

Loopbanen in de ICT-sector

Valgaeren, E. (2005). *Loopbanen van mannen en vrouwen in de ICT-sector*. Diepenbeek: LUC-SEIN.

Met de regelmaat van de klok publiceren vacaturekranten artikels over de 'dood van de carrière'. Wanneer ze die uitspraak doen, hebben ze een welbepaald type carrière voor ogen: een carrière waarbij je na je studies in een bedrijf begint en waarbij je nog steeds in datzelfde bedrijf werkt als je met pensioen gaat. Ondertussen ben je stap voor stap omhooggeklimmen in de bedrijfshiërarchie. Dit soort rechtlijnige carrières krijgt het gezelschap van heel grillige loopbanen. De ICT-sector zou bij uitstek een sector zijn waar deze grillige loopbanen opgang maken. Maar is dit wel zo? En geldt dit zowel voor mannen als voor vrouwen¹?

Onderzoeksoptzet

Dit rapport is het verslag van een kwalitatief onderzoek naar loopbaanpatronen in de ICT-sector. Het is een onderdeel van een doctoraatsonderzoek naar de genderaspecten van het loopbaanverloop in de ICT-sector. Het rapport 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 vijftien vrouwen en negen 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 opvolging 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?

Conceptueel kader: nomadische loopbanen

De traditionele definitie van een carrière gaat er vanuit 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 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:

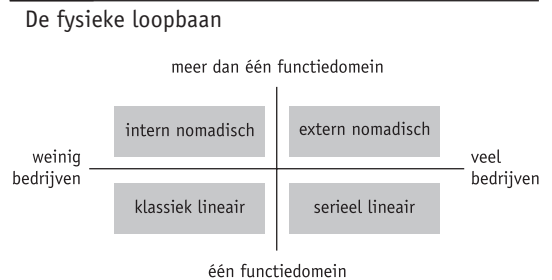
- Een *lineaire loopbaan* is een loopbaan die voornamelijk bestaat uit verticale carrièrestappen binnen één bedrijf. De carrièreoriëntatie is gericht op het verwerven van meer loon, status of promotie en de individuele loopbaanstappen zijn hierop afgestemd.
- Een *nomadische loopbaan* is een loopbaan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

Loopbaanpatronen bij de onderzoeksgroep

De fysieke loopbanen

Op basis van de formele kenmerken van de aansluitende van de verschillende soorten loopbaantransities vinden we enorm veel variatie in de loopbanen 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.

Figuur 1.



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 kunnen we zowel bij de management- als bij de professionele carrière vier types onderscheiden.

- *Klassiek lineair*: een aantal respondenten heeft een klassieke carrière opgebouwd binnen de grenzen van een beperkt aantal bedrijven.
- *Intern nomadisch*: een aantal respondenten heeft een 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 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.

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 opportuniteit 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 nomadisch te noemen is, als respondenten die een extern nomadisch patroon volgen, maar toch vooral gedreven zijn door carrièregerichte motieven.

De ICT-sector als laboratorium voor nomadische loopbanen?

Een aantal kenmerken van de ICT-sector deden ons bij de aanvang van 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: we zien in de ICT-sector een grote kruisbestuiving tussen de verschillende bedrijven. Bedrijven werken in een netwerk samen aan verschillende projecten. Hierdoor kennen werknemers verschillende bedrijven wat de overgang van bedrijf naar bedrijf vergemakkelijkt. Door de snelheid waarmee technologieën komen en gaan moeten werknemers zich ten slotte voortdurend bijscholen: in de ICT is levenslang leren geen loos begrip, maar een essentieel onderdeel van elke functie. Een cultuur van levenslang leren maakt de sprong naar een nieuwe job, waar onvermijdelijk een leerperiode aan verbonden is, minder groot. Bovendien heeft de ICT-sector lange tijd een periode van economische hoogconjunctuur gekend waardoor het relatief gemakkelijk was om van job te veranderen. De opportuniteiten lagen er als het ware voor het oprapen. 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.

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 vormgeven van iemands carrière. Die individuele vrijheid kan je gebruiken om een beter evenwicht te zoeken tussen privé- 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, ten

slotte, 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 voorgeprogrammeerde carrièreeladders. Ook in de carrièrejungle 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.

Elke Valgaeren

SEIN-LUC

Cluster gelijke kansen en vrouwen

Noot

1. Het rapport kan u downloaden op: <http://www.luc.ac.be/sein/>.