein, H., Browne, W., & Rasbash, J. (2002). Partitioning variation in multilevel models. *Understanding statistics*, 1(4), 223-231.
- Grey, S., & Healy, G. (2004). Women and IT contracting work - a testing process. *New Technology, Work and Employment*, 19(1), 30-42.
- Grimshaw, D., Beynon, H., Rubery, J., & Ward, K. (2002). The restructuring of career paths in large service sector organizations: 'delaying', upskilling and polarisation. *Sociological Review*, 50(1), 89-115.

- Grzeda, M. M. (1999). Re-conceptualizing career change: a career development perspective. *Career Development International*, 4(6), 305-311.
- Gunz, H., Evans, M., & Jalland, M. (2000). Career boundaries in a 'boundaryless' world. In M. Peiperl & M. B. Arthur & R. Goffee & T. Morris (Eds.), *Career frontiers: new conceptions of working lives* (pp. 24-53). Oxford: Oxford University Press.
- Hakim, C. (2000). *Work-lifestyle choices in the 21st. century: preference theory*. Oxford: University Press.
- Hall-Taylor, B. (1997). The construction of women's management skills and the marginalisation of women in senior management. *Women in Management Review*, 12(7), 255-263.
- Healy, G. (1999). Structuring Commitments in Interrupted Careers: Career Breaks, Commitment and the Life Cycle in Teaching. *Gender, Work and Organisation*, 6(4), 185.
- Hedaa, L., & Törnroos, J.-A. (2002). Towards a theory of timing: kairology in business networks. In R. Whipp & B. Adam & I. Sabelis (Eds.), *Making time. Time and management in organizations* (pp. 31-45). Oxford: Oxford University Press.
- Herman, C., & Ellen, D. (2004). *I would say I've fallen into IT: career paths of women network technicians participating in the JIVE project* (paper gepresenteerd op congres: "Gender and ICT: strategies of inclusion", Brussel, 20 januari 2004).
- Higgins, M. (2001). Changing careers: the effects of social context. *Journal of Organizational Behavior*, 22(6), 595-618.
- Hofmeister, H., Mills, M., & Blossfeld, H.-P. (2003). *Globalization, uncertainty and women's mid-career life courses: a theoretical framework* (Working paper 45). Bamberg: Otto-Friedrich University of Bamberg.
- Hood, J. N., & Koberg, C. S. (1994). Patterns of Differential Assimilation and Acculturation for Women in Business Organizations. *Human Relations*, 47(2), 159-181.
- ICTA (2001). *De informatie- en communicatietechnologiesector (ICT-sector) in België in 12 steekkaarten*. Brussel: ICTA.
- IDC (1998). *Information technology skills shortage: the impending impact on businesses in Europe*. IDC (International Data Corporation)
- Ismail, M. (2003). Men and women engineers in a large industrial organization: interpretation of career progression based on subjective-career experience. *Women in Management Review*, 18(1).
- Jones, C. (1996). Careers in project networks: the case of the film industry. In M. B. Arthur & D. M. Rousseau (Eds.), *The boundaryless career. A new employment principle for a new organizational era* (pp. 58-75). Oxford: Oxford University Press.
- Jones, C., & Bergmann Lichtenstein, B. M. (2000). The 'architecture' of careers: how career competencies reveal firm dominant logic in professional services. In M. Peiperl & M. B. Arthur & R. Goffee & T. Morris (Eds.), *Career frontiers: new conceptions of working lives* (pp. 153-176). Oxford: Oxford University Press.
- Kanter, R. (1977). *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.
- Kanter, R. M. (1987). Men and women of the corporation revisited. *Management Review*, 76(3), 14-16.
- Knights, D., & Kerfoot, D. (2004). Between Representations and Subjectivity: Gender Binaries and the Politics of Organizational Transformation. *Gender, Work and Organization*, 11(4), 430-454.

- Konrad, A. M., & Cannings, K. (1997). The Effects of Gender Role Congruence and Statistical Discrimination on Managerial Advancement. *Human Relations*, 50(10), 1305-1328.
- 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.
- Kvande, E. (1999). 'In the Belly of the Beast': Constructing Femininities in Engineering Organizations. *European Journal of Women's Studies*, 6(3), 305-328.
- Kvande, E., & Rasmussen, B. (1994). Men in male-dominated organizations and their encounter with women intruders. *Scandinavian Journal of Management*, 10(2), 164-175.
- Kvande, E., & Rasmussen, B. (1995). Women's Careers in Static and Dynamic Organizations. *Acta Sociologica*, 38(2), 115-130.
- Lammers, C. J., Mijs, A. A., & Van Noort, W. J. (2000). *Organisaties vergelijkenderwijs. Ontwikkeling en relevantie van het sociologisch denken over organisaties* (8ste bijgewerkte druk ed.). Utrecht: Het Spectrum.
- Liff, S., & Ward, K. (2001). Distorted Views Through the Glass Ceiling: The Construction of Women's Understandings of Promotion and Senior Management Positions. *Gender, work and organization*, 8(1), 19-36.
- Lyness, K., S., & Thompson, D., E. (1997). Above the glass ceiling? A comparison of matched samples of female and male executives. *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 359-375.
- Lyness, K.-S., & Judiesch, M.-K. (1999). Are Women More Likely to Be Hired or Promoted into Management Positions? *Journal of Vocational Behavior*, 54(1), 158-173.
- Mallon, M. (1999). Going 'portfolio': making sense of changing careers. *Career Development International*, 4(7), 358-369.
- Marshall, J. (1993). Organisational culture and women managers: exploring the dynamics of resilience. *Applied Psychology*, 42(4), 313-322.
- Martin, P. Y. (1998). Men and the practice of masculinities at work: in (some) women's experience. In M. Van Haegendoren & E. Valgaeren & B. Nielandt (Eds.), *Vrouw en Management* (pp. 53-88). Diepenbeek: Limburgs Universitair Centrum.
- Maso, I., & Smaling, A. (1998). *Kwalitatief onderzoek: praktijk en theorie*. Amsterdam: Uitgeverij Boom.
- Mavin, S. (2000). Approaches to careers in management: why UK organizations should consider gender. *Career Development International*, 5(1), 13-20.
- McDonald, P., Brown, K., & Bradley, L. (2005). Have traditional career paths given way to protean ones?: Evidence from senior managers in the Australian public sector. *Career Development International*, 10(2), 109-129.
- Melamed, T. (1996). Career Success: An Assessment of a Gender-Specific Model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69(3), 217-242.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1996). Twenty-first-century careers. In M. B. Arthur & D. M. Rousseau (Eds.), *The boundaryless career. A new employment principle for a new organizational era* (pp. 97-115). Oxford: Oxford University Press.
- Mirvis, P. H., & Hall, D. T. (1996). Psychological success and the boundaryless career. In M. B. Arthur & D. M. Rousseau (Eds.), *The boundaryless career. A new employment principle for a new organizational era* (pp. 237-255). Oxford: Oxford University Press.

- Morrison, A. M., & Von Glinow, M. A. (1990). Women and minorities in management. *American Psychologist*, 45(2), 200-208.
- Morrison, A. M., White, R. P., & Van Velsor, E. (1987). *Breaking the glass ceiling. Can women reach the top of America's largest corporations?* Reading: Addison-Wesley.
- Nicholson, N. (1997). Bookreview. The boundaryless career: a new employment principle for a new organizational era. *British Journal of Industrial Relations*, 488-490.
- Nicholson, N. (2000). Motivation-selection-connection: an evolutionary model of career development. In M. Peiperl & M. B. Arthur & R. Goffee & T. Morris (Eds.), *Career frontiers: new conceptions of working lives* (pp. 54-75). Oxford: Oxford University Press.
- Oakley, J. G. (2000). Gender-based barriers to senior management positions: understanding the scarcity of female CEO's. *Journal of Business Ethics*, 27, 321-334.
- OECD (2001). *Measuring the ICT sector*. Parijs: OECD.
- O'Leary, J. (1997). Developing a new mindset: the 'career ambitious' individual. *Women in Management Review*, 12(3), 91-99.
- O'Neil, D., Bilimoria, D., & Saatcioglu, A. (2004). Women's career types: attributions of satisfaction with career success. *Career Development International*, 9(5), 478-500.
- Ostroff, C., & Clark, M. A. (2001). Maintaining an internal market: antecedents of willingness to change jobs. *Journal of Vocational Behaviour*, 59, 425-453.
- Parkin, D., & Maddock, S. (1995). A gender typology of organizational culture. In C. Itzin & J. Newman (Eds.), *Gender, culture and organizational change* (pp. 68-80). Londen: Routledge.
- Peeters, A., & Gevers, A. (2004). *Panel survey of organizations in Flanders. Dossier dynamiek op de Vlaamse arbeidsmarkt* (PASO dossier). Leuven: HIVA.
- Peiperl, M., Arthur, M., Goffee, R., & Morris, T. (Eds.). (2000). *Career frontiers. New conceptions of working lives*. Oxford: University Press.
- Perrons, D. (2003). The New Economy and the Work-Life Balance: Conceptual Explorations and a Case Study of New Media. *Gender, work and organization*, 10(1), 65-93.
- Perry, E. L., Davis-Blake, A., & Kulik, C. T. (1994). Explaining gender-based selection decisions: a synthesis of contextual and cognitive approaches. *Academy of Management Review*, 19(4), 786-820.
- Ragins, B. R. (1989). Barriers to mentoring : the female manager's dilemma. *Human Relations*, 42(1), 1-22.
- Rasmussen, B. (2004). Between Endless Needs and Limited Resources: The Gendered Construction of a Greedy Organization. *Gender, Work and Organisation*, 11(5), 506-526.
- Reçi, I., & De Bruijn, J. (2004). *Under the spell of transitional labour markets: a theoretical review* (paper, gepresenteerd op de "sociaal-wetenschappelijke studiedagen 2004"). Amsterdam: Vrije Universiteit.
- Reskin, B., & McBrier, D. (2000). Why not ascription? Organizations' employment of male and female managers. *American Sociological Review*, 65(2), 210-233.
- Roediger, H. L., Capaldi, E., Paris, S., Polivy, J., & Herman, P. (1998). *Psychologie, een inleiding* (M. Brysbaert, Trans.). Gent: Academia Press.

- Rosin, H. M., & Korabik, K. (1991). Workplace variables, affective responses, and intention to leave among women managers. *Journal of Occupational Psychology*, 64(4), 317-330.
- Rosvelds, A. (1990). *Vrouwelijke managers. Onderzoek naar de manier waarop zij carrière met gezin combineren*. Katholieke Universiteit Leuven, Leuven.
- Rubin, J. (1997). Gender, Equality and the Culture of Organizational Assessment. *Gender, Work and Organization*, 4(1), 24-34.
- Rutherford, S. (2001). 'Are you going home already?': the long hours culture, women managers and patriarchal closure. *Time & Society*, 10(2-3), 259-276.
- Saxenian, A. (1999). *Silicon Valley's New Immigrant Entrepreneurs: Skills, Networks, and Careers*. Boston: The task force on reconstructing America's labor market institutions (MIT).
- Schein, E. H. (1996). *Career anchors revisited: implications for career development in the 21st century. Executive overview*. Retrieved 18/02/2004, 2004, from the World Wide Web:
http://www.solonline.org/repository/download/10009.html?item_id=507557
- Schmid, G. (1998). *Transitional Labour Markets: A New European Employment Strategy*. Berlijn: Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung.
- Schmidt, F. L. (1996). Statistical significance testing and cumulative knowledge in psychology: implications for trainers and researchers. *Psychological methods*, 1(2), 115-129.
- Schneer, J. A., & Reitman, F. (1995). The Impact of Gender as Managerial Careers Unfold. *Journal of Vocational Behavior*, 47(3), 290-315.
- Sennet, R. (1998). *The corrosion of character*. New York London: W.W. Norton & Company.
- Sieben, I. (2001, 01/02/2002). *Logistische regressie analyse: een handleiding*. Retrieved 26/10/2006, 2006, from the World Wide Web:
www.socsci.kun.nl/rtog/handleiding/doc/logistic5.htm
- Simpson, R. (2000). Gender mix and organisational fit: how gender imbalance at different levels of the organisation impacts on women. *Women in Management Review*, 15(1), 5-18.
- Snijders, T., & Bosker, R. (1999). *Multilevel analysis. An introduction to basic and advanced multilevel modeling*. London: Sage Publications.
- Soete, L. (Ed.). (2000). *ICT en de nieuwe economie*. Utrecht: Uitgeverij Lemma.
- Sohn, A. B. (1984). Goals and achievement orientations of women newspaper managers. *Journalism Quarterly*, 61(3), 600-605.
- Sools, A. (2002). *De paradox van de ambitie. Een cultuurpsychologisch onderzoek naar de hardnekkigheid van genderonderscheid in een organisatiepraktijk*. Nijmegen: Nijmegen University Press.
- Spain, A., Bédard, L., & Paiement, L. (1998). Conception révisée du développement de carrière au féminin. *Recherches Féministes*, 11(1), 95-109.
- Steegmans, N. (2003). *Segregatie (M/V) in het Vlaamse hoger onderwijs. Onderschat of overroepen*. Diepenbeek, Antwerpen: Steunpunt gelijke kansenbeleid.
- Steegmans, N., Valgaeren, E., & Van Haegendoren, M. (2001). *Mannen en vrouwen op de drempel van de 21ste eeuw. Gebruikershandboek genderstatistics*. Brussel: Ministerie van tewerkstelling en arbeid.

- Stroh, L., Brett, J., & Reilly, A. (1992). All the right stuff : a comparison of female and male managers career progression. *Journal of Applied Psychology*, 77(3), 251-260.
- Sullivan, S. E. (1999). The changing nature of careers: a review and research agenda. *Journal of Management*, 25(3), 457-484.
- Sullivan, S. E., Carden, W. A., & Martin, D. F. (1998). careers in the next millenium: directions for future research. *Human Resource Management Review*, 8(2), 165-186.
- Templer, A. J., & Cawsey, T. F. (1999). Rethinking career development in an era of portfolio careers. *Career Development International*, 4(2), 70-76.
- Tharenou, P., & Conroy, D. (1994). Men and women managers' advancement : personal or situational determinants? *Applied Psychology*, 43(1), 5-31.
- Tielens, M. (2004). *Report on the use of administrative data to indicate ICT sector mobility in Belgium, including the comparison with LFS mobility and recommendations on better measurement of mobility in the (EU) LFS*. Leuven: HIVA.
- Tienari, J. (1999). The First Wave Washed Up on Shore: Reform, Feminization and Gender Resegregation. *Gender, Work and Organization*, 6(1), 1-19.
- Tolbert, P. S. (1996). Occupations, organizations, and boundaryless careers. In M. B. Arthur & D. M. Rousseau (Eds.), *The boundaryless career. A new employment principle for a new organizational era* (pp. 331-349). Oxford: Oxford University Press.
- Tremblay, D.-G. (2003). *New types of career in the knowledge economy? Networks and boudaryless jobs as a career strategy in the ICT and multimedia sector*. Québec: Université du Québec.
- Tremblay, M., Wils, T., & Proulx, C. (1998). *Determinants of desired career paths among Canadian engineers* (Série scientifique). Montréal: Cirano.
- Truss, C. (1999). Human resources management: gendered terrain? *International Journal of Human Resource Management*, 10(2), 180-200.
- UNICE (2001). *The renewed economy. Business for a dynamic Europe* (pdf report). Brussel: UNICE.
- Van Aerscot, M. (2004a). *De combinatie van levenssferen doorheen de levensloop. Literatuurstudie*. Antwerpen: Steunpunt Gelijkekansenbeleid.
- Van Aerscot, M. (2004b). Een theoretische inleiding op levensloop. In S. Spee & I. Lodewyckx & A. Motmans & M. Van Haegendoren (Eds.), *Wachten op... gelijke kansen. Jaarboek 2*. (Vol. 2, pp. 213-224). Antwerpen: Garant.
- Van Haegendoren, M., & Valgaeren, E. (1998). Inleiding vrouwen in management. In M. Van Haegendoren & E. Valgaeren & B. Nielandt (Eds.), *Vrouw en management* (pp. 7-31). Diepenbeek: Limburgs Universitair Centrum.
- Van Hoof, J. (2001). *Werk, werk, werk? Over de balans tussen werken en leven in een veranderend arbeidsbestel*. Amsterdam: Boom.
- Vanderweyden, K. (2002). *Is er leven zonder werk? Over minder werken en sociale integratie op de drempel van de eenentwintigste eeuw*. Leuven: Acco.
- Vermeulen, W. (2004). *Nieuwe baan of nieuwe functie? Een studie naar de beloning van externe en interne mobiliteit* (werkdokument 96). Den Haag: Sociaal en cultureel planbureau.
- Voeten, M., & van den Berken, J. (2003). *Lineaire regressieanalyse*. Groningen: Stenfert Kroese.
- Wajcman, J. (1991). *Feminism confronts technology*. Cambridge: Polity Press.

- Wajcman, J., & Martin, B. (2001). My company or my career: managerial achievement and loyalty. *British Journal of Sociology*, 52(4), 559-578.
- Walesh, K. (2001). *Unfinished business: women in the silicon valley economy*. San Jose: Women of silicon valley.
- Weick, K. E. (1996). Enactment and the boundaryless career: organizing as we work. In M. B. Arthur & D. M. Rousseau (Eds.), *The boundaryless career. A new employment principle for a new organizational era* (pp. 40-57). Oxford: Oxford University Press.
- Woodd, M. (2000a). The move towards a different career pattern: are women better prepared than men for a modern career? *Career Development International*, 5(2), 99-105.
- Woodd, M. (2000b). The psychology of career theory - a new perspective? *Career Development International*, 5(6), 273-278.

BIJLAGEN

BIJLAGE 1: VRAGENLIJST ENQUÊTE BEDRIJVEN

1. Naam van het bedrijf: _____
Postcode: _ _ _ _ (geef de postcode van de hoofdzetel, indien er meerdere vestigingen zijn)

Indien het bedrijf verschillende vestigingen heeft in België, beantwoord dan de rest van de enquête voor alle Belgische vestigingen samen.

2. Onder welk van de volgende categorieën situeert u de hoofdactiviteit van het bedrijf? (u mag meerdere categorieën aankruisen)

- | | |
|---|--|
| <input type="radio"/> Telecommunicatie uitrusting | <input type="radio"/> Internetdiensten en webdesign |
| <input type="radio"/> Telecommunicatie operatoren | <input type="radio"/> Multimedia |
| <input type="radio"/> audio- en video apparatuur | <input type="radio"/> Informaticadiensten en consultancy |
| <input type="radio"/> Integratie van netwerken | <input type="radio"/> software-ontwikkeling |
| <input type="radio"/> Verkoop, verhuur en fabricage van computers en randapparatuur | <input type="radio"/> Andere, namelijk: _____ |

3. Hoeveel mensen werken er in totaal in het bedrijf? Indien het bedrijf meerdere vestigingen heeft, geef dan het totaal voor alle vestigingen samen.

- | | |
|---------------------------------|-------------------------------------|
| <input type="radio"/> 1 tot 9 | <input type="radio"/> 100 tot 199 |
| <input type="radio"/> 10 tot 19 | <input type="radio"/> 200 tot 499 |
| <input type="radio"/> 20 tot 49 | <input type="radio"/> 500 tot 999 |
| <input type="radio"/> 50 tot 99 | <input type="radio"/> meer dan 1000 |

4. Hoeveel mannen en vrouwen zijn er bij de bedienden die in uw bedrijf werken? Indien u het precieze aantal niet kent, geef dan een schatting. U moet dus maar 1 van de beide kolommen invullen.

| | Precieze aantal | OF | Schatting |
|-----------------|-----------------|----|-----------|
| Aantal mannen: | --- | | --- |
| Aantal vrouwen: | --- | | --- |

5. Werkt uw bedrijf met freelance medewerkers?

- | | |
|---------------------------|--------------------------|
| <input type="radio"/> Ja | => ga verder met vraag 6 |
| <input type="radio"/> Nee | => ga verder met vraag 7 |

6. Indien ja: Hoeveel freelance medewerkers hebben sinds 1 januari 2003 voor het bedrijf gewerkt? Indien u het precieze aantal niet kent, geef dan een schatting. U moet dus maar 1 van de beide kolommen invullen.

| | Precieze aantal | OF | Schatting |
|-----------------|-----------------|----|-----------|
| Aantal mannen: | --- | | --- |
| Aantal vrouwen: | --- | | --- |

7. Bij de bedienden, hoeveel mannen en vrouwen hebben een diploma van het hoger onderwijs? Met hoger onderwijs bedoelen we een universitair diploma of een diploma van het hoger onderwijs (1 of 2 cycli). Indien u het precieze aantal niet kent, geef dan een schatting.

| | Precieze aantal | OF | Schatting |
|-----------------|-----------------|----|-----------|
| Aantal mannen: | --- | | --- |
| Aantal vrouwen: | --- | | --- |

8. Hoeveel van de hoger opgeleiden hebben één van de volgende diploma's: licentiaat informatica, A1 informatica, licentiaat wetenschappen (wiskunde, natuurkunde...), burgerlijk ingenieur, industrieel ingenieur? Indien u het precieze aantal niet kent, geef dan een schatting.

| | Precieze aantal | OF | Schatting |
|-----------------|-----------------|----|-----------|
| Aantal mannen: | --- | | --- |
| Aantal vrouwen: | --- | | --- |

9. Hoeveel bedienden heeft uw bedrijf in 2002 aangeworven? Indien u het precieze aantal niet kent, geef dan een schatting.

| | Precieze aantal | OF | Schatting |
|-----------------|-----------------|----|-----------|
| Aantal mannen: | --- | | --- |
| Aantal vrouwen: | --- | | --- |

10. Hoeveel bedienden hebben het bedrijf in 2002 verlaten, zowel vrijwillig als gedwongen? Indien u het precieze aantal niet kent, geef dan een schatting.

| | Precieze aantal | OF | Schatting |
|-----------------|-----------------|----|-----------|
| Aantal mannen: | --- | | --- |
| Aantal vrouwen: | --- | | --- |

versie a: bedrijven met meer dan 50 werknemers

11. Hoeveel mannen en vrouwen behoren tot het topmanagement van het bedrijf? Met topmanagement bedoelen we de belangrijkste mensen die de strategie van het bedrijf bepalen op verschillende domeinen (bijvoorbeeld: productie, personeelsbeleid, algemeen management...)

Aantal mannen: ---
Aantal vrouwen: ---

Om welke functies gaat het in het topmanagement? We vragen enkel naar de naam van de functie, niet naar de naam van diegene die ze uitvoert. Kruis telkens aan of een man (M) of vrouw (V) de functie uitoefent. Indien het topmanagement uit minder dan twaalf mensen bestaat, laat dan regels open. Indien het topmanagement uit meer dan twaalf mensen bestaat, ga dan verder buiten de voorziene regels.

Voorbeelden van functies: CEO, business group manager, marketing manager...

Naam van de functie

1. _____ M / V 7. _____ M / V
2. _____ M / V 8. _____ M / V
3. _____ M / V 9. _____ M / V
4. _____ M / V 10. _____ M / V
5. _____ M / V 11. _____ M / V
6. _____ M / V 12. _____ M / V

12. Hoeveel mannen en vrouwen geven leiding over andere werknemers? Het gaat met andere woorden om alle werknemers die peoplemanagement verantwoordelijkheid dragen. Indien u het precieze aantal niet kent, geef dan een schatting.

| | Precieze aantal | OF | Schatting |
|-----------------|-----------------|----|-----------|
| Aantal mannen: | --- | | --- |
| Aantal vrouwen: | --- | | --- |

13. Hoeveel verkoopsafdelingen van uw bedrijf worden geleid door een vrouw? Indien de verkoop niet onderverdeeld is in verschillende afdelingen, zet dan het cijfer 1 bij "aantal afdelingen".

- o Het bedrijf heeft geen verkoopsafdeling => ga verder met vraag 14

Aantal verkoopsafdelingen in het bedrijf: ---
Aantal afdelingen geleid door een vrouw: ---

Hoeveel mannen en vrouwen zijn er bij het totaal aantal leidinggevenden binnen de verkoop?

| | Precieze aantal | OF | Schatting |
|-----------------|-----------------|----|-----------|
| Aantal mannen: | --- | | --- |
| Aantal vrouwen: | --- | | --- |

14. Hoeveel mannen en vrouwen hebben een functie als projectleider in het bedrijf? Zet een kruisje bij "niet van toepassing" indien deze functie niet voorkomt in het bedrijf.

| | Precieze aantal | OF | Schatting | niet van toepassing |
|-----------------|-----------------|----|-----------|---------------------|
| Aantal mannen: | --- | | --- | o |
| Aantal vrouwen: | --- | | --- | o |

versie b: bedrijven met minder dan 50 werknemers

11. Hoeveel mannen en vrouwen hebben een leidinggevende functie in het bedrijf?

Aantal leidinggevende mannen: ---
 Aantal leidinggevende vrouwen: ---

Om welke functies gaat het? We vragen enkel naar de naam van de functie, niet naar de naam van diegene die ze uitvoert. Kruis telkens aan of een man (M) of vrouw (V) de functie uitoefent. Indien er minder leidinggevenden zijn, laat dan regels open. Indien er meer leidinggevenden zijn, ga dan verder buiten de voorziene regels. Voorbeelden van functies: personeelsdirecteur, productiemanager, bedrijfsleider...

1. ----- M / V
2. ----- M / V
3. ----- M / V
4. ----- M / V
5. ----- M / V
6. ----- M / V
7. ----- M / V
8. ----- M / V

12. Hoeveel mannen en vrouwen hebben een functie als projectleider in het bedrijf? Zet een kruisje bij "niet van toepassing" indien deze functie niet voorkomt in het bedrijf.

| | Precieze aantal | OF | Schatting | niet van toepassing |
|-----------------|-----------------|----|-----------|---------------------|
| Aantal mannen: | --- | | --- | o |
| Aantal vrouwen: | --- | | --- | o |

BIJLAGE 2: INTERVIEWLEIDRAAD LOOPBAANINTERVIEWS

1. Beschrijving van het loopbaanverloop

1.1. studies

- welke?
- goede voorbereiding op latere beroepsleven?

1.2. chronologisch overlopen van de achtereenvolgende werkgevers en de verschillende functies bij elke werkgever

- kenmerken van de eerste functie
 - jobinhoud
 - tevredenheid met het loon
 - arbeidsomstandigheden
 - positie in het bedrijf
 - verantwoordelijkheden
 - hoe begonnen: zoektijd, bewuste keuze voor een bepaalde job...
 - kenmerken van het bedrijf: grootte, sector
- veranderingen in de functie doorheen de tijd
 - verandering in de inhoudelijke kenmerken van de functie (niet enkel in label)
 - wiens initiatief en waarom
 - gaat het om een verbetering (jobinhoud, loon, arbeidsomstandigheden...)
- verandering van werkgever
 - verandering in kenmerken van de functie
 - wiens initiatief en waarom
 - gaat het om een verbetering (jobinhoud, loon, arbeidsomstandigheden...)
- vanaf het moment dat de respondent in de ICT-sector werkt: bewuste keuze of niet, waarom ICT

1.3. Huidige job

- Bedrijfscontext
 - arbeidsorganisatie: taakverdeling, communicatiekanalen in het bedrijf, beslissingsniveau
 - loopbaanplanning vanuit de organisatie
 - mentor in/buiten de organisatie
 - training en opleiding

- ICT-sector
 - voor- en nadelen van werken in de ICT-sector
 - competenties die nodig zijn voor het uitoefenen van de functie
 - ideale werknemer in de ICT-sector
 - betekenis van vrouw-zijn in de ICT-wereld
 - wat betekent technologie voor de respondent
 - basisopleiding goed voor de huidige functie? omschakeling tot werken in de ICT-sector goed verlopen?
 - zich thuis voelen in de ICT-sector
 - attitude tov ICT

1.4. evaluatie van de loopbaan

- gevoel van werkzekerheid / inschatting van de economische conjunctuur: bij de huidige werkgever; waarde op de arbeidsmarkt
- combinatie arbeid/privéleven doorheen de loopbaan
- invloed van de loopbaan van de partner op de eigen loopbaan
- evolutie in de kennis en vaardigheden doorheen de verschillende functies: bedrijfsspecifiek of allround?
- rode draad in de carrière / leitmotief (wat heb je altijd al willen doen?)

2. *Toekomstverwachtingen*

- welke job zou u binnen vijf jaar willen uitoefenen?
- loopbaanmogelijkheden bij huidige werkgever
- doelstellingen die men wil bereiken: jobinhoud, loon, arbeidsomstandigheden (arbeidstijden, werkdruk, flexibiliteit)

BIJLAGE 3: VRAGENLIJST WEBENQUÊTE WERKNEMERS (PAPIEREN VERSIE)

1. Bent u man of vrouw?
 - Man
 - Vrouw

2. Wat is uw geboortjaar?
19 | _ | _ |

3. Wat is het hoogste diploma dat u behaald heeft?
 - Geen diploma
 - Lager onderwijs

 - Lager beroeps secundair onderwijs
 - Lager technisch secundair onderwijs
 - lager algemeen secundair onderwijs
 - hoger beroeps secundair onderwijs
 - hoger technisch secundair onderwijs
 - hoger algemeen secundair onderwijs
 - Hoger onderwijs van één cyclus (2 of 3 jaar)
 - Hoger onderwijs van twee cycli (4 of 5 jaar)
 - Universitair onderwijs

} ga verder met vraag 5

} ga verder met vraag 4

4. In welke studierichting heeft u dit diploma behaald?

5. Heeft u sinds uw afstuderen één of meerdere computer cursussen gevolgd?
 - Ja ga verder met vraag 6
 - Neen ga verder met vraag 7

6. In welke mate hebben deze cursussen u geholpen bij het uitbouwen van uw loopbaan?
Omcirkel een cijfer tussen 1 en 10.
1 = deze cursussen hebben niets bijgedragen aan mijn loopbaan
10 = deze cursussen zijn cruciaal geweest voor mijn loopbaan

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

7. Heeft u thuiswonende kinderen?
 - Ja ga verder met vraag 8
 - Neen ga verder met vraag 11

8. Om hoeveel kinderen gaat het?

9. Wat is het geboortjaar van het jongste kind?

10. Zijn de volgende uitspraken op u van toepassing?

1 = helemaal **niet** van toepassing op mij

5 = helemaal **wel** van toepassing op mij

- Ik denk er soms aan om minder uren te gaan werken om meer tijd te hebben voor de kinderen.
- Ik kan mijn job goed combineren met mijn gezin.

11. Woont u samen met een partner?

- Ja ga verder met vraag 12
- Neen ga verder met vraag 15

12. Heeft uw partner op dit moment een betaalde job?

- Ja ga verder met vraag 13
- Neen ga verder met vraag 15

13. Wat is zijn of haar hoofdberoep?

- Arbeider/arbeidster
- Bediende
- Kaderlid
- Kleine zelfstandige
- Vrij beroep
- Ondernemingsleider/leidster
- Andere

14. Hoeveel uren werkt uw partner gewoonlijk per week, overuren inbegrepen?

___ _ _ uren per week

UW ALLEREERSTE JOB NA HET AFSTUDEREN

15. In welk jaar bent u beginnen werken in uw allereerste job na het afstuderen?

Jaartal: | _ | _ | _ | _ |

16. Werkt u nog steeds in hetzelfde bedrijf als toen u begon te werken?

- Ja ga verder met vraag 26
- Neen ga verder met vraag 17

17. Voor hoeveel verschillende bedrijven of organisaties heeft u reeds gewerkt sinds u afstudeerde? Tel elke werkgever mee, hoe kort de periode ook was dat u er werkte. Periodes dat u via een interimkantoor werkte, gelden als 1 werkgever. Wanneer u

bijvoorbeeld na uw studies gedurende 1 jaar verschillende opdrachten heeft uitgevoerd voor een interimkantoor, dan telt dit als 1 werkgever.

18. Hoeveel van deze bedrijven zijn ICT-bedrijven? Met een ICT-bedrijf bedoelen we een bedrijf dat ICT-goederen produceert of ICT-diensten levert.
19. Speelde uw eerste job zich af in een ICT-bedrijf?
- Ja
 - Neen
20. Was uw eerste job een ICT-functie? Met ICT-functie bedoelen we elke functie die gericht is op het ontwerpen, ontwikkelen, plannen, implementeren, bedienen of onderhouden van elke vorm van informatie- of communicatietechnologie. Ook lesgeven in deze materie valt hier onder.
- Ja ga verder met vraag 21
 - Neen ga verder met vraag 22
21. Welke functie sluit het best aan bij uw eerste job na het afstuderen? U mag slechts één antwoordmogelijkheid aankruisen.
- Projectleider
 - Consultant
 - System engineer
 - Programmeur
 - Analyst
 - Helpdesk medewerker
 - Geen van bovenstaande functies
22. Hoe lang heeft u voor uw eerste werkgever gewerkt? Indien dit minder dan 1 jaar was, geef dan het aantal maanden.
- Aantal jaren: _ _ _
- Aantal maanden: _ _ _
23. Heeft u bij uw eerste werkgever steeds dezelfde functie uitgeoefend of heeft u verschillende functies uitgeoefend?
- Ik heb steeds dezelfde functie uitgeoefend
 - Ik heb verschillende functies uitgeoefend

UW LOOPBAAN IN HET BEDRIJF WAAR U NU WERKT

24. Hieronder staan een aantal redenen opgesomd waarom mensen van bedrijf veranderen. Welke waren voor u de drie belangrijkste redenen om over te stappen naar het bedrijf waar u nu werkt? Kruis de drie belangrijkste redenen aan.

30. Welke functie sluit het best aan bij uw eerste functie in het bedrijf waar u nu werkt? U mag slechts één antwoordmogelijkheid aankruisen.
- Projectleider
 - Consultant
 - System engineer
 - Programmeur
 - Analyst
 - Helpdesk medewerker
 - Geen van bovenstaande functies
31. Werkt u op dit moment in dezelfde bedrijfsafdeling als toen u startte in dit bedrijf, of werkt u in een andere bedrijfsafdeling?
- Ik werk in dezelfde bedrijfsafdeling. ga verder met vraag 33
 - Ik werk in een andere bedrijfsafdeling. ga verder met vraag 32
32. Welke bedrijfsafdeling sluit het beste aan bij de afdeling waar u werkte als u startte in dit bedrijf? U mag slechts één antwoordmogelijkheid aankruisen.
- Algemeen management
 - Marketing of public relations
 - Personeelsbeleid, administratie, boekhouding of financiën
 - Onderzoek, engineering of productontwikkeling
 - Productie
 - Verkoop
 - Projectontwikkeling of projectuitvoering
 - Training of opleiding
 - Service, klantendienst of help desk
 - andere, namelijk, _ _ _ _ _
33. Welke bedrijfsafdeling sluit het beste aan bij de afdeling waar u op dit moment werkt? U mag slechts één antwoordmogelijkheid aankruisen.
- Algemeen management
 - Marketing of public relations
 - HRM, administratie, boekhouding of financiën
 - Onderzoek, engineering of productontwikkeling
 - Productie
 - Verkoop
 - Projectontwikkeling of projectuitvoering
 - Training of opleiding
 - Service, klantendienst of help desk
 - andere, namelijk, _ _ _ _ _
34. Sinds wanneer oefent u uw huidige functie uit in het bedrijf waar u nu werkt? Indien dit in 2002 of 2003 was, gelieve dan naast het jaartal ook de maand te vermelden.

Jaar: | _ | _ | _ | _ |

Maand: _____

—

35. Welke functie oefent u momenteel uit?

Korte omschrijving: _____

36. Oefent u op dit moment een ICT-functie uit? Met ICT-functie bedoelen we elke functie die gericht is op het ontwerpen, ontwikkelen, plannen, implementeren, bedienen of onderhouden van elke vorm van informatie- of communicatietechnologie. Ook ICT-lesgevers vallen hieronder.

- Ja ga verder met vraag 37
- Neen ga verder met vraag 38

37. Welke functie sluit het best aan bij uw job? U mag slechts één antwoordmogelijkheid aankruisen.

- Projectleider
- Consultant
- System engineer
- Programmeur
- Analyst
- Helpdesk medewerker
- Geen van bovenstaande functies

38. Waar plaatst u zichzelf binnen de hiërarchie van het bedrijf waar u werkt?

- directie en hoger kader
- staffunctie
- midden kader
- lager kader
- uitvoerend personeel

39. Hoe sterk bent u gestegen binnen de bedrijfshiërarchie sinds u startte in het bedrijf waar u nu werkt?

- Ik ben gedaald
- Nog steeds op hetzelfde niveau
- Een beetje gestegen
- Matig gestegen
- Veel gestegen
- Heel veel gestegen

40. Over hoeveel personen geeft u dagdagelijks leiding? Hoeveel personen rapporteren met andere woorden over hun dagelijkse werkzaamheden aan u?

- Geen
 - 1 tot 5 personen
- } ga verder met vraag 43
- } 339

- o 6 tot 10 personen ga verder met vraag 41
- o 11 tot 20 personen
- o 21 personen of meer

41. Hoe belangrijk is die leidinggevende verantwoordelijkheid binnen uw totale functiepakket?

- 1 = heel klein onderdeel van mijn takenpakket
- 10 = het enige onderdeel van mijn takenpakket

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

42. Heeft u invloed op het loon van de mensen waar u dagdagelijks leiding over geeft?

- o ja
- o nee

43. Hoeveel invloed heeft u op het beleid van het bedrijf waar u werkt? Omcirkel een cijfer tussen 1 en 10.

- 1 = helemaal geen invloed op het bedrijfsbeleid
- 10 = sterke invloed op het bedrijfsbeleid

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

44. Hoeveel uren werkt u gewoonlijk per week, overuren inbegrepen?

___ _ _ _ uren per week

45. Hoeveel uren moet u officieel presteren, volgens uw arbeidsovereenkomst?

___ _ _ _ uren per week

46. Bent u tevreden met het aantal uren dat u werkt?

- o ja
- o neen, ik zou graag **meer uren** werken } ga verder met vraag 48
- o neen, ik zou graag **minder uren** werken } ga verder met vraag 47

47. Hieronder staan enkele motieven die mensen geven om minder te willen werken. Wat is voor u de voornaamste reden om minder uren te willen werken? U mag slechts één antwoordmogelijkheid aankruisen.

- o Ik wil meer tijd voor mezelf
- o Ik wil iets anders proberen
- o Ik wil meer tijd hebben voor mijn gezin
- o Mijn job is op dit moment te uitputtend
- o Een andere reden, namelijk

48. Werkt u op de volgende momenten? Hou daarbij ook rekening met het werk dat je thuis doet voor het bedrijf. Geef aan of dit altijd gebeurt, regelmatig, af en toe of nooit.

| | altijd | regelmatig | af en toe | nooit |
|-----------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| na 18.00 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| na 20.00 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| vóór 8.00 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| in het week-end | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

49. Kunt u zelf uw werkuren bepalen of heeft u vaste begin- en einduren?

- ik kan zelf mijn werkuren bepalen
- er zijn vaste begin- en einduren waar ik mij aan moet houden

50. Is het in het bedrijf waar u werkt toegestaan om overdag thuis te werken?

- ja ga verder met vraag 51
- nee ga verder met vraag 53

51. Hoe vaak werkt u zelf overdag thuis? Dit kan de hele dag zijn, maar ook een deel van de dag.

- nooit
- af en toe
- één dag per week
- meerdere dagen per week

52. Heeft de werkgever faciliteiten voorzien om gemakkelijk te kunnen thuiswerken?

- ja
- nee

53. Werkt u in wisselende teams of meestal in hetzelfde team?

- in wisselende projectteams
- steeds in hetzelfde team

54. Werkt u op de werkplek van opdrachtgevers of enkel bij uw werkgever (op momenten dat u niet thuis werkt)?

- op de werkplek van opdrachtgevers
- enkel bij uw werkgever
- afwisselend bij opdrachtgevers en bij uw werkgever

55. Hoe lang bent u gewoonlijk onderweg om u tussen uw woonplaats en uw werkplek te verplaatsen

's morgens: _ _ _ minuten

's avonds: _ _ _ _minuten

56. Hieronder staan een aantal jobkenmerken opgesomd waarover iemand meer of minder tevreden kan zijn. Geef telkens aan hoe tevreden u bent over die kenmerken van uw job.

1 = helemaal **niet** tevreden

5 = helemaal **wel** tevreden

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| - de inhoud van mijn job | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| - de sfeer in het bedrijf | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| - de werkzekerheid in het bedrijf | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| - mijn loon | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| - de extra-legale voordelen | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| - de mate waarin ik mijn capaciteiten kan gebruiken | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| - de loopbaanmogelijkheden in het bedrijf | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| - de opleidingsmogelijkheden in het bedrijf | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

START IN DE ICT-SECTOR

57. Wanneer bent u voor het eerst gestart in de ICT-sector?

- bij mijn eerste werkgever na het afstuderen ga verder met vraag 61
- bij mijn huidige werkgever, die niet mijn eerste werkgever is ga verder met vraag 62
- bij één van mijn vorige werkgevers ga verder met vraag 58

58. In welk jaar heeft u voor het eerst in een ICT-bedrijf gewerkt?

59. Toen u startte in de ICT-sector, was dat in een ICT-functie? Met ICT-functie bedoelen we elke functie die gericht is op het ontwerpen, ontwikkelen, plannen, implementeren, bedienen of onderhouden van elke vorm van informatie- of communicatietechnologie. Ook lesgeven in deze materie valt hier onder.

- Ja ga verder met vraag 60
- Neen ga verder met vraag 61

60. Welke functie sluit het best aan bij uw eerste functie in een ICT-bedrijf? U mag slechts één antwoordmogelijkheid aankruisen.

- Projectleider
- Consultant
- System engineer
- Programmeur
- Analyst
- Helpdesk medewerker
- Geen van bovenstaande functies

61. Heeft u altijd in de ICT-sector gewerkt of zijn er periodes geweest dat u in een andere sector werkte?

- ik heb altijd in de ICT-sector gewerkt

- o ik heb ook in andere sectoren gewerkt

KENMERKEN VAN HET BEDRIJF WAAR U NU WERKT

62. Hoeveel werknemers heeft het bedrijf waar u werkt?

- o 1 tot 19
- o 20 tot 49
- o 50 tot 99
- o 100 tot 499
- o 500 of meer

63. Gaat het om een Belgisch bedrijf of om de Belgische vestiging van een buitenlands bedrijf?

- o Belgisch bedrijf
- o Belgische vestiging van een buitenlands bedrijf

64. Onder welk van de volgende categorieën situeert u de hoofdactiviteit van het bedrijf? U mag meerdere categorieën aankruisen.

- o Telecommunicatie uitrusting
- o Telecommunicatie operatoren
- o Internetdiensten en webdesign
- o Multimedia
- o Audio- en video apparatuur
- o Informaticadiensten en consultancy
- o Integratie van netwerken
- o software-ontwikkeling
- o Verkoop, verhuur en/of fabricage van computers en randapparatuur
- o Andere, namelijk: _ _ _ _ _

65. Heeft het bedrijf waar u vandaag werkt sinds 2000 een herstructurering doorgevoerd?

- o Ja ga verder met vraag 66
- o Neen ga verder met vraag 67

66. Hoeveel personeelsleden heeft het bedrijf waar u vandaag werkt sinds 2000 moeten ontslaan of laten afvloeien?

- o Niemand
- o Een klein deel van het personeel
- o Een aanzienlijk deel van het personeel
- o Ik weet het niet

67. Bedrijven verschillen sterk van elkaar op het vlak van hun hiërarchische structuur. Sommige bedrijven hebben veel hiërarchische niveaus, andere bedrijven zijn eerder plat

van structuur. Heeft het bedrijf waar u werkt volgens u meer, minder of evenveel hiërarchische niveaus als andere bedrijven van dezelfde grootte?

- o Het heeft volgens mij meer hiërarchische niveaus dan een gemiddeld bedrijf van deze grootte.
- o Het heeft volgens mij minder hiërarchische niveaus dan een gemiddeld bedrijf van deze grootte.
- o Het heeft volgens mij even veel hiërarchische niveaus als een gemiddeld bedrijf van deze grootte.
- o Ik heb er geen idee van.

68. Hoeveel personen werken in de afdeling waar u werkt?

69. Hoeveel van deze collega's zijn vrouwen?

70. Wat is het geslacht van je directe chef?

- o man
- o vrouw

ALGEMENE VRAGEN OVER DE BEROEPSLOOPBAAN

71. Heeft u sinds uw afstuderen ooit, hoe kort ook, de volgende functies uitgeoefend?

Antwoord telkens met ja of nee.

| | Ja | Neen |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|
| Projectleider | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Consultant | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| System engineer | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Programmeur | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Analyst | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Helpdesk medewerker | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Verkoper | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

72. Heeft u tijdens uw loopbaan ooit de overstap gemaakt tussen de volgende functiedomeinen?

Er is telkens sprake van een overstap van of naar een ICT-functie. Met ICT-functie bedoelen we elke functie die gericht is op het ontwerpen, ontwikkelen, plannen, implementeren, bedienen of onderhouden van elke vorm van informatie- of communicatietechnologie. (ja/nee)

- De overstap van een ICT-functie naar een commerciële functie
- De overstap van een commerciële functie naar een ICT-functie
- De overstap van een ICT-functie naar een managementfunctie
- De overstap van een managementfunctie naar een ICT-functie
- De overstap van een commerciële functie naar een managementfunctie

- De overstap van een managementfunctie naar een commerciële functie

73. Hoe vaak heeft u zich reeds in uw huidige bedrijf kandidaat gesteld voor een andere functie?

- o Nooit
- o 1 of 2 keer
- o 3, 4 of 5 keer
- o meer dan 5 keer

74. Worden de vacatures die u zelf interessant vindt meestal informeel bekend gemaakt of meestal formeel, via het interne communicatiesysteem voor vacatures?

- o meestal formeel, via het interne communicatiesysteem voor vacatures.
- o meestal informeel, via collega's of de directe chef

75. Is het reeds gebeurd in uw loopbaan dat u binnen het bedrijf waar u toen werkte een promotie werd aangeboden naar een hoger niveau, maar dat u dit hebt afgewezen?

- o Ja, reeds één keer
 - o Ja, reeds meerdere keren
 - o Nee, nog nooit
- } Ga verder met vraag 76
} Ga verder met vraag 77

76. Denk even terug aan de meest recente keer dat u een promotie hebt geweigerd. Hieronder staan een aantal motieven die men kan hebben om een promotie te weigeren. In hoeverre was elk van deze motieven op uw eigen weigering van toepassing?

- 1 = **helemaal niet** op mij van toepassing
- 5 = **sterk** op mij van toepassing

- Ik was tevreden met de job die ik toen had
- Ik wilde geen grotere verantwoordelijkheid dragen
- Ik vond dat ik niet geschikt was voor die job
- Ik dacht dat ik het niet zou aankunnen
- Ik wilde niet meer uren werken dan ik al deed
- Mijn interesses liggen vooral buiten het werk
- Er was geen hoger loon aan verbonden
- De jobinhoud leek mij niet interessant
- Mijn gezin zou dat niet leuk gevonden hebben
- Ik zou dan in een andere vestiging moeten gaan werken

77. Niet alle functieveranderingen gaan gepaard met een stijging van het verantwoordelijkheidsniveau. Hoe vaak is het reeds gebeurd dat u van functie bent veranderd, zonder dat het om een promotie ging?

- o nooit
- o één keer
- o meerdere keren

78. Is het reeds gebeurd in uw loopbaan dat u in het bedrijf waar u toen werkte een andere functie op hetzelfde niveau werd aangeboden, maar dat u dit hebt afgewezen?

- Ja, reeds één keer
 - Ja, reeds meerdere keren
 - Nee, nog nooit
- } ga verder met vraag 79
} ga verder met vraag 80

79. Denk even terug aan de meest recente keer dat u een andere functie hebt geweigerd. In hoeverre was elk van deze motieven op uw eigen weigering van toepassing?

1 = **helemaal niet** op mij van toepassing

5 = **sterk** op mij van toepassing

- Ik was tevreden met de job die ik toen had
- Ik vond dat ik niet geschikt was voor die job
- Ik dacht dat ik het niet zou aankunnen
- Ik wilde niet meer uren werken dan ik al deed
- Er was geen hoger loon aan verbonden
- De jobinhoud leek mij niet interessant
- Mijn gezin zou dat niet leuk gevonden hebben
- Ik zou dan in een andere vestiging moeten gaan werken

80. Bent u de voorbije 3 jaar gecontacteerd door een headhuntersbureau?

- Ja
- Neen

81. Hebben de volgende situaties zich in uw eigen loopbaan voorgedaan? (ja/nee)

- Ik heb reeds onterecht naast een promotie of andere functie gegrepen waarvoor ik in aanmerking kwam.
- Het is reeds gebeurd dat ik van functie ben veranderd, terwijl ik dat eigenlijk liever niet deed.
- Het is reeds voorgekomen dat het management en ikzelf verschillende ideeën hadden over het verdere verloop van mijn loopbaan.
- Ik heb het gevoel dat ik in mijn loopbaan kansen ben misgelopen.

82. Zijn er periodes geweest in uw loopbaan dat u langer dan één maand niet werkte? De normale zwangerschapsonderbreking van drie maanden telt u hierbij niet mee.

- Ja ga verder met vraag 83
- Nee ga verder met vraag 84

83. Welk van de volgende redenen om niet te werken, zijn reeds van toepassing geweest op u? U mag meerdere antwoordmogelijkheden aankruisen.

- Werkloosheid

- o Periode tussen twee jobs, waarbij het contract voor de volgende job reeds getekend was
- o Het volgen van een opleiding
- o Om voor de kinderen te zorgen
- o Geen van bovenstaande redenen

84. Zijn er periodes geweest in uw loopbaan dat u minder uren werkte dan nu? Kijk enkel naar uw officiële arbeidstijd.

- o Ja ga verder met vraag 85
- o Nee ga verder met vraag 86

85. Welk van de volgende redenen om minder uren te werken, zijn reeds van toepassing geweest op u? U mag meerdere antwoordcategorieën aankruisen.

- o Ik kon geen voltijds contract krijgen
- o Ik wilde meer tijd voor mezelf
- o Ik wilde meer tijd voor mijn gezin
- o Ik wilde iets anders proberen
- o Mijn job was te uitputtend om voltijds te doen
- o Een andere reden, namelijk _ _ _ _ _

TOEKOMSTPERSPECTIEVEN

86. Hoe vaak denkt u er aan om binnen het bedrijf waar u nu werkt te solliciteren voor een andere functie?

- o regelmatig ga verder met vraag 87
- o af en toe ga verder met vraag 87
- o nooit ga verder met vraag 88

87. Als je verandert van functie, dan spelen daarbij vele factoren een rol. Hieronder zijn enkele motieven opgesomd. Wat is voor u belangrijk bij het uitkijken naar een andere functie in het bedrijf waar je nu werkt? Omcirkel een cijfer tussen 1 en 5.

1 = helemaal **niet** op mij van toepassing

5 = helemaal **wel** op mij toepassing

- Ik wil een nieuwe uitdaging aangaan
- Ik wil een functie met meer verantwoordelijkheid
- Ik wil een functie die beter te combineren is met mijn privéleven
- Ik wil een hoger loon
- Ik vind mijn huidige functie te zwaar
- Ik wil een functie met internationale perspectieven
- Ik ben uitgekeken op mijn huidige functie

88. In welk van de onderstaande bedrijfsafdelingen zou u binnen twee jaar het liefst werken?

- Algemeen management
- Marketing of public relations
- HRM, administratie, boekhouding of financiën
- Onderzoek, engineering of productontwikkeling
- Productie
- Verkoop
- Projectontwikkeling of projectuitvoering
- Training of opleiding
- Service, klantendienst of help desk
- andere, namelijk, _ _ _ _ _

89. Hoe belangrijk vindt u het om binnen de twee jaar promotie te kunnen maken?

- helemaal niet belangrijk
- niet belangrijk
- noch belangrijk / noch onbelangrijk
- belangrijk
- heel belangrijk

90. Hoe vaak kijkt u de laatste tijd uit naar een andere job, in een ander bedrijf?

- regelmatig ga verder met vraag 91
- af en toe ga verder met vraag 91
- nooit ga verder met vraag 92

91. Als je een andere baan zoekt, dan spelen daarbij vele factoren een rol. Hieronder zijn enkele motieven opgesomd. Wat is voor u belangrijk bij het uitkijken naar een andere job in een ander bedrijf? Omcirkel een cijfer tussen 1 en 5.

1 = helemaal **niet** op mij van toepassing
5 = helemaal **wel** op mij toepassing

- Ik wil een job dichterbij huis
- Ik wil een nieuwe uitdaging aangaan
- Er zijn conflicten
- Ik wil een job met meer verantwoordelijkheid
- Ik wil een job die beter te combineren is met mijn privéleven
- Er zijn te weinig opportuniteiten in het bedrijf
- De sfeer in het bedrijf is niet goed
- Er zijn te weinig opleidingsmogelijkheden in het bedrijf
- Ik wil een hoger loon
- Mijn contract loopt ten einde
- Het gaat economisch slecht met het bedrijf
- Ik vind mijn job te zwaar
- Ik wil internationale perspectieven

- Ik ben uitgekeken op mijn huidige job

92. Hoe hoog schat u de kans in dat u binnen de twee jaar een andere job op een hoger niveau zal uitoefenen?

- o heel laag
- o tamelijk laag
- o matig
- o tamelijk hoog
- o heel hoog

WERKEN IN DE ICT-SECTOR

93. Hoe beoordeelt u zelf uw technische ICT-kennis?

- o zeer beperkt
- o beperkt
- o matig
- o goed
- o zeer goed

94. Hieronder volgen een aantal uitspraken die men wel eens hoort over de ICT-sector. In welke mate gaat u met deze uitspraken akkoord?

1 = helemaal **niet** akkoord

5 = helemaal **wel** akkoord

- De werkdruk is de laatste jaren sterk gestegen.
- Ook al is de boomperiode in de ICT-sector voorbij, de toekomst ziet er hoopvol uit voor de sector.
- De ICT-sector is een sector met boeiende carrièremogelijkheden.
- Het is moeilijk om in de ICT-sector te werken omdat alles zo snel verandert.
- De interessantste jobs in de ICT-sector zijn weggelegd voor mensen met een technisch diploma.
- Wanneer je een jaar niet zou werken, dan is het heel moeilijk om terug een boeiende functie te kunnen uitoefenen in de ICT-sector.
-

95. In de ICT-sector werken weinig vrouwen. De volgende uitspraken gaan over de tewerkstelling van vrouwen. In welke mate gaat u er mee akkoord?

1 = helemaal **niet** akkoord

5 = helemaal **wel** akkoord

- In het bedrijf waar ik werk krijgen mannen en vrouwen dezelfde kansen.
- Om de diversiteit binnen een bedrijf te bevorderen is het goed dat bij een sollicitatie de voorrang gegeven wordt aan vrouwen.
- Het imago van een bedrijf kan positief beïnvloed worden door een diversiteitsbeleid te voeren

- Het zou een goede zaak zijn dat er meer vrouwen worden aangetrokken in de ICT-sector.
- Het bedrijf waar ik werk, houdt voldoende rekening met de privésituatie van zijn werknemers.
- Het is voor vrouwen niet gemakkelijk om in de ICT-sector te werken.
- Vrouwen hebben het even gemakkelijk als mannen om een interessant netwerk uit te bouwen.
- In het bedrijf waar ik werk wordt het goed aanvaard dat vrouwen een leidinggevende functie uitoefenen.

96. De volgende uitspraken gaan over uw eigen loopbaan. In welke mate zijn ze van toepassing op u?

1 = helemaal **niet** op mij van toepassing

5 = helemaal **wel** op mij toepassing

- Over het algemeen ben ik tevreden met de loopbaan die ik tot nu toe opgebouwd heb.
- Ik weet goed waar ik binnen vijf jaar wil staan met mijn carrière.
- Ik vind het belangrijk om ambitieus te zijn.
- In mijn loopbaan zoek ik vooral naar uitdagingen.
- Als het nodig is voor mijn gezin, dan zet ik gemakkelijk mijn loopbaan op een lager pitje.
- De kennis die ik bij mijn huidige werkgever opdoe, zal ik gemakkelijk kunnen gebruiken in een nieuwe functie
- Het is nu niet het geschikte moment om van job te veranderen.
- Ik vind het moeilijk om de juiste beslissingen te nemen in verband met mijn carrière.
- Als ik mijn job nu zou verliezen, dan zal ik vrij snel een even interessante functie kunnen vinden.
- Ik ben goed ingebed in de netwerken in de ICT-sector.
- Ik kan het mij moeilijk voorstellen dat ik in een andere sector dan de ICT-sector zou werken.
- Ik ben gepassioneerd door nieuwe technologieën.
- Ik volg de nieuwste ontwikkelingen op het vlak van ICT op de voet

97. Hieronder volgen een reeks uitspraken over de manier waarop mensen hun loopbaan opbouwen. In welke mate gaat u akkoord met de volgende stellingen?

1 = helemaal **niet** akkoord

5 = helemaal **wel** akkoord

- Het is belangrijk om regelmatig van werkgever te veranderen.
- Een nieuw stap in je loopbaan moet steeds gepaard gaan met een loonsverhoging.
- Wanneer je lang dezelfde functie uitoefent, dan roest je vast.

- Een gezin met kinderen maakt het moeilijk om een mooie loopbaan uit te bouwen.
- Het is niet belangrijk hoeveel je verdient, je moet je vooral amuseren in je job.
- Bedrijven moeten er voor zorgen dat hun werknemers een interessante loopbaan kunnen uitbouwen.
- Eigenlijk wordt een loopbaan vooral bepaald door het toeval en kan je als individu weinig invloed uitoefenen.
- Je kan enkel een interessante loopbaan hebben als je veel overuren maakt.
- Wanneer je te vaak van bedrijf verandert, is dat niet goed voor je loopbaan.

98. Wat is uw gemiddelde maandelijks brutoloon, vast en variabel loon samen? Indien u uw brutoloon niet kent, geef dan uw nettoloon. Indien u uw brutoloon wel kent, laat dan de kolom voor het nettoloon open.

| | brutoloon | nettoloon (indien u uw brutoloon niet kent) |
|------------------------------------|-----------------------|---|
| ik ken mijn brutoloon niet | | |
| minder dan 1000 euro per maand | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| tussen 1000 en 1249 euro per maand | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| tussen 1250 en 1499 euro per maand | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| tussen 1500 en 1749 euro per maand | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| tussen 1750 en 1999 euro per maand | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| tussen 2000 en 2249 euro per maand | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| tussen 2250 en 2499 euro per maand | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| tussen 2500 en 2749 euro per maand | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| tussen 2750 en 2999 euro per maand | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| tussen 3000 en 3249 euro per maand | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| tussen 3250 en 3499 euro per maand | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| tussen 3500 en 3749 euro per maand | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| tussen 3750 en 3999 euro per maand | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| tussen 4000 en 4249 euro per maand | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| tussen 4250 en 4499 euro per maand | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| tussen 4500 en 4749 euro per maand | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| tussen 4750 en 4999 euro per maand | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5000 euro of meer per maand | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Bij netto: stoppen na "tussen 3750 en 3999 euro per maand". Toevoegen: 4000 euro of meer per maand

99. Heeft u een bedrijfswagen?

- ja
- neen

100. Hoeveel vakantiedagen heeft u in 2003 genomen?

- o minder dan 20
- o 20 – 24
- o 25 of meer

101. Carrières kunnen sterk van elkaar verschillen. Hieronder staan zes mogelijke carrièretrajecten beschreven. Welk van deze trajecten lijkt het meest op uw eigen carrière?

- Een managementcarrière: gedurende de loopbaan krijgt werknemer X steeds meer verantwoordelijkheden in de organisatie wat uiteindelijk resulteert in een managementfunctie
- Een technische carrière: gedurende de loopbaan specialiseert werknemer X zich steeds meer in een bepaalde technische materie
- Een project-georiënteerde carrière: gedurende de loopbaan werkt werknemer x voornamelijk in verschillende projecten waarbij hij/zij zijn/haar kennis steeds meer verbreedt
- Een commerciële carrière: gedurende de loopbaan werkt werknemer X voornamelijk in verkoopfuncties
- Een ondernemerscarrière: na verloop van tijd start werknemer x met een eigen bedrijf
- Een gemengde carrière: gedurende de loopbaan werkt werknemer x afwisselend in verschillende soorten functies

BIJLAGE 4: DE ICT-SECTOR IN DE ISIC EN NACE NOMENCLATUUR⁷⁰

Tabel 80: ICT-sectoren volgens de OESO op basis van de ISIC nomenclatuur

| ISIC-code | 1. Manufacturing |
|--------------------|--|
| 30 | office, accounting and computing machinery |
| 313 | insulated wire and cable |
| 321 | electronic valves and tubes and other electronic components |
| 322 | television and radio transmitters and apparatus for line telephony and line telegraphy |
| 323 | television and radio receivers, sound or video recording or reproducing apparatus |
| 3312 | instruments and appliances for measuring, checking, testing, navigating and other purposes |
| 3313 | industrial process control equipment |
| 2. Services | |
| 515 | wholesaling of machinery, equipment and supplies (if possible limited to the wholesaling of ICT-goods) |
| 7123 | renting of office machinery and equipment, including computers |
| 642 | Telecommunications |
| 72 | computer and related activities |

Bron: Oeso

⁷⁰ De volledige ISIC en NACE nomenclatuur is terug te vinden in de Ramondatabase van Eurostat op <http://europa.eu.int/comm/eurostat/ramon/>

Tabel 81: ICT-sectoren volgens het Ministerie van Economische Zaken op basis van de NACE nomenclatuur (NACE-sectoren die overeenstemmen met de ISIC-sectoren zoals gedefinieerd door de OESO)

| NACE-code | 1. Verwerkende nijverheid |
|------------------|--|
| 30.01 | Vervaardiging van kantoomachines |
| 30.02 | Vervaardiging van computers en apparatuur voor de verwerking van informatie |
| 31.3 | Vervaardiging van geïsoleerde kabels en draad |
| 32.1 | Vervaardiging van elektronische onderdelen |
| 32.2 | Vervaardiging van zend- en transmissieapparatuur |
| 32.3 | Vervaardiging van audio- en videoapparatuur |
| 33.2 | Vervaardiging van wetenschappelijke en technische instrumenten |
| 33.3 | Vervaardiging van controleapparatuur van industriële processen |
| | 2. Materiële diensten |
| 51.43 | Groothandel in elektrische huishoudelijke apparaten en audio- en videoapparatuur |
| 51.64 | Groothandel in kantoomachines en kantoomaterieel |
| 51.65 | Groothandel in overige machines voor de industrie en de handel |
| 71.33 | Verhuur van kantoomachines en computers |
| | 3. Niet-materiële diensten |
| 64.2 | Telecommunicatie |
| 72.1 | Computeradviesbureaus |
| 72.2 | Realisatie van programma's en gebruiksklare systemen |
| 72.3 | Gegevensverwerking |
| 72.4 | Databanken |
| 72.5 | Onderhoud en reparatie van computers en van kantoomachines |
| 72.6 | Overige activiteiten in verband met computers |

Bron: ministerie van economische zaken

Tabel 82: ICT-sectoren volgens AGORIA op basis van de NACE nomenclatuur

| NACE-code | 1. Verwerkende nijverheid |
|-----------------------------------|--|
| 30.01 | Vervaardiging van kantoormachines |
| 30.02 | Vervaardiging van computers en apparatuur voor de verwerking van informatie |
| 32.10 | Vervaardiging van elektronische onderdelen |
| 32.20 | Vervaardiging van zend- en transmissieapparatuur |
| 32.30 | Vervaardiging van audio- en videoapparatuur |
| 2. Materiële diensten | |
| 51.43 | Groothandel in elektrische huishoudelijke apparaten en audio- en videoapparatuur |
| 51.64 | Groothandel in kantoormachines en kantoommaterieel |
| 3. Niet-materiële diensten | |
| 64.20 | Telecommunicatie |
| 72.10 | Computeradviesbureaus |
| 72.20 | Realisatie van programma's en gebruiksklare systemen |
| 72.30 | Gegevensverwerking |
| 72.40 | Databanken |
| 72.50 | Onderhoud en reparatie van computers en van kantoormachines |
| 72.60 | Overige activiteiten in verband met computers |

Bron: (ICTA, 2001, p. 2)

Tabel 83: Wijziging NACE-codes 51.64 en 51.65 vanaf 2003

| voor 2003 | vanaf 2003 | omschrijving |
|------------------|-------------------|--|
| 51.64 | 51.84 | Groothandel in computers, randapparatuur en programmatuur |
| | 51.85 | Groothandel in overige kantoormachines en kantoorbenodigdheden |
| | 51.86 | Groothandel in overige elektronische delen en benodigdheden |
| 51.65 | 51.871 | Groothandel in elektrisch materiaal inclusief installatiemateriaal |
| | 51.872 | Groothandel in vervoermiddelen met uitzondering van auto's, motorrijwielen en rijwielen, in meetapparaten en -instrumenten, in navigatieapparatuur en andere diverse machines en uitrusting voor de nijverheid, n.e.g. |
| | 51.873 | Groothandel in diverse machines en uitrusting voor handel en dienstverlening, n.e.g. |

BIJLAGE 5: SAMENVATTEND OVERZICHT RESPONDENTEN

| naam | grootte | functie | leeftijd | diploma | carrièretype | oriëntatie | motieven |
|----------|---------|---------------------------|----------|----------------|-------------------|----------------------------|-----------------------|
| Magda | 130 | bedrijfsleider | 57 | niet-technisch | klassieke lineair | getting high | inhoud |
| Monique | 9 | eigenaar | 43 | technisch | klassieke lineair | mix met getting balanced | inhoud/gezin |
| Evelyne | 200 | COO | 38 | niet-technisch | klassieke lineair | getting high | inhoud/gezin/carrière |
| André | 3000 | system engineer | 53 | technisch | professioneel | getting high | inhoud |
| Ward | 500 | HR director | 40 | niet-technisch | klassieke lineair | getting high/getting ahead | inhoud/carrière |
| Erica | 500 | bedrijfsleider | 37 | technisch | klassieke lineair | getting high | inhoud |
| Patrick | 3000 | service manager | 42 | technisch | intern nomadisch | getting ahead | carrière |
| Heleen | 3000 | sales operations manager | 37 | technisch | intern nomadisch | getting high | inhoud/carrière |
| Caroline | 3000 | learning services manager | 39 | technisch | intern nomadisch | getting ahead | carrière |
| Dirk | 4000 | business unit manager | 43 | technisch | intern nomadisch | getting high | inhoud |
| Anne | 40 | marketing manager | 37 | niet-technisch | serieel lineair | getting high | Inhoud |
| Ria | 250 | bedrijfsleider | 55 | technisch | serieel lineair | getting high | inhoud/gezin/carrière |
| Bie | 4000 | communicatiemanager | 44 | niet-technisch | serieel lineair | getting high | inhoud |
| Linda | 34 | partner | 38 | technisch | serieel lineair | mix met getting balanced | inhoud/gezin |

| naam | grootte | functie | leeftijd | diploma | carrièretype | oriëntatie | motieven |
|-----------|---------|--------------------------|----------|----------------|------------------|--------------------------|-----------------|
| Robert | 1200 | sales manager | 37 | niet-technisch | serieel lineair | getting high | inhoud/carrière |
| Sofie | 1200 | business manager unit | 41 | niet-technisch | serieel lineair | getting high | inhoud |
| Anita | 5 | eigenaar | 42 | technisch | extern nomadisch | getting high | inhoud |
| Lillianne | 7 | eigenaar | 40 | niet-technisch | extern nomadisch | getting free/high | inhoud/carrière |
| Maarten | 40 | service manager | 40 | niet-technisch | extern nomadisch | getting free/high | inhoud/carrière |
| Wouter | 250 | sales director | 40 | technisch | extern nomadisch | getting high | inhoud |
| Bart | 250 | post sales manager | 36 | technisch | extern nomadisch | getting ahead | inhoud/carrière |
| Roos | 130 | SAP coördinator | 42 | technisch | extern nomadisch | mix met getting balanced | inhoud/gezin |
| Tom | 34 | sales manager | 36 | technisch | professioneel | getting high/ahead | inhoud/carrière |
| Kristien | 500 | senior projectleider | 49 | technisch | professioneel | mix met getting balanced | inhoud/gezin |

1. Multilevel versus gewone lineaire regressie

In deze bijlage vergelijken we de regressiecoëfficiënten uit een gewone lineaire regressie met de estimates of fixed effects uit het hierarchical linear model. In hoofdstuk 5 concludeerden we op basis van de opdeling van de variantie in level-1 en level-2 variantie dat multilevel regressietechnieken strictu sensu niet nodig zijn voor de twee centrale numerieke afhankelijke variabelen. De analyses in dat hoofdstuk zijn daarom gebaseerd op klassieke regressietechnieken. In deze bijlage vergelijken we voor de volledigheid de resultaten van beide analysetechnieken. We doen dit voor twee variabelen: (1) het nomadisch gehalte van de fysieke loopbaan en (2) de invloed op het bedrijfsbeleid. Vooraleer de analyse uit te voeren hebben we de binaire categorische variabelen gehercodeerd. SPSS gebruikt immers in de standaard lineaire regressie een andere referentiecategorie dan in de multilevel lineaire regressie. Dit resulteert in verschillende tekens voor de coëfficiënten van categorische variabelen in de beide analysemethoden. Om dit te vermijden hebben we de omgekeerde variabelen gebruikt in de gewone lineaire regressie. Het gaat hier om een beperkt model: naast geslacht zijn enkel de determinanten die significant zijn opgenomen.

Op basis van een lineaire regressievergelijking kunnen we nagaan welke variabelen een invloed uitoefenen op de afhankelijke variabele: welke regressiecoëfficiënten (B) in de regressievergelijking zijn statistisch significant? De gestandaardiseerde regressiecoëfficiënten (Beta) laten toe om het effect van de verschillende verklarende variabelen met elkaar te vergelijken. We kunnen bijvoorbeeld bepalen welke variabele het grootste effect sorteert. De fixed effects uit de multilevel analyse vormen het equivalent van de regressiecoëfficiënten. De SPSS-output geeft echter geen gestandaardiseerde effecten. Die hebben we berekend met de klassieke formule aan de hand van de standaarddeviatie: $(SDx / SDy) * \text{estimate of fixed effect}$.

Tabel 84 en 85 geven de resultaten voor respectievelijk de variabelen "nomadisch gehalte fysieke loopbaan" en "mate van invloed op het bedrijfsbeleid". Er zijn weinig verschillen tussen de gewone lineaire regressie en de multilevel lineaire regressie: de waarden van de regressiecoëfficiënten liggen dicht bij elkaar en de meeste effecten blijven ook in het multilevel model significant. Er is slechts één verschil: met een gewoon regressiemodel concluderen we dat respondenten die een periode in hun loopbaan minder hebben gewerkt, minder invloed hebben op het bedrijfsbeleid. In het multilevel model is dit effect niet meer statistisch significant ($p = ,108$).

Tabel 84: Vergelijking regressiecoëfficiënten lineaire regressie en hierarchical linear model voor de afhankelijke variabele "nomadisch gehalte fysieke loopbaan"

| | lineaire regressie | | | hierarchical linear model | | |
|---|--------------------|-------|----------|----------------------------|--------------------|----------|
| | B | Beta | t | estimates of fixed effects | Beta ⁷¹ | t |
| constant / Intercept | -1,279 | | -1,589 | 2,004 | | 3,402 |
| geslacht (man/vrouw) | -,224 | -,045 | -1,086 | -,262 | -,051 | -1,258 |
| anciënniteit in jaren | ,105 | ,353 | 8,372** | ,114 | ,384 | 8,614** |
| <u>persoonlijke kenmerken</u> | | | | | | |
| technisch kinderen (ja/nee) | -,654 | -,136 | -3,138** | -,652 | -,132 | -3,058** |
| thuiswonende kinderen (ja/nee) | ,471 | ,098 | 2,370* | ,417 | ,084 | 2,063* |
| ICT-gerichtheid | ,096 | ,151 | 3,564** | ,090 | ,138 | 3,288** |
| <u>Kenmerken van de fysieke carrière</u> | | | | | | |
| ongewild van functie veranderd (ja/nee) | 1,231 | ,192 | 5,061** | 1,169 | ,181 | 4,752** |
| verschillende ideeën over loopbaan (ja/nee) | ,427 | ,088 | 2,298* | ,420 | ,085 | 2,245* |
| langer dan 1 maand niet gewerkt (ja/nee) | ,576 | ,106 | 2,81** | ,666 | ,119 | 3,283** |
| periodes met minder uren (ja/nee) | ,930 | ,159 | 4,327** | ,837 | ,142 | 3,860** |
| ooit ICT-functie uitgeoefend (ja/nee) | ,478 | ,086 | 1,993* | ,620 | ,110 | 2,529* |
| <u>loopbaanattitudes</u> | | | | | | |
| factor 3 | -,111 | -,085 | -2,312* | -,121 | -,091 | -2,516* |

Tabel 85: Vergelijking regressiecoëfficiënten lineaire regressie en hierarchical linear model voor de afhankelijke variabele "mate van invloed op het bedrijfsbeleid"

| | lineaire regressie | | | hierarchical linear model | | |
|--|--------------------|-------|---------|----------------------------|--------------------|---------|
| | B | Beta | t | estimates of fixed effects | Beta ⁷² | t |
| Constant / Intercept | -,348 | | -,477 | -,049 | | -,076 |
| geslacht (man/vrouw) | ,211 | ,048 | 1,165 | ,076 | 0,017 | ,407 |
| anciënniteit in jaren | ,048 | ,188 | 3,979** | ,057 | 0,221 | 4,454** |
| <u>kenmerken van de fysieke carrière</u> | | | | | | |
| kansen misgelopen (ja/nee) | -,486 | -,105 | -2,562* | -,443 | -0,093 | -2,292* |
| periodes met minder uren (ja/nee) | ,438 | ,086 | 2,067* | ,345 | 0,066 | 1,612 |
| nomadisch gehalte fysieke loopbaan | -,088 | -,103 | -2,196* | -,100 | -0,114 | -2,407* |
| <u>loopbaanattitudes</u> | | | | | | |
| factor 1 | ,163 | ,298 | 7,144** | ,165 | 0,294 | 6,964** |
| factor 5 | -,192 | -,096 | -2,332* | -,177 | -0,086 | -2,129 |

⁷¹ SD_{nomadisch gehalte fysieke loopbaan} = 2,468

⁷² SD_{invloed op bedrijfsbeleid} = 2,173

2. Multilevel versus logistische regressie

De analyses uit hoofdstuk 5 bevatten twee binaire afhankelijke variabelen. Bij één daarvan, het al dan niet uitoefenen van een managementfunctie, is het nodig om multilevel technieken toe te passen. Bij de tweede variabele, het al dan niet uitoefenen van een functie met peoplemanagement verantwoordelijkheid, volstonden gewone logistische regressietechnieken. In deze bijlage vergelijken we de odds ratio's uit de gewone logistische regressie met deze uit de multilevel logistische regressie. Voor de gewone logistische regressie gebruikten we SPSS, voor de multilevel variant moesten we onze toevlucht nemen tot SAS. SAS en SPSS gebruiken andere referentiecategorieën bij de binaire afhankelijke variabelen. Alvorens de analyse uit te voeren werden enkele variabelen daarom gehercodeerd. De resultaten in tabel x laten zien dat de odds ratio's uit de beide analysetechnieken volledig parallel lopen.

Tabel 86: Odds ratio's peoplemanagement

| | gewone logistische regressie | multilevel logistische regressie |
|--|-------------------------------------|---|
| geslacht (man/vrouw) | 1,553 (p=0,061) | 1.565 (p=0,066) |
| loopbaananciënniteit | 1,047** | 1,052** |
| <u>persoonlijke kenmerken</u> | | |
| geen diploma hoger onderwijs ⁷³ | 2,99 ^{-1**} | 2,899 ^{-1**} |
| diploma hoger onderwijs buiten de universiteit | 1,4 ⁻¹ | 1,637 ⁻¹ |
| kinderen (ja/nee) | 1,683* | 1.953** |
| <u>kenmerken fysieke carrière</u> | | |
| langer dan één maand zonder werk (ja/neen) | 1,852 ^{-1*} | 1,901 ^{-1*} |
| <u>loopbaanattitudes</u> | | |
| factor 1 | 1,090** | 1,077** |

⁷³ referentiecategorie is "universitair diploma"

BIJLAGE 7: BEREKENING VAN DE R-STATISTIEK VOOR DE VARIABELE PEOPLEMANAGEMENT

Om na te gaan welke variabelen het meest bijdragen aan de verklaring van de afhankelijke variabele kunnen we bij een gewone lineaire regressie de gestandaardiseerde partiële regressiecoëfficiënten met elkaar vergelijken. Het equivalent hiervoor bij een logistische regressie is de R-statistiek. Wanneer de waarde van deze R-statistiek klein is, betekent dit dat de variabele slechts een beperkte bijdrage heeft in het model. De R-statistiek is echter niet opgenomen in de SPSS-output. We kunnen ze berekenen op basis van de volgende formule (Field, 2005, p. 223):

$$R = \sqrt{\left(\frac{Wald - (2 * df)}{-2LL(original)} \right)}$$

Daarbij is LL(original) de log likelihood van het logistische model zonder verklarende variabelen, met andere woorden een model met enkel een constante. Bijkomende moeilijkheid daarbij is dat we in SPSS een kunstgreep moeten uitvoeren om de log likelihood te bekomen van dit model met enkel een constante. Hiervoor moeten we eerst een variabele creëren met een constante waarde die we dan gebruiken als enige onafhankelijke variabele in het model (www.ats.ucla.edu/stat/spss/faq/). Dit levert de -2LL op van 620,39.

De resultaten van deze oefening is opgenomen in de volgende tabel. Enige voorzichtigheid is echter geboden omdat de R-statistiek gebaseerd is op de Wald statistiek. Wanneer de regressiecoëfficiënt groot is, bestaat de kans dat de Wald statistiek onderschat wordt (Field, 2005, p. 222-224).

Tabel 87: R-statistiek peoplemanagement

| | model 1 | model 2 | model 3 | Model 4 | Model 4bis | Model 5bis |
|---|---------|---------|---------|---------|------------|------------|
| sekse (man/vrouw) | 2,035 | 1,656 | 2,240 | 2,023 | 1,860 | 1,818 |
| loopbaananciënniteit | 2,417 | 2,871 | 2,776 | 2,950 | 2,255 | 2,306 |
| thuiswonende kinderen (nee/ja) | 2,287 | 2,211 | 2,253 | 2,366 | 2,947 | 2,814 |
| diploma | 3,050 | 3,208 | 3,102 | 2,871 | 2,756 | 2,624 |
| geen diploma hoger onderwijs | 2,889 | 3,202 | 3,081 | 2,861 | 2,744 | 2,602 |
| hoger onderwijs buiten universiteit | 2,139 | 1,193 | 1,688 | 1,460 | 0,970 | 0,829 |
| factor 1 | | 3,318 | 3,619 | 3,375 | 3,180 | 2,707 |
| factor 2 | | 0,704 | 0,284 | 0,055 | 0,375 | 0,622 |
| factor 3 | | 0,601 | 0,914 | 0,879 | 1,020 | 1,253 |
| factor 4 | | 1,462 | 1,217 | 1,062 | 0,898 | 0,960 |
| factor 5 | | 1,480 | 1,917 | 1,649 | 1,720 | 1,489 |
| integratie in netwerken | | 0,735 | 1,368 | 1,048 | 0,804 | 1,068 |
| technisch diploma (nee/ja) | | | 0,620 | 0,542 | 0,808 | 0,792 |
| ICT-gerichtheid | | | 2,790 | 2,528 | 1,973 | 2,024 |
| Ooit ICT-functie uitgeoefend (nee/ja) | | | 0,017 | 0,325 | 0,194 | 0,047 |
| nomadisch gehalte fysieke loopbaan | | | | 0,582 | | |
| langer dan 1 maand zonder werk (nee/ja) | | | | 2,483 | 2,272 | 2,104 |
| periodes met minder uren (nee/ja) | | | | 0,311 | 0,701 | 0,130 |
| aantal bedrijven | | | | | 1,731 | 1,722 |
| aantal veranderingen van functiedomein | | | | | 0,257 | 0,145 |
| van functie veranderen zonder promotie | | | | | 1,469 | 1,522 |
| nog nooit veranderd zonder promotie | | | | | 0,223 | 0,284 |
| één keer veranderd zonder promotie | | | | | 1,014 | 1,021 |
| promotie afwijzen | | | | | 2,774 | 2,684 |
| één keer promotie afgewezen | | | | | 2,718 | 2,617 |
| meerdere keren promotie afgewezen | | | | | 0,485 | 0,553 |
| hiërarchische niveaus | | | | | | 3,081 |
| minder hiërarchische niveaus | | | | | | 1,204 |
| even veel hiërarchische niveaus | | | | | | 1,957 |
| geen idee hoeveel hiërarchische niveaus | | | | | | 1,039 |

