

ENKELE REFLECTIES OVER DE NOMADISCHE CARRIÈRE VANUIT EEN GENDERBRIL¹

20 APRIL 2004

Elke Valgaeren

SEIN-LUC
Universitaire Campus, gebouw D
3590 Diepenbeek
++32/11/26.87.69
elke.valgaeren@luc.ac.be
<http://www.luc.ac.be/sein/>

¹ Dit is een werkversie. Niet citeren zonder toestemming van de auteur.

1 DE CARRIÈRE IS DOOD. LEVE DE CARRIÈRE.

Met de regelmaat van de klok publiceren vacaturekranten artikels over de “dood van de carrière”. Wanneer ze die uitspraak doen hebben ze een welbepaald type carrière voor ogen, een carrière waarbij je na je studies in een bedrijf begint en waarbij je nog steeds in datzelfde bedrijf werkt als je met pensioen gaat. Ondertussen ben je stap voor stap opgeklommen in de bedrijfshiërarchie. Misschien heb je het wel tot directeur geschopt, al is de kans daartoe veel groter als je een man bent dan als je een vrouw bent. Dit soort rechtlijnige carrières, passend omschreven aan de hand van de metafoor carrièreladder, krijgt het gezelschap van heel grillige loopbanen. Samen met de “dood van de carrière” werd namelijk de “jobhopper” geboren in de vacaturekranten, de man of vrouw die regelmatig van bedrijf verandert naargelang het hem of haar uitkomt. Anders en beter is hier het devies. Of de carrière nu dood is of niet, meer en meer zien we een heel divers scala aan carrièrevormen op het toneel verschijnen. Voor elk wat wils.

Niet alleen in vacaturekranten, ook in de wetenschappelijke literatuur, gaat er aandacht naar verschillende loopbaanvormen. Naast het klassieke lineaire carrièremodel is er ruimte voor diverse niet-lineaire carrièremodellen. Eén van de grondleggers van de niet-lineaire carrièremodellen is Hall. Hij had het reeds 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). 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 job verandert zonder dat er sprake is van hiërarchische vooruitgang, (2) de ‘steady-state career’ waarbij iemand dezelfde job uitoefent gedurende gans zijn of haar carrière, (3) de ‘spiral career’ waarbij iemand 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 behaviour, 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, Korac-Kakabadse & Korac-Kakabadse 1999). Een andere veel gebruikte term die tegenover de klassieke hiërarchische carrière geplaatst wordt is de 'portfolio carrière': *(...) individuals develop a portfolio² of skills that they sell to a range of clients"* (Templer & Cawsey 1999). In de huidige kennismaatschappij vullen werkenden³ hun portfolio met kennis en vaardigheden. Elke nieuwe job 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 1996). 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 e.a. 2000). Of men het nu heeft over portfolio carrières, veerkrachtige carrières of grenzeloze carrières, het gemeenschappelijk 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. In het vervolg van deze paper zullen we het begrip nomadische carrière gebruiken⁴.

² Een portfolio is letterlijk een kartonnen map waarin foto's, plannen, tekeningen en dergelijke opgeborgen worden. Ze worden bijvoorbeeld gebruikt door fotomodellen die er een staalkaart van hun mooiste foto's in steken om te tonen aan potentiële opdrachtgevers.

³ De loopbaanmodellen die hier besproken worden, zijn voornamelijk van toepassing op werknemers. Het is echter niet uitgesloten dat mannen en vrouwen gedurende een bepaalde periode in hun leven een zelfstandige activiteit uitoefenen, al dan niet met werknemers in dienst. Transitie tussen loondienst en een zelfstandige activiteit zijn mogelijk. Vandaar dat we verder de term 'werkenden' gebruiken.

⁴ De term nomadische carrière ontleen ik van de Franse vertaling van het begrip 'boundaryless career' door Cadin, Bailly-Bender en Saint-Giniez (2000).

Wat betekent deze evolutie van rechtlijnige naar grillige loopbanen voor vrouwen? Welke voordelen biedt het voor vrouwen? Welke nadelen? Biedt het vrouwen kansen om het glazen plafond te omzeilen? Bij onderzoek naar het loopbaanverloop is het belangrijk om aandacht te besteden aan de mogelijke verschillen tussen vrouwen en mannen, iets wat in onderzoek naar de nieuwe carrièrepatronen vaak over het hoofd gezien wordt, getuige 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). Sullivan vertrekt daarbij van de hypothese dat mannen en vrouwen verschillende carrièrepaden bewandelen. Het gaat er daarbij niet alleen om dat vrouwen trager zouden wandelen over hetzelfde pad naar hetzelfde doel: hun pad zou er wel eens helemaal anders kunnen uitzien. We kunnen carrières niet meer adequaat vatten met het beeld van de ladder, terwijl veel onderzoek naar vrouwelijke managers nog steeds vertrekt vanuit een statisch perspectief: het brengt de positie van vrouwen 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. Wanneer je iemands positie kent, ken je niet meer automatisch de weg die gevolgd werd om die positie te bereiken.

De paper is als volgt opgebouwd: in een eerste deel gaan we dieper in op de kenmerken van de nomadische carrière en construeren we een definitie van de nomadische carrière; vervolgens bekijken we enkele empirische gegevens; daarna komen de genderaspecten van de nomadische carrière aan bod.

Het vervolg van deze paper beperkt zich tot de loopbaan van managers, meer precies tot de loopbanen die potentieel naar een managementfunctie kunnen leiden. De nieuwe carrièreconcepten zijn immers vooral geschikt om de veranderingen te beschrijven die zich voordoen in de bovenste regionen van de arbeidsmarkt (Grzeda 1999). Op de secundaire arbeidsmarkt is de klassieke carrièreladder veel minder van toepassing geweest. Laaggeschoolden hebben altijd van de ene job naar de andere moeten hopen gezien het precaire karakter van veel laaggeschoolde jobs (Tolbert 1996).

2 CONCEPTUELE VERDUIDELIJKING

Verschillende auteurs wijzen er op dat de begrippen die gebruikt worden om flexibele loopbanen te beschrijven, geen éénduidige definitie hebben (Mallon 1999; Nicholson 1997). Vooraleer de genderspecten te behandelen is het daarom noodzakelijk om vrij uitvoerig in te gaan op de kenmerken van de nomadische carrière en een werkdefinitie op te stellen.

2.1 ONTSTAAN VAN DE NOMADISCHE CARRIÈRE

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). Deze carrière vorm past perfect bij de klassieke bureaucratische organisatievorm zoals die door Weber beschreven werd in de jaren '40 (Tolbert 1996). 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 carrière succes (Mallon 1999). Ten gevolge van macro-economische veranderingen gaan organisaties anders functioneren: snelle technologische veranderingen en mondialisering hebben hun impact op de manier waarop een bedrijf idealiter zou moeten werken. De arbeidsorganisatie kenmerkt zich meer en meer door een minder hiërarchische organisatiestructuur met enerzijds meer autonomie en verantwoordelijkheid voor elke werknemer en anderzijds ook steeds grotere vereisten aan de werknemer die flexibel moet kunnen werken in een zich steeds veranderende organisatie (EU 1998). Lyness beschrijft deze trends in de arbeidsorganisatie als volgt: *“well-defined internal career ladders appear to be breaking down due to downsizing, reduction in management layers, increased use of contingent workers, and the professionalization of management so that training and experience are less firm-specific”* (Lyness & Judiesch 1999). De veranderde arbeidsorganisatie brengt een ander loopbaanmodel met zich mee waarin werkenden hun eigen loopbaan permanent kunnen en moeten vorm geven (Baker & Aldrich 1996; Walesh 2001). Omgekeerd

hebben nieuwe vormen van loopbanen hun invloed op de manier waarop organisaties functioneren.

Er zijn in hoofdzaak twee benaderingswijzen om carrières te bestuderen. In de subjectieve benadering gaat de aandacht naar de actor, naar de werknemer en zijn of haar unieke carrière. De objectieve benadering verlegt het accent naar organisaties en gaat er vanuit dat de loopbaan van individuen bepaald wordt door de omgeving. Dit “structure versus actor” debat vinden we eveneens terug in het discours over de nomadische carrière. In deze paper bekijken we de nomadische carrière in eerste instantie vanuit het standpunt van de werknemer. Af en toe komen de organisatorische aspecten echter eveneens aan bod.

2.2 DE NOMADISCHE VERSUS DE LINEAIRE LOOPBAAN

We kunnen de nomadische carrière het best omschrijven door ze af te zetten tegen de traditionele, lineaire carrière waardoor twee ideaaltypische carrièremodellen ontstaan. 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 kenmerken van deze loopbaanstappen. In een nomadische carrière worden ten eerste regelmatig grenzen overschreden, terwijl dat in de lineaire carrière eerder uitzonderlijk is. Je kan daarbij twee soorten grenzen onderscheiden: enerzijds de grens tussen werkgevers, anderzijds de grens tussen functiedomeinen. Het is ten tweede niet zo dat elke loopbaantrap de werknemer een trapje hoger op de hiërarchische ladder brengt terwijl dat in de klassieke, lineaire carrière wel zo is. In de nomadische loopbaan komen verticale loopbaanstappen wel voor, maar niet exclusief. Aan elk van deze formele kenmerken zijn enkele aspecten verbonden waarin de nomadische en de lineaire carrière zich van elkaar onderscheiden.

Verticale versus horizontale carrièrestappen

In de nomadische carrière wordt carrièresucces niet langer afgemeten aan de voortgang op de carrière ladder, 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 carriëredoelstellingen zoals bijvoorbeeld loon of status (Sullivan, Carden & Martin 1998). De inhoud van het werk staat centraal. De werknemer vergaart een steeds grotere kennis en steeds meer vaardigheden en benut deze kennisopbouw bij elke verdere carriërestap, zonder dat hierbij sprake moet zijn van een trede hoger op de klassieke carriëreladder (Arthur & Rousseau 1996). De idee van hiërarchische vooruitgang vinden we ook bij nomadische carrières terug, het is echter niet de voornaamste drijfveer van het loopbaanverloop en verticale en horizontale carriërestappen wisselen elkaar af.

Grensoverschrijdingen

Een nomadische loopbaan heeft een veel grilliger verloop en overspant meerdere werkgevers (Gunz, Evans & Jalland 2000). Enerzijds omdat de werknemer er niet meer op kan rekenen om levenslang voor dezelfde werkgever te werken, anderzijds omdat de werknemer dit zo wenst. Grensoverschrijdingen kunnen nog radicaler zijn wanneer iemands carrière een gans andere wending neemt en men ook 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 carriëreladder verdwijnen. Interne arbeidsmarkten binnen organisaties brokkelen af en er zijn geen voorgekauwde carriërepaden meer waardoor grensoverschrijdingen tussen de functiedomeinen in een organisatie overschreden kunnen worden (Weick 1996). 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 (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 (Kouzman, Korac-Kakabadse & Korac-Kakabadse 1999).

Tabel 1: kenmerken van de lineaire en de nomadische loopbaan

	lineaire carrière	nomadische carrière
<u>1. verticale of horizontale stappen</u>	<u>enkel verticale stappen</u>	<u>verticale en horizontale stappen</u>
<ul style="list-style-type: none"> - mijlpalen - toetssteen voor succes - motieven voor carrièrestappen 	<ul style="list-style-type: none"> - anciënniteit - loon, status, promotie - extrinsiek 	<ul style="list-style-type: none"> - belangrijke leerervaringen - betekenisvol werk - intrinsiek en extrinsiek
<u>2. interne of externe stappen</u>	<u>enkel interne stappen</u>	<u>interne en externe stappen</u>
<ul style="list-style-type: none"> - verantwoordelijkheid - psychologisch contract met WG - grensoverschrijdingen - vaardigheden 	<ul style="list-style-type: none"> - werkgever - werkzekerheid/loyauteit - 1 of 2 bedrijven - 1 of 2 functiedomeinen - organisatiespecifiek 	<ul style="list-style-type: none"> - werknemer - employability/flexibiliteit - meerdere bedrijven - meerdere functiedomeinen - overdraagbaar

Op basis van de bovenstaande kenmerken 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 vrijwillige basis en zijn ingegeven vanuit intrinsieke en extrinsieke motieven.

De nomadische loopbaan zoals wij ze hier definiëren is 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.

3 DE NOMADISCHE CARRIÈRE IN DE PRAKTIJK

In de eerste paragraaf komen onderzoeken aan bod die expliciet de nomadische carrière als focus hebben. Het gaat om casestudies in specifieke settings. In de tweede paragraaf presenteren we cijfergegevens over België en Nederland. Hier gaat het niet om gegevens over carrièretrajecten, maar wel om gegevens over afzonderlijke loopbaanstappen. We hebben geen gegevens gevonden over de opeenvolging van verschillende carrièrestappen die samen het carrièretraject van individuele werkenden vormen.

3.1 INTERNATIONALE CASESTUDIES OVER CARRIÈRETRAJECTEN

Het discours over de nomadische carrière 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). In hoeverre weerspiegelt dit discours de realiteit? Het empirische onderzoek naar de nomadische carrière is nog fragmentarisch. Veel van het bestaande onderzoek is gebaseerd op casestudies in bepaalde sectoren of specifieke beroepsgroepen. Vooral de carrière van managers wordt vanuit deze invalshoek bekeken. Enkele voorbeelden: de informaticasector in Silicon Valley (Benner 1998; Saxenian 1996), de Amerikaanse (Eaton 1999) of Canadese biotechnologie industrie (Gunz, Evans & Jalland 2000), de filmindustrie (Jones 1996), architectenbureaus (Jones & Bergmann Lichtenstein 2000)⁵. 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, Evans & Jalland 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 &

⁵ Een goed overzicht van het onderzoek anno 1999 naar grenzeloze carrières vinden we bij Sherry Sullivan (1999).

Pringle 1999), de andere in Frankrijk (Cadin, Bailly-Bender & de Saint-Giniez 2000). Beide studies gebruiken dezelfde methodologie: ze interviewden op een semi-gestructureerde 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 tenslotte concluderen op basis van casestudies in zes Australische bedrijven dat, alhoewel 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.

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 loopbaan 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 overeind naar de kwantitatieve verspreiding van de nomadische loopbanen.

3.2 CIJFERGEGEVENS OVER CARRIÈRESTAPPEN IN BELGIË EN NEDERLAND

Voor kwantitatieve gegevens over de verspreiding van de nomadische carrière zijn longitudinale studies het meest aangewezen. Dit soort gegevens over België heb ik echter niet gevonden. Wel bestaan er momentopnames over het aantal werkenden dat op een bepaald moment van job 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 bevroegden in België het jaar daarvoor een andere job 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 job 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, behoudens bij die werknemers die definitief stoppen met hun loopbaan, wel om externe transitie⁶. 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 bevroegd 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 bevraging geven de respondenten informatie over de

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

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 e.a. 2003).

Tabel 2: aantal transities als aandeel van totaal aantal personen in beginstatus twee jaar terug⁷

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

Bron: de Koning e.a. 2003

Uit tabel 2 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. 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).

De betekenis van conjunctuureffecten op het voorkomen van nomadische loopbanen is niet geheel duidelijk. Volgens sommige auteurs zorgen herstructureringen er voor dat de nomadische carrière opgang maakt, ongeacht of werkenden hier zelf voor kiezen. Er is gewoon geen ladder meer om te beklimmen als gevolg van "organizational downsizing". Andere auteurs waarschuwen er voor dat herstructureringen de mogelijkheden om zelf uw carrière in handen te nemen juist afzwakken. 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). De resultaten van het Nederlandse OSA-panel maken alleszins duidelijk dat in tijden van hoogconjunctuur externe loopbaanstappen vaker voorkomen dan in tijden van

⁷ In het project 'Dynamiek op de arbeidsmarkt' worden meerdere soorten transities onderscheiden. Bijvoorbeeld ook de transitie van werk naar werkloos of de transitie van een voltijdse naar een deeltijdse baan. Vanuit een genderperspectief is dit eveneens zeer relevant, maar het valt buiten het bestek van deze paper.

laagconjunctuur. Ook de eerste resultaten van het Belgische PASO-onderzoek wijzen in die richting, al zijn er nog geen gegevens beschikbaar voor meerdere jaargangen. De conjunctuur heeft alleszins een invloed op het carrièreverloop van werkenden, al gaat die invloed in een andere richting naargelang het kenmerk van de nomadische loopbaan dat men op de voorgrond plaatst: het voorkomen van niet-verticale loopbaanstappen enerzijds en het nastreven van individuele loopbaan aspiraties aan de hand van externe loopbaantransities anderzijds.

4 GENDERASPECTEN VAN HET NOMADISCHE CARRIÈREMODEL

We kennen uit de literatuur over “vrouwen en management” de mechanismen die de doorstroom van vrouwen in de bedrijfshiërarchie belemmeren. De verklaringen voor deze belemmeringen 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 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 (Schneer & Reitman 1995; Stroh, Brett & Reilly 1992). 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. Stereotype 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). Letterlijk impliceert het glazen plafond dat vrouwen zonder problemen kunnen doorstromen in de bedrijfshiërarchie, maar slechts tot op een bepaald niveau. Boven dat niveau, het glazen plafond, vind je weinig of geen vrouwen meer terug. 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 onder⁸. Het resultaat van deze afvalkoers is een zeer beperkte aanwezigheid in de hoogste regionen. Gaandeweg is men de term “glazen plafond” gaan gebruiken voor alle soorten beperkingen in de doorstroming van vrouwen, ook als het eerder gaat om die lekkende pijplijn.

Het onderzoek vanuit de beide invalshoeken heeft meestal de rechtlijnige ladder carrière voor ogen. Wat betekent de opgang van de nomadische carrière voor vrouwen? Blijven dezelfde mechanismen een rol spelen die de doorstroom van vrouwen naar managementfuncties op de klassieke carrière ladder belemmeren? Want het mag duidelijk zijn 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). 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 1996).

⁸ De term “leaky pipeline” stamt uit het onderzoek naar de situatie van vrouwen aan universiteiten.

4.1 NOMADISCHE CARRIÈRES, VROUWELIJKE CARRIÈRES?

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. Volgens hen is het nieuwe carrièremodel helemaal niet zo nieuw als het wordt voorgesteld. De eerste paragraaf (4.1.1) bevat enkele beschouwingen over ‘mannelijke’ en ‘vrouwelijke’ carrières. In de tweede paragraaf (4.1.2) kijken we naar de formele kenmerken van de nomadische carrièretrajecten en de carrière stappen waaruit de nomadische carrière is opgebouwd. In de derde paragraaf (4.1.3) komen de carrièreoriëntatie en de motieven voor individuele carrière stappen aan bod.

4.1.1 Do women have careers?

Is de nomadische carrière een vrouwelijke carrière? Traditioneel waren de carrière modellen 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; Woodd 2000). Binnen het traditionele carrière model 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 carrière onderzoek opheft.

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). Fondas beschrijft de nomadische carrière hier in negatieve termen, terwijl wij in een eerdere paragraaf de

vrijwilligheid bij carrièrestappen benadrukt hebben om te kunnen spreken van een nomadische carrière.

Naast het feit dat vrouwelijke carrières altijd al meer kenmerken van de nomadische carrière hebben gehad, ziet Fondas nog een tweede reden waarom vrouwen beter dan mannen aangepast zijn aan flexibele carrièrevormen. De nomadische carrière vereist volgens haar een andere, meer vrouwelijke managementstijl waarin samenwerking, empowerment en de ontwikkeling van gelijkwaardige relaties centraal staan. Dit klinkt mooi in theorie, maar is dit wel zo in de realiteit? Fondas steunt haar beweringen immers niet op empirisch onderzoek naar de stijl die managers hanteren in organisaties waar nomadische carrières gangbaar zijn. Een Nederlands onderzoek naar de organisatiecultuur leert ons om hier waakzaam te zijn (Fischer, Rodriguez Mosquera & Rojahn 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, respectievelijk 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. Het pleidooi van Fondas voor een vrouwelijke managementstijl houdt bovendien verschillende gevaren in (Oakley 2000). Het plaatst vrouwen ten eerste op een voetstuk waar ze zo weer kunnen afvallen indien ze niet aan de stereotype verwachtingen kunnen voldoen. Net als de oude, mannelijke managementstereotypen gaat het ten tweede voorbij aan de diversiteit onder vrouwen. Het promoten van de “vrouwelijke kenmerken” als onmisbaar voor het management blijft in hetzelfde stereotype paradigma hangen: men creëert een nieuw vrouwelijk stereotype. Hall-Taylor (1997) voegt nog een derde gevaar toe aan deze essentialistische visie op vrouwen: vrouwen worden verantwoordelijk gesteld voor de humanisering van het managementteam.

4.1.2 Formele kenmerken van de carrièrestappen

In deze paragraaf stellen we ons de vraag of de formele kenmerken van de nomadische carrière meer voorkomen bij mannen dan bij vrouwen. Het gaat om de vraag of vrouwen meer dan mannen externe en horizontale carrièrestappen zetten. We hebben hier geen

uitgebreide analyse gemaakt van de beschikbare gegevens. Het gaat bijgevolg eerder om aanwijzingen dan om harde bewijzen in de ene of andere richting.

Uit de gegevens van het NIS over carrièrestappen die we reeds eerder gaven blijkt dat vrouwelijke universitairers het meest van job veranderen. In Vlaanderen had 11,3% van de vrouwelijke universitairers het jaar daarvoor een andere job terwijl dit bij de mannen slechts 7,8% was. In Wallonië veranderen de werknemers minder van job: de percentages voor de vrouwelijke en mannelijke universitairers 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 job veranderen dan mannen. Bij alle andere diploma's veranderen de mannen vlugger van job dan de vrouwen (NIS 2001).

Vermeulen stelt op basis van het OSA-arbeidsaanbodpanel dat vrouwen vaker extern mobiel zijn dan mannen. Het gaat hier volgens de auteur echter niet om een effect van geslacht, maar wel om een opleidings- en leeftijdseffect (Vermeulen 2004), terwijl volgens de gegevens van het NIS wel een effect van geslacht merkbaar is. De gegevens zijn bijgevolg niet éénduidig.

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 carrière stappen. Voorts bestaat er weinig of geen verschil tussen mannen en vrouwen wat betreft hun bereidheid om in te gaan op een verticale carrière stap, op een promotie. Vrouwen zijn volgens dit onderzoek echter meer dan mannen bereid om horizontale carrière stappen te ondernemen.

4.1.3 Carrièreoriëntatie

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 carrière doelstellingen zoals bijvoorbeeld 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 (Sullivan, Carden & Martin 1998). De algemene carrièredoelstelling vertaalt zich naar de motivatie voor elke afzonderlijke loopbaanstap. 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). 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. 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. Hierover bestaat heel wat onderzoek, het zou ons echter te ver leiden hier dieper op in te gaan⁹.

4.2 PLATTERE ORGANISATIES: KANS OF BELEMMERING VOOR VROUWEN?

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. Kvanne en Rasmussen (1995; 1999) maken een onderscheid tussen statische en dynamische organisaties. Statische

⁹ Voor een overzicht van het onderzoek naar de combinatie arbeid en gezin, zie Van Aerschot (te verschijnen 2004).

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 streven ideaal. Dynamische netwerkorganisaties¹⁰ passen zich voortdurend aan een zich snel wijzigende markt aan, kennen vooral teamwerk en hechten minder belang aan hiërarchische posities bij de werkorganisatie. Het onderzoek naar de genderaspecten 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 wat het voor vrouwen moeilijker maakt 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 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. 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. Volgens deze onderzoeken 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 is. 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. Kvanne en Rasmussen (1995) sluiten hierbij aan. Volgens hen krijgen vrouwen in dynamische netwerkorganisaties inderdaad meer kansen. Zij trekken deze conclusie op basis van een casestudie in 6 Noorse bedrijven. De organisatiestructuur is volgens hen één van de belangrijkste determinanten van carrièresucces bij vrouwen. Dynamische netwerkorganisaties kunnen het zich immers niet

¹⁰ Netwerken ontstaan wanneer bedrijven zich concentreren op hun kerncompetenties en voor alle andere noodzakelijke onderdelen van de produktieketen een beroep doen op andere bedrijven. Een produkt of dienst

veroorloven om het vrouwelijk 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 wich welcomes change and new ways of doing things, including trying out women in non-traditional positions”* (Kvande & Rasmussen 1995). In dit soort organisaties kunnen vrouwen de heersende bedrijfscultuur in vraag stellen zonder hiervoor afgestraft te worden in hun carrière. Kvande noemt deze vrouwen de “uitdagers”: *“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). Maar ook in dynamische netwerkorganisaties spelen stereotype opvattingen een rol op het vlak van arbeidsuren: enkel vrouwen die zich aanpassen aan de “traditional masculine work ethic” (Kvande & Rasmussen 1995) kunnen een managementposities bereiken. Deze traditionele kijk op arbeid houdt geen rekening met een privéleven, maar gaat er van uit alle werknemers 100% beschikbaar zijn. Zelfs de ‘uitdagers’ kunnen hier niet aan ontsnappen. Hier komen we later nog op terug.

4.3 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. Voor het opbouwen van een succesvolle nomadische carrière is dit 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). Het netwerk levert informatie op over loopbaanopportunities, 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

komt slechts tot stand door de samenwerking van verschillende bedrijven in een netwerk (Miles, R. E. & Snow, C. C. 1996)

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 e.a. 2002).

De onderzoekscorpus over vrouwen in managementposities leert ons dat vrouwen minder vaak deel uitmaken van netwerken die nuttig zijn voor hun carrière dan mannen. Informele netwerken functioneren als een gatekeeper, als een zeer efficiënt systeem dat mannen opportuniteiten geeft en vrouwen de facto uitsluit, ook al is dit niet expliciet de bedoeling. Vanuit de sociale psychologie weten we immers dat leden van een groep de eigen groepsleden prefereren boven buitenstaanders. Dit hoeft helemaal niet bewust te gebeuren om nefaste effecten 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). 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). Mannen hebben niet alleen meer informele contacten met hun superieuren, ze halen er ook meer voordeel uit dan vrouwen (Forret & Dougherty 2004). Vrouwen van hun kant zijn aangewezen op formele procedures en prestaties om te klimmen op de professionele ladder. Een Amerikaans onderzoek bij 516 a-select 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).

4.4 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 gendereffecten. 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 tenslotte 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).

4.5 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). 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 carrièrebreaks 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). 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 e.a. 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).

5 WEG MET HET GLAZEN PLAFOND?

De nomadische loopbaan verschilt in zeer veel opzichten van de klassieke lineaire loopbaan, maar de bovenstaande analyse hangt een diffuus beeld op van de genderaspecten van de nomadische carrière. Kansen en bedreigingen steken de kop op. Het beeld van de nomadische carrière sluit alvast beter aan bij de realiteit van vrouwelijke carrières. Het waren vooral mannen die succesvol waren in de klassieke lineaire carrière. Het grote voordeel van het begrip nomadische carrière is 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. Maar dit betekent niet automatisch dat vrouwen succesvoller zullen zijn dan vroeger wanneer organisatorische veranderingen een meer nomadische carrièrewereld met zich mee brengen. Het is niet duidelijk of flexibele netwerkorganisaties, die nomadische carrières met zich meebrengen, positief zijn voor vrouwen of niet. De onderzoeksresultaten hierover laten tegenstrijdige geluiden horen. 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. Ze stimuleert eerder de ratrace, dan dat ze die afremt. Informele netwerken, tenslotte, winnen aan belang. Aangezien vrouwen minder deel uit maken van netwerken die nuttig zijn voor iemands loopbaan speelt dit in het nadeel van vrouwen.

Toekomstig onderzoek zal moeten uitmaken of deze kansen en bedreigingen al dan niet tot gevolg hebben dat mannen en vrouwen andere nomadische carrièrepatronen bewandelen.

Het huidige onderzoek naar vrouwen en management houdt nog te weinig rekening met de veranderende carrièrerealiteit en neemt nog te veel de klassieke lineaire carrière als norm. 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. Lianen bieden echter weinig houvast en het blijft een open vraag of de handvaten van mannen even glibberig zijn als de handvaten van vrouwen. Maar ook via lianen kan je naar omhoog klimmen. Het discours over de nomadische carrière zwakt het belang van hiërarchische vooruitgang als centraal carrièreperspectief af, maar nomadische carrières blijven gekenmerkt door opwaartse mobiliteit, al gebeurt die niet meer via voorgekauwde carrièreladders. Ook in het oerwoud blijven de glazen plafonds daarom bestaan, al kunnen lianen helpen om hen via een omweg, een ander bedrijf, te omzeilen. Veel klassieke mechanismen die vrouwen beletten om op te klimmen op de traditionele carrièreladder blijven ook werkzaam bij het opbouwen van een nomadische carrière.

6 BIBLIOGRAFIE

- Arnold, J. (1997), *Managing careers into the 21st century*. Londen: 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. (1996), *The boundaryless career. A new employment principle for a new organizational era*. Oxford: Oxford University Press
- Arthur, M. B. & Rousseau, D. M. (1996), Introduction: the boundaryless career as a new employment principle.. pp. 3-20 in D. M. Rousseau, *The boundaryless career. A a new employment principle for a new organizational era*. Oxford: Oxford University Press
- Baker, T. & Aldrich, H. E. (1996), Prometheus stretches: building identity and cumulative knowledge in multiemployer careers.. pp. 132-149 in D. M. Rousseau, *The boundaryless career. A a new employment principle for a new organizational era*. 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
- 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?* Brussel: Ehsal
- Cadin, L., Bailly-Bender, A.-F. & de Saint-Ginie, V. (2000), Exploring boundaryless careers in the French context.. pp. 228-255 in T. Morris, *Career frontiers: new conceptions of working lives*. 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
- Crompton, R. (2002), *Organisations, careers and caring*.
- 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
- 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
- EU (1998), *Werkgelegenheid in de informatiemaatschappij. Profiteren van de mogelijkheden van de informatierevolutie*. Europese Commissie- DG 5
- 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. pp. 256-267 in D. M. Rousseau, *The boundaryless career. A a new employment principle for a new organizational era*. Oxford: Oxford University Press
- Fondas, N. (1996), Feminization at work: career implications. pp. 282-294 in D. M. Rousseau, *The boundaryless career. A a new employment principle for a new organizational era*. 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
- Fortier, I. (2002), La carrière que l'on porte en soi: le cheminement identitaire de huit femmes ingénieures devenues gestionnaires.. pp. in *Women in a knowledge based society. Proceedings of the conference 27 juli - 31 juli 2002*. Ottawa:
- Giles, M. & West, M. (1995), People as sculptors versus sculptures: what shape career development programmes.. *The journal of management development.*, 14(10), 48-63
- 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. pp. 24-53 in T. Morris, *Career frontiers: new conceptions of working lives*. Oxford: 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
- Jones, C. (1996), Careers in project networks: the case of the film industry. pp. 58-75 in D. M. Rousseau, *The boundaryless career. A a new employment principle for a new organizational era*. 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. pp. 153-176 in T. Morris, *Career frontiers: new conceptions of working lives*. Oxford: Oxford University Press
- 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. (1995), Women's Careers in Static and Dynamic Organizations. *Acta Sociologica*, 38(2), 115-130
- 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
- Mavin, S. (2000), Approaches to careers in management: why UK organisations should consider gender.. *Career development international*, 5(1), 13-20
- 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. pp. 97-115 in D. M. Rousseau, *The boundaryless career. A new employment principle for a new organizational era*. Oxford: Oxford University Press
- Mirvis, P. H. & Hall, D. T. (1996), Psychological success and the boundaryless career. pp. 237-255 in D. M. Rousseau, *The boundaryless career. A new employment principle for a new organizational era*. Oxford: Oxford University Press
- 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. pp. 54-75 in T. Morris, *Career frontiers: new conceptions of working lives*. 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
- O'Leary, J. (1997), Developing a new mindset: the "career ambitious" individual. *Women in management review*, 12(3), 91-99
- 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. pp. 68-80 in J. Newman, *Gender, culture and organizational change*. London: Routledge
- Peeters, A. & Gevers, A. (2004), *Panel survey of organizations in Flanders. Dossier dynamiek op de Vlaamse arbeidsmarkt*. Leuven: HIVA
- Peiperl, M., Arthur, M., Goffee, R. & Morris, T. (2000), *Career frontiers. New conceptions of working lives*. Oxford: University Press
- Reskin, B. & McBrier, D. (2000), Why not ascription? : organizations' employment of male and female managers. *American sociological review*, 65(2), 210-233
- Rubin, J. (1997), Gender, Equality and the Culture of Organizational Assessment. *Gender, Work and Organization*, 4(1), 24-34
- Saxenian, A. (1996), Beyond boundaries: open labor markets and learning in Silicon Valley. pp. 23-39 in D. M. Rousseau, *The boundaryless career. A new employment principle for a new organizational era*. Oxford: Oxford University Press

- 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)
- Schneer, J. A. & Reitman, F. (1995), The Impact of Gender as Managerial Careers Unfold. *Journal of Vocational Behavior*, 47(3), 290-315
- Sools, A. (2002), *De paradox van de ambitie. Een cultuurpsychologisch onderzoek naar de hardnekkigheid van genderonderscheid in een organisatiepraktijk..* Nijmegen: Nijmegen University Press
- 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
- Tolbert, P. S. (1996), Occupations, organizations, and boundaryless careers. pp. 331-349 in D. M. Rousseau, *The boundaryless career. A a new employment principle for a new organizational era*. Oxford: Oxford University Press
- Vermeulen, W. (2004), *Nieuwe baan of nieuwe functie? Een studie naar de beloning van externe en interne mobiliteit*. Den Haag: Sociaal en cultureel planbureau
- 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*. Women of silicon valley
- Weick, K. E. (1996), Enactment and the boundaryless career: organizing as we work.. pp. 40-57 in D. M. Rousseau, *The boundaryless career. A a new employment principle for a new organizational era*. Oxford: Oxford University Press
- 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
- X, persmededeling NIS, 10 mei 2001, website NIS: http://statbel.fgov.be/press/pr054_nl.asp