

Auteur: Elke Valgaeren  
Promotor: prof. dr. Thérèse Jacobs (UA)  
Co-promotor: prof. dr. Mieke Van Haegendoren (LUC)

## LOOPBANEN VAN MANNEN EN VROUWEN IN DE ICT-SECTOR



sein  
sein

Maart 2005

SEIN – cluster gelijk kansen en vrouwen  
Limburgs Universitair Centrum  
maart 2005

ISBN 9075262558  
Wettelijk Depot D/2005/2451/16  
NUR 756

Universitaire Campus, gebouw d  
B- 3590 Diepenbeek  
tel. 011/26.86.74 fax 011/26.87.31

# Voorwoord

Dit rapport brengt verslag uit van een kwalitatief onderzoek in de ICT-sector. Het is een onderdeel van een doctoraatsonderzoek naar de genderaspecten van het loopbaanverloop in de ICT-sector. Hoewel dit een jonge en dynamische sector is, vinden we ook in de ICT proportioneel minder vrouwen aan de top dan hun gemiddelde aanwezigheid in de sector. Een aantal kenmerken van de ICT-sector voorspellen dat vrouwen het er moeilijker hebben dan in andere economische sectoren: het numerieke overwicht van mannen, het stereotype mannelijke karakter van technologie, de mannelijke bedrijfscultuur, 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. Het loopbaanonderzoek naar vrouwelijke managers in de ICT-sector is echter nog schaars en de resultaten zijn vaak tegenstrijdig. Veel vragen blijven daarom onbeantwoord. Hebben vrouwen baat bij de flexibele loopbaanopbouw die in de sector opgang maakt? Welke genderstereotypen leven in de sector? Brengt het tekort aan ICT-geschoolden betere kansen voor vrouwen met zich mee? Hoe zit het met de uitstroom uit de sector? Welke carrièreverwachtingen hebben mannen en vrouwen die in de ICT werken? ...

Deze vragen worden beantwoord aan de hand van een onderzoek in drie fases. In een eerste fase werden diepte-interviews afgenomen van vrouwelijke en mannelijke managers met als doel om zicht te krijgen op het loopbaanverloop in de sector. Het gebrek aan cijfergegevens over de verticale seksesegregatie leidde tot de tweede fase, de enquête bij ICT-bedrijven. De derde fase bestaat uit een schriftelijke enquête bij een representatieve steekproef van werknemers in de ICT-sector. De dataverzameling van het onderzoek is afgerond. De promotoren van het onderzoek zijn prof. dr. Thérèse Jacobs (UA) en prof. dr. Mieke Van Haegendoren (LUC)

Het rapport dat vandaag voor u ligt brengt verslag uit van het kwalitatieve onderzoeksluik. U krijgt een antwoord op de volgende drie vragen:

- Welke loopbaanpatronen vinden we bij mannen en vrouwen die vandaag een managementfunctie vervullen in de ICT-sector?
- Welke kenmerken van de ICT-sector beïnvloeden die loopbaanpatronen?
- Welke verschillen zijn er tussen mannen en vrouwen?

Doorheen het rapport vindt u enkele portretten van de geïnterviewde mannen en vrouwen. De geïnterviewden komen in het rapport vaak aan het woord. Bij een analyse van kwalitatief interviewmateriaal wordt het verhaal van de respondenten echter in stukjes gekapt. 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 enkele portretten opgenomen.

Het onderzoek resulteerde eerder in drie rapporten. In 2001 verscheen een literatuurstudie met enerzijds een status quaestionis van het onderzoek naar de factoren die de doorstroom van vrouwen naar managementfuncties belemmeren en anderzijds een overzicht van de aanwezigheid van vrouwen in de ICT-sector. In 2003 verschenen de resultaten van een schriftelijke enquête bij ICT-bedrijven in Vlaanderen met meer dan 10 werknemers. De enquête belicht de tewerkstelling van mannen en vrouwen in de sector. Zijn er meer mannen dan vrouwen met een technisch diploma? Oefenen mannen een ander soort managementfuncties uit

dan vrouwen? Bestaat het glazen plafond? Op dit soort vragen krijgt u een antwoord in het rapport. Naar aanleiding van de sociaal-wetenschappelijke studiedagen op 22 en 23 april 2004 in Amsterdam verscheen een paper over de nomadische carrière. Deze paper bevat een beknopt overzicht van de literatuur over de niet-lineaire carrièrevormen en schetst de mogelijke genderaspecten ervan.

Eerder gepubliceerde rapporten:

VALGAEREN, E. *Loopbanen van vrouwen in management en ICT*. Diepenbeek, SEIN, LUC, 2001

VALGAEREN, E. *Het glazen plafond in de ICT-sector. Resultaten van een enquête bij Vlaamse ICT-bedrijven met meer dan 10 werknemers*. Diepenbeek, SEIN, LUC, 2003

VALGAEREN, E. *Enkele reflecties over nomadische carrières vanuit een genderbril*. Diepenbeek, SEIN, 2004

# Inhoudsopgave

## Samenvatting

1	Onderzoeksopzet .....	9
2	Conceptueel kader: nomadische loopbanen .....	9
3	Loopbaanpatronen bij de onderzoeksgroep.....	10
3.1	De fysieke loopbanen .....	10
3.2	De subjectieve loopbanen .....	11
4	De ICT-sector als laboratorium voor nomadische loopbanen? .....	12
5	Nomadische loopbanen: vrouwelijke loopbanen? .....	12

## Deel 1 Methodologie

1	Fysieke en subjectieve carrières: het loopbaaninterview .....	15
2	Verzameling en analyse van het onderzoeksmateriaal .....	16
3	Kenmerken van de respondenten .....	17
4	Analysemethode.....	19

## Deel 2 Loopbaantypologie

1	De nomadische versus de lineaire loopbaan.....	23
1.1	Ontstaan van de nomadische carrière.....	23
1.2	Conceptuele verduidelijking.....	25
1.2.1	Verticale versus horizontale carrière­stappen .....	25
1.2.2	Grensoverschrijdingen: interne versus externe stappen.....	25
1.2.3	Bijkomende kenmerken.....	26
1.2.4	Operationele definitie .....	26
2	Eerste analyseniveau: loopbaanstappen .....	29
2.1	Formele kenmerken van de loopbaanstappen.....	29
2.1.1	Interne loopbaanstappen .....	30
2.1.2	Externe loopbaanstappen .....	42
2.2	Motieven voor loopbaanstappen.....	46
2.2.1	Extrinsieke motivatie.....	49
2.2.1.1	Carrièregerichte motieven .....	49
2.2.1.2	Gezinsgerichte extrinsieke motieven.....	52
2.2.2	Intrinsieke motivatie.....	54
2.3	Initiatief voor loopbaanstappen.....	61
3	Tweede analyseniveau: kenmerken per werkgever .....	66
3.1	Overdraagbaarheid competenties.....	66
3.1.1	Technische competenties .....	66
3.1.2	Flexibiliteit als competentie .....	68
3.2	Psychologisch contract .....	69
4	Derde analyseniveau: loopbaanoriëntatie .....	71

4.1	Getting ahead .....	72
4.2	Getting high .....	73
4.3	Getting free .....	78
4.4	Getting balanced .....	79
4.5	Getting secure.....	80
5	Vierde analyseniveau: loopbaantypologie.....	82
5.1	Op basis van de formele kenmerken: de fysieke carrière.....	82
5.1.1	Het managementkwadrant.....	83
5.1.2	Het professionele kwadrant .....	85
5.1.3	Het nomadische karakter van de fysieke loopbanen .....	88
5.2	Op basis van inhoudelijke kenmerken: de subjectieve carrière .....	88
5.2.1	Enkelvoudige motivatie .....	89
5.2.2	Meervoudige motivatie .....	90
5.2.3	Het nomadische karakter van de subjectieve loopbanen .....	90
6	Besluit.....	92

### **Deel 3 Loopbanen in de ICT-sector**

1	Van economische groei naar recessie.....	95
2	Werken in een technologische sector.....	98
2.1	Weinig vrouwen .....	98
2.2	Professionele versus managementcarrière .....	101
2.3	Invloed van technologische opleiding op de carrière.....	102
2.4	Snelle veranderingen .....	104
3	Besluit: de ICT-sector als laboratorium voor de nomadische loopbanen?.....	105

### **Deel 4 Genderaspecten van de loopbanen**

1	Nomadische carrières, vrouwelijke carrières? .....	107
1.1	Do women have careers?.....	107
1.2	Formele kenmerken van de carrière stappen .....	108
1.3	Carrièreoriëntatie.....	110
2	Plattere organisaties: kans of belemmering voor vrouwen? .....	111
3	Groeiend belang van informele netwerken .....	113
4	Levenslang leren .....	115
5	Grotere individuele keuzevrijheid versus time-greedy carrières .....	117
6	Besluit: de carrièrejungle.....	118
	Bibliografie .....	120
	Bijlage 1 – samenvattend overzicht respondenten .....	124
	Bijlage 2 – carrièrelijnen .....	125

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 ICT-bedrijven en in het onderwijs gewerkt.

Het eerste deel van haar loopbaan vertoefde 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 carrièrebreak 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.





# Samenvatting

## 1 Onderzoeksopzet

We brengen hier verslag uit van een kwalitatief onderzoek naar loopbaanpatronen in de ICT-sector. Dit rapport is een onderdeel van een doctoraatsonderzoek naar de genderaspecten van het loopbaanverloop in de ICT-sector. Het onderzoek biedt een antwoord op de volgende drie vragen:

- Welke loopbaanpatronen vinden we bij mannen en vrouwen die vandaag een managementfunctie vervullen in de ICT-sector?
- Welke kenmerken van de ICT-sector beïnvloeden die loopbaanpatronen?
- Welke verschillen zijn er tussen mannen en vrouwen?

Om carrières te onderzoeken is een panelonderzoek waarbij respondenten gedurende langere tijd gevolgd worden het meest aangewezen. Op die manier krijg je immers geen vertekening op basis van de herinnering. Gezien de beperkte tijdsduur van het onderzoek dit niet toelaat kozen we voor een reconstructie van de loopbaan die teruggaat tot de eerste werkervaring aan de hand van diepte-interviews met een beperkt aantal mannen en vrouwen uit de sector. We hadden een gesprek met 15 vrouwen en 9 mannen die op het moment van het interview een managementfunctie uitoefenden. Dit loopbaaninterview levert twee soorten informatie. We krijgen zowel een beeld van de fysieke als van de subjectieve carrière. 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?

## 2 Conceptueel kader: nomadische loopbanen

De traditionele definitie van een carrière gaat er van uit dat werkenden stapje voor stapje omhoogklimmen op de carrièreladder. 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. Ten gevolge van macro-economische veranderingen gaan organisaties echter 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. Verschillende nieuwe begrippen werden in het leven geroepen die proberen om de complexiteit van moderne, flexibele loopbanen als antwoord op de veranderde organisaties van bedrijven en de eisen waaraan werknemers moeten voldoen te vatten. Men heeft het 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. Zelf

gebruiken we het begrip nomadische loopbanen omdat dit concept goed aangeeft dat individuen flexibel zijn en meerdere carrièreveranderingen kunnen ondergaan.

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 kunt daarbij twee soorten grenzen onderscheiden: enerzijds de grens tussen werkgevers, anderzijds de grens tussen functiedomeinen. Het is ten tweede 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. In de nomadische loopbaan komen verticale loopbaanstappen wel voor, maar niet exclusief. We gebruiken de volgende operationele definities:

- 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.

### **3 Loopbaanpatronen bij de onderzoeksgroep**

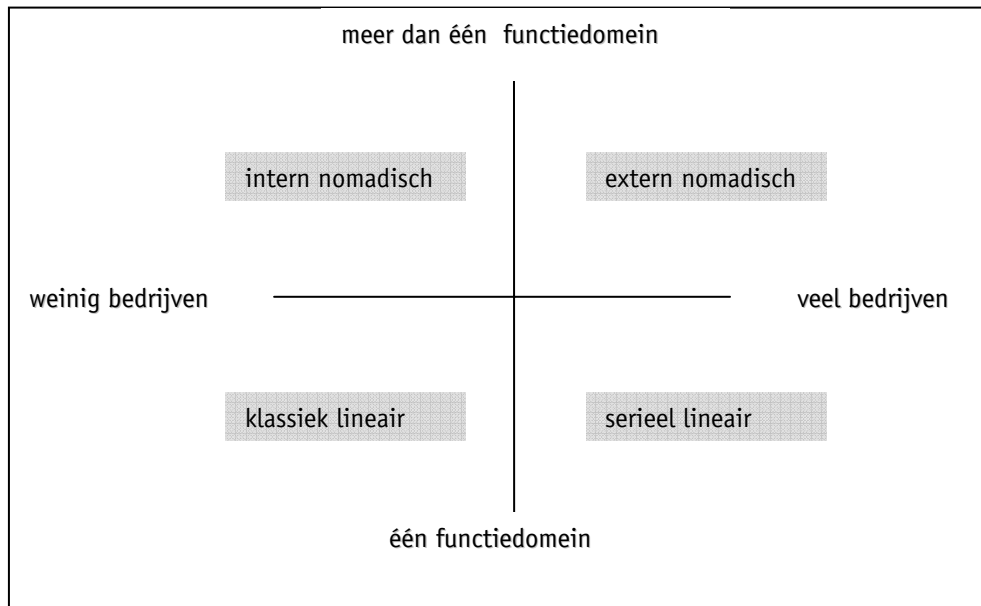
#### ***3.1 De fysieke loopbanen***

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. Het is in eerste instantie belangrijk om een onderscheid te maken tussen enerzijds managementcarrières en anderzijds professionele carrières. 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. Het is 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:

- binnen één bedrijf versus binnen veel bedrijven,
- binnen één functiedomein versus binnen verschillende functiedomeinen.

Figuur: de fysieke loopbaan



Op die manier kunnen we zowel bij de management als bij de professionele carrière vier types onderscheiden:

- Klassiek lineair: een aantal respondenten hebben een klassieke carrière opgebouwd binnen de grenzen van een beperkt aantal bedrijven.
- Intern nomadisch: 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 stappen die niet beschouwd kunnen worden als een promotie of veranderingen van functiedomein. Dat laatste kan bijvoorbeeld een system engineer zijn die verkoper wordt.
- Serieel lineair: bij dit patroon doorloopt men achtereenvolgens bij verschillende bedrijven een lineaire loopbaan.
- Extern nomadisch: 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.

Het nomadische gehalte is het laagst bij de klassiek lineaire loopbaan en het hoogst bij de extern nomadische loopbaan.

### **3.2 De subjectieve loopbanen**

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: wanneer zij van baan of van functie veranderen doen ze dat omdat ze promotie willen maken. Aan het andere uiteinde vinden we de respondenten met inhoudelijke motieven: zij zoeken vooral uitdagingen in hun werk en veranderen van job omdat ze in een ander bedrijf of in een andere afdeling een interessante opportuiniteit zien. Het is echter 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.

#### **4 De ICT-sector als laboratorium voor nomadische loopbanen?**

Een aantal kenmerken van de ICT-sector deden ons bij de aanvang van ons 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 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. 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. De ICT-sector is bovendien 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 tenslotte 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. Begin 2001 heeft de crisis zich ingezet, nog verscherpt door de gebeurtenissen van 11 september. We zien dat dit gevolgen heeft gehad voor de loopbaan van de respondenten. Tijdens de boomperiode was het bijvoorbeeld erg gemakkelijk om van bedrijf te veranderen; bovendien zien we dat veel respondenten snel een leidinggevende positie bereikt hebben omwille van de snelle groei van het bedrijf waar ze werkten. Ook de vele overnames en merges hebben een impact gehad op de loopbaan van de respondenten. Omgekeerd heeft de crisis de loopbaan van de respondenten vertraagd.

#### **5 Nomadische loopbanen: vrouwelijke loopbanen?**

We krijgen een diffuus beeld 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 zijn in een meer nomadische carrièrewereld. 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 privé-leven en arbeidsleven. De nomadische carrière is echter een tijdrovende carrière wat de individuele keuzevrijheid relatieveert. 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.

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 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 carrière-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 bijgevolg ook werkzaam bij het opbouwen van een nomadische carrière.

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 bedrijven. Telkens gaat het om bedrijven die hetzij klassiek kantoomateriaal, hetzij ICT-goederen verkopen. 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 zijsprong 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 dat 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.

# Deel 1 Methodologie

## 1 Fysieke en subjectieve carrières: het loopbaaninterview

Indien we de verschillende loopbanen van mannen en vrouwen 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. Carrières kunnen immers niet meer adequaat beschreven worden met het beeld van de ladder. Het statische perspectief dat de positie van vrouwen binnen de bedrijfshiërarchie 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 panelonderzoek waarbij respondenten gedurende langere tijd gevolgd worden het meest aangewezen. Op die manier krijg je immers geen vertekening op basis van de herinnering. Gezien 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<sup>1</sup>. 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 heeft te maken met de stand van het wetenschappelijk onderzoek. Dit onderzoek vertrekt vanuit het concept “nomadische” loopbanen. 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 (cfr. deel 2, §1.2.3). 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, Castells 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 (cfr. deel 2, §2.2). 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 carrière-determinanten vanuit het perspectief van het individu bekeken worden (Bagilhole 2002). Bovendien willen we loopbanen op een dynamische manier beschrijven, met de verschillende stappen die tot de huidige positie hebben geleid. Het dynamische perspectief binnenbrengen in een kwantitatief onderzoek is niet eenvoudig. Hiervoor is een verkennend kwalitatief onderzoek noodzakelijk.

---

<sup>1</sup> De resultaten van de schriftelijke enquête krijgt u in een volgend rapport.

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 tijd beschikbaar voor dataverzameling is een panelonderzoek zoals gezegd niet mogelijk. Zowel het loopbaaninterview als de survey die we later bespreken zijn retrospectief van opzet: we vragen aan de respondenten om hun loopbaan te beschrijven zoals ze zich tot nu toe heeft afgespeeld. Hieraan zijn twee belangrijke nadelen verbonden (Creedy and Whitfield 1988, p. 106). We baseren ons ten eerste volledig op het geheugen van de respondenten waardoor onvermijdelijke 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.

## **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. 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 heeft 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 and 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.

### 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 die gezinsverantwoordelijkheden spelen. 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 transities, 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 and Smaling 1998, p. 75). We hebben het gevoel dat we aan dat criterium voldoen wat betreft de loopbanen van mensen die een managementfunctie bereikt hebben (cfr. infra).

Tabel één 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. Vandaar dat het totale aantal respondenten met een managementfunctie slechts 23 bedraagt. De mannelijke respondenten behoren eerder tot het middle management, de vrouwen tot het top management. We hebben hier niet voor gecorrigeerd omdat we zochten naar variatie in carrièrepatronen en niet naar variatie in huidige positie.

Tabel 1: functieniveau van de respondenten<sup>2</sup>

top management grote bedrijven	6
top management kleine en middelgrote bedrijven	5
middle management	9
lower management	3
geen managementfunctie	1
<b>Totaal</b>	<b>24</b>

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.

<sup>2</sup> Dit zijn de functietitels zoals ze door de respondenten zelf gebruikt worden. Top management grote bedrijven: chief operations manager, managing director Benelux, managing director Belgium, HR director, country manager business group, sales operations manager Belgium/Luxembourg. Top management kleine bedrijven: bedrijfsleider (3 maal), vrouw van bedrijfsleider, partner. Middle management: business unit manager, corporate communication manager, service business manager, learning services manager, post sales manager, sales director, service manager, marketing manager, sales manager. Lower management: SAP coordinator, sales manager, senior consultant.

Tabel 2: leeftijdsverdeling van de respondenten.

minder dan 40	9
40-45	11
ouder dan 45	4
<b>Totaal</b>	<b>24</b>

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 drie geeft een overzicht van de verdeling van die bedrijven over een aantal subsectoren. Het eerste deel van de tabel geeft de indeling van de ICT-sector zoals Agoria, de Belgische werkgeversorganisatie van de technologische industrie, die gebruikt. Deze organisatie onderscheidt vier deelsectoren in de ICT-sector. Telkens gaat het om de producenten van ICT-producten en de daaraan verbonden diensten (Agoria-ICT 2001):

- "informatietechnologie:
  - producenten en leveranciers van servers, werkstations en Pc's;
  - leveranciers van softwaretoepassingen;
  - informaticadiensten verbonden aan de installatie van Pc's en computernetwerken (consulting, implementatie, beheer en support).
- telecommunicatie-uitrusting: telecommunicatieterminals zoals gsm's en telefoontoestellen, systemen en netwerken voor bedrijfstelecommunicatie en openbare telecommunicatie-infrastructuur.
- consumentenelektronica: constructeurs en leveranciers van audio- en videomateriaal zoals televisies, radio's, autoradio's, fototoestellen, videocamera's en videorecorders.
- kantoorssystemen: constructeurs en leveranciers van kantoorssystemen zoals kopieermachines, telefaxtoestellen, drukkers, printers en frankeertoestellen."

We hebben deze definitie voor de selectie van respondenten echter niet gevolgd. Zoals u kunt zien werkt geen enkele respondent binnen de subsectoren "consumentenelektronica" 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 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 "consumentenelektronica" en "kantoorssystemen" 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 3: sectoren waar de respondenten werken<sup>3</sup>

sectoren volgens Agoria classificatie			eigen indeling		
	respondenten	bedrijven		respondenten	bedrijven
Informatietechnologie	20	12	IT-diensten	15	9
Telecommunicatie- uitrusting	4	2	Productie van IT- onderdelen	1	1
Consumentenelektronica	0	0	Distributie	4	2
Kantoorsystemen	0	0	Telecommunicatie	4	2
<b>Totaal</b>	<b>24</b>	<b>14</b>	<b>Totaal</b>	<b>24</b>	<b>14</b>

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 hoofdtak 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.

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 4: aantal werknemers

	aantal respondenten	aantal bedrijven
kleine bedrijven (-50)	7	5
middelgrote bedrijven (50-250)	6	4
grote bedrijven (+250)	11	5
<b>Totaal</b>	<b>24</b>	<b>14</b>

Alle respondenten waren Nederlandstalig. Twee respondenten werken in Wallonië, twee in Brussel, de anderen in Vlaanderen. Alle bedrijven waar de respondenten voor werken hebben vestigingen in Vlaanderen.

## 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

<sup>3</sup> Omwille van privacy redenen geven we de namen van de bedrijven waar de respondenten werken niet.

- 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 van analyse die we op de interviews uitvoerden. Later, bij de systematische analyse van de interviews, konden we hier ideeën uit 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 in bijlage één. Tabel vijf 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 5: 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. De tekstfragmenten in de tekst werden zo letterlijk mogelijk weergegeven. Om de leesbaarheid te vergroten hebben we enkele minieme aanpassingen doorgevoerd: pauzes en haperingen (bijvoorbeeld "euh") hebben we niet opgenomen. De namen van de bedrijven zijn eveneens veranderd.

Tabel 6: voorbeeld thematische en analytische trefwoorden

tekstfragment	functie	thematisch trefwoord	analytisch trefwoord
"Daar heb ik dus effectief de stap gezet naar analyse. 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 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 zes maanden in te investeren als ik nadien natuurlijk een return kan krijgen."	f5 -> f6	motieven voor functieverandering	extrinsiek

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 privé-sector 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 al 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.

## Deel 2 Loopbaantypologie

*“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’.” Douglas Coupland, Microserfs*

### 1 De nomadische versus de lineaire loopbaan

In dit deel vertrekken we van het onderscheid tussen nomadische en lineaire carrières om een gedetailleerde analyse te maken van het loopbaanverloop van vrouwen en mannen in de ICT-sector. We geven hier een antwoord op de volgende onderzoeksvraag: welke loopbaanpatronen vinden we terug in de ICT-sector? Meer specifiek: in hoeverre zijn de kenmerken van de ‘boundaryless career’ aanwezig in de loopbaan van ICT-werknemers met een managementfunctie?

#### 1.1 *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, 13). Deze carrière vorm past perfect bij de klassieke bureaucratische organisatievorm zoals die door Weber beschreven werd in de jaren ‘40 (Tolbert 1996, 331). 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, 16-17). 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 and Judiesch 1999, 169). De veranderde arbeidsorganisatie brengt een ander loopbaanmodel met zich mee waarin werkenden hun eigen loopbaan permanent kunnen en moeten vorm geven (Baker and Aldrich 1996; Walesh 2001). Omgekeerd hebben nieuwe vormen van loopbanen hun invloed op de manier waarop organisaties functioneren. Verschillende nieuwe begrippen werden in het leven geroepen die proberen om de complexiteit van moderne, flexibele loopbanen als antwoord op de veranderde organisaties van bedrijven en de eisen waaraan werknemers moeten voldoen te vatten. Eén van de grondleggers van de niet-lineaire carrière modellen is Hall. Hij had het al in 1976 over de “protean career”, genoemd naar de Griekse god 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 and 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 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 et al. 1999, 242). Een andere veel gebruikte term die tegenover de klassieke hiërarchische carrière geplaatst wordt is de 'portfolio carrière': *(...) individuals develop a portfolio<sup>4</sup> of skills that they sell to a range of clients"* (Templer and Cawsey 1999). In de huidige kennismaatschappij vullen werkenden<sup>5</sup> 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 and 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, Arthur 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. Zelf gebruiken we verder het concept nomadische carrière als vertaling voor het Engelse concept "boundaryless career".

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.

---

<sup>4</sup> 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.

<sup>5</sup> 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.



## **1.2 Conceptuele verduidelijking**

Verschillende auteurs wijzen er op dat het begrip nomadische carrière, net zoals de andere begrippen die gebruikt worden om flexibele loopbanen te beschrijven, geen éénduidige definitie kent (Nicholson 1997; Mallon 1999, 359). 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 kunt daarbij twee soorten grenzen onderscheiden: enerzijds de grens tussen werkgevers, anderzijds de grens tussen functiedomeinen. Het is ten tweede 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. In de nomadische loopbaan komen verticale loopbaanstappen wel voor, maar niet exclusief.

### **1.2.1 Verticale versus horizontale carrièrestappen**

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 et al. 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 and 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 carrièrestappen wisselen elkaar af.

### **1.2.2 Grensoverschrijdingen: interne versus externe stappen**

Een nomadische loopbaan heeft een veel grilliger verloop en overspant meerdere werkgevers (Gunz, Evans et al. 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 tevens radicaal zijn. Dit is het geval 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 carrièreladder 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).

### 1.2.3 Bijkomende kenmerken

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 (Kouzman, Korac-Kakabadse et al. 1999).

### 1.2.4 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 vrijwillige basis en zijn ingegeven vanuit intrinsieke en extrinsieke motieven.

Tabel zeven geeft een samenvatting van de kenmerken van de nomadische en de lineaire carrière. 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.

Tabel 7: kenmerken van de lineaire en de nomadische loopbaan

	lineaire carrière	nomadische carrière
<u>Formele kenmerken van de loopbaan</u>		
- verticale of horizontale stappen	- verticale stappen	- verticale en horizontale stappen
- interne of externe stappen	- interne stappen	- interne en externe stappen
- veranderingen van functiedomein	- één functiedomein	- meerdere functiedomeinen
<u>Inhoudelijke kenmerken van de loopbaan</u>		
- motieven voor carrièrestappen	- extrinsieke motieven	- intrinsieke en extrinsieke motieven
- verantwoordelijkheid	- werkgever	- werknemer
- mijlpalen	- anciënniteit	- belangrijke leerervaringen
- toetssteen voor success (carrièreoriëntatie)	- loon, status, promotie	- betekenisvol werk
- psychologisch contract met WG	- werkzekerheid/loyauteit	- employability/flexibiliteit
- vaardigheden	- organisatiespecifiek	- overdraagbaar

We onderscheiden verschillende niveaus waarop de kenmerken van een carrière zich manifesteren. Het eerste niveau is dat van de afzonderlijke carrièrestappen. Daarbij gaan we elke carrièrestap catalogeren aan de hand van de volgende vragen:

- interne of extern stap?
- verticale of horizontale stap?
- verandering van functiedomein of niet?
- op eigen initiatief of niet?
- met welke motivatie?

Het tweede analyseniveau bevat twee kenmerken die we moeten bekijken bij elke werkgever afzonderlijk omdat ze verbonden zijn aan de relatie tussen de werknemer en de werkgever:

- wat is het psychologische contract tussen werknemer en werkgever?
- kunnen de vaardigheden van de werknemer gebruikt worden bij een volgende werkgever?

Voor het derde analyseniveau bekijken we de loopbaan in zijn geheel en niet de afzonderlijke transitie's of de transitie's per werkgever. We stellen ons de volgende vraag:

- wat is de toetsteen voor carrièresucces?

Het vierde niveau is dat van de ganse loopbaan zoals ze zich tot nu toe ontwikkelde: hoe kunnen we de loopbaan typeren? We doen dit zowel op basis van de verschillende kenmerken van de afzonderlijke loopbaanstappen als op basis van de kenmerken die betrekking hebben op de ganse loopbaan. Het onderscheid tussen de lineaire en de nomadische carrière is geen absoluut onderscheid, maar een continuüm, met aan de ene kant de carrière waarbij alle carrièrestappen de volgende kenmerken hebben: verticaal, binnen één functiedomein, intern, met extrinsieke motivatie en op aangeven van de werkgever. Aan de andere kant vinden we de carrière waarbij alle loopbaanstappen de volgende kenmerken hebben: horizontaal, extern, op eigen initiatief, met verandering van functiedomein en met intrinsieke motivatie. 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. Bij de classificatie van de loopbanen van de respondenten zullen we daarom niet spreken over de nomadische loopbaan, maar wel over het nomadische karakter van de loopbaan dat groter of kleiner kan zijn.

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 elektronicasector. 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 baan andere activiteiten te kunnen uitoefenen. Een zekere mate van flexibiliteit in de vorm van overuren gaat ze echter niet uit de weg.

## 2 Eerste analyseniveau: loopbaanstappen

De bouwstenen van een carrière zijn de verschillende carrièrestappen of transities die elkaar opvolgen. Op het eerste analyseniveau bekijken we die transities afzonderlijk. Daarbij komen zowel de formele als enkele inhoudelijke kenmerken van transities aan bod.

### 2.1 Formele kenmerken van de loopbaanstappen

Om het nomadische 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. Je kunt daarbij twee soorten grenzen onderscheiden: enerzijds de grens tussen werkgevers, anderzijds de grens tussen functiedomeinen. Het is ten tweede 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. Deze kenmerken resulteren in drie criteria op basis waarvan we de loopbaanstappen kunnen classificeren:

1. het al dan niet veranderen van werkgever,
2. het al dan niet veranderen van functiedomein,
3. het al dan niet stijgen binnen de bedrijfshiërarchie.

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. Horizontale loopbaanstappen: het functiedomein verandert.
2. Verticale loopbaanstappen: de werknemer stijgt of daalt binnen de bedrijfshiërarchie. Om te kunnen spreken van een verticale carrièrestap moet ofwel de impact op de bedrijfsstrategie vergroten, ofwel moet het aantal medewerkers waar men verantwoordelijk voor is vergroten.
3. Diagonale loopbaanstappen: zowel het functiedomein als de verantwoordelijkheid van de werknemer verandert.
4. Status-quo loopbaanstappen: men verandert van baan, maar men blijft binnen hetzelfde functiedomein en men behoudt hetzelfde verantwoordelijkheidsniveau.

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.

Tabel 8: soorten loopbaanstappen

	werkgever blijft dezelfde		werkgever verandert	
	functiedomein blijft hetzelfde	functiedomein verandert	functiedomein blijft hetzelfde	functiedomein verandert
<b>Verantwoordelijkheid blijft hetzelfde</b>	Status-quo, intern	<i>horizontaal, intern</i>	<i>status quo, extern</i>	<i>horizontaal, extern</i>
<b>Verantwoordelijkheid verandert</b>	verticaal, intern	<i>diagonaal, intern</i>	<i>verticaal, extern</i>	<i>diagonaal, extern</i>

De nomadische carrière kenmerkt zich door een grillig patroon van verschillende soorten transitie. De loopbaanstappen die in de tabel cursief zijn weergegeven vormen de grensoverschrijdende loopbaanstappen. Om te kunnen spreken van een nomadische carrière moet dit soort loopbaanstappen veelvuldig voorkomen gedurende de loopbaan. 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 carrièrestappen wisselen elkaar af. Bij de meeste respondenten vinden we nomadische transitie terug. De verschillende loopbanen bevinden zich op een continuüm met aan de ene kant de klassieke, hiërarchische, lineaire carrière en aan de andere kant de nomadische carrière.

### 2.1.1 Interne loopbaanstappen

Loopbaanstappen die niet gepaard gaan met een verandering van bedrijf of organisatie zijn niet altijd eenvoudig 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 and 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 (cfr. infra).

#### Interne, horizontale loopbaanstappen

Bij horizontale loopbaanstappen worden de grenzen van functiedomeinen overschreden, zonder dat er sprake is van een trapje hoger op de carrière ladder. Horizontale carrièrestappen zijn 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 functiedomeinen belangrijk is om de loopbaan van de respondenten in kaart te brengen. Het gaat hier enerzijds om het technische functiedomein en anderzijds om

het commerciële functiedomein. Het eerste omvat alles wat met verkoop te maken heeft, gaande van verkoper tot manager van het verkoopsteam. Het tweede omvat alle jobs in technische afdelingen van het bedrijf, gaande van system engineer over projectleider tot manager van de research afdeling. Het onderscheid tussen deze twee domeinen 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 tenslotte 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. Hier komen we nog op terug bij de diagonale loopbaanstappen.

De overgang van een functie in het technische functiedomein naar een commerciële functie komt veelvuldig voor in de loopbaan van de respondenten. Er lijkt een wereld van verschil te liggen tussen de beide functiedomeinen. Sommige respondenten bevestigen dit, maar voor anderen is de overgang van een technische functie naar een commerciële functie iets heel natuurlijks. Heleen werkt bijvoorbeeld enkele jaren in een technische functie als system engineer en stapt dan over naar een verkoopsfunctie. Die overstap verloopt volgens haar zeer vlot. Ook bij Patrick zien we een vlotte overgang van het ene naar het andere functiedomein. Hij werkt vijf jaar in een technische functie in een groot bedrijf alvorens hij de overstap maakt naar marketing support. Hij stapt over van het technische functiedomein naar marketing. Na twee jaar volgt de volgende horizontale carrièrestap naar de verkoopsafdeling. De beide horizontale carrièrestappen samen beschouwt hij als een graduele overgang van het technische naar het verkoopsdomein. Net als Heleen ziet hij geen bruske overgang tussen de beide functiedomeinen.

*Patrick: "En in '88 ben ik bij wat wij toen noemden global netwerk geweest. Dat was een departement dat zich bezig hield met netwerken want de communicatie begon toen ook op te komen. Daar heb ik twee jaar in marketing support gezeten. Dus toen maakte ik al de brug tussen puur ondersteuning en zeg maar de meer commerciële functie. Dat heb ik twee jaar gedaan. En dan eind '89, in september '89 geloof ik, ben ik dan naar de verkoop gegaan. (§39, man, middlemanagement, 42 jaar)*

*Heleen: "Omdat als system engineer ben je al zeer nauw betrokken bij de verkoop. Dus de managers of de mensen met wie dat je werkt hebben ook een ervaring met jou. Dus die weten ook: OK, dat kan goed gaan, dat zal niet goed gaan. Dus dat was een switch die vrij gemakkelijk was." (§19, vrouw, topmanagement, 37 jaar)*

Andere respondenten benadrukken vooral de verschillen tussen beide functiedomeinen en ervaren een tegenstelling tussen technische en commerciële functies. Tom maakte recent de overgang van een technische naar een verkoopfunctie.

*Tom: "Dag en nacht (verschil). Het is niet te vergelijken. Tja, hoe moet ge dat... goh, het is moeilijk te vergelijken. In plaats van iets te komen vragen moet gij mij nu iets komen wijsmaken. Dat is zwart wit weer, maar eigenlijk komt het daarop neer. Ge moet mensen proberen warm te maken voor uw bedrijf zodanig dat zij... ge moet proberen vertrouwen te kweken. Waar ne programmeur, nen analyst, ne projectleider kan onderbouwen wat hij heeft, moet gij lucht verkopen want ge hebt niks."*  
(§187, man, lowermanagement, 36 jaar)

De tegenstelling die men ervaart tussen de beide functiedomeinen kan er toe lijden dat men een afkeer heeft van één van beide. Deze afkeer gaat grotendeels in één richting: een aantal respondenten die in het technische functiedomein werken staan negatief tegenover carrièrestappen die hen naar een commerciële functie zouden lijden.

*André: "En toen na een paar jaar, een jaar of vijf, zes heb ik dat zo gedaan, en toen werd ik dus 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."*  
(§31, man, op dit moment geen managementfunctie, 53 jaar)

Niet alleen vanuit het standpunt van de individuele werknemer kunnen verkoops- en technische functies onverzoenbaar zijn in iemands carrière, ook bedrijven hebben hierover verschillende zienswijzen. Niet alle bedrijven laten de overgang tussen verschillende functiedomeinen toe. De stap van een functie binnen het technische naar het commerciële functiedomein is niet altijd evident is. Dit bewijst de loopbaan van Wouter. Hij ambieerde een commerciële functie na lang als researcher te hebben gewerkt, maar had het moeilijk om deze ambitie waar te maken. Hier komen we op terug bij de externe, horizontale loopbaanstappen.

De bedrijfspolitik speelt een belangrijke rol bij de overstap tussen verschillende functiedomeinen. Het bedrijf creëert de mogelijkheden waarbinnen de werknemers kunnen bewegen. Sommige bedrijven trekken schotten op tussen bepaalde functiedomeinen, andere bedrijven stimuleren de overgang van het ene domein naar het andere. De volgende citaten handelen over de overgang tussen een commerciële functie en een marketing functie. De houding van de betrokken bedrijven staat echter lijnrecht tegenover elkaar.

*Anne: "Zij hadden eigenlijk 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 de 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." (§39, vrouw, middlemanagement, 37 jaar)*

*Bie: "Euhm, op een bepaald moment zei mijn management mij, en dat is opnieuw expliciet mijn management dat mij daar gestuurd heeft van: Bie, ge kunt geen goede marketeer zijn als ge niet geregeld afwisselt sales-marketing-sales-marketing." (§27, vrouw, middlemanagement, 44 jaar)*

De restricties die een bedrijf oplegt kunnen soms expliciet gendergeladen zijn. Ria kreeg bij de start van haar carrière, ze is nu achteraan in de 50, te horen dat een commerciële loopbaan uitgesloten was voor vrouwen. Het



onderstaande citaat toont aan dat de schotten tussen functiedomeinen weggenomen kunnen worden door het bedrijf zelf. Dit soort expliciete seksediscriminatie is vandaag overigens verboden.

*Ria: "En daarna ben ik naar accountmanagement gestapt, dus overgestapt naar sales. Dat was wel merkwaardig want in het begin toen ik begonnen ben bij dat bedrijf hebben ze mij gezegd: ja, er is natuurlijk... er zijn veel mogelijkheden binnen dit bedrijf, maar voor een vrouw toch sales, dat zien we nog niet zitten, dat zal niet kunnen." (§11, vrouw, topmanagement, 55 jaar)*

De overgang van verkoop of marketing naar het technische functiedomein komt slechts sporadisch voor. Eens men de stap gezet heeft, lijkt het of er geen weg terug is. Het centrale thema in het gesprek met André is zijn wens om terug te gaan naar een technische functie. Bij het begin van zijn carrière werkt hij enkele jaren als system engineer waarna hij verschillende functies in andere functiedomeinen uitoefent. Hij zou echter het liefst in een technische functie werken, maar het bedrijf waar hij werkt laat dat niet toe. Recent, hij is op het moment van het interview boven de 50, lukt het hem toch om terug als system engineer te gaan werken.

*André: "En dan hebben ze gezegd: wat wilt ge nu doen? Wat zoudt ge nu graag doen? Ik zeg: ik zou terug graag technisch werk doen. Allez, dat kunnen wij toch niet doen. Doet dat niet, ge hebt toch andere mogelijkheden." (§99, man, op dit moment geen managementfunctie, 53 jaar)*

### **Interne, verticale loopbaanstappen**

Verticale loopbaanstappen impliceren een stijging of daling in de bedrijfshiërarchie, maar binnen hetzelfde functiedomein. Uit een onderzoek bij Britse en Australische chemici blijkt dat de transitie naar een managementpositie vaker gebeurt door middel van interne promoties dan via externe carrièrestappen (Creedy and Whitfield 1988). De hiërarchische structuur van bedrijven beïnvloedt wel sterk de verticale transitie die binnen een loopbaan mogelijk zijn. De kenmerken van de ICT-markt hebben op hun beurt een grote invloed op de hiërarchische structuur van de ICT-bedrijven. 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 et al. 2000, p. 493) De omgeving van de ICT-bedrijven is bij uitstek dynamisch, onvoorspelbaar en complex aangezien de technologische ontwikkelingen zeer snel gaan. De analyse van Mintzberg behelst de gevolgen voor de taak- en machtsverdeling tussen de bestaande hiërarchische niveaus. Het dynamische karakter van de omgeving heeft daarenboven eveneens gevolgen voor de hiërarchische differentiatie binnen de ICT-bedrijven. Platte organisaties met minder hiërarchische niveaus en netwerken van organisaties doen het goed in een dynamische omgeving. Powel voegt daar nog aan toe dat netwerken van kleine organisaties vooral floreren in een omgeving waar kennis belangrijk is, weer een kenmerk van de ICT-sector (Lammers, Mijs et al. 2000, p. 222). 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, Mijs et al. 2000, p. 487) Toffler noemt deze organisatievorm een adhocratie. Dit komt nog terug bij de status-quo loopbaanstappen.

De veranderingen in de hiërarchische structuur van bedrijven hebben enkele gevolgen voor het bestuderen van verticale transitie in carrières. Wanneer kunnen we ten eerste spreken van een stijging of daling van het functieniveau? In strak hiërarchisch georganiseerde organisaties is dit vrij eenvoudig na te gaan op basis van de formele hiërarchische niveaus, in bedrijven met een vlakke organisatiestructuur is dit veel moeilijker en moeten we vooral de inhoud van de functie beoordelen. Een loopbaan in een organisatie met een vlakke structuur ziet er anders uit dan in een organisatie met een echte carrièreladder. In platte organisaties zijn veel minder verticale transitie mogelijk dan in hiërarchische organisaties. Traditioneel wordt een onderscheid gemaakt tussen drie grote managementniveaus waartussen transitie mogelijk zijn (Rosvelds 1990, p. 30):

1. het topmanagement (CEO): zij leiden en sturen de ganse organisatie,
2. het middlemanagement: zij coördineren het lower-management en zorgen ervoor dat de beleidslijnen die de top uitzet, uitgevoerd worden
3. het lowermanagement: zij leiden de verschillende deelreinen 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. Het vergelijken van verschillende loopbaanstappen wordt ten tweede 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).

En ten slotte: wanneer noemen we iemand een manager? We kunnen ons daarbij niet enkel baseren op de functietitel. 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):

- planning van de doelstellingen van de onderneming en de middelen die daarbij moeten ingezet worden,
- organisatie van de activiteiten die deze doelstellingen moeten vervullen,
- 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 wat we peoplemanagement noemen. 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:

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

Een klassieke hiërarchische carrière, de naam zegt het zelf, volgt de verschillende treden van een interne carrièreladder waarbij verticale transitie de norm zijn. In bedrijven waar er minder verticale differentiatie is, wijken loopbanen af van deze standaard. Loopbanen krijgen 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. Ook proberen we te achterhalen op basis van de bovenstaande twee criteria of een bepaalde transitie verticaal te noemen is, ook al is de loopbaanstap geen onderdeel van een voorgekauwd carrièrepad.

In de loopbaan van de respondenten komen interne, verticale loopbaanstappen veelvuldig voor. Deze stappen kunnen zich situeren binnen één functiedomein. Binnen het technische functiedomein komen de volgende transities regelmatig voor: van programmeur naar analist, van analist naar projectleider, van analist naar consultant, van projectleider naar consultant. Een voorbeeld hiervan vinden we bij Kristien.

*Kristien: "En dan van 1990 ben ik dan begonnen bij het bedrijf waar ik nu nog altijd werk. (...) En daar heb ik dus echt een IT loopbaan doorlopen. Ik ben daar eerst begonnen in 1990 als analist zonder eigenlijk een IT-diploma te hebben, maar wel als burgerlijk ingenieur. Dus ik ben daar begonnen als analist, senior analist, projectleider, consultant." (§15, vrouw, lowermanagement, 49 jaar)*

De verticale transities binnen het technische functiedomein hebben gemeenschappelijk dat het technische gehalte van de functie steeds verlaagt en de verantwoordelijkheden op andere terreinen, bijvoorbeeld peoplemanagement, stijgen. Binnen het commerciële functiedomein zien we hetzelfde fenomeen: verticale transities brengen vaak met zich mee dat de rechtstreekse contacten met klanten verminderen en de andere verantwoordelijkheden, met name het peoplemanagement, stijgen. De volgende citaten maken dit duidelijk.

*Caroline: "In dat kader ben ik ook anderhalf jaar peoplemanager geweest van een 20-tal mensen die dus vooral, dat waren vooral projectmanagers, en de specialisten rond helpdeskoplossingen. Dus op dat moment kwam er van IT-architect activiteiten niet meer zoveel terecht. Want ja, als ge moet 20 mensen managen moet ge u toch een beetje bezig houden met hun carrière ook enzoverder. (§67, vrouw, middlemanagement, 39 jaar)*

*Wouter: "Dus ge zijt eigenlijk maar weinig met sales bezig op dit moment, ge zijt vooral bezig met organisatie, met payplans, met compensation, met people-issues, met managementstructuren die wel of niet marcheren enzovoort. Dus ge evolueert in feite een beetje van salesmanager die heel dicht bij de klanten staat, naar een stuk peoplemanagement en veel minder met klanten bezig zijn." (§19, man, middlemanagement, 40 jaar)*

Kenmerkend voor de ICT-sector in de jaren '80 en '90 is de sterke groei. Dit weerspiegelt zich in de loopbanen van de respondenten. Wanneer ze in een opstartend en groeiend bedrijf werken, dan groeit hun carrière mee met het bedrijf. Anne is enkele jaren assistent van de bedrijfsleider in een opstartend bedrijf. Wanneer deze het bedrijf verlaat neemt zij tijdelijk samen met een collega de leiding van het bedrijf over. Ze doet dit twee jaar en wordt daarna marketingmanager in hetzelfde bedrijf. Voor Anne betekent de groei van het bedrijf dus een specialisatie: van assistent-bedrijfsleider wordt ze marketingmanager. Ook Bie groeit mee met haar bedrijf.

*Bie: "Die groep is gegroeid en gegroeid. Er kwamen mensen bij, ik groeide mee. (...) En dat is eigenlijk het geluk geweest van van in het begin er bij te zijn, meegroeien, dus laat ons zeggen van 90-91 (had ik een managementfunctie). In '88 ben ik gestart in dat bedrijf. Zoïets. En dat was klein en beperkt en geleidelijk aan moet je ook groeien, je moet leren." (§27- 35, vrouw, middlemanagement, 44 jaar)*

Neerwaartse stappen kunnen eveneens voorkomen. De beleidsbevoegdheid van de werknemer neemt dan niet toe, maar daalt juist. André, een vijftiger, is vrij snel in zijn carrière op het managementpad geraakt. Hij heeft echter gans zijn loopbaan door, binnen hetzelfde bedrijf, geprobeerd om terug een puur technische functie te krijgen. Twee jaar geleden is hem dat eindelijk gelukt. Dit betekent niet dat het salaris van André verlaagd is, enkel zijn takenpakket is veranderd zonder financiële implicaties.

*André: "En toen heb ik dus vernomen van een mogelijkheid om bij een businesspartner van het bedrijf te gaan werken. En dat was hier. En ik heb met de baas, die een persoonlijke vriend van mij is, al jaren, een tiental jaar, wij kennen elkaar van toen ik terugkwam vanuit de States, en we kwamen goed overeen en ik heb gezegd: kijk, er is een mogelijkheid dat ik bij u kom werken, maar ge moet er wel voor betalen, ge moet wel voor mijn diensten betalen. Hij zegt: ja, ja, we gaan dat doen, we gaan dat doen. En toen heb ik die kans gegrepen en nu ben ik eigenlijk terug technisch werk aan het doen [glundert] en nu ben ik gelukkig. Dus eind goed, al goed." ( §99, man, op dit moment geen managementfunctie, 53 jaar)*

Een tweede voorbeeld vinden we bij Els. Zij stoot op een bepaald moment in haar loopbaan de peoplemanagementtaken af.

*Roos: "Hier ben ik dus begonnen met een team. Ik heb hier een volledig team opgebouwd, maar ik heb dat omwille van het niet kunnen combineren op een bepaald moment... en ook binnen de organisatie hebben we op een bepaald moment gezegd... er zijn er nog wel een aantal die denken dat ze aan mij rapporteren, maar hiërarchisch heb ik niemand meer." (§159, vrouw, lowermanagement, 42 jaar)*

### **Interne, diagonale loopbaanstappen**

Diagonale loopbaanstappen houden tegelijkertijd een verticale en horizontale verandering in: het functiedomein en het functieniveau veranderen tegelijkertijd. Men kan van het ene naar het andere functiedomein overstappen of men kan van een bepaald functiedomein naar een functiedomein overschrijdende functie overstappen. Het is niet steeds eenvoudig te beoordelen of het nu gaat om een diagonale of een verticale loopbaanstap. We beginnen met enkele voorbeelden van respondenten die van functiedomein veranderen. Evelyne werkt eerst als secretariaatsmedewerker in een opstartend hightech bedrijf, maar die job ruilt ze al snel in voor een leidinggevende functie. Ze stapt daarbij over van een functie in het administratieve domein naar een functie in het technisch operationele domein:

*Evelyne: "En dan ben ik toch vrij snel planningverantwoordelijke geworden in dat bedrijf. Ik deed dat enorm graag. EMC: Wat betekent dat? Evelyne: Planning? Ja, als er een order binnenkomt zien hoe je het order gaat uitleveren. Dus productie, eigenlijk zeggen nu moet je dat doen en dan dat en dan dat." (§63-67, vrouw, topmanagement, 38 jaar)*

Heleen is manager van een salesteam en wordt dan manager van een interne ondersteunende afdeling. In die hoedanigheid wordt ze eveneens lid van het topmanagementteam van het bedrijf. Ze doet dit na een tussenpauze van één jaar als assistent van de CEO:

*Heleen: "Daarna ben ik dan... Voordien was ik altijd in een verkoopsomgeving geweest, dus met klanten en zo. Ik moet zeggen door dat jaar daar te werken binnenshuis, want dat was toch meestal binnenshuis, heb ik zo de smaak te pakken gekregen van supportfuncties, ondersteunende functies. Ik wist niet wat dat was, maar daar ben ik nu heel heel content mee eigenlijk." (§69, vrouw, topmanagement, 37 jaar)*

Caroline op haar beurt gaat van het technische functiedomein naar een staffunctie. Ze vervult sinds kort een managementfunctie in de opleidingsafdeling waar ze verantwoordelijk is voor het detecteren van de opleidingsbehoeften bij alle Europese afdelingen van het bedrijf:

*Caroline: "En die al die personeelsleden, die moeten education krijgen. Dus daar moet ook voor gepland worden, het is te zeggen: de education moet zijn volgens hun behoeften en dat hangt dan weer samen met hun business, hoe dat die evolueert en ook welke resources dat ze hebben, waar zijn de skills gaps." (§111, vrouw, middlemanagement, 39 jaar)*

Het is voor haar eveneens een verticale loopbaanstap omdat ze dit kadert binnen haar algemene ambitie om hogerop te geraken in het bedrijf. Deze staffunctie laat haar toe om competenties op te doen die nodig zijn om te stijgen op de hiërarchische ladder. Haar verantwoordelijkheden op het vlak van peoplemanagement dalen, maar haar beleidsimpact stijgt. Patrick maakt een gelijkaardige transitie: hij krijgt een managementfunctie op stafniveau. Zijn startpositie is echter het verkoopsdomein waar hij een functie uitoefende zonder peoplemanagement verantwoordelijkheden. Die heeft hij in zijn nieuwe functie wel.

*Patrick: "Ik heb dat gedaan tot in september en toen heeft men mij gevraagd om een andere functie te nemen, wat wij operations noemen. Dat is in feite een interne functie. 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, 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." (§71, man, middlemanagement, 42 jaar)*

Een overstap naar een functie die verschillende functiedomeinen overstijgt beschouwen we eveneens als een horizontale carrièraverandering omdat men vanuit één welbepaald functiedomein verantwoordelijk wordt voor verschillende functiedomeinen. Vaak zal het hier gaan om een diagonale carrièrestap omdat ook het functieniveau verandert. Wanneer men bedrijfsleider wordt vanuit een andere functie hebben we dit altijd geclassificeerd als een diagonale loopbaanstap. Analoog hiermee is de overgang naar het topmanagement vaak een diagonale loopbaanstap. De managementfuncties die de andere functiedomeinen overstijgen vinden we immers hoofdzakelijk terug binnen het topmanagement. Een voorbeeld kan dit verduidelijken. De transitie tussen de functie van verkoper en de functie van manager van de verkoopsafdeling is een verticale loopbaanstap. Wanneer dezelfde verkoopsmanager bedrijfsleider wordt, dan is dit een diagonale transitie. Zowel het functieniveau verandert als het functiedomein, de functie wordt met name functiedomein overschrijdend.

### **Status-quo, interne loopbaanstappen**

Loopbaanstappen gaan niet noodzakelijk gepaard met een verandering van functiedomein en/of een stijging of daling in de bedrijfshiërarchie. Binnen één functiedomein vindt men immers vaak nog een groot aantal

verschillende functies op hetzelfde niveau. Dit soort functieveranderingen noemen we status-quo stappen. Interne loopbaanstappen binnen éénzelfde functiedomein en zonder verandering van het functieniveau komen veelvuldig voor bij de respondenten. André wisselt bijvoorbeeld regelmatig tussen een productmanagement- en een projectmanagementfunctie binnen dezelfde afdeling. Voor hem zijn dat functies van hetzelfde niveau binnen het technische functiedomein. Hij beschrijft het verschil tussen deze functies als volgt:

*André: "Ik was toen projectmanager. EMC: Dat is dan nog iets anders dan productmanager? W: Dan hebt ge een product waarvan ge moet zien dat het aan de man geraakt, dat dat een goed product is. (...) Projectmanager is zien dat het project zijn objectieven haalt." (§87-91, man, op dit moment geen managementfunctie, 53 jaar)*

In grotere bedrijven kan men dezelfde functie uitoefenen, maar dan in verschillende afdelingen. Daarvan vinden we verschillende voorbeelden bij de respondenten. Caroline bijvoorbeeld werkt gedurende een tiental jaar als system engineer en IT-architect, maar niet altijd op dezelfde afdeling. Erica ruilt een job als productmanager voor de Apple-producten voor eenzelfde job als productmanager voor de Unix-producten. Patrick werkt een aantal jaren als system engineer, maar hij verandert daarbij verschillende keren van afdeling.

*Caroline: "Ik was eerst op branch niveau, dat is de kleinste organisationele unit zoals die toen bestond. Dan heb ik op sectorniveau gewerkt. Dat was niet alleen voor banking, maar ook voor de verzekeringswereld. Meer als, hoe moet ik zeggen... ook nog altijd als system engineer: ontwerpen van oplossingen, beantwoorden van lastenboeken, soms wat technical support maar meer pre sales in feite. Dus een technisch-commerciële functie." (§43, vrouw, middlemanagement, 39 jaar)*

*Erica: "De Unix divisie, iets anders dan funny Macintosh, waren het nu de zware computersystemen." (§35, vrouw, topmanagement, 37 jaar)*

*Patrick: "Na die twee jaar ben ik system engineer geworden. Vooral systeem programmatie. Dus zeg maar de basislaag van de machines. Een tijdje in het back-up recovery centre hier gezeten. een tijd bij een ploeg gezeten die wij de medical noemden, dus de medische... enfin, die programma's maakte voor hospitaals en mutualiteiten. Dat heb ik ook een tijd gedaan. Ik geloof een twee-drie jaar. (...) Verschillende platformen, projecten, verschillende afdelingen ook." (§35, man, middlemanagement, 42 jaar)*

Een bijzondere vorm van status quo 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. Sommige respondenten noemen het aflopen van een dergelijk project expliciet als een loopbaanstap. Linda is hier een voorbeeld van. Ik catalogeer dit als een interne stap omdat de formele werkgever dezelfde blijft. De werkomgeving verandert wel.

*Linda: "En daar heb ik dan in totaal zes jaar en half gewerkt als programmeur, Pascal en C enzoverder. En na een jaar ben ik dan gedetacheerd geraakt bij een groot bedrijf in Antwerpen. En daar heb ik dan 3 jaar gezeten." (§27, vrouw, topmanagement 38 jaar)*

Enkele veel voorkomende functies binnen het technische functiedomein zijn de volgende: programmeur, analyst, 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. De samenstelling van die teams ligt echter niet vast, maar verandert naargelang de noden van elk project. Deze werkvorm brengt eveneens met zich 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. Kristien beschrijft dit als volgt:

*Kristien: "Dan ziet ge dat ik nu meestal senior consultant ben of projectleider, terwijl ik in het begin dus analyst was en dan senior analyst. Een beetje geëvolueerd afhankelijk van het project. Als dat een groot project is dan kan het zijn dat ik daar bijvoorbeeld als senior consultant bij betrokken ben, in een kleinere project ben ik misschien én projectleider én senior analyst of consultant. Het hangt een beetje van de projecten af. Ik heb niet zo één vast patroon van ik ben altijd dat. (...) Vandaag zijt ge analyst, morgen senior analyst, dan zijt ge projectleider. Dat kan wat dooreen lopen. Bijvoorbeeld ne senior analyst kan ook projectleider zijn voor andere projecten. Ne projectleider kan ook consultant zijn bij andere projecten. Dat is een beetje flexibel van projecten." (§15 en §31, vrouw, lowermanagement, 49 jaar)*

Een andere respondent, Tom, benadrukt wel sterk het hiërarchische onderscheid tussen de functies van programmeur en analyst. Ook de overgang van analyst naar projectleider beschrijft hij in verticale termen, het is echter geen noodzakelijke carrièrestap. Je kunt evengoed een andere richting uitgaan. Het volgende lange citaat maakt dat duidelijk:

*"EMC: De stap van projectleiding naar sales, is dat een promotie? Tom: Neen. Dat is gewoon een andere richting. EMC: Een andere carrière? LM: Dat is gewoon een andere carrière. Dat is geen up promotie, dat is geen down promotie. Allez, ik weet niet wat het woord daar voor is, maar het is geen upgrade, het is geen downgrade, het is gewoon een totaal ander iets. Net zoals ge zegt van: ik ga geen projectleider worden, ik blijf functioneel analyst. Dat is ook niet dat je een promotie gemist hebt. Het is een stap die je niet neemt. De eerste zijn echt promoties. Je bent programmeur en dan analyst-programmeur en dan ga je echte analyses doen. Dat zijn nog drie promoties, maar dan is het eigenlijk een scala van mogelijkheden en je mag niet zeggen: dit is een promotie en dat niet. Want het zijn allemaal stappen in je carrière uiteindelijk." (§293-299) "EMC: Is dat dan echt zo een stap van functionele analyse naar projectleiding of is dat iets wat geleidelijk groeit of is dat echt een nieuwe functie? Tom: Dat is een hele grote stap. Dat is, ja, men is technisch bezig zolang dat men tot en met functioneel is men redelijk technisch bezig met klanten. Ineens gaat men daarboven staan. Ik zou zeggen, hoe kunt ge dat vergelijken? Ge zijt secretaresse in een bedrijf en ge hebt dan ergens een departement dat alle secretaresses controleert. Dat is zo... ge zijt nog steeds bij die groep, ge zijt nog steeds bij die groep secretaresses, maar ge doet dat werk niet meer. Ge doet effectief managementwerk." (§131, man, lowermanagement, 36 jaar)*

### **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 and 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. Een voorbeeld van inhoudelijke veranderingen vinden we bij Evelyne. Zij is reeds lang één van de drie topmanagers van een hoogtechnologisch bedrijf dat ze samen hebben opgericht. Omdat het bedrijf groeit, is het logisch dat haar functie regelmatig verandert. Naarmate het bedrijf groeit komt er een specialisatie binnen het topmanagement met een interne taakverdeling. Voor dat op punt staat veranderen de taken van Evelyne geregeld. Op de vraag of haar functie er nu anders uit ziet dan bij de oprichting van het bedrijf antwoordt ze het volgende:

*Evelyne: "Er is toch wel geregeld een verandering. Helemaal in het begin, als men nog klein is dan... ik heb bijna alles gedaan wat er te doen valt. Ik heb boekhouding gedaan, alhoewel ik daar geen knijt van wist. Dus moest ik wel uit zelfstudie wat boekhouding leren. Ik heb customer service zelf gedaan, ik heb planning gedaan, ik heb aankopen gedaan. Alles doe je. Alles wat niet specifiek ontwikkeling is want dat kan ik dus niet, of ja... Ik denk alleen dat heb ik niet gedaan. Al de rest doe je op één of andere manier of in één of ander periode tijdens je carrière doe je dan min of meer." (§246, vrouw, topmanagement, 38 jaar)*

Een functie kan tevens van karakter veranderen omdat de verantwoordelijkheden stijgen. Patrick werkt twaalf jaar als verkoper. Zijn functietitel blijft die twaalf jaar dezelfde. Dat betekent echter niet dat zijn functie na twaalf jaar nog steeds dezelfde is als bij de start. 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 vergoten van competenties door middel van ervaring. Dat beïnvloedt elkaar wederzijds: in een dynamische omgeving kunnen competenties sneller groeien dan in een statische omgeving.

*Patrick: "Ik ben ook geëvolueerd in de zin van de bids worden alsmaar groter en groter, de bedragen worden belangrijker, de tijd om een contract af te sluiten wordt langer. De visibiliteit stijgt, maar ook het risico zowel voor mij als voor het bedrijf. (...)Ik denk dat wij het voordeel hadden dat we van een kleine business naar een grote business gegroeid zijn van '94 tot nu. Dus we hebben het klein weten zijn, we hebben het klein weten beginnen. Het 2<sup>de</sup> ding is ook als je lang in een bepaalde functie bent, dan ga je automatisch stijgen in zeg maar kennis, skills en in talenten. dan is het normaal dat je de grotere deal krijgt en dat de mensen die juist binnen komen de kleinere deals behandelen." (§63-67, man, middlemanagement, 42 jaar)*



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 al 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 verrassende 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.

### 2.1.2 Externe loopbaanstappen

Externe loopbaanstappen gaan gepaard met een verandering van bedrijf of organisatie. Ze houden dus per definitie een grensoverschrijding in, met name de grens tussen twee bedrijven.

#### Externe, horizontale loopbaanstappen

Een loopbaantransitie kan een dubbele grensoverschrijding inhouden: men kan naast een ander bedrijf ook in een ander functiedomein gaan werken. Vaak gaat het dan om radicale carrièrewissels. Hiervan vinden we enkele voorbeelden bij de respondenten. Mijn oudste, mannelijke, respondent wisselt helemaal in het begin van zijn carrière het leraarsberoep (leraar wiskunde in een technische school) voor een functie als system engineer in een groot ICT bedrijf. Lange tijd houdt hij de optie open om terug als leraar aan de slag te gaan, maar uiteindelijk blijft hij toch in de ICT-sector:

*André: "Wat ik daar studeerde vond ik zo tof dat ik mij eigenlijk... ja, ok, nog drie maand zie ik het wel aan en als het mij dan tegensteekt ben ik terug naar het onderwijs. En na een jaar zeg ik: ik zit hier nog en ik doe het zo wreed graag. En toen heb ik moeten zeggen: ik zie mij toch niet terug gaan. En dan ben ik daar gebleven en ik ben dan begonnen als system engineer, dus als het manneke dat alles doet bij de klant. (§15, man, op dit moment geen managementfunctie, 53 jaar)*

Een volgende voorbeeld komt van een vrouwelijke respondent: Anita verzorgt een jaar de administratie van haar man die zelfstandige is en start daarna als docent informatica in een hogeschool. Maarten maakt een radicale carrièreshift door over te stappen van een ziekenhuis waar hij werkte als sociaal assistent naar de klantendienst van een pakjesbedrijf:

*Maarten: "Dan ben ik daarna bij dat distributiebedrijf gaan werken op de klantendienst. EMC: Hebt ge toen verschillende sollicitaties gedaan? Maarten: Ja, een aantal. Voornamelijk in openbare besturen, ook bij een ziekenfonds. Ik heb heel dicht gestaan bij de functie van directeur van een rustoord, maar om politieke redenen... ik was dus de eerste want ik heb de resultaten mogen inkijken, ik was de eerste van het examen, maar men heeft om politieke redenen iemand met een andere kleur gekozen. En toen heb ik in feite afgehaakt bij de openbare besturen. Toen ben ik in de privé beginnen solliciteren. En in feite dat distributiebedrijf, dat is vrij toevallig gekomen omdat de vriendin van mijn beste kameraad die werkte daar en die zei dat ze op de klantendienst mensen nodig hadden. Men heeft mij bij de sollicitatie ook als maatschappelijk assistent, ik had ook personeelswerk gedaan als optie, had men min of meer laten verstaan van: het is een startjob met de bedoeling dat ge op de personeelsdienst personeelsverantwoordelijk zou worden met de toen nog opstartende filiaal in België." (§7-11, man, middlemanagement, 40 jaar)*

Andere externe, horizontale carrièrestappen zijn minder radicaal. We geven hier twee voorbeelden. Bart heeft zowel commerciële als meer technische functies uitgeoefend. Op een bepaald moment in zijn carrière beslist hij dat hij niet meer rechtstreeks als verkoper wil werken. Hij wordt productmanager in een ander bedrijf, een combinatie van het commerciële en technische functiedomein. Magda verlaat de universiteit als onderzoeker voor een staffunctie in een vzw.

*Bart: "Ik heb dat daar twee jaar gedaan en dan heb ik gezegd: foert, ik doe geen commerciële niet meer. En dat was ook, ik had dat gemerkt, dat lag mij niet meer het commerciële. Dan ben ik naar Philips getrokken als productmanager in datacommunicatieproducten." (§19, man, middlemanagement, 36 jaar)*

*Magda: "Dan ben ik van daaruit eigenlijk naar hier, hoe moet ik dat zeggen, gearachuteerd, een beetje geduwd omdat men... enfin, ik zeg nu hier, maar toen was dat nog in Brussel, en dat was nog een heel klein groepje dat alleen boekhouding voor ziekenhuizen deed en ze wilden daar opstarten met een soort van statistiekdienst en dan eerder in de richting van wat men nu noemt benchmarking. Ik zag dat eigenlijk niet goed zitten. Dat was juist het moment dat ze... dat was een maand, ik vergeet dat nooit, nadat ze voor de eerste keer gesproken hadden van: ge moet toch een keer beginnen denken aan te doctoreren enzoverder enzovoort want ik vond dat eigenlijk wel leuk daar in die groep." (§3, vrouw, topmanagement, 57 jaar)*

We zagen reeds dat de overstap van het technische functiedomein naar sales relatief veel gemaakt wordt. Toch loopt dat niet altijd gesmeerd. Wouter heeft het moeilijk om een job te vinden als verkoper nadat hij enkele jaren als onderzoeker heeft gewerkt:

*Wouter: "Dus dan wou ik richting sales gaan. Ben ik beginnen zoeken naar een job als sales want als ge drie jaar research doet, dan zit ge echt in zo'n fijn, klein domein onderzoek te doen dat ik merkte, ja, ge wordt uitgenodigd op events om te gaan spreken en ge spreekt daar tegen een hoop mensen die, allez, het is zo'n beperkt aantal mensen die eigenlijk weten waar ge mee bezig zijt, dat ge denkt van: hier ben ik nu echt wel, opnieuw zoals de academische wereld, dan moet ge daarin verder doen of... Dat was ook mijn ding niet. Ik dacht: ok, ik ga daar uit gaan, ik ga in sales gaan, hetgeen ook niet evident was. Dan wou ik een sales job zoeken en dan na een jaar assistent, drie jaar research, dan zeggen ze wel van: wat komt gij hier sales doen, na zo'n opleiding? Dus dat was niet zo evident en dan heb ik een job gevonden in de verkoop. (...) Ze wilden dus iemand op de verkoop, maar die ook technisch sterk was. Dus dan heb ik eigenlijk wel wat geluk gehad van dat te kunnen doen omdat dat toch ook in mijn domein bleef en zo. (...) EMC: Hebt ge toen ook bij andere bedrijven gesolliciteerd? Wouter: Ja, bij heel veel geweest. In de informaticasector, dan zagen ze dat toch niet echt zitten, ja voor informatica technisch te doen wel, maar niet voor sales. Technisch-commercieel zagen ze ook nog wel zitten, maar dat wilde ik ook niet echt doen. Ik wilde echt wel commercieel zijn." (§7-11, man, middlemanagement, 40 jaar)*

### **Externe, verticale loopbaanstappen**

Externe loopbaanstappen beoordelen op hun verticale karakter is niet eenvoudig. Functieniveaus zijn immers organisatiespecifiek en kunnen moeilijk omgezet worden in een algemeen geldend classificatiesysteem voor alle mogelijke functies. We laten ons daarom leiden door de inschatting van de respondenten zelf: gaat het voor hen om een promotie of niet?

Sommige respondenten nemen voor het eerst een managementfunctie op zich op het moment dat ze overstappen naar een ander bedrijf. Linda en Tom stappen bijvoorbeeld over van een puur technische functie als programmeur/analist naar de functie van projectleider.

*Linda: "Dan ben ik bij een klein softwarebureauke in Antwerpen, in Kontich geraakt. We waren maar 5 mensen groot. Daar heb ik dan direct de job van projectleider waargemaakt. Maar die zaten in een fase dat ze eigenlijk met Powerbuilder van start wouden gaan. Dus ik moest daar dan direct een omgeving opstellen en dan een framework maken, cursussen volgen, de mensen opleiden, van alle dingen zo, de mensen begeleiden." (§31, vrouw, topmanagement 38 jaar)*

*Tom: "Wat ik dus bij mijn volgende en op dit moment doe is echte projectleiding: stippelen van een planning, alles controlerene, zorgen dat alles goed loopt. Dat soort zaken. Wel degelijk een managementfunctie zou ik zeggen. Het managen van iets. Waar dat ik bij mijn tweede en derde werkgever beperkt bleef tot het instrueren van: ik heb dat zo geanalyseerd, ik wil dat dat zo geïmplementeerd wordt. In het klein was dat dan, tegenover ene andere persoon." (§115, man, lowermanagement, 36 jaar)*

Een aantal respondenten veranderen van werkgever op het moment dat ze reeds een leidinggevende functie uitoefenen. Ze vervullen bij hun nieuwe werkgever een functie op een hoger niveau: ze worden verantwoordelijk voor een grotere groep ondergeschikten of ze krijgen meer beleidsbevoegdheden. Ria was bijvoorbeeld topmanager bij een groot ICT-bedrijf toen ze gevraagd werd om de Belgische vestiging op te starten van een Amerikaanse multinational.

*Ria: "En dan ben ik geheadhunt geweest eigenlijk om dit bedrijf op te starten. (...) 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)*

Ik noem dit hier een verticale stap omdat het gaat om het opstarten van een bedrijf, wat een grotere verantwoordelijkheid met zich meebrengt dan het runnen van een bestaand bedrijf. Zelf noemt Ria het alleszins een grotere uitdaging.

### **Externe, diagonale loopbaanstappen**

Net zoals bij de verticale, externe loopbaanstappen wordt bij diagonale, externe loopbaanstappen een dubbele grens overschreden: enerzijds de grens tussen twee bedrijven, anderzijds de grens tussen twee functiedomeinen. Daarbovenop verandert het functieniveau. Voorbeelden van dit soort loopbaanstappen zijn zeldzaam. Bie werd anderhalf jaar geleden verantwoordelijk voor de communicatie van een groot bedrijf uit de telecomsector. Tevoren was ze marketingmanager. Het gaat om een ander functiedomein:

*Bie: "Dit was weer een compleet ander iets want dit was nu pure communicatie, niks met product marketing of inhoudelijk of business development, puur communicatie, van een groot bedrijf met fabrieken en vakbonden en weet ik veel." (§35, vrouw, middlemanagement, 44 jaar)*

Bovendien beschouwt Bie dit als een verhoging van het functieniveau. Dit hangt enerzijds samen met de aard van het bedrijf. Anderzijds krijgt ze meer en meer peoplemanagement verantwoordelijkheden.

*Bie: "En wat ik nu bijleer en wat ik nooit heb bijgeleerd in al die bedrijven, dat waren altijd maar sales en marketing filialen. Hier beslis je echt over fundamentele zaken." (...) "Omdat ik ook vind,*

*ik zit in een situatie waar ik meer en meer geacht wordt om te leiden, om de communicatie, soms ook de motivatie te leiden. Het is heel bizar, maar ik merk dat hier ontzettend en door het feit dat ik eigenlijk ook zelf die richting uitga, laten ze mij ook doen.” (§92 en §104, vrouw, middlemanagement, 44 jaar)*

Het opstarten van een eigen bedrijf is eveneens een voorbeeld van een externe, diagonale transitie. We gaan er van uit dat de eerste voorwaarde, namelijk dat het om een verticale transitie gaat, sowieso vervuld is omdat de impact op het bedrijfsbeleid als bedrijfsleider uiteraard zeer groot is. De tweede voorwaarde om over een diagonale stap te kunnen spreken, namelijk dat het gaat om een horizontale transitie, is vervuld wanneer men de stap zet vanuit een bepaald functiedomein. De functie van bedrijfsleider is immers per definitie functiedomein overschrijdend. Monique start bijvoorbeeld samen met een collega een bedrijf op dat gelijkaardige diensten aanbiedt als het bedrijf waar ze tot dan toe werkten. In het bedrijf dat ze verlaat werkt ze als analist-programmeur. Anita wordt bedrijfsleider van een spin-off van de universiteit waar ze op dat moment werkt als projectleider. Liliane krijgt voor het eerst een leidinggevende functie als ze als meewerkende echtgenote adjunct-directeur wordt in het bedrijf het haar partner. Tevoren was ze werkloos.

Van een heel andere aard zijn twee loopbaanstappen die door Roos gezet worden. Ze vallen een beetje buiten de mogelijkheden van het classificatiesysteem, maar sluiten nog het best aan bij de diagonale loopbaanstappen, zij het dat het om neerwaartse stappen gaat. Een eerste maal stopt Roos met werken. Vanuit het technische functiedomein wordt Roos huisvrouw. Hierdoor stapt ze ook van de hiërarchische ladder, wat per definitie een neerwaartse stap is.

*Roos: “En dan heb ik onder familiale druk eigenlijk gekozen om te stoppen. Het was op dat moment nog niet zo dat men zomaar zei van: ja, je kan genieten van al die opportuniteiten, neem loopbaanonderbreking. Loopbaanonderbreking wou zeggen dat ze iemand in de plaats moesten aannemen en iemand van dat niveau in de plaats aannemen dat kan je dus niet. En dan zijn we eigenlijk in onderling overleg, hebben we een einde gemaakt aan de samenwerking.” (§83, vrouw, lowermanagement, 42 jaar)*

Na een jaar begint ze terug te werken waarbij ze weer geleidelijk meer en meer verantwoordelijkheid opneemt, maar op een gegeven moment beslist ze weer tot een radicale carrièrewissel door in het secundair onderwijs informatica te gaan geven:

*Roos: “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. Ik heb dan via een vriendin die les gaf, die zocht eigenlijk iemand, zij gaf voltijds les en ze wou deeltijds gaan. Die had dan via haar echtgenoot gehoord dat ik gestopt was. Die zei: bel haar op, misschien wil zij dat op dat moment wel efkens doen. Dus dat kwam als geroepen. Ik zei: ik zal wel eventjes les gaan geven. En dan ben ik dus halftijds beginnen lesgeven, kwestie van bezigheidstherapie. Niet kwestie van dat dat mijn dada was, maar ondertussen kon ik de combinatie maken met mijn huisgezin en toch nog iets of wat bezig zijn. En dan ben ik gaan lesgeven in de informatica, een totaal andere richting.” (§87, vrouw, lowermanagement, 42 jaar)*

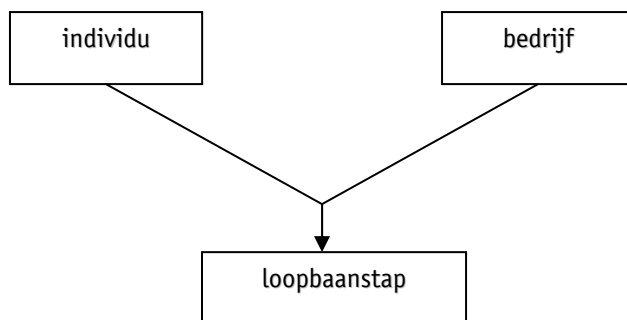
## Externe, status-quo loopbaanstappen

Men kan ook van bedrijf veranderen, maar een functie blijven uitoefenen binnen hetzelfde functiedomein en op hetzelfde hiërarchische niveau. Bij dit soort loopbaanstappen wordt één grens overschreden, deze tussen twee werkgevers. De twee andere parameters, functieniveau en functiedomein, veranderen niet. Men blijft min of meer dezelfde job uitoefenen. Hiervan vinden we veel voorbeelden bij de respondenten. Een selectie. Tom oefent tussen 1989 en 1994 steeds dezelfde functie uit, programmeur-analyst, maar dan bij drie verschillende bedrijven. Evelyne start haar loopbaan als secretaresse, achtereenvolgens in twee verschillende bedrijven. Kristien werkt gedurende meer dan 15 jaar als onderzoeker in drie verschillende bedrijven. Wouter heeft in het begin van zijn loopbaan een gelijkaardige researchfunctie in twee bedrijven. Later vervult hij in twee bedrijven de functie van salesmanager. Dit soort loopbaanstappen komt er vaak na (dreigende) werkloosheid omdat het bedrijf het economisch slecht doet. Ook headhunters spelen een rol bij externe status quo stappen.

## **2.2 Motieven voor loopbaanstappen**

Waarom veranderen mensen van baan? Hier komen we terug bij het structure versus actor debat: is het de omgeving (bedrijven) die de contouren vastlegt waarbinnen individuen slechts een kleine bewegingsmarge hebben of is het in tegendeel 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. De structure waarvan sprake is in de eerste plaats het bedrijf 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).

Figuur 1: invloed op loopbaanstappen



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 2004, 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 beïnvloedt 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.

Er bestaan verschillende theoretische modellen die loopbaanmobiliteit proberen te verklaren. De verschillende verklaringsmodellen voor loopbaantransities verschillen van elkaar wat betreft de kracht die zij toekennen aan individuele motieven bij het stellen van een loopbaantransitie. Eind jaren '60, begin jaren '70 was de

neoklassieke benadering binnen de micro-economie dominant. In deze benadering wordt traditioneel een onderscheid gemaakt tussen drie theorieën waarbij het loon en het (verwachte) toekomstige loon een belangrijke rol spelen: on-the-job search, matching en on-the-job training. In elk van deze theorieën gaat men er van uit dat werknemers handelen vanuit een nutmaximaliserend motief: mensen veranderen van baan als ze verwachten een hoger loon te kunnen verdienen. De empirische toetsing van deze modellen toont echter aan dat het verwachte loon weliswaar een rol speelt bij de beslissing tot mobiliteit, maar niet altijd even sterk als verwacht (Devine and Kiefer 1991) (Vermeulen 2004). De basisversies van die modellen werden daarom aangepast aan de complexe realiteit waarin mensen beslissingen nemen. In het search model wordt bijvoorbeeld rekening gehouden met de transactiekosten verbonden aan een verandering van job. Ook de karakteristieken van de job werden ingebracht in de modellen (zie bijvoorbeeld: (Van den Berg 1992). De kern van de theorieën blijft evenwel dat mensen van baan veranderen als ze verwachten een hoger loon te kunnen verdienen. Dit is enkel toepasbaar op vrijwillige, externe<sup>6</sup> transitie. Verder zijn de afwegingen die mensen hanteren bij het nemen van beslissingen niet altijd even rationeel als de modellen veronderstellen.

De focus van de micro-economische theorieën ligt op de afzonderlijke carrièrestappen, zonder dat die geplaatst worden binnen het totale carrièreverloop van mensen (Sicherman and Galor 1990). Daardoor verliest men het langetermijnperspectief waarbinnen deze transitie plaatsvinden uit het oog. In de volgende modellen gebeurt dat wel.

De institutionele benadering verlegt het accent enerzijds van externe naar interne transitie en anderzijds van de individuele werknemer naar het bedrijf. De grondleggers van deze benadering zijn Doeringer en Piore die in 1971 een boek publiceerden over de Internal Labor Market (ILM) of interne arbeidsmarkt (Doeringer and 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 tijdschema. Op die manier zijn het niet de individuen die de belangrijkste beslissingsmacht hebben, maar wel de bedrijven<sup>7</sup>. Individuele motieven zijn ondergeschikt aan de logica van de organisatie. Mensen veranderen van baan omdat ze het voorgekauwde carrièretraject volgen en aan de voorwaarden voldoen om de volgende transitie te maken.

De ILM-benadering gaat uit van rechtlijnige loopbaanpaden. Carrières zijn echter veel diverser geworden. De niet-lineaire benaderingen besteden aandacht aan loopbanen die afwijken van het rechte pad en stellen terug de motivatie van individuele werknemers centraal. Een invloedrijke theorie is deze over de nomadische loopbanen. Daarbij gaat men er van uit dat werknemers verschillende soorten motieven kunnen hebben om van baan te veranderen. In tegenstelling tot de micro-economische benaderingen beperkt men de motivatie voor loopbaanstappen niet tot het nastreven van loonsverhogingen. In tegendeel, 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 carrière-doelstellingen (Sullivan, Carden et al. 1998).

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 transitie in hun loopbaan. De motivatie om

---

<sup>6</sup> Er zijn uitzonderingen waarbij binnen neoklassieke micro-economische modellen rekening gehouden wordt met interne promoties. Zie bijvoorbeeld Sicherman, N. and O. Galor (1990). "A theory of career mobility." In: *Journal of Political Economy*, 98 (1): 169-192..

<sup>7</sup> 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.

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 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 et al. 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 tenslotte 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
  - carrièregerichte 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, carrièregerichte motieven dominant zijn. Het onderscheid tussen extrinsieke en intrinsieke motivatie vinden we echter minder scherp terug in de realiteit. Enerzijds kunnen we bij de respondenten soms wel een onderscheid maken tussen beide soorten loopbaandoelstellingen wanneer we ons beperken tot afzonderlijke loopbaantransities zoals in de volgende paragrafen. We zien echter dat geen enkele carrière is opgebouwd rond enerzijds zuiver instrumentele of anderzijds zuiver jobinhoudelijke stappen. Anderzijds kunnen zowel intrinsieke als extrinsieke motieven tegelijkertijd een rol spelen bij één en dezelfde loopbaanstap. Dit sluit aan bij de resultaten van ander onderzoek. In een kwalitatief onderzoek naar de tewerkstelling van vrouwen als freelance ICT-ers maken Grey en



Healy een onderscheid tussen “instrumental” en “occupational” motieven om als freelancers te starten (Grey and 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).

## **2.2.1 Extrinsieke motivatie**

### **2.2.1.1 Carrièregerichte motieven**

#### **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 planningsverantwoordelijke op 24-jarige leeftijd in een bedrijf. Op mijn 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 (in feit gaat het hier dus om een diagonale loopbaantransitie):

*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. Interesseerde 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 peoplemanagement taken 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 carrièrerichte 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 renummeratie. 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 transitie met een verticaal karakter. Carrièrerichte 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 carrièrerichte motieven. Extrinsieke motieven worden door de respondenten slechts zelden afzonderlijk vermeld als motivatie voor een bepaalde loopbaanstap. Ze duiken steeds op in combinatie met andere soorten motieven. Functies hoger op de carrière ladder, brengen niet alleen meer loon of een mooiere titel met zich mee, verantwoordelijke functies zijn voor de respondenten eveneens inhoudelijk interessante functies. Betekent dit dan dat carrièrerichte 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 carrièrerichte 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. Enkele respondenten hebben dat meegemaakt in hun carrière. Bij een dreigend faillissement kiezen sommige respondenten het zekere voor het onzekere. 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)*

### **2.2.1.2 Gezinsgerichte extrinsieke motieven**

#### **Loopbaan partner**

Enkele vrouwen (bij mannelijke respondenten kwam dit niet voor) zetten loopbaanstappen onder impuls van de carrière van hun partner. 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)*

### **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 één van de respondenten is dit eveneens het geval. Roos 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 schreeft 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. Kristien haar motivatie om in een ander bedrijf te gaan werken ligt net zoals bij Roos in de combinatie arbeid/gezin. Ze kan dit echter doen via een status quo loopbaanstap. 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 had daar geen keuze. Allez, dat was de keuze die ge had. 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)*

## **2.2.2 Intrinsieke motivatie**

### **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 status quo 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. Caroline haar 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 Dolmen 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 deed, 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 of status quo 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. Mijn respondenten 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.

*Sofie: "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 nieuw 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 transitities. 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 startte.

*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 de 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)

BART

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

Bart is een zwerver. In zijn korte loopbaan heeft hij al 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 verkoopobjectieven 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.

### 2.3 *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 voorgekauwde carrièrepaden ontbreken (Geldof 2001, p. 45). Zonder eigen initiatief zal je ter plaatse blijven trappelen. We stellen ons in deze paragraaf de vraag op wiens initiatief loopbaanstappen gezet worden en welke rol het toeval speelt.

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. 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. Bart maakt dezelfde carrièrewissel.

*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)*

*Bart: "Ik heb daar laat ons zeggen een half jaar tot een jaar technisch gewerkt. En van de ene dag op de andere dag, ik kwam op het werk en dan zei onze baas: Bart, vanaf vandaag zijt gij de commerciële. En tegen de commerciële werd gezegd: vanaf vandaag zijt gij de technische. Dus gewoon een swap van job." (§11, man, middlemanagement, 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 of Bart, als wel het hiërarchische niveau waar ze op terecht komt. Het gaat hier weliswaar om een tijdelijke functie die steeds toegewezen wordt aan jonge beloftevolle werknemers met managementpotentieel.

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

Ria staat ook niet te springen om binnen de sales afdeling te gaan werken. Ze zet de stap toch en heeft er geen spijt van.

*Ria: “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. (...) 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)*

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.

*Heleen: "Het is alleen de assertiviteit die naar voor moet komen van de persoon om te zeggen: dat wil ik eigenlijk doen. En dan de openheid en correctheid van de manager om daar correct op te antwoorden. En zo werkt het eigenlijk." (§281, vrouw, topmanagement, 37 jaar)*

*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 carrièreverandering 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? C: 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 zoiets 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. 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)*

De afdeling waar Bart werkt wordt overgenomen door een Frans bedrijf. Het gaat om een kleine afdeling van een tiental personen.

*Bart: "Maar er moest iemand het lokale op zich nemen. Nieuwe lokalen zoeken, logistiek, alles in orde brengen, personeelsadministratie, beroepsvoorwaarden en groepsverzekeringen, al die zaken moesten allemaal in orde gebracht worden. 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. Dus hebben wij die afdeling losgetrokken uit Philips, opgestart samen met de Fransen." (§23, man, middlemanagement, 36 jaar)*

Het kan ook slecht aflopen bij een herstructurering of merge waardoor men verplicht is om een externe loopbaanstap te zetten:

*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 aanbood 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.” (§36, vrouw, middlemanagement, 44 jaar)*

### **3 Tweede analyseniveau: kenmerken per werkgever**

Een aantal kenmerken van de loopbaan van de respondenten moeten we analyseren op het niveau van de werkgever. Het gaat ten eerste om de competenties die men bij elke werkgever opbouwt en ten tweede om het psychologische contract tussen werknemer en werkgever. Het gaat om kenmerken die gewoonlijk pas veranderen wanneer men een externe transitie doormaakt.

#### **3.1 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 carrièreestap 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 openstaan 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.

##### **3.1.1 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 vernadert 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 terechtkomen is een gevaarlijk iets. De technologie verandert vrij snel. Dat betekent dus dat zelfs als ge geen grote ambities hebt, dat als ge in die comfortzone blijft hangen dat ge het risico loopt dat ge ergens tussen 45 en 50, wat dus een zeer gevaarlijk leeftijd is, dat men zegt: tja, wat gaan we met u doen? Want uiteindelijk, ge kent dat stuk, ge 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 ge dan natuurlijk jaren en jaren in die comfortzone geleefd hebt en als ge 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)*

Niet alle respondenten benadrukken de overdraagbaarheid van de competenties die ze bezitten. Maarten heeft hierover een ambivalente houding. 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. Continue bijscholing is nodig om de technische competentie up-to-date te houden. Dit is een noodzakelijke, maar geen voldoende voorwaarde aangezien iemands technische specialisatie, ook al is die up-to-date, een zeer beperkt toepassingsgebied kan hebben.

### **3.1.2 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 ook 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)*

### **3.2 Psychologisch contract**

Het psychologische contract tussen werkgever en werknemer in de lineaire loopbaan verschilt sterk van dat van de nomadische loopbaan. In het eerste geval ligt de verantwoordelijkheid bij de werkgever, in het tweede bij de werknemer. 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: tjién, 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 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. Robert 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.

## 4 Derde analyseniveau: loopbaanoriëntatie

Naast de motivatie bij elke afzonderlijke loopbaantrap, 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. Zij onderscheidt vijf mogelijke oriëntaties, al naargelang de waarden die iemand belangrijk vindt en de lange termijn doelstellingen die iemand wil bereiken in zijn of haar carrière (Derr 1986). De onderstaande tabel geeft hiervan een samenvatting. 'Getting ahead' betekent dat de belangrijkste drijfveer in iemands carrière de stijging op de carrière ladder 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 van de job. 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 met name de combinatie arbeid/gezin zo gemakkelijk mogelijk maken. Extrinsieke, gezinsgerichte motieven staan centraal.

Tabel 9: 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). Bij één van de respondenten, Bart, horen we een echo van deze inzichten van Schein.

*Bart: "Er heeft mij ooit eens iemand in het begin van mijn carrière gezegd van de regel van 15. Ik weet niet of ge daar al ooit van gehoord hebt. Dat is mij bijgebleven. Als ge gewoon puur theoretisch neemt, van uw 20ste tot uw 35ste dan zijt ge jong en dan moet ge bewegen, dan moet ge zoeken wat ge graag doet. Binnen een bedrijf, extern, allez, dat is de tijd dat ge echt moet zoeken. Tegen dat ge 35 zijt dan zoudt ge ongeveer moeten weten wat ge graag doet, waar dat ge goed in zijt, welke richting dat ge uit wilt gaan. Dan van uw 35ste tot uw 50ste moet ge zorgen dat ge vast komt te zitten, in een stabiele omgeving, dat ge verder iets kunt uitbouwen, dat ge verder uw carrière in de richting die ge dan gekozen hebt, ja, dat ge daar ergens een stabiliteit kunt opbouwen. Want van uw 50ste zijt ge afgeschreven voor het bedrijf en ge hebt nog 15 jaar te doen. Dus ge moet tussen en 35ste en uw 50ste zorgen dat ge de basis legt voor uw 15 laatste jaren van uw 50ste tot uw 65ste."*  
(§19, man, middlemanagement, 36 jaar)

#### **4.1 Getting ahead**

Bij deze loopbaanoriëntatie is de belangrijkste drijfveer de stijging op de carrièreladder. Dit betekent dat de respondent bij de meeste loopbaanstappen op zoek is naar meer status, loon en een formele stijging op de carrièreladder. Enkele respondenten lijken een loopbaan te hebben die volledig aansluit bij dit model. Patrick is zo iemand. In het volgende citaat verwoordt hij dat vrij letterlijk:

*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)*

Voor Patrick betekent dat bovendien niet dat 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. Caroline, die in hetzelfde bedrijf werkt, heeft een gelijkaardige loopbaanoriëntatie. Ze wil duidelijk carrière maken in de klassieke zin van het woord.

*Caroline: “Maar mijn target binnen vijf jaar bijvoorbeeld is om een grote businessunit bijvoorbeeld te leiden.” (§171, vrouw, middlemanagement, 39 jaar)*

De loopbaantransities die ze de laatste vijf à tien jaar gezet heeft staan allemaal in het teken van die doelstelling. Net zoals bij Patrick betekent dit niet dat horizontale loopbaanstappen uitgesloten worden. Het moet echter wel gaan om horizontale transitie die de competenties opleveren die nodig zijn om een businessunit te leiden, het doel dat ze zichzelf gesteld heeft.

## **4.2 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. Het kan ten eerste gaan om meer verantwoordelijkheid dragen, zowel ten aanzien van de bedrijfsstrategie als ten aanzien van collega's. Dit gaat bijgevolg vaak gepaard met verticale carrièrestappen. Het is niet zo dat de getting ahead oriëntatie een voorwaarde is om een hoge functie te bereiken. De respondenten die tot het topmanagement behoren hebben allemaal een andere loopbaanoriëntatie, namelijk getting high. Linda is partner in een softwarehuis met een 30-tal werknemers. Op de vraag wat de rode draad is in haar carrière antwoordt ze het volgende:

*Linda: “Ik denk verantwoordelijkheid hebben en iemand helpen. Dat vind ik in mijn drie firma's waar ik geweest ben toch wel in terug. De eerste jaren niet zo, maar dan daarna wel. Dus ge krijgt meer en meer verantwoordelijkheid: projecten opvolgen, mensen begeleiden, dus die dingen. Mensen helpen ook, zorgen dat ze hun job eigenlijk kennen. Die dingen lopen echt doorheen heel mijn loopbaan eigenlijk. Die twee.” (§10, vrouw, topmanagement 38 jaar)*

Heleen maakt deel uit van het topmanagement van het bedrijf. Net zoals Linda benadrukt Heleen haar relatie met anderen als onderdeel van haar loopbaanoriëntatie. Bij haar gaat het niet alleen om collega's, maar ook om klanten.

*Heleen: “Maar ook weten dat wat ik doe een toegevoegde waarde heeft voor anderen. En dat kan dan zijn zoals in het verleden in de verkoop naar klanten toe. Of als systeem engineer naar klanten toe of naar verkopers toe. Of nu naar de verkoop toe of naar de general manager toe. Maar het gevoel hebben dat wat je doet een toegevoegde waarde heeft naar anderen. En dat wil niet zeggen dat je*

*onmisbaar bent want niemand is onmisbaar, maar eigenlijk dat je een toegevoegde waarde bent in wat je doet en dat wat je doet je graag doet. Bij mij is dat het allerbelangrijkste en dat kan gaan in elke richting denk ik. Het klinkt misschien cliché, maar dat is wat ik voel eigenlijk.” (§305, vrouw, topmanagement, 37 jaar)*

Bie heeft het eveneens over verantwoordelijkheid dragen en invloed uitoefenen in het volgende citaat.

*Bie: “Euh, op het vlak van carrièreplanning, zo zie je maar allemaal, hoe het leven verloopt. Ik ga gewoon door, ik plan niks, ik doe, ik zorg dat ik mij amuseer, ik zorg dat ik keer op keer op een positie zit waar ik wel iets te zeggen heb en waar ik mee kan denken. En daar ben ik vrij snel geraakt. Nooit de top he, dat is dus echt essentieel, de top is die ene van daarboven, de topman. Zo ver ben ik nog niet geraakt” (§31, vrouw, middlemanagement, 44 jaar)*

De uitdaging kan ten tweede in de eigen bijdrage aan de bedrijfsprestaties liggen. Wouter wil een zo goed mogelijk zakencijfer realiseren.

*Wouter: “Ik wilde altijd competitief zijn en in sales is dat heel rechtstreeks. Ge weet direct waar dat ge voor staat. Het is objectief meetbaar, ze zeggen ge moet zoveel doen en ofwel doet ge het ofwel niet. Dus die uitdaging van iedere keer dat cijfer te maken is toch wel iets speciaals en blijkbaar heeft dat, is dat de echte drive geweest en minder het idee dat ik had van: ge weet veel of ge gaat veel kunnen consultancy gaan geven of zoiets. Dus dat is meer daaruit gegroeid. En ik denk dat dat altijd zo is. Als ik kijk van: waarom veranderde ik? Meestal omdat ik dacht van ja: hier ben ik wat op uitgekeken, dat is het niet meer, ge hebt geen invloed niet meer, ge verandert niks dus eigenlijk doet ge niks en dan moet ge iets anders gaan doen. Dat is meer altijd zo een beetje mijn gedacht geweest” (§27, man, middlemanagement, 40 jaar)*

Dit citaat maakt daarenboven duidelijk dat presteren alleen onvoldoende is: Wouter wil ten eerste ook invloed uitoefenen, wat we als een vorm van verantwoordelijkheid kunnen beschouwen, en hij wil ten tweede steeds nieuwe dingen uitproberen. Erica benadrukt verschillende keren dat ze zich in haar loopbaan laat leiden door een “entrepreneurgevoel”. Ze wil nieuwe dingen op poten zetten en een invloed uitoefenen op de manier waarop het bedrijf functioneert. Die uitdaging ging ze aan op het moment dat ze een nieuwe afdeling opstartte en ook haar huidige functie, als CEO van de Belgische en Nederlandse afdeling van het bedrijf, spruit voort uit dat entrepreneursgevoel. Ze verwacht dat ze op het moment dat alles op de sporen staat, zal uitkijken naar een nieuwe functie.

*“EMC: Je zei daarjuist: ik wil dit blijven doen tot dat ik het waargemaakt heb. Erica: Ja, maar wat betekent dat? Een stuk voldoen aan de verwachtingen die gelegd worden. Ten eerste dat ik voor mijn eigen vind dat ik twee culturen aankan en deftig kan beheersen, dus dat internationale. Dat ik vind dat ik die back-office volledig kan beheersen. Ik doe dat nu wel, maar ik denk dat ik daar nog kan in groeien. En op dat moment, ja, vanaf dat ik zeg dat draait hier allemaal mooi, ja dan is voor mij de tijd rijp om te zien: en wat gaan we nu doen? Eén optie is internationaal en dat denk ik dat, daar denk ik nu niet aan hoor, maar dat denk ik dat de volgende stap is. Of het kan zijn dezelfde functie, maar in een ander land, dat moet een serieuze uitdaging zijn dat ik neem. Maar voorlopig zijn we hier nog tevreden. We zijn er nog maar een jaartje mee bezig, dus... ik denk ook dat hoe hoger het niveau, hoe langer het zal duren.” (§101-103, vrouw, topmanagement, 37 jaar)*

Zo komen we bij de derde vorm van uitdagingen. De wil om nieuwe dingen te proberen komt heel vaak terug in de loopbaanoriëntatie van de respondenten. Bij Bie, Erica en Dirk bijvoorbeeld.

*Bie: "Want ik wil bijleren, anders zou ik niet weggaan als ik het idee had dat ik kan bijleren. Maar... ik ben dus niet echt het prototype van een carrièrevrouw." (§104, vrouw, middlemanagement, 44 jaar)*

*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 uit 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 hogere 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)*

*Dirk beschrijft wat er zou gebeuren als je niet af en toe van richting verandert: "Euh, ik denk een belangrijk gegeven is het feit dat ge uw job begint, hoe moet ik zeggen, met uw ogen dicht te doen. Dus dat je er eigenlijk niet meer veel moet bij nadenken en dat er niet te veel nieuwe dingen meer gebeuren. Op dat ogenblik is eigenlijk, is het voor het moment, je kunt blijven in de comfortzone zitten en dat is veel gemakkelijker omdat je dat kent, op dat ogenblik is het aantal verrassingen die je krijgt uitermate klein, het aantal situaties die ge krijgt waar ge nog niet mee te maken had voordien of het aantal verrassingen, neemt zwaar af. Plus ge begint langzamerhand in een vrij comfortabele positie te zitten. Maar ge kunt dat ook anders zeggen: op dat moment is het niet meer interessant eigenlijk ook. Vandaar dat ik op dat ogenblik telkens gekozen heb om uit die comfortzone uit te komen om dan ne keer iets volledig anders te doen. Want elke keer is dat een vrij substantiële verandering." (§63, man, middlemanagement, 43 jaar)*

Dirk voegt daar later in het interview nog aan toe dat dit betekent dat je horizontale loopbaanstappen niet mag afwijzen. Dan bestaat immers het gevaar dat je interessante functies misloopt, enkel en alleen omdat je op carrière maken gefixeerd bent.

*Dirk: "Als ge geobsedeerd zijt door het feit dat ge alleen maar in die richting (toont omhoog) kunt bewegen, dat is een heel beperkende, een heel restrictieve manier van denken. Als er op een bepaald moment iets is, de mogelijkheid bestaat en de mogelijkheid is attractief, waarom niet." (§115, man, middlemanagement, 43 jaar)*

Doen wat je graag doet is een laatste mogelijke invulling van de getting high loopbaanoriëntatie. Maarten verwoordt dit heel algemeen:

*Maarten: "Maar, ja... ik ben ambitieus in die zin: ik wil mijn job graag doen. En dat betekent dat daar vrij veel energie in kruipt. Maar ik zou bijvoorbeeld niet... als ze nu morgen tegen mij zeggen van: opportuniteit in Frankrijk. Ik zou niet voor mijn werk verhuizen bijvoorbeeld. Dat zou ik niet doen. Werk, dat is voor mij een tijdelijk iets. Allez, de verhouding met een firma is tijdelijk." (Maarten, §99)*

Ria wijst een eventuele internationale promotie af omdat ze liever een operationele functie uitoefent.

*Ria: "Ik kijk niet naar... een internationale carrière binnen het bedrijf bijvoorbeeld hebben ze mij al een paar keer voorgesteld. Dat interesseert mij niet want ik ben niet zozeer geïnteresseerd in een staffunctie. Ik leef liever met mijn voeten op aarde en in de business waar ge echt voelt dat ge de zaak kunt beïnvloeden. Dat is voor mij belangrijker dan een mooiere titel of zelfs meer geld. Omdat ik een zeer pragmatisch persoon ben die echt zeer goed is in de dagelijkse operaties hier lokaal. België is natuurlijk een klein land en ik weet dat veel van mijn mannelijke collega's in mijn plaats zouden kijken naar meer verantwoordelijk internationaal, maar dat is zeker niet wat ik wens." (§113, vrouw, topmanagement, 55 jaar)*

Anne wil geen bedrijfsleider worden omdat ze liever een marketingfunctie uitoefent. Op de vraag hoe ze haar carrière verder ziet evolueren, antwoordt ze het volgende:

*Anne: "Kijk, ik ben hier nu bijna zeven jaar. Er is natuurlijk, het zijn platte organisaties. Nu, de manager waarmee ik opgestart ben die is zelf geëvolueerd naar een internationale functie. Die is hier niet meer. Dus er is een nieuwe country manager gekomen. Op dat moment hebben ze mij ook gevraagd of ik interesse had om country manager te worden, maar ik had eigenlijk niet echt interesse. Foei. (lacht) Ik had niet echt interesse omdat ik toch meer mijn carrière zie uitbouwen in een... want ik heb daar toen ook lang over nagedacht, meer in een marketingfunctie, dan echt in een bedrijfsleider. Want eigenlijk ben je hier dan leider van een KMO, grote KMO met veel omzet, dat wel, maar het is wel zo. En dan komen er heel veel zaken aan te pas die ik minder interessant vind." (§129, vrouw, middlemanagement, 37 jaar)*

In platte organisaties heeft de getting ahead oriëntatie niet veel zin. De enige loopbaanstap die intern wel nog mogelijk is, deze van bedrijfsleider, wijst Anne af omdat het niet aansluit bij haar interesses en expertise. Naast aanwijzingen voor het bestaan van de getting high oriëntatie, vinden we bij dezelfde respondenten soms afwijzingen van het getting ahead model, zonder dat daar expliciet naar gevraagd werd. Een eerste citaat komt uit het interview met Heleen. Zij heeft het over promotie maken.

*Heleen: "Ik heb niet zoiets van: ik wil absoluut daar naar toe gaan. Ik wil met plezier naar mijn werk komen. Als dat dan is een bepaalde richting uitgaan, ok, dan is dat maar zo. Ik wil mij eerder daar op vastpinnen dan zo zeggen van: ok, ik ga nu wel naar mijn werk, ik heb een bepaald niveau bereikt, maar ik doe helemaal niet wat ik graag doe. Ik zou dat echt niet graag meemaken en ik ken mezelf ook: ik zou dat echt niet lang volhouden." (§301, vrouw, topmanagement, 37 jaar)*

André wijst loonsverhogingen op een bepaald moment expliciet af.

*André: "Maar ik heb nooit gemotiveerd geweest door inkomen. Ik beschouw mijn topjaren, mijn jaren als system engineer toen ik in die eerste 6-7-8 jaar. Toen vond ik mezelf heel goed. Toen was ik heel tevreden over mezelf. Toen heb ik tegen mijn baas ooit gezegd: nee, laat me gerust, laat mij werken, zorg ervoor dat ik kan blijven doen wat ik doe, dat is veel belangrijker dan dat ge mij opslag geeft. Allez, zegt hem, ge moet dat doen, voor uw kinderen en voor uw vrouw. Zoudt ge het niet doen? Het interesseerde mij niet. Echt niet. Nu is dat anders. Ge wordt meer materialistisch met ouder worden. In de beginjaren heb ik ooit gezegd: ik moet geen opslag, geef het aan mensen die jonger zijn of het*

*meer nodig hebben, ik heb genoeg.” (§135-139, man, op dit moment geen managementfunctie, 53 jaar)*

Het volgende citaat van Anne behandelt loon als mogelijke drijfveer in je carrière. Bij haar zien we geen afwijzing van loongedreven loopbaanstappen, maar het citaat maakt wel duidelijk dat haar loopbaanoriëntatie in de eerste plaats op een ander terrein ligt.

*Anne: “Loon, dat heeft mij nooit gedreven. Ik zou nooit veranderen omdat ik een beter loon krijg ergens anders. Dat is echt. Ik vind wel dat het moet in balans zijn met uw capaciteiten, uw ervaring en uw inzet, zeker, absoluut, maar ik vind niet dat dat zo belangrijk is. Dus dat is nooit mijn drijfveer geweest om al die dingen te doen om dan een prachtig loon te krijgen. Neen, dat is echt niet zo. (lacht) Integendeel, ik let er zelfs niet op. Als mensen vragen hoeveel verdien je, dan moet ik echt heel diep nadenken. Dat is voor mij maar van secundair belang. Ik vind het veel belangrijker om goeie resultaten te boeken op mijn job zelf dan het loon. Natuurlijk is het aangenaam. En natuurlijk misschien is het omdat ik een goed loon heb dat ik er eigenlijk niet op moet letten en maar kan leven zonder daar te veel over moeten na te denken. Dat is ook waar.” (§217, vrouw, middlemanagement, 37 jaar)*

In de getting high loopbaanoriëntatie worden verticale loopbaanstappen niet afgewezen, maar ze worden niet koste wat het kost nagestreefd. Ria zegt het zo:

*Ria: “Ik ben eigenlijk geen carriëriste, dus ik heb niet van in het begin uitgerekend: nu wil ik dat doen en nu wil ik dat doen. Omdat ik juist flexibel was en open voor nieuwe dingen, die telkens een nieuwe uitdaging vormden. Maar ik heb nooit geleefd met het idee ik wil managing director worden van een bedrijf. Integendeel, ik heb er eigenlijk zelf nooit aan gedacht, maar ik ben wel opportunistisch geweest en toen ik een opportuniteit zag die ik interessant vond ben ik er ook insprongen, dan heb ik het ook gedaan.” (§109, vrouw, topmanagement, 55 jaar)*

De laatste twee citaten tonen reeds aan dat er geen strikte scheiding te maken is tussen getting high en getting ahead. Er is telkens één bepaalde oriëntatie die de bovenhand haalt, maar dit gebeurt binnen bepaalde randvoorwaarden die eerder samenhangen met de andere loopbaanoriëntaties. Je laat je bijvoorbeeld leiden door het plezier dat je kunt beleven in je job, maar je moet er natuurlijk wel voor betaald worden. André heeft het over de link tussen fun en de extrinsieke jobkenmerken die daar aan gekoppeld worden:

*André: “Dus de eerste keer dat ik over mijn carrière heb nagedacht was vlak na mijn studies. En dan ben ik eigenlijk meer in de informatica gerold zonder eigenlijk bewust dat te doen. En toen ik na een jaar (in dit bedrijf) geweest te zijn vaststelde van: tjien ik zit hier nog. Dan was dat zo van: hoe ben ik hier terechtgekomen? Onbewust, maar dan meegesleept eigenlijk door het enthousiasme en het pioniersgevoel en ‘wij hebben een unieke job’ zo dat gevoel. En als ge dan in zo’n bedrijf terechtkomt en ge zijt goed, dan doen ze alles om u te houden. En dan zorgen ze er voor dat ge niet vreemd gaat. EMC: Wat is “ze doen alles om u te houden”? André: Ze betalen u goed, ze geven u een status, ze maken dat ge u speciaal voelt. Dat is doordachte manipulatie van mensen.” (§19-23, man, op dit moment geen managementfunctie, 53 jaar)*

Later in zijn carrière ervaart hij een onevenwicht tussen de inhoudelijke en uiterlijke kenmerken van zijn loopbaan.

*André: "Dus, toen bleef ik met de frustratie zitten van: dat is allemaal mooi, ge hebt ne chique auto en ge hebt een schoon pre en ge hebt het aanzien van uw collega's en ge hebt het aanzien van uw klanten enzovoorts. Maar 's avonds kwam ik zo thuis en: waar heb ik nu vandaag plezier aan beleefd, wat is nu het prettige vandaag geweest? En dan was de conclusie altijd: a, niks. Of b, die klein dingskes die mij... die een beetje naar techniek roken en waar ik mij goed bij voelde. En op den duur is dat frustrerend als ge altijd dat proces maakt 's avonds van: ok, die pre ligt er wel, ge hebt wel geld met hopen, allez met hopen is wat overdreven, maar ik heb altijd heel goed verdiend, maar ge moet ook nog uw job graag doen, ge moet ook nog plezier hebben van uw job. Niks doen is ook geen plezier. Ge moet uitdagingen blijven hebben. Ik vind dat ge begeistert moet kunnen zijn van uw job." (§83, man, op dit moment geen managementfunctie, 53 jaar)*

Het bedrijf waar hij werkt vindt de uiterlijke kenmerken van de job, in dit geval status, belangrijker dan André zelf.

*André: "Maar wat wou ik doen? Technisch terug worden. Dat was zo van: gaat gij dat echt doen? Allez, met uw capaciteiten en met uw dit en met dat. Zo oppeppen van: ge gaat dat toch niet doen, ge gaat toch niet terug technisch worden, dat is beneden uw waardigheid. Ik zei: nee, dat is niet beneden mijn waardigheid." (§95, man, op dit moment geen managementfunctie, 53 jaar)*

De randvoorwaarden waarbinnen de getting high loopbaan zich afspeelt kunnen zich ook op een ander terrein bevinden, met name binnen de getting balanced oriëntatie. Men kan bijvoorbeeld wel steeds nieuwe uitdagingen zoeken, maar dit mag niet ten koste gaan van het gezin. We komen hier nog op terug in de paragraaf over de oriëntatie "getting balanced".

### **4.3 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 en zo. 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)*

Ze streven met dit bedrijf uitdrukkelijk een status quo na om tijd te hebben naast het werk. Verdere groei staat niet op de agenda.

*Monique: "Nu zijn we al een aantal jaren dat we met 8-9 mensen zijn, dan eens iemand meer, dan eens iemand minder. We proberen het eigenlijk ook te houden gelijk we nu zijn. We hebben niet de ambitie om groter te worden. We hebben het nu in de hand. We moeten geen verkoper in dienst nemen eigenlijk om voor werk te zorgen. Als ge met 20 mensen zijt dan moet ge echt gaan prospecteren en beginnen met nieuwe klanten te gaan binnenhalen." (§ 99, vrouw, topmanagement, 43 jaar)*

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. We vinden ook respondenten bij wie de getting free oriëntatie los staat 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)*

#### **4.4 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. Roos haar dominante loopbaanoriëntatie 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 omlijnd 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)

#### **4.5 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.



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 langzaamaan 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.

## 5 Vierde analyiseniveau: loopbaantypologie

### 5.1 *Op basis van de formele kenmerken: de fysieke carrière*

We analyseerden de fysieke carrièretrajecten van de respondenten op basis van de uitgetekende carrièrelijnen die u in bijlage twee vindt. 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. 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 peoplemanagement bevoegdheid, 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:

- binnen één bedrijf versus binnen veel bedrijven,
- 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.

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

- managementcarrière,
- technische carrière,
- projectgeoriënteerde carrière,
- ondernemerscarrière,
- 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.

### 5.1.1 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:

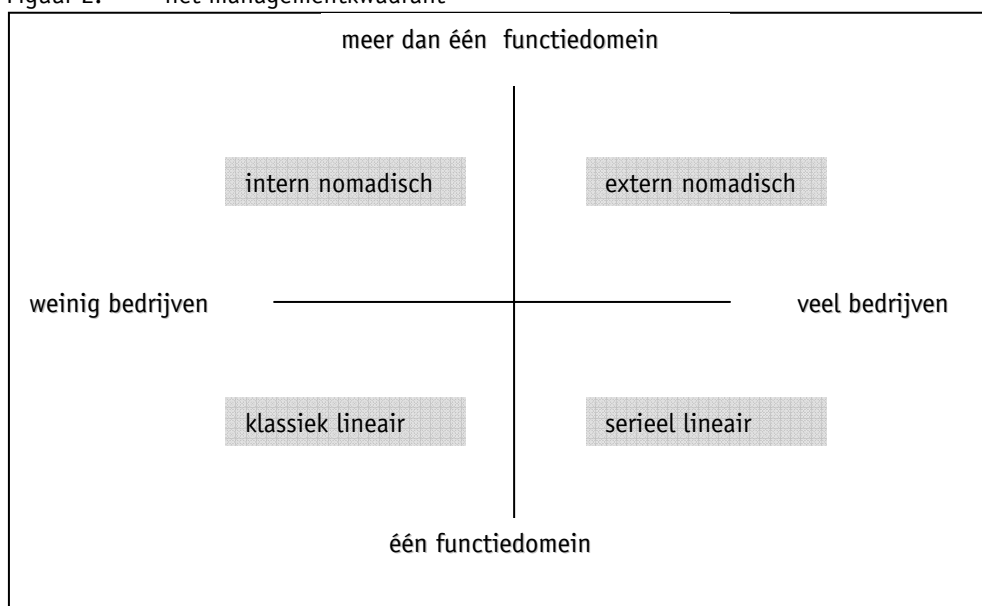
- respondenten die in hun loopbaan in één of twee bedrijven hebben gewerkt,
- respondenten die in hun loopbaan in drie bedrijven hebben gewerkt, waarvan minstens tien jaar in één van die bedrijven.

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

- respondenten die in meer dan drie bedrijven hebben gewerkt,
- 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 2: 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 behoren reeds lang tot het topmanagement van het bedrijf waar ze werken. Het kan zowel gaan om de oprichting van een eigen bedrijf als om het topmanagement van een bedrijf waar men geen eigenaar van is. Ze zijn op die positie terecht gekomen 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 richten 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 opgeklommen 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.

### **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, status quo of diagonale stappen. 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 horizontale of diagonale 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.

### **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. Sofie haar loopbaan 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.

## **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.

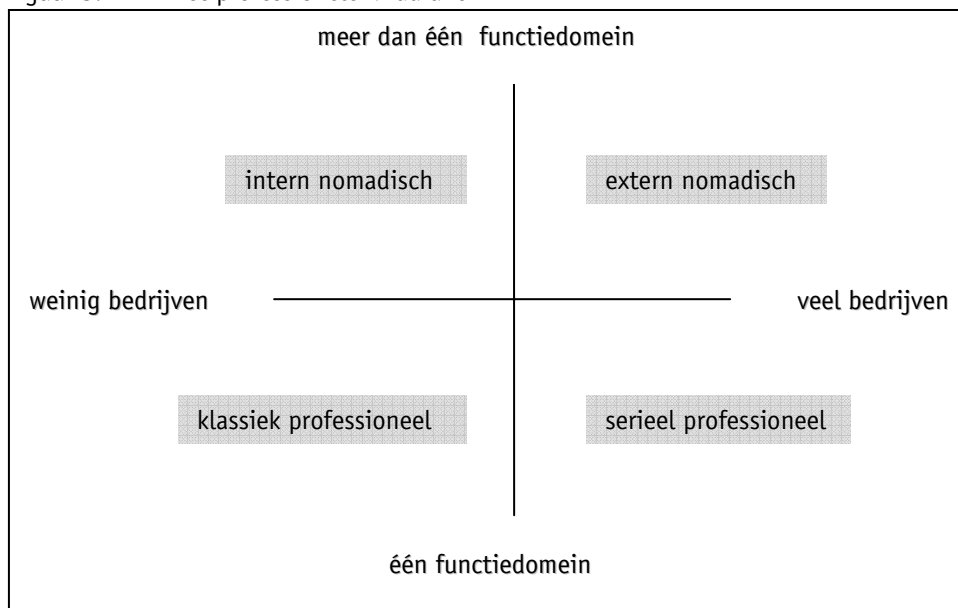
Bie heeft een typische externe nomadische carrière gehad. Eerst werkt ze twee jaar als freelance journalist, maar daarna stapt ze over naar een groot Amerikaans informaticabedrijf. Daarna speelt haar carrière zich af binnen de grenzen van de ICT-sector waar ze achtereenvolgens bij vijf verschillende 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 marketing functie. 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 maakt ze een neerwaartse diagonale carrièrestap: ze verlaat de onderzoeksweld 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 Liliane haar loopbaan kunnen we extern nomadisch noemen. In tegenstelling tot Bie (en in mindere mate Anita) maakt ze echter weinig verticale, maar wel verschillende status quo en horizontale transitie. Ze start haar carrière in de modewereld waar ze bij twee verschillende bedrijven werkt als designer en styliste. De overgang tussen deze twee bedrijven is een externe status quo transitie. Daarna gaat ze terug 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. Ria haar carrière 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 éénmaal 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.

### ***5.1.2 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.

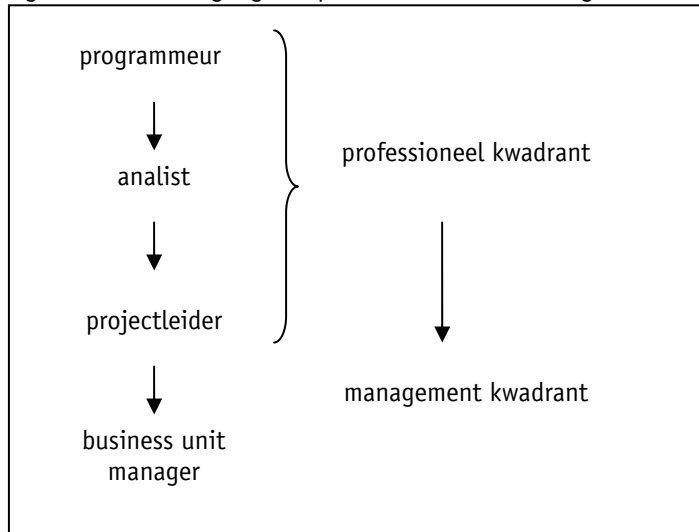
Figuur 3: het professionele kwadrant



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. Enkel de respondenten die op het moment van het interview die overgang niet gemaakt hebben situeren zich in het professionele kwadrant. 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 carrièrepatroon<sup>8</sup>:

<sup>8</sup> 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/>

Figuur 4: overgang van professioneel naar managementkwadrant



### **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. Sinds twee jaar oefent hij echter terug een technische functie uit.

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 waar ze aan meewerkt. Dit is een veel voorkomende vorm van arbeidsorganisatie in de ICT-sector.

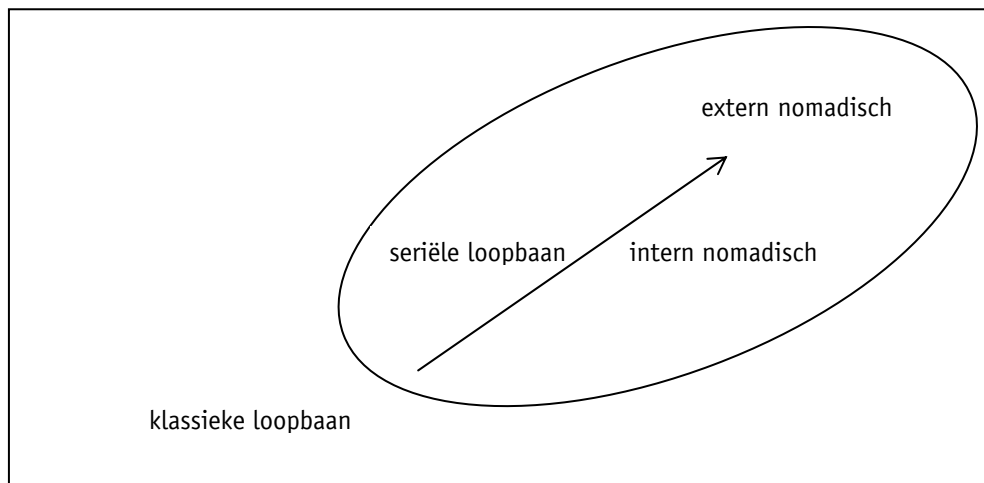
### **Externe en interne nomadische loopbaan**

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 een verandering van bedrijf. 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 ruidde hij het technische domein echter in voor het commerciële en werd hij verkoper voor een software bedrijf.

### 5.1.3 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 5: het nomadische karakter van de loopbaan op basis van de formele kenmerken



### 5.2 Op basis van inhoudelijke kenmerken: de subjectieve carrière

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: welke motieven geven de respondenten voor transities en wie neemt hiertoe het initiatief? We moeten er daarbij rekening mee houden dat de respondenten het discours van het bedrijf waar ze werken internaliseren. Dat geldt zeker voor leidinggevenden 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 vermoedelijk een grote rol bij het antwoord op de vraag naar het waarom van carrièrestappen: carrièregerichte motieven opgeven voor loopbaantransities kan op weerstand stoten, zeker bij vrouwen (Sools 2002). Vandaar dat we hier in eerste



instantie de loopbaan gecatalogeerd hebben aan de hand van de formele kenmerken en pas in tweede instantie gaan kijken welke andere kenmerken de loopbaantransities bevatten.

Op basis van de aaneenschakeling van de motieven voor de afzonderlijke loopbaanstappen kunnen we de respondenten in vier groepen onderverdelen:

- Enkelvoudige motivatie
  - enkel carrièregerichte motieven
  - enkel intrinsieke motieven
  
- Meervoudige motivatie
  - zonder gezinsgerichte motieven
  - met gezinsgerichte motieven

De eerste twee groepen kenmerken zich door een enkelvoudige motivatie: de verschillende loopbaanstappen zijn ingegeven vanuit dezelfde motivatie die hetzij carrièregericht hetzij intrinsiek is. Bij de volgende twee groepen vinden we een mix aan verschillende soorten motieven. We zien dat veel respondenten zich niet beperken tot één type motivatie, maar in tegendeel een veelheid aan verschillende motieven opgeven voor de transitie die zij tijdens hun loopbaan doorgemaakt hebben. We maken daarbij een onderscheid naargelang gezinsgerichte motieven al dan niet een onderdeel vormen van deze mix.

### **5.2.1 Enkelvoudige motivatie**

Bij de operationele definitie van de lineaire carrière stelden we voorop dat de individuele carrièrestappen er op gericht zijn om meer status of loon te verwerven of om promotie te maken. De carrièrestappen zijn met andere woorden ingegeven door louter carrièregerichte motieven. Twee respondenten geven enkel motieven die volledig aansluiten bij de lineaire carrière: Patrick en Caroline werken allebei in hetzelfde grote ICT-bedrijf waarbij hun focus ligt op het maken van promotie. Hun loopbaanoriëntatie is “getting ahead”. Formeel bouwden zij een interne nomadische carrière uit en niet een intern lineaire carrière. Om de promotie die zij nodig achten te kunnen krijgen in het bedrijf waar ze werken is het immers nodig om zich verschillende functiedomeinen eigen te maken. Carrièregerichte motieven gaan voor hen hand in hand met functiedomein overschrijdende transitie.

Een volgende groep respondenten stelt de inhoud van het werk centraal telkens zij van functie veranderen. Dit zijn respondenten die zoeken naar uitdagingen, zowel door het verkrijgen van meer verantwoordelijkheid als door het verbreden of verdiepen van de eigen competenties. We vinden deze respondenten terug in alle formele carrièrevormen. André heeft lange tijd een interne lineaire managementcarrière gevolgd, maar zijn hart ligt bij de technische functies waar hij recent terug naar overstapte. Sofie volgt een lineaire carrière in de opeenvolgende bedrijven waar ze werkt, maar ze geeft telkens inhoudelijke motieven op om van functie te veranderen. Bie doet dit ook, maar ze voegt er eveneens functiedomein overschrijdende transitie aan toe die haar toelaten om haar blikveld te verruimen. Monique volgt een klassieke lineaire carrière in twee bedrijven, waaronder het eigen bedrijf dat ze samen met haar partner opricht. Heleen volgt een intern nomadisch pad. Ze behoort op dit moment tot het topmanagement van een groot ICT-bedrijf, maar ze rept met geen woord over carrièregerichte motieven bij het overlopen van de verschillende transitie die ze maakt. Meer verantwoordelijkheid krijgen staat

voor deze groep respondenten gelijk aan inhoudelijk interessanter werk. Enkel voor André betekent meer verantwoordelijkheid krijgen inhoudelijk minder interessant werk. Hij beslist dan ook om het managementpad te verlaten en terug over te stappen naar een professionele carrière. De loopbaanoriëntatie van deze respondenten kan zowel “getting free” als “getting high” zijn.

### **5.2.2 Meervoudige motivatie**

Een derde groep respondenten formuleert zowel carrièregerichte als intrinsieke motieven bij de loopbaanstappen die ze gezet hebben. Ook deze mix van motieven vinden we bij elke formele carrièrevorm. Erica heeft bijvoorbeeld een klassieke lineaire carrière doorlopen. Soms verandert ze van functie omdat ze inhoudelijke uitdagingen zoekt, soms omdat ze het tijd vindt om promotie te maken. Respondenten die externe stappen zetten formuleren de carrièregerichte motieven vaak in pushtermen: het gebrek aan loopbaanperspectieven zet hen er toe aan om naar een ander bedrijf over te stappen. Dat is bijvoorbeeld zo bij Tom die een twee maal van bedrijf verandert omdat de carrièreperspectieven, zowel in termen van loon als in termen van verantwoordelijkheid, hem onvoldoende leken.

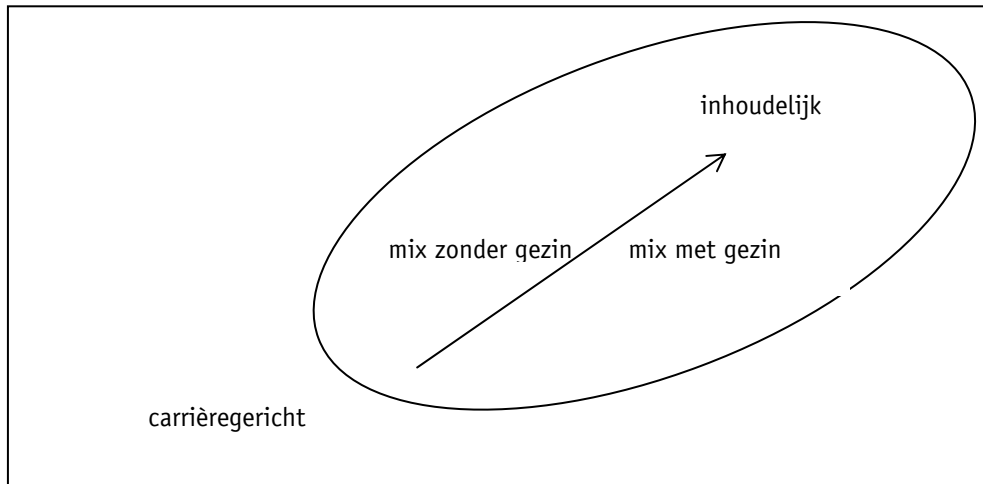
De laatste groep omvat respondenten die zowel carrièregerichte, gezinsgerichte als intrinsieke motieven formuleren. Gezinsgerichte motieven komen enkel bij vrouwelijke respondenten naar voor. Het gaat dan zowel om vrouwen wiens loopbaan beïnvloed wordt door de loopbaan van hun partner als om vrouwen die transities zetten om de combinatie met hun gezinsleven te vergemakkelijken. In onze doelgroep komt dit laatste nooit exclusief voor in de carrière van de respondenten. Bij één, twee of ten hoogste drie transities geven enkele vrouwen dit motief op, maar bij de andere transities komen andere motieven aan de oppervlakte, hetzij carrièregerichte motieven, hetzij job inhoudelijke motieven.

De meervoudige motivatie vinden we bij elke mogelijke loopbaanoriëntatie terug. Dat betekent bijvoorbeeld dat iemand wiens dominante doelstelling ligt bij “carrière maken”, toch af en toe individuele transities kan zetten die ingegeven zijn door inhoudelijke motieven. Omgekeerd kan iemand wiens oriëntatie “getting free” is, een loopbaanstap zetten op basis van carrièregerichte motieven.

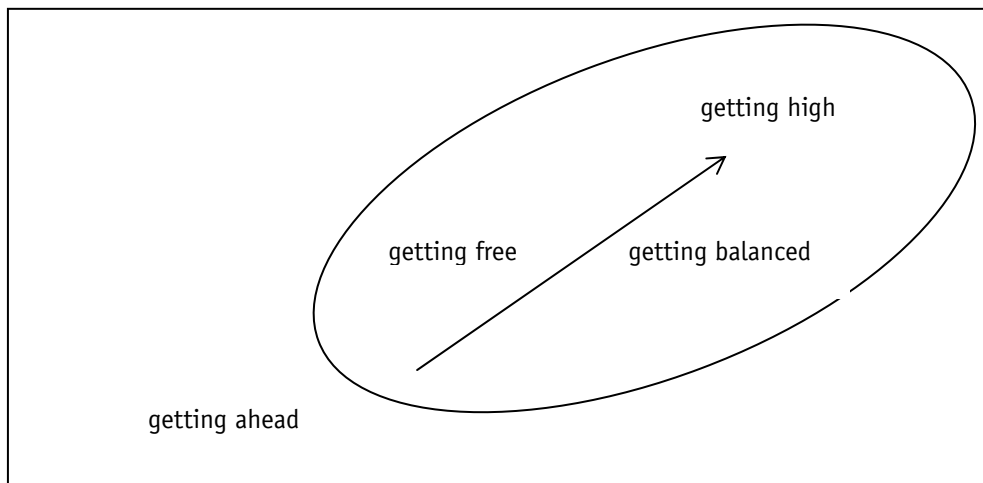
### **5.2.3 Het nomadische karakter van de subjectieve loopbanen**

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? Aan het ene uiterste vinden we de carrières die opgebouwd zijn rond carrièregerichte motieven waarbij de dominante oriëntatie “getting ahead” is. Dit zijn, op basis van de subjectieve kenmerken, de minst nomadische loopbanen. Aan de andere kant vinden we de loopbanen waarvan de transities ingegeven zijn door inhoudelijke motieven. De loopbaanoriëntatie is getting high of getting free. Dit zijn de meest subjectieve loopbanen met het grootste nomadische karakter. Tussen deze twee uitersten vinden we de loopbanen met gemengde motivaties. De oriëntatie kan hier zeer divers zijn. Figuur zes bevat de motieven voor individuele loopbaanstappen, figuur zeven de loopbaanoriëntatie.

Figuur 6: het nomadische karakter van de loopbaan op basis van de motieven voor loopbaanstappen



Figuur 7: het nomadische karakter van de loopbaan op basis van de loopbaanoriëntatie



De combinatie van de formele carrièrevormen en de vier soorten combinaties van motieven levert de onderstaande tabel op. U kunt zien dat in de tabel een aantal cellen niet gevuld zijn. Vooral de lacunes bij de carrièregerichte motieven zijn betekenisvol. 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 er zijn 16 combinaties mogelijk. De tweede mogelijke reden is fundamenteeler van aard en het meest waarschijnlijk: carrièregerichte motieven worden steeds minder belangrijk in de loopbaan van mensen (Vanderweyden 2002, p. 54).

Tabel 10: combinatie van formele carrièrevorm en motieven voor transities

	<b>Carrièregericht</b>	<b>Mix zonder gezin</b>	<b>Mix met gezin</b>	<b>Inhoudelijk</b>
<b>Klassiek lineair</b>		Erica	Evelyne	André, Monique
<b>Serieel lineair</b>		Robert, Linda, Anne, Ward	Kristien	Sofie
<b>Intern nomadisch</b>	Patrick, Caroline	Dirk		Heleen
<b>Extern nomadisch</b>		Maarten, Wouter, Tom, Bart	Roos, Ria, Liliane, Anita	Bie

Uit de tabel blijkt dat loopbanen die op basis van hun fysieke kenmerken lineair te noemen zijn 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. De twee respondenten die enkel carrièregerichte motieven opgeven voor transities en als carrièreoriëntatie getting ahead hebben, volgen 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.

## 6 Besluit

We gingen in de ICT-sector op zoek naar de nomadische loopbaan. Op basis van de omschrijving van dat begrip stelden we dat het beter is om te spreken van het nomadische karakter van de loopbaan. Uit de analyse van de carrière van de respondenten komen we tot de vaststelling dat dit inderdaad de juiste manier is om naar de verschillende loopbanen te kijken. 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. Al deze types komen voor bij de respondenten. 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. Het is echter 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.

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 Amerikaans 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.



# Deel 3 Loopbanen in de ICT-sector

*“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.” Douglas Coupland, Microserfs*

## 1 Van economische groei naar recessie

In de jaren '90 is de ICT-sector explosief gegroeid. Tussen 1994 en 2001 kwamen er volgens Agoria ongeveer 30.000 banen bij waardoor er in 2001 ongeveer 112.000 mensen in de ICT werkzaam waren (Agoria-ICT 2004). In 2001 kenterde de economische conjunctuur. Sindsdien daalt de werkgelegenheid jaarlijks met enkele duizenden tot ongeveer 100.000 in 2003.

De conjunctuur heeft een belangrijke invloed op de loopbaan van werknemers. De groei uit de jaren '90 heeft loopbaankansen met zich meegebracht die er in een statische sector niet zouden zijn. De respondenten maken hier heel vaak melding van. 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 boomerperiode. 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 job gedaan heb, zo heb ik gezegd van: ok, dan zal ik dat (informatica) bij studeren.” (§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. 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 van respondenten past dit op zichzelf toen, 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 een invloed hebben op interne transitie. 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 beïnvloedt 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 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 aanbood 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, en toen heb ik ook een tijdje de bedrijfsleider als Peter gehad. 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)

Het effect van de economische crisis op de loopbaantypes die dominant zijn, is onduidelijk omdat er een tegengesteld effect is op twee soorten loopbaantransities die in de nomadische loopbaan voorkomen. Enerzijds zorgt downsizing er voor dat de nomadische carrière opgang maakt omdat verticale transitie minder mogelijk zijn: er is gewoon geen ladder meer om te beklimmen als gevolg van organizational downsizing. Ander auteurs waarschuwen er voor dat downsizing de mogelijkheden om zelf uw carrière in handen te nemen juist afzwakt

(Giles and West 1995). Wanneer er weinig jobs zijn, is het moeilijk om uw eigen preferenties waar te maken. Enerzijds verwachten we dus dat door de recessie horizontale transitie bevordert en verticale transitie bemoeilijkt worden. Anderzijds wordt het moeilijker om externe stappen te zetten. Het nettoresultaat van de beide effecten is onduidelijk.

## 2 Werken in een technologische sector

### 2.1 *Weinig vrouwen*

Het is een cliché, maar daarom niet minder reëel: de ICT-sector is een mannelijke sector. Slechts 30% van de werknemers in de ICT-sector zijn vrouwen (Valgaeren 2001). Uit de literatuur over vrouwen in beroepen en sectoren die door mannen gedomineerd worden, weten we dat de onbewuste discriminatie in deze sectoren vaak groter is dan in sectoren met een evenwichtiger sekseverdeling. De verklaring hiervoor vinden we in de klassieke token-rol theorie van Rosebeth Moss Kanter (Kanter 1977). Volgens deze theorie vervullen vrouwen een "token-rol" wanneer ze sterk in de minderheid zijn. 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. Wanneer vrouwen een kleine minderheid vormen in het bedrijf zijn ze zeer sterk zichtbaar als vrouwen en niet zozeer als werknemers. 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. 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 tokenisme 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 stereotype vrouwelijke rol geduwd worden door de dominante groep waardoor hun (figuurlijke) bewegingsvrijheid beperkt wordt.

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... 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)*

Het lage aantal vrouwen in de ICT-sector heeft voor een groot deel te maken met de studiekeuze van vrouwen: 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 (3jaar). 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. Elke vorm van horizontale segregatie op de arbeidsmarkt is volgens de Nederlandse onderzoekers Borghans en De Groot in meerdere of minder mate te verklaren door deze “voorsortering” in het onderwijs<sup>9</sup> (Borghans and De Groot 1999). Toch is dit niet de enige verklaring voor de ondervertegenwoordiging van vrouwen in de ICT-sector. 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 wel veel vrouwen werken, 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? 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*

---

<sup>9</sup> Het zou ons te ver leiden hier in te gaan op de verklaringen voor de geringe aanwezigheid van meisjes in technische studierichtingen. Zie onder meer: Lupart, J., J. A. Telfer, et al. (2002). *Gender differences in student participation in the sciences: choice or chance?* Calgary, University of Calgary, 47 p., Pyryt, M., J. Lupart, et al. (2001). *Gender differences in science, math and english and adult life choices.* Calgary, University of Calgary, 11 p. Goffin, I. (2004). *Meisjes en informatica: (g)een goede combinatie?* Diepenbeek, SEIN, 81 p..

*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)*

## **2.2 Professionele versus managementcarrière**

In de literatuur over loopbanen van ingenieurs wordt sterk de nadruk gelegd op twee verschillende carrièrepaden: enerzijds het managementtraject en anderzijds het technische traject (Ismail 2003) (Tremblay, Wils et al. 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. We pasten dit reeds toe bij het opstellen van de loopbaantypologie waarbij we een onderscheid maakten tussen het professionele en het managementkwadrant. Of men tot het technische, dan wel tot het managementpad behoort, wordt bepaald door het technische gehalte van de functie die men op dit moment uitoefent. Promotie, met andere woorden verticale transitie, houdt traditioneel in dat men op een bepaald moment overschakelt van het technische naar het managementtraject (Evetts 1997). Men oefent zelf geen ICT-functie meer uit, maar men geeft leiding aan collega's met een ICT-functie. Naar analogie geldt hetzelfde voor andere soorten functies. We geven het voorbeeld van commerciële functies: promotie houdt op een bepaald moment in dat men zelf geen verkoopdeals meer afsluit, maar een team van verkopers gaat aansturen.

Uit de interviews blijkt dat deze dubbele carrièreladders inderdaad belangrijk zijn. Robert geeft een omschrijving van zowel de technische, de commerciële als de managementcarrière:

*Robert: “In principe zitten we in een structuur... er zijn eigenlijk twee mogelijkheden. Ofwel groeit ge door in een product of in een functie. Op productvlak is dat van, ja, consultant naar senior consultant, naar... en dat is puur op technische bagage. Ofwel groeit ge door in een sales job, dat ze zeggen: ok, ge zijt account manager van een aantal klanten en we maken u account manager van één van onze top-5 accounts. (...) Ofwel maakt ge de stap en zegt ge van: ok, ik stap echt in het management.” (§51, man, middlemanagement, 37 jaar)*

De overstap van het professionele naar het managementtraject is een scharniermoment in de loopbaan van de respondenten. Sommige respondenten hebben het daar moeilijk mee, anderen kiezen resoluut voor het management. Eén respondent is recent teruggekeerd naar het technische pad, een stap die niet evident is. Caroline, de respondent waar we hier een citaat van opnemen, heeft bij een eerder functie geprobeerd om het technische en het management te combineren. Ze vindt echter dat die combinatie niet ideaal is:

*Caroline: “Op een bepaald moment moet ge ook kiezen: ofwel blijft ge in het technische en dan moet ge het ook onderhouden, ofwel gaat ge meer naar staf of business, maar ge kunt niet alles doen. En dat is ook één van de dilemma's soms. Bij (ons bedrijf) zeggen ze enerzijds: ja, we hebben technische mensen nodig enzoverder enzoverder, maar als puntje bij paaltje komt wat dat nog altijd belangrijk is is uw business managen. Ge moogt een mooie oplossing hebben, als ze niet verkoopt dan zijt ge er vet mee. En ik heb nu ergens de stap gezet dat ik mij ga distantiëren van het technische en de business management richting opga. (§163, vrouw, middlemanagement, 39 jaar)*

Caroline vermeldt tevens dat de technische loopbaan in het bedrijf waar ze werkt geplafonneerd is. Volgens haar heeft dat te maken met het feit dat België een klein land is, en de projecten daardoor beperkt zijn in omvang. Dat maakt de overstap naar de managementladder noodzakelijk:

*Caroline: "Want we zijn in België. Dus de projecten, of de grootte van de projecten is toch altijd een beetje beperkt. (...) En dus op het technische is het nog altijd zo: op een bepaald moment moet ge op een Europees niveau gaan want anders is de challenge ook weg of de projecten zijn niet meer groot genoeg of niet meer moeilijk genoeg of niet meer, hoe moet ik dat zeggen... Dus ofwel moet ge kiezen: op een Europees niveau als ge een job vindt op technisch niveau. Ofwel gaat ge meer naar de business of naar de staf." (§167, vrouw, middlemanagement, 39 jaar)*

Tremblay en collega's vermelden de project georiënteerde loopbaan als een alternatief om de dichotomie tussen het technische en het managementtraject op te heffen (Tremblay, Wils et al. 1998). In organisaties waar de werknemers in opeenvolgende projecten andere functies uitoefenen, wisselen functies waar ofwel de technische ofwel de managementcompetenties de overhand halen, elkaar af in de tijd. Uit de omschrijving van de functie die één van de respondenten op dit moment uitoefent, blijkt dat dit inderdaad het geval is: Kristien werkt afwisselend als projectleider, consultant of analist. Eerder omschreven we dit soort functieveranderingen als status-quo interne stappen.

Niet alle respondenten die een managementfunctie vervullen, zijn gestart met een professionele, technische loopbaan. Toch zien we enerzijds dat een aantal respondenten vermelden dat hun technisch voortraject een voordeel geweest is om een managementpositie te bereiken, anderzijds zijn er respondenten die nadeel ondervonden hebben van hun gebrek aan een technisch voortraject. Dit kan een belangrijke rem zijn voor de loopbaan van vrouwen in de ICT-sector. We komen hier in de volgende paragraaf die handelt over de opleiding van de respondenten op terug. Het al dan niet doorlopen van een technische loopbaan hangt immers deels samen met de opleiding die men genoten heeft.

### **2.3 Invloed van technologische opleiding op de carrière**

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 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. Françoise 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. En dan kan dat een heel goed team zijn.” (§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 Françoise 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 mijn achtergrond. Ik heb dus echt een handicap qua achtergrond. Financieel, economisch een ramp. Altijd als de kwartaalresultaten eraan komen dan hang ik toch wel efkens aan de lijn met onze financiële directeur: wat betekent dat nu weer, deleted share? En ze mogen mij dat nog vijf keer uitleggen, ik vergeet het omdat dat mij niet interesseert. Nu, ik ken nog general managers die van cijfers niets afweten hoor. 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 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.” (§44, 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.

## **2.4 Snelle veranderingen**

In vergelijking met veel andere sectoren is de ICT-sector constant in beweging. Dat uit zich op verschillende terreinen. Er komen ten eerste constant 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.” (§103, vrouw, topmanagement, 41 jaar)*

Naast de producten, zijn ook de bedrijven zelf in beweging. De snelle veranderingen hebben hun invloed op de structuur van de organisaties in de ICT-sector. Bedrijven moeten flexibel genoeg zijn om in die turbulente omgeving te kunnen functioneren. Bedrijven in de ICT-sector hebben over het algemeen een vrij platte structuur waarbij relatief autonome teams de traditionele hiërarchische structuur vervangen (Colcough and Michielsens 2004, p. ). Vandaag komt daar nog een veranderingsaspect bij: door de economische recessie moeten bedrijven zich herdenken en herstructureren om competitief te blijven:

*Sofie: “Nu zeker, hoe moeilijker de economie hoe meer dat dat van belang is om effectief klantgericht te blijven en die veranderingen mee... daar niet tegen in te gaan, te zeggen van: bon, dat is goed, er zijn veranderingen in de wereld en hoe gaan wij daar nu op reageren? Dan kan je beslissen van daar op te reageren of niet te reageren, maar het moet tenminste aanwezig zijn. En ik denk dat dat de grote uitdaging is voor de managers van deze wereld, is van ja, de dingen in vraag te stellen. Wij zeggen altijd: de motoren van het vliegtuig te vervangen terwijl dat ge aan het vliegen zijn. Maar eigenlijk komt het daar wel op neer.” (§67, vrouw, topmanagement, 41 jaar)*

De loopbanen in de sector worden mee bepaald door deze snelle veranderingen en de organisatiestructuren die dat met zich meebrengt. Het gevolg voor de werknemers is in de eerste plaats de centrale plaats die levenslang leren inneemt. Zonder continue bijscholing is iemands kennis heel snel verouderd (cfr. 3.1). Dit kan 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. Daarenboven zijn het aantal mogelijke verticale stappen in bedrijven met een plattere structuur beperkter dan in bedrijven die strak hiërarchisch gestructureerd zijn. Dit bevordert enerzijds horizontale stappen en anderzijds externe stappen.



### **3 Besluit: de ICT-sector als laboratorium voor de nomadische loopbanen?**

Een aantal kenmerken van de ICT-sector deden ons bij de aanvang van ons 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. 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. 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, Evans et al. 2000). Gunz, Evans en Jalland benadrukken daarenboven dat de ICT-sector een open gemeenschap is: in tegenstelling tot bijvoorbeeld de biotechnologische industrie, die gekenmerkt wordt door een sfeer van geheimhouding, zien we 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 tenslotte 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. Begin 2001 heeft de crisis zich ingezet, nog verscherpt door de gebeurtenissen van 11 september. Bij het schrijven van dit onderzoeksrapport gaat het langzaam weer de goede kant uit (Agoria-ICT 2004).

Uit de bovenstaande analyse blijkt inderdaad dat de ICT-sector de hierboven genoemde kenmerken heeft die maken dat de sector bij uitstek geschikt is om empirisch onderzoek te doen naar de nomadische carrière. Uit de analyse van de carrières van de respondenten blijkt echter dat dit niet betekent dat de externe nomadische loopbaan het enige mogelijke carrièretraject is.

## 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 kindercare 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.

# Deel 4 Genderaspecten van de loopbanen

*“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.” Douglas Coupland, Microserfs*

## 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 (1.1) bevat enkele beschouwingen over ‘mannelijke’ en ‘vrouwelijke’ carrières. In de tweede paragraaf (1.2) kijken we naar de formele kenmerken van de nomadische carrièretrajecten en de carrièrestappen waaruit de nomadische carrière is opgebouwd. In de derde paragraaf (1.3) komen de carrièreoriëntatie en de motieven voor individuele carrièrestappen aan bod.

### 1.1 Do women have careers?

Is de nomadische carrière een vrouwelijke carrière? Traditioneel waren de carrièremodellen gebaseerd op mannelijke carrières waarbij de nadruk ligt op lineaire vooruitgang op de carrièreladder, gekoppeld aan het verwerven van prestige en een steeds grotere financiële beloning (O’Leary 1997, 92; Woodd 2000). Binnen het traditionele carrièremodel wordt succes afgemeten aan het aantal veldslagen dat je gewonnen hebt om hogerop te geraken op de carrièreladder. 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”*? Een gelijkaardig fenomeen vinden we terug bij één van de respondenten. Ze vraagt zich tijdens het interview een paar keer af of wat ze vertelt wel interessant is in het kader van mijn onderzoek naar loopbanen. In haar ogen heeft ze immers geen echte carrière gehad omdat ze nooit een ultiem carrière-doel gehad heeft, gerelateerd aan bepaalde posities en functiedomeinen. Ze bevindt zich niet ergens op een ladder met een duidelijk begin en einde, maar ze verandert van ladder naargelang de mogelijkheden die zich voordoen. Momenteel bekleedt ze een hoge functie in een telecombedrijf. Tevoren heeft ze managementfuncties uitgeoefend in verschillende informaticabedrijven.

Het begrip nomadische carrière heeft volgens een aantal auteurs 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. Eén van mijn respondenten kan hier als voorbeeld dienen. De eerste tien jaar van haar loopbaan heeft ze bij verschillende bedrijven internationale functies uitgeoefend met telkens meer verantwoordelijkheden. Sindsdien heeft ze echter een paar keer een stap achteruit gezet: ze stopte ooit een jaar volledig met werken, ze stapte daarna terug in de ICT-sector maar dan

in een functie op een lager niveau, haar verantwoordelijkheden groeiden weer tot ze naar het onderwijs overstapte. Op dit moment werkt ze weer terug in de ICT-sector. Wanneer we haar carrière tegen de lineaire meetlat leggen, dan komt ze er maar bekaaid vanaf. We kunnen het echter ook anders bekijken en stellen dat ze een typisch nomadische carrière aan het doorlopen is. Ze bekijkt haar carrière ook zelf op deze manier.

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). Fondas beschrijft de nomadische carrière hier in negatieve termen, terwijl wij eerder de vrijwilligheid bij carrièrestappen benadrukt hebben om te kunnen spreken van een nomadische carrière. We stellen op basis van de interviews inderdaad vast dat zowel mannen als vrouwen loopbanen doorlopen die afwijken van de traditionele lineaire carrière. In onze onderzoekspopulatie gaat het daarbij ofwel om vrijwillige transitie, ofwel om transitie die zijn ingegeven door gezinsverantwoordelijkheden of de loopbaan van de partner. Dit laatste komt enkel bij vrouwelijke respondenten voor, de vrijwillige transitie komen zowel bij mannen als bij vrouwen voor.

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 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, 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, 327-328). 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. In de interviews is de mening van de respondenten over hun eigen managementstijl niet uitdrukkelijk aan bod gekomen waardoor we dit niet kunnen toetsen.

## **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 vrouwen dan bij mannen. Het gaat om de vraag of vrouwen meer dan mannen externe en horizontale carrièrestappen zetten. Uit de gegevens van het NIS over carrièrestappen, uitgesplitst naar onderwijsniveau

blijkt dat vrouwelijke universitairers het meest van job veranderen. In Vlaanderen had in 2000 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 vlotter van job veranderen dan mannen. Bij alle andere diploma's veranderen de mannen vlotter van job dan de vrouwen (NIS 2001).

Het Steunpunt WAV voerde een grondige analyse uit van de mobiliteit in de ICT-sector op basis van het datawarehouse (Tielens 2004). Hieruit blijkt dat werknemers in de ICT-sector beduidend meer van werkgever veranderden tussen 2000 en 1999 dan gemiddeld. Dit is volledig toe te schrijven aan de subsector van de informatietechnologie<sup>10</sup>: hier is de externe mobiliteit groter dan gemiddeld op de arbeidsmarkt. In de meeste andere subsectoren is de mobiliteit kleiner. Uit de analyse blijkt verder dat de verschillen tussen mannen en vrouwen marginaal zijn, met een lichtjes hogere mobiliteit van mannen. De mobiliteit is verder het grootst in de jongste leeftijdsgroepen (15 tot 24 jaar).

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 wel 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 and 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 betreft hun bereidheid 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.

De gegevens van de bestaande onderzoeken zijn bijgevolg niet éénduidig wat de verschillen tussen mannen en vrouwen betreft. 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.

---

<sup>10</sup> In deze publicatie gebruikt men de NACE-classificatie. Het gaat om code 72: informatica en aanverwante activiteiten.

### 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 een goed loon of door intrinsieke, jobinhoudelijke waarden? In een nomadische carrière streeft men in hoofdzaak jobinhoudelijke waarden na (zonder dat de extrinsieke carrière doelstellingen helemaal achterwege blijven), een lineaire carrière wordt gedreven door extrinsieke carrière doelstellingen (Sullivan, Carden et al. 1998). De algemene carrière doelstelling vertaalt zich naar de motivatie voor elke afzonderlijke loopbaan stap. We hebben de typologie van Derr gebruikt om de carrière oriëntatie van de respondenten te beschrijven. We onderscheidde 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 carrière oriëntatie 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 carrière doelstellingen 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.<sup>11</sup> De getting balanced arbeidsoriëntatie is dominant bij wat de Britse Catherine Hakim in haar preferentiëtheorie "adaptive women" noemt, door van Aerschot vertaald als "combinatiegerichte vrouwen" (Van Aerschot 2004, p. 53). De preferentiëtheorie 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. 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:

---

<sup>11</sup> Voor een overzicht van het onderzoek naar de combinatie arbeid en gezin, zie Van Aerschot (2004).

*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 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. Kvande 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 streven ideaal. Dynamische netwerkorganisaties<sup>12</sup> 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 organisatie-model waar de laagste managementniveaus afgebouwd worden. Projectleiders nemen de taak van de lowermanagers over, zonder dat ze die titel dragen. (Evetts 1997)

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)*

---

<sup>12</sup> 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, R. E. and C. C. Snow (1996). "Twenty-first-century careers." In: M. B. Arthur and D. M. Rousseau, *The boundaryless career. A new employment principle for a new organizational era*. Oxford, Oxford University Press: 97-115.

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)*

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 zoals het citaat van Sofie hierboven duidelijk maakt. 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, Beynon 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. 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. We zien bij de respondenten inderdaad 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. Het kwalitatieve karakter van dit onderzoeksluik laat opnieuw niet toe om uitspraken te doen over de mate waarin vrouwen en mannen verschillen in het aantal keren dat ze dergelijke stappen zetten.

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 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 and Rasmussen 1995, 125). 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, 312). 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 and 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 'uitdagings' kunnen hier niet aan ontsnappen. Eén van de geïnterviewde vrouwen, een alleenstaande moeder, is er op een succesvolle manier in geslaagd om deze stereotype opvatting deels uit te dagen. 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.

### **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. 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)*

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 and 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, Beynon et al. 2002). 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)

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).

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 and 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, p. 227-228). Mannen hebben niet alleen meer informele contacten met hun superieuren, ze halen er ook meer voordeel uit dan vrouwen (Forret and 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 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 and McBrier 2000, 226-228).

## 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 and Aldrich 1996, 142).

Dat levenslang leren cruciaal is in de ICT-sector staat voor de respondenten buiten kijf. Ze vermelden 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.

*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.”* (§34, 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) 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)

*Model 3 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. 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)*

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, Beynon 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.

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 carrière 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.

## 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 and 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 carrièrebreaaks 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 and 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, Beynon 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). De flexibilisering van de Europese arbeidsmarkt heeft zich misschien nog niet in dezelfde mate doorgezet, maar de tendensen zijn aanwezig, zeker in de ICT-sector. 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. 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)*

## **6 Besluit: de carrièrejungle**

De nomadische loopbaan verschilt in zeer veel opzichten van de klassieke lineaire loopbaan, maar de bovenstaande analyse hangt een diffuus beeld op van de genderspecten 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.

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 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 carrière ladder blijven bijgevolg ook werkzaam bij het opbouwen van een nomadische carrière.

## Bibliografie

---

- Agoria-ICT (2001). *Jaarverslag 2000*. Brussel, Agoria-ICT, p.
- Agoria-ICT (2004). *Informatie- en communicatietechnologie 2003-2004*. Brussel, Agoria, 4 p.
- Arnold, J. (1997). *Managing careers into the 21st century*. Londen, Paul Chapman Publishing Ltd., 231 p.
- Arthur, M. B. and D. M. Rousseau (1996). "Introduction: the boundaryless career as a new employment principle." In: M. B. Arthur and D. M. Rousseau, *The boundaryless career. A a new employment principle for a new organizational era*. Oxford, Oxford University Press: 3-20.
- Bagilhole, B. (2002). *A comparative analysis of professional women's and men's careers in the UK construction industry*. Paper gepresenteerd op: Gender Research Forum.
- Baker, T. and H. E. Aldrich (1996). "Prometheus stretches: building identity and cumulative knowledge in multiemployer careers." In: M. B. Arthur and D. M. Rousseau, *The boundaryless career. A a new employment principle for a new organizational era*. Oxford, Oxford University Press: 132-149.
- Baruch, Y. (1996). "Organizational career planning and management techniques and activities in use in high-tech organizations." In: *Career development international*, 1 (1): 40-49.
- Berings, D. (2004). *Manager gezocht: mag het ook een vrouw zijn?* Brussel, Ehsal, 119 p.
- Borghans, L. and L. De Groot (1999). *Educational presorting as a cause of occupational segregation*. Maastricht, ROA, 32 p.
- Cannings, K. (1991). "Managerial momentum: a simultaneous model of the career progress of male and female managers." In: *Industrial and labor relations review*, 44 (2): 212-228.
- Carnoy, M., M. Castells, et al. (1997). "Labour markets and employment practices in the age of flexibility: A case study of Silicon Valley." In: *International Labour Review*, 136 (1): 27-48.
- Claeys, L. (2002). *Vrouw-zijn in de digitale samenleving. Literatuurstudie 'vrouwen, gender en informatie- en communicatietechnologieën'*. Antwerpen, Steunpunt Gelijkekansenbeleid UA en Limburgs Universitair Centrum, 115 p.
- Colcough, C. and E. Michielsens (2004). *Do women fit in? - The future IT labour market.*, University of Copenhagen  
University of Westminster, 16 p.
- Creedy, J. and K. Whitfield (1988). "Job mobility and earnings: an internal labour market analysis." In: *Journal of industrial relations* (1): 100-117.
- Crompton, R. (2002). *Organisations, careers and caring*. Paper gepresenteerd op: Gender Research Forum.
- Davies-Netzley, S. A. (1998). "Women above the glass ceiling : perceptions on corporate mobility and strategies for success." In: *Gender and society*, 12 (3): 339-355.
- Derr, B. C. (1986). *Managing the new careerists. The diverse career success orientations of today's workers*. San Francisco, Jossey-Bass Publishers, p.
- Devine, T. J. and N. M. Kiefer (1991). *Empirical labor economics*. New York  
Oxford, Oxford University Press, 343 p.
- Doeringer, P. B. and M. J. Piore (1971). *Internal labor markets and manpower analysis*. Lexington, D.C. Heath, p.



- EU (1998). *Werkgelegenheid in de informatiemaatschappij. Profiteren van de mogelijkheden van de informatierevolutie.*, Europese Commissie- DG 5, 26 p.
- Evetts, J. (1997). "Women and careers in engineering: management changes in the work organization." In: *Women in management review*, 12 (6): 228-233.
- Fischer, A. H., P. M. Rodriguez Mosquera, et al. (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, 123 p.
- Fletcher, J. K. and L. Bailyn (1996). "Challenging the last boundary: reconnecting work and family." In: M. B. Arthur and D. M. Rousseau, *The boundaryless career. A new employment principle for a new organizational era.* Oxford, Oxford University Press: 256-267.
- Fondas, N. (1996). "Feminization at work: career implications." In: M. B. Arthur and D. M. Rousseau, *The boundaryless career. A new employment principle for a new organizational era.* Oxford, Oxford University Press: 282-294.
- Forret, M. L. and T. W. Dougherty (2004). "Networking behaviors and career outcomes: differences for men and women?" In: *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.* Paper gepresenteerd op: Women in a knowledge based society., Ottawa.
- Geldof, D. (2001). *Onthaasting.* Antwerpen, Houtekiet, 199 p.
- Giles, M. and M. West (1995). "People as sculptors versus sculptures: what shape career development programmes." In: *The journal of management development.*, 14 (10): 48-63.
- Goffin, I. (2004). *Meisjes en informatica: (g)een goede combinatie?* Diepenbeek, SEIN, 81 p.
- Grey, S. and G. Healy (2004). "Women and IT contracting work - a testing process." In: *New technology, work and employment*, 19 (1): 30-42.
- Grimshaw, D., H. Beynon, et al. (2002). "The restructuring of career paths in large service sector organizations: 'delayering', upskilling and polarisation." In: *Sociological Review*, 50 (1): 89-115.
- Grzeda, M. M. (1999). "Re-conceptualizing career change: a career development perspective." In: *Career development international*, 4 (6): 305-311.
- Gunz, H., M. Evans, et al. (2000). "Career boundaries in a 'boundaryless' world." In: M. Peiperl, M. B. Arthur, R. Goffee and T. Morris, *Career frontiers: new conceptions of working lives.* Oxford, Oxford University Press: 24-53.
- Healy, G. (1999). "Structuring Commitments in Interrupted Careers: Career Breaks, Commitment and the Life Cycle in Teaching." In: *Gender, work and organisation*, 6 (4): 185.
- Ismail, M. (2003). "Men and women engineers in a large industrial organization: interpretation of career progression based on subjective-career experience." In: *Women in management review*, 18 (1).
- Jones, C. (1996). "Careers in project networks: the case of the film industry." In: M. B. Arthur and D. M. Rousseau, *The boundaryless career. A new employment principle for a new organizational era.* Oxford, Oxford University Press: 58-75.
- Kanter, R. (1977). *Men and women of the corporation.* New York, Basic Books, p.
- Kanter, R. M. (1987). "Men and women of the corporation revisited." In: *Management review*, 76 (3): 14-16.

- Kouzmin, A., N. Korac-Kakabadse, et al. (1999). "Globalization and information technology: vanishing social contracts, the 'pink collar' workforce and public policy challenges." In: *Women in management review*, 14 (6): 230-252.
- Kvande, E. (1999). "'In the Belly of the Beast': Constructing Femininities in Engineering Organizations." In: *European Journal of Women's Studies*, 6 (3): 305-328.
- Kvande, E. and B. Rasmussen (1995). "Women's Careers in Static and Dynamic Organizations." In: *Acta Sociologica*, 38 (2): 115-130.
- Lammers, C. J., A. A. Mijs, et al. (2000). *Organisaties vergelijkenderwijs. Ontwikkeling en relevantie van het sociologisch denken over organisaties*. Utrecht, Het Spectrum, 734 p.
- Lupart, J., J. A. Telfer, et al. (2002). *Gender differences in student participation in the sciences: choice or chance?* Calgary, University of Calgary, 47 p.
- Lyness, K.-S. and M.-K. Judiesch (1999). "Are Women More Likely to Be Hired or Promoted into Management Positions?" In: *Journal of Vocational Behavior*, 54 (1): 158-173.
- Mallon, M. (1999). "Going 'portfolio': making sense of changing careers." In: *Career development international*, 4 (7): 358-369.
- Maso, I. and A. Smaling (1998). *Kwalitatief onderzoek: praktijk en theorie*. Amsterdam, Uitgeverij Boom, 146 p.
- Mavin, S. (2000). "Approaches to careers in management: why UK organisations should consider gender." In: *Career development international*, 5 (1): 13-20.
- Melamed, T. (1996). "Career Success: An Assessment of a Gender-Specific Model." In: *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69 (3): 217-242.
- Miles, R. E. and C. C. Snow (1996). "Twenty-first-century careers." In: M. B. Arthur and D. M. Rousseau, *The boundaryless career. A new employment principle for a new organizational era*. Oxford, Oxford University Press: 97-115.
- Mirvis, P. H. and D. T. Hall (1996). "Psychological success and the boundaryless career." In: M. B. Arthur and D. M. Rousseau, *The boundaryless career. A new employment principle for a new organizational era*. Oxford, Oxford University Press: 237-255.
- Nicholson, N. (1997). "Bookreview. The boundaryless career: a new employment principle for a new organizational era." In: *British journal of industrial relations*: 488-490.
- Oakley, J. G. (2000). "Gender-based barriers to senior management positions: understanding the scarcity of female CEO's." In: *Journal of business ethics*, 27: 321-334.
- O'Leary, J. (1997). "Developing a new mindset: the 'career ambitious' individual." In: *Women in management review*, 12 (3): 91-99.
- Ostroff, C. and M. A. Clark (2001). "Maintaining an internal market: antecedents of willingness to change jobs." In: *Journal of vocational behaviour*, 59: 425-453.
- Peiperl, M., M. Arthur, et al., Eds. (2000). *Career frontiers. New conceptions of working lives*. Oxford, University Press, 290 p.
- Pryt, M., J. Lupart, et al. (2001). *Gender differences in science, math and english and adult life choices*. Calgary, University of Calgary, 11 p.
- Reskin, B. and D. McBrier (2000). "Why not ascription? Organizations' employment of male and female managers." In: *American sociological review*, 65 (2): 210-233.

- Roediger, H. L., E. Capaldi, et al. (1998). *Psychologie, een inleiding*. Gent, Academia Press, 916 p.
- Rosvelds, A. (1990). *Vrouwelijke managers. Onderzoek naar de manier waarop zij carrière met gezin combineren*. Leuven, Katholieke Universiteit Leuven.
- 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), 53 p.
- Sicherman, N. and O. Galor (1990). "A theory of career mobility." In: *Journal of Political Economy*, 98 (1): 169-192.
- Sools, A. (2002). *De paradox van de ambitie. Een cultuurpsychologisch onderzoek naar de hardnekkigheid van genderonderscheid in een organisatiepraktijk*. Nijmegen, Nijmegen University Press, p.
- Sullivan, S. E., W. A. Carden, et al. (1998). "careers in the next millenium: directions for future research." In: *Human resource management review*, 8 (2): 165-186.
- Templer, A. J. and T. F. Cawsey (1999). "Rethinking career development in an era of portfolio careers." In: *Career development international*, 4 (2): 70-76.
- 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, 57 p.
- Tolbert, P. S. (1996). "Occupations, organizations, and boundaryless careers." In: M. B. Arthur and D. M. Rousseau, *The boundaryless career. A a new employment principle for a new organizational era*. Oxford, Oxford University Press: 331-349.
- Tremblay, M., T. Wils, et al. (1998). *Determinants of desired career paths among Canadian engineers*. Montréal, Cirano, 32 p.
- Valgaeren, E. (2001). *Loopbanen van vrouwen in management en ICT*. Diepenbeek, SEIN, LUC, 52 p.
- Van Aerscot, M. (2004). *De combinatie van levenssferen doorheen de levensloop. Literatuurstudie*. Antwerpen, Steunpunt Gelijkekansenbeleid, 169 p.
- Van Aerscot, M. (2004). "Een theoretische inleiding op levensloop." In: S. Spee, I. Lodewyckx, A. Motmans and M. Van Haegendoren, *Wachten op... gelijke kansen. Jaarboek 2*. Antwerpen, Garant. 2: 213-224.
- Van den Berg, G. J. (1992). "A structural dynamic analysis of job tenure and the cost associated with moving to another job." In: *The economic journal*, 102 (414): 1116-1133.
- Van Hoof, J. (2001). *Werk, werk, werk? Over de balans tussen werken en leven in een veranderend arbeidsbestel*. Amsterdam, Boom, 64 p.
- Vanderweyden, K. (2002). *Is er leven zonder werk? Over minder werken en sociale integratie op de drempel van de eenentwintigste eeuw*. Leuven, Acco, p.
- Vermeulen, W. (2004). *Nieuwe baan of nieuwe functie? Een studie naar de beloning van externe en interne mobiliteit*. Den Haag, Sociaal en cultureel planbureau, 52 p.
- Walesh, K. (2001). *Unfinished business: women in the silicon valley economy*, Women of silicon valley, 56 p.
- Weick, K. E. (1996). "Enactment and the boundaryless career: organizing as we work." In: M. B. Arthur and D. M. Rousseau, *The boundaryless career. A a new employment principle for a new organizational era*. Oxford, Oxford University Press: 40-57.
- Woodd, M. (2000). "The move towards a different career pattern: are women better prepared than men for a modern career?" In: *Career development international*, 5 (2): 99-105.




## Bijlage 1: samenvattend overzicht respondenten

naam	grootte	functie	leeftijd	diploma	carrièretype	oriëntatie	motieven
Magda	130	bedrijfsleider	57	niet-technisch	klassieke lineair	onduidelijk	mix zonder gezin
Monique	9	eigenaar	43	technisch	klassieke lineair	getting free/balanced	inhoudelijk
Evelyne	200	COO	38	niet-technisch	klassieke lineair	getting high	mix met gezin
André	3000	system engineer	53	technisch	klassieke lineair	getting high	inhoudelijk
Ward	500	HR director	40	niet-technisch	klassieke lineair	getting high/getting ahead	mix zonder gezin
Erica	500	bedrijfsleider	37	technisch	klassieke lineair	getting high	mix zonder gezin
Patrick	3000	service manager	42	technisch	intern nomadisch	getting ahead	carrièregericht
Heleen	3000	sales operations manager	37	technisch	intern nomadisch	getting high	inhoudelijk
Caroline	3000	learning services manager	39	technisch	intern nomadisch	getting ahead	carrièregericht
Dirk	4000	business unit manager	43	technisch	intern nomadisch	getting high	mix zonder gezin
Anne	40	marketing manager	37	niet-technisch	serieel lineair	getting high	mix zonder gezin
Ria	250	bedrijfsleider	55	technisch	serieel lineair	getting high	mix met gezin
Bie	4000	communicatiemanager	44	niet-technisch	serieel lineair	getting high	inhoudelijk
Linda	34	partner	38	technisch	serieel lineair	getting high/balanced/free	mix zonder gezin
Robert	1200	sales manager	37	niet-technisch	serieel lineair	getting high	mix zonder gezin
Sofie	1200	business unit manager	41	niet-technisch	serieel lineair	getting high	inhoudelijk
Anita	5	eigenaar	42	technisch	extern nomadisch	onduidelijk	mix met gezin
Liliane	7	eigenaar	40	niet-technisch	extern nomadisch	onduidelijk	mix met gezin
Maarten	40	service manager	40	niet-technisch	extern nomadisch	getting free/high	mix zonder gezin
Wouter	250	sales director	40	technisch	extern nomadisch	getting high	mix zonder gezin
Bart	250	post sales manager	36	technisch	extern nomadisch	getting ahead	mix zonder gezin
Roos	130	SAP coördinator	42	technisch	extern nomadisch	getting high/balanced	mix met gezin
Tom	34	sales manager	36	technisch	professioneel	getting high	mix zonder gezin
Kristien	500	senior projectleider	49	technisch	professioneel	getting high/free/balanced	mix met gezin

## Bijlage 2: carrièrelijnen

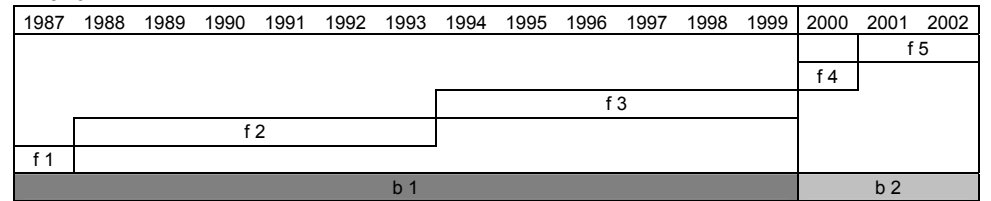
---

### Leeswijzer

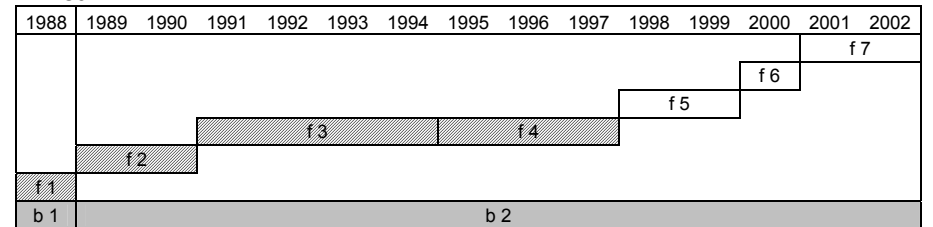
b	=	bedrijf
f	=	functie
	=	verandering van functiedomein
	=	ICT-functie
	=	bedrijf in de ICT-sector
	=	bedrijf buiten de ICT-sector



### Ward

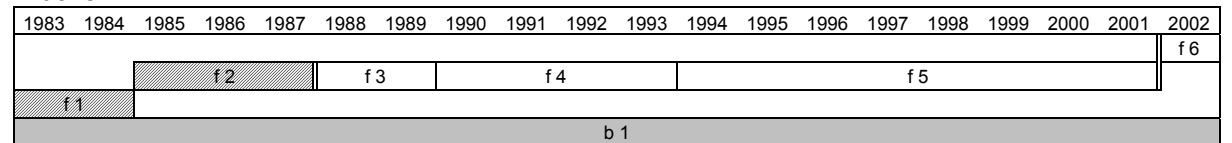


### Erica

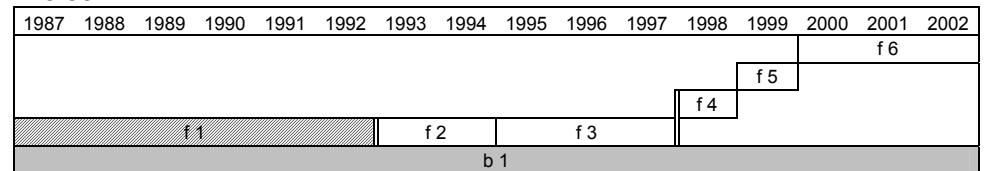


## 2. Intern nomadisch

### Patrick



### Heleen









#### 4. Extern nomadisch

##### Anita

1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002		
																					f 9		
f 1					f 2			f 3	f 4	f 5			f 6			f 7			f 8				
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 3														
f 1	ziek	f 2	student	werkloos														
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 1						f 2	f 3			f 4								
b 1						b 2		b 3						b 4				

##### Wouter

1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	
														f 6					
f 1			f 2		f 3			f 4				f 5							
b 1		b 2			b 3			b 4					b 5						

##### Bart

1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	
										f 7		f 8	
f 1		f 2	f 3	f 4		f 5		f 6					
b 1		b 2		b 3		b 4		b 5			b 6		

### Roos

1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
										f 8										
		f 2	f 3	f 4	f 5	f 6	f 7					f 9		f 10	f 11					f 13
f 1																		f 12		
	b 1		b 2		b 3			b 4			Thuis	b 5		b 6			b 7		b 8	

### 5. Professionele loopbaan

#### 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	

### Kristien

1974	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
										f 2					f 3	f 4												
					f 1																							
		b 1								b 2					b 3								b 4					