

HET ICT PERSPECTIEF

Naar een bindingsstrategie van ICT-professionals¹

¹ Auteurs: Michiel van der Horst MSM, Frank Droës MSM en Godfried Koevoets MBA MSM. Het onderzoek is begeleid door Prof. Dr. Hans Junggebur

If you really want to know, you want to look in the horses mouth.

Jenny Naistrocere

**Senior Extension Associate
Program for Employment and
Workplace Systems (PEWS)
Cornell University, Ithaca, New
York**

Samenvatting

De verwachting is dat de arbeidsmarkt in de komende jaren weer zal aantrekken. De probleemstelling spitst zich dan ook toe op de vraag hoe een ICT bedrijf haar huidige keyperformers en toekomstige ICT-professionals aan zich kan binden.

Allereerst blijkt aan de hand van het prognosemodel van het ROA dat de vooronderstelling inzake het aantrekken van de arbeidsmarkt wordt bevestigd. In onze theoretische verkenning koppelen we arbeid en motivatie van medewerkers aan de begrippen opbrengst en motief; daarbij wordt motief geformuleerd als “de voorkeur voor, of afkeer van, een bepaalde categorie van opbrengsten”. Via de verkenning van de theorie m.b.t. binding en bindingsmotieven leidt dit tot een tabel van “opbrengsten” welke wij als basis hebben gebruikt voor ons verder onderzoek.

Middels een inventarisatie van studies naar “arbeidswensen van Nederlanders”, versmald naar de door ons, op grond van de opdracht, te onderzoeken doelgroep, komen we tot de conclusie dat in zijn algemeenheid iedere werknemer veel waarde hecht aan een basispakket van werkaspecten bestaande uit een optimale (sociale) context van werk (sfeer, collega's, mensen ontmoeten), salaris en interessant werk (inclusief aansluiting op de eigen capaciteiten). Daarnaast zijn hoger opgeleiden meer intrinsiek gemotiveerd en hechten veel belang aan interessant en uitdagend werk, goed salaris en doorgroeimogelijkheden. Naarmate hoger opgeleiden ouder worden, neemt het belang van carrièremogelijkheden af, terwijl die van een beperkte reistijd toeneemt. Hoger opgeleide vrouwen leggen meer accent op sociale aspecten van het werk zoals goede collega's en een goede werksfeer. Als vertrekreden leggen hoger opgeleiden meer de nadruk op intrinsieke werkaspecten, hoewel ontevredenheid met het salaris als tweede wordt genoemd.

Als organisatie wil je de huidige en toekomstige key-performer aan zich binden. In de literatuur wordt steeds meer gesproken over “de nieuwe professional”. De termen “persoonlijk ondernemerschap” en “autonomie”, de meest relevante begrippen binnen de gedragstypologie van de nieuwe professional worden verder uitgediept. Als we deze verkenning koppelen enerzijds aan de gehanteerde definitie van key-performer en anderzijds aan de uitkomsten van ons onderzoek dan is onze belangrijkste conclusie dat, congruent met de professionele ontwikkeling, bindingsmotieven, - dan wel persoonlijke waarden van de (nieuwe) professional -, veranderen van meer extrinsiek (salaris, ontwikkeling, carrière en sfeer), via meer werkintrinsiek (ontplooiing en ontwikkeling), naar autonomie (waarin zij vorm geven aan de realisatie van eigen doelen en overtuigingen). Verder blijkt dat het op zoek gaan naar de bindingsmotieven van de key-performer sec, tot gevolg heeft dat de medewerker, dan wel (nieuwe) professional, eenzijdig vanuit de organisatie wordt gedefinieerd. Deze inside-out benadering leidt tot een manier van denken welke slechts zicht geeft op een beperkt aantal drijfveren en motieven.

Inhoudsopgave

Samenvatting	3
Inhoudsopgave	4
1. Organisatie	5
2. Situatieschets	5
3. Probleemstelling	6
4. Doelstelling	6
5. Theoretische verkenning	6
5.1 krapte op de arbeidsmarkt	6
5.2 arbeid en motivatie	9
5.3 binding en bindingsmotieven	10
5.4 opbrengsten onderverdeeld	10
5.5 arbeidswensen	11
5.5.1. arbeidswensen in Nederland	11
5.5.2. Nederlandse arbeidswensen in perspectief	11
5.5.3. de hoger opgeleiden en hoger opgeleide starter	13
5.5.4. mannen en vrouwen, kinderen of geen kinderen	14
5.5.5. vertrekredenen	14
5.5.6. centraliteit van het werk	15
5.5.7. samenvatting	15
5.6 professionalisme en professionals	16
5.6.1. persoonlijk ondernemerschap	17
5.6.2. autonomie	19
6. Hypothese	21
7. Onderzoeksopzet	22
8. Analyse	22
8.1 jongere versus oudere professionals	22
8.2 sociale factoren	22
8.3 vertrekredenen	22
8.4 conjunctuur	23
8.5 toekomstige situatie	23
8.6 werk en privé in balans	23
8.7 strategieontwikkeling	23
8.8 samenvatting	23
9. Conclusies	24
10. Aanbevelingen	25
11. Tot slot	26
11.1 ontwikkeling van de professional	26
11.2 implicaties voor het HRM	26
12. Literatuurlijst	27
Bijlagen	

HET ICT PERSPECTIEF

2. Situatieschets

Na de recente recessie in de ICT-branche (2001/2002) wordt verwacht dat de markt weer (sterk) zal aantrekken, vooral op grond van herinvesteringen en in mindere mate op grond van economische groei.

Binnen de ICT-wereld was het motto, in de jaren 90, van het management “alles kan”.³ Dit leidde binnen de branche tot *hit and run* cultuur binnen organisaties, een extreem hoge mobiliteit van personeel; veel medewerkers, - waaronder ook de talenten en key-performers - leken weinig binding te kennen met de organisatie. De ICT-organisaties leken gelegenheidscoalities te zijn geworden waaruit een ieder zijn graantje meepikte. Organisaties zelf vervulden hierin ook een nadrukkelijke rol door actief medewerkers bij collega bedrijven te werven en/of weg te kopen. E.e.a. resulteerde in een carrousel op de ICT-arbeidsmarkt. Tot dat medio 2001 de recessie inzette en veel van deze organisaties verdwenen als zandkastelen in een opkomende vloed, of moesten inkrimpen. Bij het afbouwen van de “alles kan cultuur” hebben werkgevers in de branche imagoschade opgelopen. Werknemers zijn ontslagen of hebben arbeidsvoorwaarden in moeten leveren.

De in de nabije toekomst ingeschatte groei van de markt stelt bedrijven voor de vraag hoe zij, in de toekomstige “*war for talent*”, in ieder geval haar *key-performers* kan behouden.

Natuurlijk is het ook van belang *toekomstige* key-performers te kunnen behouden en talenten aan te trekken. Aangenomen wordt dat de huidige en toekomstige key-performers behoren tot de ICT-beroepsgroep. Wij hanteren de volgende definitie van key-performers:

‘Enerzijds zijn deze medewerkers belangrijk voor onze organisatie en bekleden ze belangrijke of zelfs kritische posities voor de organisatie zelf of bij klanten waar ze onze organisatie vertegenwoordigen. Anderzijds verwachten we (en zien we de afgelopen jaren) een steilere leercurve dan die van de andere professionals binnen zijn of haar functie. Dit zelfs ondanks het krappe budget van de afgelopen jaren voor ontwikkeling en scholing.’

3. Probleemstelling

Bovenstaande leidt tot de volgende probleemstelling: Hoe kan je de huidige en toekomstige ICT-professionals aan je binden?

4. Doelstelling

Doelstelling is bindingsmotieven van ICT-professionals te onderzoeken en op basis van de resultaten te adviseren over (een) strategie(ën), teneinde huidige en toekomstige talenten of key-performers aan zich te binden.

² Samenvattend overgenomen van website www.btsynteagra.nl, september '04

³ Prof. Dr. M.J.R. Schoemaker, *de organisatie als werkgemeenschap*. In “Management en Organisatie”, januari/februari 2004

5. Theoretische verkenning

5.1 Krapte op de arbeidsmarkt?

Evenals aan het begin van de jaren '80 en '90 gaat het slecht met de Nederlandse economie. Er is nauwelijks economische groei en de werkgelegenheid krimpt. Wat betreft de recente arbeidsmarktontwikkeling springt de oplopende werkloosheid het meest in het oog. Dit is een grote verandering ten opzichte van de krapte die er tot 2002 op de arbeidsmarkt heerste. Is er dan wel een krapte op de (ICT-) arbeidsmarkt in de nabije toekomst te verwachten?

In 2003 heeft het Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt (ROA) van de faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde van de Universiteit van Maastricht (wederom) een rapport uitgebracht over de huidige en toekomstige arbeidsmarktsituatie naar beroep en opleiding. Hierbij gaat de centrale aandacht uit naar de verwachte ontwikkelingen op de middellange termijn (vijf jaar).

Voor haar onderzoek heeft het ROA een prognosemodel ontwikkeld waarin (onder andere) de *uitbreidingsvraag* (per bedrijfssector en beroepsgroep en opleidingstype) en de *vervangingsvraag* (door uittreding uit de arbeidsmarkt, beroepsmobiliteit e.d.), afgezet tegen het *aanbod van nieuwkomers* (per opleidingstype) leiden tot de *toekomstige kans op knelpunten in de personeelsvoorziening* (per opleidingstype).

De prognoses van de uitbreidingsvraag tot 2008 zijn gebaseerd op het 'voorzichtige' scenario van de werkgelegenheidsramingen voor bedrijfssectoren van het Centraal Planbureau (CPB) in de publicatie *Economische verkenning 2003-2006* van december 2001.⁷

De onderstaande tabel geeft een overzicht van de gerealiseerde en geprognosticeerde werkgelegenheidontwikkeling (uitbreidingsvraag in gemiddelde jaarlijkse percentages) weer van de informaticaberoepen en de totale werkgelegenheid (alle beroepen).

Beroepsklasse	Aantal werkenden gem. 2001-2002	1998-2002 %	2003-2008 %
Informatica	281.500	10,7	2,1
Totaal	7.102.500	2,2	0,2

De verwachte werkgelegenheid is weliswaar niet meer zo groot als in de voorgaande jaren, maar blijft zich, ondanks de lagere groeicijfers van de totale werkgelegenheid, vooral in de richting van de informaticaberoepen (hoogste percentage) ontwikkelen.

Indien we de uitbreidingsvraag specificeren naar opleidingsniveau (in gemiddelde jaarlijkse percentages), verkrijgen we de volgende tabel

Opleidingsniveau	Aantal werkenden gem. 2001-2002	1998-2002 %	2003-2008 %
HBO	1.258.500	3,3	1,5

⁴ Nijhoff, D.J., e.a. *Wat beweegt professionals, motieven bij loopbaankeuzen*, Academic Service 2002

⁵ ROA, *De arbeidsmarkt naar opleiding en beroep tot 2008*, ROA-R-2004/11, Maastricht.

⁶ CPB, *Omgevingsscenario's Lange Termijn Verkenning 1995-2020*, Den Haag, 1997

⁷ De recent verschenen economische verkenningen 2004 van het CPB bevestigen dit beeld, zie www.cpb.nl.

WO	575.000	3,5	1,5
Totaal	7.102.500	2,2	0,2

De werkgelegenheidsgroei blijft naar verwachting het hoogst voor de hoger opgeleiden (HAVO/VWO, HBO en WO). Op de overige opleidingsniveaus wordt daarentegen een afname van de werkgelegenheidsgroei of zelfs een daling van de werkgelegenheid voorzien.

De *vervangingsvraag* voor de gehele periode tot 2008 zal ruim 1.130.000 werkenden bedragen. Dit komt neer op een jaarlijks gemiddeld percentage van 3,1% van de werkgelegenheid. Dit wil zeggen dat in de prognoseperiode gemiddeld per jaar 3,1% van het totale aantal werkenden hun arbeidsplaats zal verlaten en vervangen moet worden door nieuwkomers op de arbeidsmarkt. In de volgende tabel is de totale vervangingsvraag en de vervangingsvraag voor informaticaberoepen weergegeven, in aantal en als percentage van de werkgelegenheid in 2002, voor de periode 2003-2008.

Beroepsklasse	Aantal	Totaal %	Gem. jaarlijks %
Informatica	24.500	9	1,7
Totaal	1.132.800	16	3,1

De informaticaberoepen laten procentueel gezien een lage (de laagste) vervangingsvraag zien. In deze beroepsklasse werken met name jonge mannen, waardoor het voortijdig verlaten van de arbeidsmarkt door pensioen, VUT of zorgtaken beperkt zal zijn.

De grootste en belangrijkste component van het *arbeidsaanbod* bestaat uit de voor de komende vijf jaar verwachte arbeidsmarktinstroom van schoolverlaters die vanuit het initiële onderwijs op de arbeidsmarkt instromen. In de hier onderstaande tabel wordt de instroom op de arbeidsmarkt naar opleidingscategorie weergegeven, in aantal en als percentage van de werkgelegenheid in 2002, voor de periode 2003-2008.

Opleidingscategorie*	Aantal	Totaal %	Gem. jaarlijks %
HBO Natuur en techniek	49.400	19	3,6
HBO Economie	81.200	23	4,2
WO Natuur en techniek	18.400	14	2,6
WO Economie	42.100	20	3,8
Totaal	1.588.400	22	4,1

* Onder *WO Natuur en techniek* wordt verstaan: landbouw en milieukunde, wis- en natuurwetenschappen, (werktuig)bouwkunde, elektrotechniek, informatica en bestuurlijke informatiekunde. Onder *WO Economie* vallen de studierichtingen: econom(etr)ie, bedrijfskunde, accountancy en belastingen, rechten en bestuurskunde. Onder HBO vallen nog meer opleidingsrichtingen

Met toepassing van onder andere bovenstaande gegevens heeft het ROA met behulp van de *Indicator Toekomstige Knelpunten in de Personeelsvoorziening per Beroepsgroep* (ITKB) de verhoudingen in vraag en aanbod inzichtelijk gemaakt. De ITKB geeft aan, in welke mate het voor werkgevers mogelijk is om binnen beroepsgroepen de gewenste personeelssamenstelling naar opleidingsachtergrond te realiseren, rekening houdend met de vraag-aanbod-verhoudingen voor de verschillende opleidingstypen. De ITKB heeft een waarde tussen 0 en 1, en naarmate de indicator dichter bij 1 ligt, zullen werkgevers weinig moeite hebben de gewenste personeelssamenstelling te realiseren.

De ITKB geeft voor de informaticaberoepen 0,9, met als typering *enige knelpunten*. Er lijkt dus sprake van enige te verwachten krapte op de toekomstige ICT-arbeidsmarkt. Als we echter naar de verdeling

van de werkenden binnen de informaticaberoepen naar typering van de knelpunten kijken, zien we het volgende.

Beroepsklasse (ITKB)	Geen knelpunten 2001-2002	Enige knelpunten %	Grote knelpunten %
Informatica (0,9)	31	0	69

De informaticaberoepen laten voor 69% van de werkenden grote knelpunten zien in de personeelsvoorziening. Deze grote knelpunten hebben betrekking op systeemanalisten, informatici en de technische systeemanalisten. Dit zijn de beroepsgroepen op hoger of academisch niveau. Werkgevers die op zoek zijn naar programmeurs, waarbinnen voornamelijk MBO'ers werkzaam zijn, hoeven echter geen wervingsproblemen te verwachten. Deze beroepsgroep neemt 31% van de werkenden binnen de informaticaberoepen voor zijn rekening.

De aanname van BT Syntegra dat er wederom sprake zal zijn van een krapte op de arbeidsmarkt, wordt ondersteund door het onderzoek van het ROA. Grote knelpunten kunnen worden verwacht in de functies op hoger (opleidings)niveau. Voor deze beroepsgroep van hoger opgeleide informatici zou het dan ook vanuit arbeidsmarktperspectief relatief gemakkelijk moeten zijn om binnen hetzelfde beroep te veranderen van werkgever.

5.2 Arbeid en motivatie

Arbeid is *het verrichten van een prestatie tegen beloning*. Er moet dus sprake zijn van een afruil tussen het leveren van een arbeidsprestatie en het daarvoor terugontvangen van een, meestal geldelijke, beloning (Jansen: 2002). Volgens Von Grumbkow (1990) volgen uit deze opvatting van arbeid een drietal zaken:

- Een persoon verricht arbeid met een bepaald *oogmerk*.
- Arbeid heeft altijd direct *nut voor de persoon* in kwestie (materieel of immaterieel, direct of indirect). Arbeid is dus gekoppeld aan behoeftebevrediging.
- Arbeid heeft ook nut voor anderen. Arbeid wordt verricht in de economische context van een markt voor ruilrelaties. Arbeid heeft om die reden altijd een *sociale* context.

Vanuit deze beschrijving volgen een tweetal belangrijke bedrijfspsychologische thema's; satisfactie en motivatie.

Arbeidssatisfactie of arbeidsvoldoening heeft vooral te maken met een gevoels- of gemoedstoestand; het gevoel van welbevinden in de arbeidssituatie. *Het is het gevolg van een evaluatie die men maakt wanneer men terugblijkt op de job die men heeft en tot de conclusie komt dat men billijk wordt behandeld. Het gaat hier dus om wat men meent reeds aan opbrengsten te hebben verworven. Men zou dus kunnen stellen dat dit vooral nauw samenhangt met wat men extrinsieke motivatie noemt; het gaat hier om een persoonlijke afweging tussen wat men meent in te brengen (offers: aantal werkuren, inspanning, kennis en kunde) en wat men meent er voor terug te krijgen (opbrengst: loon, status, promotie, ervaring, contacten).* (De Moor, 1998.) In de beoordeling is tevens sprake van een sociale vergelijking; is de relatie tussen offer en opbrengst in verhouding met de offers en opbrengsten van anderen?

Arbeidsmotivatie heeft eerder te maken met het *aanzetten* van een persoon tot het verrichten van arbeid. Arbeidsmotivatie heeft dus, in tegenstelling tot arbeidssatisfactie, een *voorwaartse* dimensie. In de motivatieleer wordt derhalve veel gesproken over *drijfveren*.

In het arbeidsbestel gaat het in essentie om *prestatiemotivatie*. De nadruk ligt op het leveren van prestaties en op gewaardeerde beloningen in de zin van *opbrengsten*. Wil men medewerkers motiveren, dan zal men een koppeling tot stand moeten brengen tussen prestaties en beloningen, die door degene die presteert gewaardeerd worden. Het centrale begrip is *waarde* (De Moor: 1998). Men zou kunnen stellen dat mensen zullen volharden in het leveren van prestaties wanneer deze 'bekrachtigd' worden; d.w.z. opbrengsten leveren waar men de voorkeur aan geeft boven andere. In die zin kan men onder het begrip *motief* verstaan: *de voorkeur voor of afkeer van een bepaalde categorie van opbrengsten*. (Thierry & Koopman-Iwema; 1983).

Het heeft geen zin doelen of beloningen in het vooruitzicht te stellen om het leveren van inspanningen te bevorderen, wanneer desbetreffende personen deze vooruitzichten niet waarderen (of minstens billijk vinden) of geen kans menen te hebben ze te bereiken. Anders gezegd: 'it is not enough to say that an outcome satisfies a need. The outcome has to be valued by the individual, and this individual must see him or herself as being able to achieve it' (Westerman & Donoghue, 1989).

5.3 Binding en bindingsmotieven

Firms must offer workers sufficient incentives to attend work and do an adequate job. Like the employer, the employee is motivated to enter an employment relationship when:

- *the benefits of doing so (such as wages, intrinsic enjoyment, social standing) outweigh the costs (such as increased stress and travelling costs);*
- *these benefits do so in the light of alternatives to that employment (such as alternative job offers or staying at home).*(Boxall & Purcell: 2003)

Personen gaan dus een *arbeidsrelatie* aan indien de (verwachte) opbrengsten groter of belangrijker zijn dan de offers of kosten die daarvoor gedaan of gemaakt moeten worden. Personen gaan een arbeidsrelatie met een *specifieke organisatie* aan, omdat de opbrengsten bij *die* organisatie *gelet op alternatieven* het grootst zijn. Analoog met de definitie van Thierry en Koopman-Iwema uit de vorige paragraaf, is dus het *motief* (of reden) voor een arbeidsrelatie met een *bepaalde organisatie* de voorkeur voor een bepaalde categorie van opbrengsten (waarde) geleverd door die bepaalde organisatie in ruil voor arbeid (kosten/offers).

In modellen met betrekking tot P(erson)-E(nvironment) fit vinden we een vergelijkbare samenhang tussen bepaalde faciliteiten aangeboden door een organisatie en het belang dat werknemers daaraan hechten enerzijds en werktevredenheid en vertrekintenties anderzijds.

P-E fit (Kristoff, Born en Jansen, Taris) handelt over de vraag of kenmerken van een werknemer passen bij de kenmerken van zijn werkinhoud en/of werkomgeving. Met betrekking tot P-E fit worden twee soorten congruentie (of fit) onderscheiden: congruentie tussen (functie)vereisten en bekwaamheden (Demands-Abilities fit) en congruentie tussen aanbod en waarden (Supplies-Values fit). Er is sprake van D-A fit als een persoon capabel is een bepaalde functie te vervullen. Maar werknemers hebben niet alleen een zakelijke transactie met de organisatie om hoeveelheden werk te verzetten, maar ook een psychologisch contract waarin zij werk zoeken dat bij hen past, dat zij leuk vinden. Een dergelijke overeenstemming betreft de fit tussen de waarden (Values) van het individu (normen, voorkeuren, interessen en motieven) en de mogelijkheden die in de organisatie aanwezig zijn om in deze waarden te voorzien (Supplies). Waar D-A fit betrekking heeft op *kunnen*, heeft S-V fit betrekking op *willen* (Born en Jansen).

Uit een recent onderzoek naar de interactie tussen kenmerken van een werknemer en zijn of haar werkomgeving (Taris; 2003), blijkt dat het effect van D-A fit op werktevredenheid en vertrekintentie

bijzonder klein is. S-V fit blijkt echter wel een goede voorspeller van werktevredenheid en vertrekintentie te zijn.

Indien we ons afvragen welke motieven ten grondslag liggen aan de keuze van personen voor een arbeidsrelatie met een bepaalde organisatie, moeten we dus op zoek naar voorkeuren voor categorieën van opbrengsten (waarden) van die personen.

5.4 Opbrengsten onderverdeeld

In zijn onderzoek is door Taris een onderscheid gemaakt in drie soorten werkaspecten; intrinsieke werkaspecten, extrinsieke werkaspecten en sociale relaties. Met intrinsieke werkaspecten worden aspecten bedoeld als de mate van autonomie en variatie in het werk. Extrinsieke werkaspecten refereren aan meer materiële aspecten van het werk, zoals salaris en promotiemogelijkheden. Sociale relaties hebben betrekking op de relaties met collega's en leidinggevende(n). Van Hoof e.a. onderkennen in hun studie een vijftal werkaspecten. Naast de bovengenoemde, onderscheiden ze doorgroei- en promotiemogelijkheden en gemaksfactoren.

Gebruik makend van de laatste indeling en aspecten uit diverse literatuur, kunnen we de volgende tabel samenstellen.

Werkintrinsieke factoren	Werkextrinsieke factoren	Doorgroeimogelijkheden	Sociale factoren	Gemaksfactoren
Uitdaging	Salaris	Carrière-mogelijkheden	Collegialiteit	Arbeidsomstandigheden
Zelfstandigheid	Baanzekerheid	Opleidingsmogelijkheden	Werksfeer	Woon-werk-afstand
Verantwoordelijkheid	Maatschappelijke relevantie		Bedrijfscultuur	Kinderopvang
Ontplooiing	Secundaire arbeidsvoorwaarden		Stijl van leidinggeven	Werktijden
Leermogelijkheden	Erkenning		Contact met klanten	Omvang arbeidsduur
Afwisseling	Imago v.d. organisatie ⁸			
Interessant werk	Doel / visie v.d. organisatie			
Waardering van klanten				
Zinvol werk				

5.5 Arbeidswensen

5.5.1 Arbeidswensen in Nederland

Prof. dr. Jacques van Hoof⁹ heeft onderzoek gedaan naar de arbeidswensen van Nederlanders. Voor het onderzoek heeft hij gebruik gemaakt van reeds bestaande databestanden van 14 onderzoeken, waaronder het TNO Arbeids survey, het OSA Arbeidsaanbod survey en het onderzoek naar WorkOptions van The European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. In de bestudering van de drie genoemde datasets is onderscheid gemaakt naar opleiding, leeftijd, sekse

⁸ Met imago van de organisatie wordt hier bedoeld 'het gezicht of de buitenkant van de organisatie', waarmee een beginnend professional zich wil affichereren.

⁹ Prof. Dr. J. van Hoof: "Werken moet wel leuk zijn", Koninklijke van Gorcum 2003

en huishoudsituatie, om daarmee inzicht te krijgen in verschillen tussen diverse subgroepen. De overige datasets zijn gebruikt voor onderzoek naar wensen en voorkeuren van *specifieke* doelgroepen als hoger opgeleiden, lager opgeleiden, nieuwkomers, mannen, vrouwen enzovoort.

Uit deze studie behandelen we hieronder alleen de resultaten die, gelet op de doelgroep, voor dit onderzoek relevant zijn.

5.5.2 Nederlandse arbeidswensen in perspectief

In de European Value Study hebben circa 1000 Nederlanders in 1999 een lijst met 15 werkaspecten voorgelegd gekregen en aangegeven welke ze wel of niet belangrijk vonden in relatie tot werk. Uit het onderzoek kwam naar voren dat veel Nederlanders (90%) een sociale component van werk, prettige collega's, belangrijk vinden. Het salaris, een economische component, is een goede tweede (73%), gevolgd door een goede aansluiting op de eigen capaciteiten (D-A fit, 67%).

Een aantal werkaspecten die significant verschillen in belang in vergelijking met andere landen, zijn hieronder weergegeven.

Figuur 5.2.: Belangrijkste verschillen werkaspecten naar land

Bron: Van Hoof e.a.

Opvallend is dat, in vergelijking met de genoemde landen, Nederlanders een groot belang hechten aan sociale contacten in hun werk (leuke collega's en mensen ontmoeten), en een minder groot belang aan een baan waarvan men het gevoel heeft iets te kunnen bereiken (in vergelijking met andere landen, hetgeen erop zou kunnen duiden dat het prestatiemotief in Nederland niet sterk ontwikkeld is). De Nederlander vindt het wel belangrijk dat het werk aansluit op de eigen capaciteiten.

5.5.3 De hoger opgeleiden en hoger opgeleide starters

Tweejaarlijks verricht het VNU een onderzoek naar de hoger opgeleiden. De resultaten van het onderzoek in 2001, waaraan 1451 respondenten van maximaal 45 jaar met minimaal een Hbo-opleiding deelnamen, zijn weergegeven in de volgende grafiek.

Figuur 5.3.: Top 5 van aantrekkelijke baanaspecten voor hoger opgeleiden en hoog opgeleide starters in het bijzonder

Bron: Van Hoof e.a.

Op grond van de resultaten van de onderzoeken concludeert Van Hoof dat de hoger opgeleiden (in vergelijking met lager opgeleiden) meer intrinsiek gemotiveerd zijn. Verder kan aangenomen worden dat naarmate de hoger opgeleide ouder wordt, carrière aan belang inboet (hoewel nog steeds in de top 5) terwijl de behoefte aan uitdagend werk en minder reistijd toeneemt.

Uit recente studie¹⁰ van de Stichting voor Economisch Onderzoek (SEO) blijkt overigens, dat de helft van de jongere hoger opgeleide starter het liefst 4 dagen per week (in een 32 of 36-urige werkweek) werkt. De belangrijkste reden om geen volledige werkweek te willen, is de wens voor een betere balans tussen werk en privé.

5.5.4 Mannen en vrouwen, kinderen of geen kinderen

In onderzoek naar Work Options, uitgevoerd in 1998 onder 1500 Nederlanders in de leeftijd van 16 tot 69 jaar kwam naar voren dat vrouwen de sociale contacten binnen het werk belangrijker vinden dan mannen. In dit onderzoek is gevraagd naar de reden van werk. In de onderstaande figuur zijn de antwoorden weergegeven, rekening houdend met hun thuissituatie.

Figuur 5.4.: Belangrijkste reden voor werk uitgesplitst naar sekse en het wel of niet hebben van thuiswonende kinderen

¹⁰ Uit: "Studie en werk 2004", SOE Amsterdam

Bron: Van Hoof e.a.

Geld verdienen is voor mannen belangrijker dan voor vrouwen, voor mannen met thuiswonende kinderen nog meer. Opvallend is dat vrouwen met kinderen nog minder aan salaris hechten dan vrouwen zonder kinderen. De vrouw is blijkbaar veelal eerst verantwoordelijke voor de verzorging van de kinderen en werkt vooral voor de sociale contacten, en hierbij moet het werk vooral leuk zijn.

5.5.5 Vertrekredenen

Uit de OSA gegevens blijkt dat jongeren vaker van baan veranderen dan ouderen. Lager opgeleiden veranderen minder vaak van baan dan hoger opgeleiden. Tevens blijkt er een verband te bestaan tussen arbeidsmobiliteit en conjunctuur. In de volgende grafiek zijn de vertrekredenen van hoger opgeleiden weergegeven.

Figuur 5.5.: Vertrekredenen van hoger opgeleiden (totaal) en starters

Bron: Van Hoof e.a.

Voor de totale groep hoger opgeleiden is het gebrek aan uitdaging de belangrijkste reden om van baan te veranderen, op enige afstand gevolgd door salarisaspecten, de oninteressante functie, weinig carrière- of doorgroeimogelijkheden en het ontbreken van stimulerende leiding. Opvallend verschil met starters is dat starters de werksfeer (niet afgebeeld, 39%) vaker noemen dan carrière- en doorgroeimogelijkheden. Ook het niet kunnen volgen van opleidingen (niet afgebeeld, 22%) neemt samen met het ontbreken van stimulerende leiding de zesde plaats in.

5.5.6 Centraliteit van het werk

Als laatste is het interessant te bezien welke plaats arbeid in het leven van mensen inneemt, en de conclusies van Van Hoof e.a. te bespreken. Met gebruik van de OSA-gegevens, het TNO-onderzoek en het Meaning Of Working (MOW) onderzoek uit 1981 komt Van Hoof tot de volgende conclusie.

De *plaats* (in relatie met andere activiteiten) van werk in het dagelijks leven is in de laatste 20 jaar niet afgenomen, terwijl de *betekenis* van werk in het algemeen wel aan belang heeft ingeboet. Hiernaast is gevonden dat de centraliteit van arbeid in de zin van *betekenis* van het werk in het algemeen afneemt met het stijgen van het opleidingsniveau. Aan de andere kant neemt de *plaats* van het werk in het leven van mensen toe, naarmate het opleidingsniveau hoger is.

5.5.7 Samenvatting

Samenvattend kunnen we stellen dat Nederlanders veel belang hechten aan een soort basispakket van werkaspecten bestaande uit een optimale (sociale) context van werk (sfeer, collega's, mensen ontmoeten), salaris en interessant werk (inclusief aansluiting op de eigen capaciteiten).

Hoger opgeleiden zijn meer intrinsiek gemotiveerd en hechten veel belang aan interessant en uitdagend werk, goed salaris en doorgroeimogelijkheden. Naarmate hoger opgeleiden ouder worden, neemt het belang van carrièremogelijkheden af, terwijl die van een beperkte reistijd toeneemt.

Hoger opgeleide vrouwen leggen meer accent op sociale aspecten van het werk zoals goede collega's en een goede werksfeer.

Als vertrekreden leggen hoger opgeleiden meer de nadruk op intrinsieke werkaspecten, hoewel ontevredenheid met het salaris als tweede wordt genoemd.

5.6 Professionalisme en professionals

Zo als eerder vermeld hanteren wij de volgende definitie van key-performers:

'Enerzijds zijn deze medewerkers belangrijk voor onze organisatie en bekleden ze belangrijke of zelfs kritische posities voor de organisatie zelf of bij klanten waar ze onze organisatie vertegenwoordigen. Anderzijds verwachten we (en zien we de afgelopen jaren) een steilere leercurve dan die van de andere professionals binnen zijn of haar functie. Dit zelfs ondanks het krappe budget van de afgelopen jaren voor ontwikkeling en scholing.'

Aan de ene kant wordt dus gesproken over huidige medewerkers die vanuit hun positie (functie of plaats binnen de klant- of eigen organisatie) worden aangemerkt als key-performer. In wezen betreft het hier sleutelposities (key-positions) die worden bezet door medewerkers waarvan verwacht wordt of aangetoond is dat zij deze als kritisch beoordeelde functies op z'n minst naar behoren uitvoeren. De vraag hierbij is of het hier vanuit de organisatiestructuur ontworpen en door de organisatie ingevulde functies betreft, of door de omstandigheden (klant, markt, conjunctuur, werkcomplexiteit, etc) ontstane, of door de medewerker gecreëerde posities.

In ieder geval benoemt worden die medewerkers die zich sneller ontwikkelen (leren) of hebben ontwikkeld (geleerd), als (aankomend) key-performer benoemd. Blijkbaar leiden diepgaande of brede

kennis en vaardigheden van de individuele medewerker (direct of indirect) tot wat als productief wordt gezien.

Als de individuele kennisontwikkeling aan de basis ligt van de kennisproductieve werkomgeving, zal veel aandacht besteed moeten worden aan reflectie, leren van fouten, het kritisch delen van meningen, het tegengaan van groepsdenken, kennisdeling, ruimte om te experimenteren en voor het nadenken over de eigen loopbaan (Van Woerkom, 2003).

Hierin ligt voor ons de koppeling naar “de nieuwe professional”, als exponent van de gedachte dat medewerkers als kennisdragers een steeds belangrijker productiefactor worden. E.e.a. leidt tot een groot aantal begripsomschrijvingen c.q. definities van het begrip “de nieuwe professional”, welke door M. van Boheemen¹² e.a. worden geïnventariseerd. Zij beschrijft in haar artikel, op grond van haar literatuurverkenning 9 samenvattende gedragstypologieën van de nieuwe professional, zoals zij die bij even zo veel auteurs tegenkomt.

Boheemen noemt en vat de volgende 9 types samen:

- Kenniswerker, zoals beschreven door Drucker
- Autonome professional, door Kessels
- Persoonlijke ondernemerschap, Pool en van der Bijl
- Empowerde medewerker, Quinn en Spreitzer
- Persoonlijk ondernemer, Rondeel en Wagenaar
- Persoonlijk meesterschap, Senge
- Kritisch reflectieve werknemer, van Woerkom
- Intrapreneur, Weggeman, Wijnen en Kor
- Werkondernemer, van der Zee

In het artikel wordt a.d.h.v. overeenkomsten binnen deze gedragstypologieën een beeld van de nieuwe professional geschetst:

“De nieuwe professional” handelt letterlijk met zijn eigen kennis en vaardigheden op een ondernemende manier. Dit betekent dat hij in zijn praktisch handelen niet alleen kansen ziet maar ze ook creëert. De ruimte nemen en de durf uiten een initiatief te ondernemen, maken hiervan onderdeel uit. Bij het handelen staan resultaat en doelgerichtheid centraal.

De manier waarop de omgeving wordt betrokken in het gedrag van de nieuwe professional lijkt vooral gericht op zelf-facilitatie en zelforganisatie, in de zin van het organiseren van zijn omgeving ter ondersteuning van zichzelf. Zij zijn creatief en op zoek naar een omgeving waarin aantrekkelijke uitdagingen en werk wordt geboden om deze creativiteit tot uiting te brengen.

De nieuwe professional neemt ook de verantwoordelijkheid voor en is bewust bezig met eigen ontwikkeling en leren. Leren en veranderen zijn continue subdoelen in het handelen. Naast zelfreflectie als belangrijke component, vraagt hij ook anderen om feedback op de eigen ideeën. Hij hanteert daarbij een creatieve en flexibele werkhouding.

Nieuwe professionals gedragen zich als personen met een hoge mate van zelfvertrouwen, m.n. in eigen kwaliteiten en capaciteiten. Dit zelfvertrouwen maakt dat zij de uitdaging aandurven om zichzelf te

¹² Marlies van Boheemen, Nina Aalfs en Joris Methorst; Wie is de nieuwe professional?, in HRD themanummer: “de nieuwe professional: het belang van autonomie en persoonlijk ondernemerschap” (jaargang 4, nr. 1 2004)

verbeteren of te vernieuwen ofwel hun vermogen te vergroten. Vanuit een interne “locus of control” gedraagt de professional zich als pionier op zoek naar vernieuwing en verbetering.

Kortom, de nieuwe professional gedraagt zich als een ondernemer, wat zich uit in persoonlijk ondernemerschap; en hij functioneert goed bij een grote mate van autonomie, waarbij de nieuwe professional over de volgende competenties beschikt:

1. Vakdeskundigheid
2. Materiedeskundigheid
3. Autonomie
4. Netwerkdiskundigheid
5. Sectoroverstijgende deskundigheid.

Omdat de termen “persoonlijk ondernemerschap” en “autonomie” naar onze mening de meest relevante begrippen zijn binnen de gedragstypologie van de nieuwe professional is het voor ons verdere betoog wenselijk deze termen uit te diepen.

5.6.1 Persoonlijk ondernemerschap

De term persoonlijk ondernemerschap is voor ons te koppelen aan een aantal gedragstypologieën, zoals we reeds eerder hebben omschreven. Professionals proberen datgene te doen waar ze goed in zijn en waar ze waarde aan hechten. Zij richten in hoge mate hun eigen werk in, gaan regelmatig na of ze de goede dingen doen en sturen bij wanneer nodig.

Persoonlijk ondernemerschap heeft te maken met de ruimte creëren om datgene te realiseren wat je echt belangrijk vindt, in verbinding met de omgeving. Persoonlijk ondernemen is naast het verwezenlijken van je eigen doelstellingen ook het onderzoeken van en aansluiten bij de belangen van anderen: klanten, collega's, andere afdelingen, organisatie als geheel, soms zelfs de maatschappij.¹³

Dit gedrag komt voort uit individuele waarden en drijfveren van de professional. De persoonlijk ondernemer is zich bewust van zijn eigen doelen en kiest vanuit die situatie ook zijn eigen werkomgeving of arbeidsconstruct.

Wij vinden het van belang om op dit punt aangekomen duidelijk uit te komen voor ons idee dat persoonlijk ondernemerschap, als onlosmakelijk onderdeel van de professional, geen definitie is voor het wel of niet hebben van een juridisch arbeidsconstruct van diezelfde professional. De (interim) professional zal zich altijd opstellen in verbinding met zijn omgeving en dus meer mogelijkheden benutten om zijn persoonlijk ondernemerschap vorm te geven. Wij zien met Kemp van Ginkel¹⁴, drie mogelijke uitingsvormen van persoonlijk ondernemerschap t.w.:

- Persoonlijk ondernemerschap binnen een organisatie: waarbij de professional ervoor kiest om binnen de organisatiekaders zoveel mogelijk het werk op eigen wijze in te richten, middels het bepalen van eigen passie, door activiteiten aan de dag te leggen waarbij ze grote betrokkenheid ervaren. Deze professionals ervaren vooral de (financiële) zekerheid en veiligheid van een organisatie als uitvalsbasis voor de eigen ambities en biedt het comfort van een uitgebreid netwerk. E.e.a. komt voort uit “need to belong”, ergens bijhoren. Van Ginkel

¹³ Ineke Khalil en Saskia Tjepkema: Werken aan persoonlijk ondernemerschap, in HRD themanummer: “de nieuwe professional: het belang van autonomie en persoonlijk ondernemerschap” (jaargang 4, nr. 1 2004)

¹⁴ Kemp van Ginkel, Mariël Rondeel en Sibrenne Wagenaar: “Persoonlijk ondernemerschap, proactief werken met je talenten, in HRD themanummer: “de nieuwe professional: het belang van autonomie en persoonlijk ondernemerschap” (jaargang 4, nr. 1 2004)

spreekt bij dit construct overigens wel over een “enigszins paradoxale verbinding” daar waar het gaat over enerzijds zekerheid, comfort en ergens bij horen, maar anderzijds de aanwezigheid van mogelijke beperking om door te groeien, het sterke verantwoordelijkheidsgevoel die de professional voelt t.o.v. de eigen organisatie en dat hem ervan weerhoudt de eigen voorkeuren op de eerste plaats te zetten.

- Persoonlijk ondernemerschap deels binnen een organisatie, deels zelfstandig. Deze categorie professionals kiest ervoor deels als zelfstandige te werken, maar deels ook nog steeds vanuit een formele verbinding met een organisatie anderen werken in een netwerkorganisatie in een vaste free-lance constructie. Deze personen kenmerken zich, doordat ze hun eigen koers willen bepalen en niet aangestuurd willen worden door een leidinggevende of een bedrijfsdoelstelling. Tegelijkertijd zijn ze op zoek naar ondersteuning in hun ontwikkeling. Ze willen uitgedaagd worden, gewaardeerd en begeleid.
- Persoonlijk ondernemerschap als zelfstandig ondernemer. Deze groep professionals vindt de nadelen van een organisatie verband zwaarder wegen dan de voordelen van de hiervoor beschreven verbinding. Zelfstandig ondernemerschap staat voor maximaal keuzevrijheid ervaren bij het uitbouwen van de eigen talenten. Ook de koers die sommige organisaties hebben gekozen in economisch slechtere tijden (reorganisatie, sanering van opleidings en ontwikkelmogelijkheden, beheersmatig werken, focus op omzet etc) maakt dat deze mensen zich niet meer willen verbinden. Ook deze mensen willen hun eigen ontwikkeling spiegelen. Daartoe organiseren zij bijvoorbeeld intervisie, zoeken samenwerkingsverbanden met andere zelfstandige ondernemers of trekken zelf medewerkers aan.

Samenvattend: professionals werken pro-actief met hun talenten en vullen die in middels persoonlijk ondernemerschap al dan niet als (gedeeltelijk) zelfstandig ondernemer.

5.6.2 Autonomie

Autonomie wordt door Methorst e.a.¹⁵ omschreven, - afgeleid van het Griekse *automos* (zelfbestuur), *autos* (zelf) en *nomos* (het maken van wetten) – als zelfbeschikking, het nemen van de eigen verantwoordelijkheid en het zelfbewust een koers kiezen. In het artikel proberen de auteurs een antwoord te vinden op de vraag of het hebben van autonomie inderdaad een bepalende factor is in enerzijds het voldoen aan de hoge eisen van de werkomgeving en anderzijds aan de eigen behoefte van de,zoals eerder breed omschreven nieuwe professionals. De auteurs benaderen het begrip autonomie vanuit een wetenschappelijk psychologische invalshoek.

In hun zoektocht naar de beantwoording van de gestelde vraag komen de auteurs te spreken over motivatietheorieën, waarbinnen behoeften van mensen een centrale rol spelen en waarbij deze behoeften aanzetten tot actie (gedrag) Een van de theorieën die worden genoemd is “self-determination” theorie van Deci en Ryan¹⁶. Binnen deze theorie wordt zelfbepaling gedefinieerd als het ervaren van ruimte en vrijheid om eigen gedrag te kunnen initiëren en te kunnen reguleren. Zij brengen in hun model de basisbehoeften terug tot drie, te weten autonomie, competentie en verbondenheid. Autonomie wordt daarbij gedefinieerd als “feeling that one’s activities are self chosen and concordant with intrinsic interests and values”. De self-determination theorie stelt ook dat mensen actief op zoek gaan naar het vervullen van hun basisbehoefte, wat uit eindelijk zal leiden tot een vergroting van gevoel

¹⁵ Joris Methorst en Dirk van Dierendonck: *Het belang van autonomie voor de nieuwe professional*, in HRD themanummer: “de nieuwe professional: het belang van autonomie en persoonlijk ondernemerschap” (jaargang 4, nr. 1 2004)

¹⁶ Decci, E.L. & Ryan, R.M. *Intrinsic motivation and self determination in human behavior*, New York Plenum Press, 1985

van welzijn. Omkering (het niet kunnen vervullen van basisbehoeften, en het ervaren van aansturing van het leven door krachten buiten ons ervaren) zou leiden tot een verslechtering van welzijn.

Binnen het artikel wordt ook de theorie van Shapiro, Schwartz en Austin genoemd, waarin wordt bewezen dat het ervaren van autonomie en controle over het leven van essentieel belang is voor evolutionaire overleving. Als voorbeeld daarbij is de klassieke studie van Rodin en Langer te noemen. In deze studie kreeg een deel van de bewoners van een verzorgingstehuis meer zeggenschap over hun leefomgeving. In de experimentele groep bleek niet alleen het psychologisch welzijn te verbeteren: de mensen leefden ook langer dan in de controle groep.

Samenvattend menen we op grond van bovenstaande te kunnen concluderen dat autonomie beleven en het hebben van controle op de eigen situatie leidt tot een verhoging van welzijnsperceptie.

Vervolgens richten de auteurs de focus naar autonomie op de werkvloer; of anders gezegd wat is het belang van autonomie voor functioneren in een werkcontext. Veel van de theorieën in dit kader zijn ontwikkeld in het kader van herontwerpen van werk en het belang van autonomie daarbij. Met name het welzijn, de geestelijke gezondheid en de intrinsieke motivatie als gevolg van autonomie worden in deze theorieën (van o.a. Karasek, Hackman en Olham) benadrukt.

In dit kader is het voor ons van belang even stil te staan bij het Job-demand-control-model van Karasek e.a.¹⁷ als exponent van theorieontwikkeling m.b.t. autonomie binnen de werkcontext. Karaseks "Job-Demand-Control-model" combineert inzichten uit onderzoek naar werkstress en functieherontwerp. Binnen dit model wordt inzichtelijk gemaakt dat de combinatie van psychologische taakeisen die aan het functioneren enerzijds en de mate van sturingsmogelijkheden (ook wel regelruimte genoemd) welke inherent zijn aan de taak bepalend zijn voor de mate van stress beleven en daaraan gekoppelde stressreacties, of voor de mate van ruimte die ontstaat voor het stimuleren van werkmotivatie en leergedrag.

Figuur 5.6 Job –Demand-Control-model, Karasek 1979

¹⁷ Karasek, R.A.: *Job Demands, Job Decision, Latitude and Mental Strain* 1979 (internet), en Karasek R.A. en Theorell T., *Healthy work: stress, productivity and the reconstruction of working life*. Basic Books, New York 1990

De combinatie van eisen aan het werk en de sturingsmogelijkheden van de werker resulteert in het model in 4 typen werk en 2 diagonale assen (mate van ruimte voor toename van werkmotivatie en leergedrag enerzijds en anderzijds de hoeveelheid stress, c.q. de mentale overbelasting die de werker ervaart)

Samenvattend stelt het Job-Demand-Control-model van Karasek dat de sturingsmogelijkheden, de autonomie dus, het verschil uitmaken of een werksituatie waarin hoge eisen worden gesteld aan mensen, resulteert in stress en uitval, of daarentegen juist leidt tot een toename in motivatie, groei en persoonlijke ontwikkeling.

Ter afsluiting van de bespreking van het artikel van Methorst nog even terug naar de vraag of het hebben van autonomie inderdaad een bepalende factor is in enerzijds het voldoen aan de hoge eisen van de werkomgeving en anderzijds aan de eigen behoefte van de, zoals eerder breed omschreven, nieuwe professionals. Zoals we hebben gezien is autonomie allereerst een menselijke behoefte die belangrijk is voor het psychologische en fysieke welzijn, intrinsieke motivatie en persoonlijk groei en draagt dus daarmee ook bij aan het vervullen van een belangrijke menselijk behoefte en daarmee dus ook aan de behoeften van de nieuwe professional. Als het gaat om het voldoen aan de hoge eisen van de werkomgeving, blijkt bij het model van Karasek dat het hebben van relatief veel autonomie (sturingsmogelijkheden) belangrijk is. Dit helpt niet alleen de werkstress te voorkomen, maar ook bij te dragen aan werkmotivatie en leergedrag.

Het hebben van autonomie speelt dus een belangrijkere rol naar mate de eisen die aan het presteren van de nieuwe professional worden gesteld, hoger worden, zowel door de omgeving als door de professional zelf.

Schematisch ontstaat bij rubricering van de in de literatuur beschreven typen van de nieuwe professional, gecombineerd met mate van autonomie en persoonlijk ondernemerschap dan het volgende model¹⁸:

Ondernemer	Autonomie en Persoonlijk Ondernemerschap	Autonomie	Persoonlijk Ondernemerschap	Company man
	<i>Kenniswerker (Drucker)</i> <i>Autonome Professional (Kessels)</i>	<i>Intrapeneur (Weggemans)</i> <i>Werkondernemer (Van der Zee)</i>	<i>Empowerde werknemer (Quinn)</i> <i>Kritisch reflectieve werknemer (Van Woerkom)</i> <i>Persoonlijk meesterschap (Senge)</i>	

6. Hypothese

In 'Werk(en) moet wel leuk zijn' concludeert Van Hoof dat Nederlanders veel belang hechten aan een soort basispakket van werkaspecten bestaande uit een optimale (sociale) context van werk (sfeer, collega's, mensen ontmoeten), salaris en interessant werk

¹⁸ Prof. Dr. H. Junggeburst: 'De Kerstborrel, Professionals en Professionalisme in Perspectief', nog uit te geven 2004

Hoger opgeleiden zijn meer intrinsiek gemotiveerd en hechten veel belang aan interessant en uitdagend werk, een goed salaris en doorgroeimogelijkheden. Naarmate hoger opgeleiden ouder worden, neemt het belang van carrière mogelijkheden af, terwijl die van een beperkte reistijd (balans) toeneemt.

Uit de literatuurstudie naar professionalisme blijkt dat professionals behoefte hebben aan een bepaalde mate van vrijheid of autonomie, persoonlijke ontwikkeling en ontplooiing, interessant werk en een goed contact met collega's om te reflecteren en hun leren vorm te geven.

De persoonlijk ondernemer is zich bewust van zijn eigen normen, waarden en doelen, en zal deze vooropstellen. Hiervoor heeft hij of zij een grote mate van autonomie nodig; vrijheid in de keuze van het werk (of de opdracht) en de werkomgeving. De scheiding tussen privé en werk wordt vaag; hun leven is hun werk en andersom (Ganzevoort).

Indien we de mate van persoonlijk ondernemerschap (het vormgeven van de eigen werkzaamheden en -omgeving vanuit persoonlijke overtuigingen en doelstellingen) als maatstaf nemen voor de mate van professionaliteit, kunnen we veronderstellen dat behoeften veranderen naarmate de professional meer professioneel wordt, en daarmee bindingsmotieven veranderen. Met het volgende schema proberen we deze laatste zin te verduidelijken:

7. Onderzoeksopzet

Om een beter inzicht te verkrijgen in de waarden (voorkeuren voor categorieën van opbrengsten) van ICT-professionals, hebben we een zestal organisaties verzocht haar key-performers deel te laten nemen aan interviews. Deze interviews zijn semi-gestructureerd in die zin, dat vragen waren voorbereid aan de hand van de indeling in werkaspecten als beschreven in het theoretisch kader¹⁹. In totaal zijn door drie interviewers drieënveertig professionals geïnterviewd. Onder de zes deelnemende organisaties bevond zich ook IBM USA. Hiervan hebben we drie professionals geïnterviewd om de Nederlandse situatie enigszins in internationaal perspectief te plaatsen (wat overigens geen nieuwe inzichten heeft opgeleverd).

¹⁹ Zie bijlage X; vragenlijst.

Hiernaast hebben we voor ons onderzoek aansluiting gezocht en gevonden met een onderzoeksteam van de HVU o.l.v. Hans Junggeburst, die met een met onze onderzoeksvraag vergelijkbaar onderzoek zijn gestart. Ook hun onderzoeksresultaten zullen we betrekken in onze analyse.

8. Analyse

Binnen dit hoofdstuk verwerken we descriptief de uitkomsten van de interviews, zoals door ons gehouden

8.1 Jongere versus oudere professionals

Bij vergelijking van de interviewresultaten blijkt dat de jongere (tot maximaal 35 jaar) grotere waarde hecht aan werkextrinsieke factoren en doorgroeimogelijkheden. Salaris, carrière- (vertikaal) en opleidingsmogelijkheden worden als belangrijke opbrengsten (waarden) genoemd, naast uitdagend werk en een goede werksfeer. Werk- en reistijden spelen een minder grote rol. “Ik ben met mijn vriendin samen een gezinnetje aan het bouwen, financiën zijn daarbij voor mij nu het belangrijkste”, is een aantal malen opgetekende opmerking.

De oudere professional (vanaf 30 jaar) vindt (gegeneraliseerd) een balans in werk en privé (!)“Ik ben niet van plan concessies te doen aan de balans werk en privé”; evenals een marktconform of redelijk salaris een hygiëfactor. Een aantal geïnterviewden in deze categorie verwoorden dit als volgt: “deze balans wordt voor mij nu steeds belangrijker, zelfs ben ik bereid hiervoor salaris in te leveren, mits de inkomsten marktconform blijven.” Een groter belang wordt gehecht aan uitdaging in het werk (95%), sociale factoren en ontwikkelingsmogelijkheden, zoals bleek uit het grote aantal quotes dat wij in dit verband konden noteren.

8.2 Sociale factoren

Werksfeer en collegialiteit worden als zeer belangrijk gezien door alle bevroegden. Gedetacheerden hebben een grote behoefte aan een regelmatig contact met de eigen collegae uit het eigen bedrijf. Op de vraag wat in de huidige situatie als een gemis wordt gezien, wordt over het algemeen in eerste instantie het contact met collegae genoemd. (Op een tweede plaats komt verbreding²⁰. “Ik word eigenlijk alleen maar ingezet op opdrachten, waarvan het bedrijf weet dat ik dat goed kan”) De *kerstborrel* wordt over het algemeen het liefst genuttigd bij de klant, maar moet concurreren met de privé-omgeving.

Op de vraag waar de kerstborrel wordt gedronken, antwoordde een negenentwintigjarige professional: ‘zo dicht mogelijk bij de partner²¹.’

8.3 Vertrekredenen

Opvallend is dat professionals in organisaties die recent zijn overgenomen of gefuseerd zijn (LogicaCMG, ATOS, KPMG) het behoud van de eigen bedrijfscultuur zeer belangrijk vinden. Een verandering van de bedrijfscultuur wordt als de belangrijkste vertrekreden genoemd, ongeacht de conjunctuur. (Uitzondering hierop vormen de medewerkers van Flex Group, die een verandering in de beloningsstructuur als eerste vertrekreden noemen.) Disbalans tussen werk en privé is een tweede vertrekreden. Bij de professionals boven de 30 werd vooral de factor interessant werk en persoonlijke ontwikkeling binnen dit kader genoemd.

²⁰ Met verbreding wordt hier bedoeld de inzet op andersoortige werkzaamheden dan reguliere. Vanwege de ervaring worden professionals veelal op soortgelijke projecten tewerkgesteld.

²¹ Met partner wordt bedoeld de mede-eigenaar van de firma, die invloed heeft op de carrière van de respondent.

8.4 Conjunctuur

In antwoord op de vraag welke (additionele) opbrengsten de professional verwacht indien er wederom sprake zou zijn van een krapte op de arbeidsmarkt (sellersmarket), worden dezelfde elementen genoemd als in de huidige situatie, aangevuld met een 5-tal opmerkingen over het opzetten van een eigen onderneming in een hoog conjunctuur. Wel wordt een belang gehecht aan een goed (marktconform) salaris en pakket secundaire arbeidsvoorwaarden.

8.5 Toekomstige situatie

Tijdens de interviews hebben we tevens de vraag gesteld welke opbrengsten de professional verwacht in de nabije toekomst (over 5 jaar) te verlangen. De meesten verwachten een grotere behoefte aan balans in werk en privé. Verder blijken leermogelijkheden en uitdaging belangrijk te zijn, evenals internationale ervaring. Ook de notie om zelf een richtinggevende positie te bekleden in een andere of zelf op te zetten organisatie werd een aantal malen genoemd. Een opvallende, drie maal gehoorde wens is een tijd werkzaam te zijn voor een charitatieve instelling.

8.6 Werk en privé in balans

Balans in werk en privé wordt opvallend veel genoemd als gewaardeerde opbrengst. Hoewel minder belangrijk gevonden in de huidige situatie door de jongere professional, geeft deze eveneens aan in de toekomst balans belangrijk te zullen vinden.

Met balans wordt over het algemeen bedoeld de tijd die resteert voor bezigheden in het privé-domein. Omvang van de arbeidsduur, flexibiliteit in de arbeidstijden en reistijd worden genoemd als zijnde van invloed op deze balans. Opvallend was ook het groot aantal opmerkingen, in de trant van: "ik ben niet van plan concessies te doen aan de huidige balans privé werk."

Overigens noemden de Amerikaanse professionals van IBM ook balans werk-privé als belangrijke waarde; de weekenden moesten ze vrij zijn. Door de week verbleven ze op de werklocatie, enkele honderden of duizenden kilometers van huis.

8.7 Strategieontwikkeling

Een groot deel van de geïnterviewden gaf aan dat men binnen het eigen bedrijf te weinig gebruik maakte van hun kennis en ervaring voor de interne strategische discussie, terwijl juist diezelfde kennis en ervaring door de professionals wel ingezet wordt bij de externe opdrachtgevers. Of zoals een van de geïnterviewden formuleerde: "het is toch vreemd dat juist mijn externe opdrachtgever zijn koers mede bepaald op grond van mijn strategische inbreng, terwijl ik daar binnen mijn organisatie absoluut niet op bevroegd word". Een belangrijk aantal gaf ook aan hier behoefte aan te hebben en op wat langere termijn dit dermate belangrijk te vinden dat dit een reden tot vertrek zou zijn.

8.8 Samenvatting

De jongere professional hecht meer waarde aan salaris, carrière en opleidingsmogelijkheden, dan de oudere, die uitdaging zoekt, zich wil ontwikkelen (verbreden) en belang hecht aan contacten met de eigen collegae. Beide groepen vinden een prettige werksfeer en instandhouding van de bedrijfscultuur belangrijk.

Een marktconform salaris en een gunstig pakket secundaire arbeidsvoorwaarden zijn hygiënefactoren. Voor de oudere professional is balans in werk en privé eveneens een noodzakelijke voorwaarde.

Ten tijde van een krapte op de arbeidsmarkt, verwacht de professional niet dat zijn voorkeuren zullen veranderen. Wel moet het geboden salaris marktconform zijn. Los van de conjunctuur, verwachten

zowel de jongere als oudere professionals meer behoefte te hebben aan balans werk en privé (vrije/vrij indeelbare tijd).

Veel geïnterviewde professionals hechten belang aan deelname in de strategische discussie. Zij vinden dat hun opgedane kennis, ervaring en inzichten van waarde zijn voor het strategieontwikkelingsproces van ook de eigen organisatie.

Naast de inhoudelijke weergave is het ons opgevallen dat professionals hun eigen motieven (of voorkeuren van opbrengsten) niet paraat hebben en er weinig over hebben nagedacht in het (recente) verleden. De indruk is ontstaan dat bindingsmotivatie voor het grootste gedeelte van de groep geïnterviewden niet zozeer een cognitieve afweging is, maar meer een gevoelsmatig of emotioneel proces is. De groep die er blij van gaf er wel nadrukkelijk over te hebben nagedacht, hechtte een groot belang aan de strategische dialoog en aan gedeelde normen en waarden. Zij zijn ook de groep die verandering van de bedrijfscultuur als vertrekreden noemden. "Proud and Purpose lead to fun"

Ten slotte bleek het merendeel van de geïnterviewden verbaasd en positief verrast door de eigen organisatie te zijn aangewezen als key-performer.

9. Conclusies

De aanname dat er wederom sprake zal zijn van een krapte op de arbeidsmarkt, wordt ondersteund door het onderzoek van het ROA. Grote knelpunten kunnen worden verwacht in de functies op hoger (opleidings)niveau. Voor deze beroepsgroep van hoger opgeleide informatici zou het dan ook vanuit arbeidsmarktperspectief relatief gemakkelijk kunnen zijn om binnen hetzelfde beroep te veranderen van werkgever.

Opvallend is dat de genoemde key-performers en dus ook de groep aanwezige (nieuwe) professionals binnen die organisaties, zich niet als zodanig geïdentificeerd voelden. Kennelijk worden deze medewerkers niet benaderd als een aparte doelgroep binnen deze organisaties.

Als we de uitkomsten van de interviews koppelen aan de door ons geformuleerde hypothese dat ontwikkeling in de mate van professionaliteit gepaard gaat met veranderende bindingsmotieven, dan hebben wij ruime aanwijzingen gevonden dat congruent met de professionele ontwikkeling, bindingsmotieven, dan wel waarden van de professional, veranderen van meer extrinsiek (salaris, ontwikkeling, carrière en sfeer), via meer werkintrinsiek (ontplooiing en ontwikkeling), naar autonomie (waarin zij vorm geven aan de realisatie van eigen doelen en overtuigingen).

Verder hebben we aannemelijk gemaakt dat het op zoek gaan naar de bindingsmotieven van de key-performer sec, tot gevolg heeft dat de medewerker, dan wel (nieuwe) professional, eenzijdig vanuit de organisatie wordt gedefinieerd. Deze inside-out benadering leidt tot een manier van denken welke slechts zicht geeft op een beperkt aantal drijfveren en motieven. Dit kan leiden tot onterechte aannames.

Een outside-in benadering, waarin de kenmerken van mate van professionaliteit, gekoppeld wordt aan de autonomieontwikkeling, leidt er toe dat zicht wordt verkregen op de bredere drijfveren en motieven van de betreffende medewerkers. Daarmee wordt aangesloten door de organisatie bij de kenmerken van de (nieuwe) professional, en daaraan gekoppeld wordt het voor de organisatie mogelijk strategieën te ontwikkelen om die professional in de toekomst voor de organisatie te behouden.

Hoewel uit ons onderzoek blijkt dat professionals niet verwachten dat in een hoogconjunctuur hun voorkeuren voor opbrengsten zullen veranderen (naast een marktconform salaris), vermoeden wij dat in diezelfde hoogconjunctuur professionals hun autonomie sneller zullen opeisen en derhalve zich sneller zullen ontwikkelen, en daarmee hun waarden zullen blijken te veranderen (gelijk aan de profvoetballer met een midlife-crisis op zijn twintigste, zou de ICT-professional zich wel eens sneller kunnen afvragen, wat zijn individuele waarden zijn).

10. Aanbevelingen

Gezien de toekomstig te verwachten krapte op de arbeidsmarkt voor hoog opgeleide ICT-professionals, is het van belang dat voor de key-performer binnen de categorie hoog opgeleide ICT- professionals apart HR-beleid formuleert. Men zal daarom analoog met de ontwikkeling van de professional haar bindingsstrategie vorm moeten geven. Vanuit het aanbod van een basispakket aan arbeidsvoorwaarden (van Hoof), zal men via het vormgeven aan autonomie middels ontwikkelings- en ontlooiingsmogelijkheden, naar een dialoog moeten met de verst ontwikkelde professionals over haar eigen (organisatie)identiteit (waarden, doelen en strategie). Hieruit volgen, naast voorgaande, de volgende aanbevelingen:

1. Definieer de key-performer als (nieuwe) professional (outside-in).
2. Benoem de daarvoor in aanmerking komende medewerkers en informeer de betreffende medewerkers.
3. Ontwikkel HR beleid gekoppeld aan de ontwikkeling van de (nieuwe) professional: Dit betekent dat men voor de beginnend professional een basispakket aan arbeidsvoorwaarden biedt, zijnde: marktconform salaris, opleidingsmogelijkheden, carrièreperspectieven en werksfeer. De verder ontwikkelde professional zal ruime ontwikkelingsmogelijkheden moeten worden geboden in de vorm van diversiteit aan (soorten) opdrachten en uitdagingen, naast ondersteuning voor wat betreft die werkzaamheden, die wel tot zijn functie maar niet tot zijn vakgebied behoren, intervisie en flexibiliteit in werktijden. In plaats van beheersing vanuit managementperspectief is een grote mate van zelfstandigheid en vrijheid (in termen van de sturingsmogelijkheden van de professional) zeer gewenst. Met de verst ontwikkelde en autonoom opererende professional zal men het gesprek aan moeten gaan over waarden, doelstellingen en strategie van de eigen organisatie. Vanuit deze dialoog, wordt enerzijds tegemoet gekomen aan de behoefte van de professional en anderzijds wordt het bedrijf de mogelijkheid geboden te leren van de kennis en de ervaring van die professional. Indien gemeenschappelijke waarden en doelstellingen kunnen worden geformuleerd zal de autonome professional eerder geneigd zijn de relatie met de organisatie te handhaven.
4. Naast medewerkerstevredenheidonderzoek te doen bij de alle medewerkers, en dus ook bij de key-performer / nieuwe professional, zal onderzoek gedaan moeten worden naar de individuele arbeidswensen van de nieuwe professional. Dit impliceert dat de bindingsstrategie voor deze groep niet zozeer vorm gegeven moet worden vanuit flexibilisering alswel vanuit individualisering.
5. Voer allumnibeleid. Eén van de realiteiten van HRM beleid gericht op het binden van de key-performer / nieuwe professional is, dat een organisatie nooit al zijn professionals kan behouden, vooral niet de meest ontwikkelde professional, die mobiel is. Negatieve gedachten en gevoelens van verlies, kunnen de kansen die er zijn middels gericht allumnibeleid vertroebelen. Middels het volgen en in contact blijven met de vertrokken medewerkers, o.a. door informatieverstrekking over ontwikkelingen binnen het bedrijf en door de ontstane vacatures onder de aandacht te blijven houden, richt men zich op een van de vaardigheden van de nieuwe professional, n.l. de reeds genoemde netwerkvaardigheid. Of een organisatie nu een formeel allumniprogramma ontwikkelt of informeel verbonden blijft, contact houden met

vertrokken professionals kan leiden tot nieuwe opdrachten, marktinformatie en opnieuw aannemen van vertrokken professionals. Voordeel is dan dat de professional zich heeft doorontwikkeld op zijn professionele vaardigheden en ervaringen.

Tot slot 2 overwegingen van algemene aard:

- Zoals in onze conclusies beschreven worden de voorkeuren voor onze categorieën van opbrengsten, of wel waarden, door een groot deel van de professionals niet zo zeer cognitief als wel gevoelsmatig bepaald. Het starten van de dialoog met de professional omtrent deze waarden zal er onherroepelijk toe leiden dat de professional meer nadenkt over zijn eigen voorkeuren en waarden. Deze cognitieve overwegingen kunnen resulteren in het besluit van de professional om de organisatie te verlaten, omdat zijn drijfveren niet congruent blijken te zijn aan de richting van de organisatie. O.i. is deze situatie te prefereren boven het missen van de aansluiting bij de professional, omdat de eerste situatie meer bestuurbaar is.
- Overigens is het wellicht interessant te onderzoeken welke categorie van professionals als het meest productief kan worden beschouwd. Je kan immers besluiten om zich te richten op één bepaalde categorie, en daarmee accepteren dat zij de andere 2 categorieën buiten sluit.

11 Tot slot

Tot slot willen we nog twee overwegingen aan onze opdrachtgever meegeven

11.1 *Ontwikkeling van de professional*

Indien en voor zover er nu sprake is, en in de toekomst in meerdere mate zal zijn, van een kenniseconomie, zal de behoefte aan kenniswerkers –of professionals- toenemen. Organisaties zullen zich dan in de ‘war for professionals’ niet alleen in toenemende mate afvragen hoe zij professionals aan zich kunnen binden, maar ook hoe zij (potentieel) talent kunnen ontwikkelen. In bovenstaand gedeelte zijn we (alleen) op zoek gegaan naar waarden (voorkeuren voor opbrengsten) van professionals gekoppeld aan hun al dan niet autonome ontwikkeling.

In de theoretische verkenning hebben we aangegeven dat het effect van de D-A fit op werktevredenheid en vertrekintentie klein is. In zijn beoordeling van dit document, gaf Paul Jansen terecht aan dat daarmee D-A fit niet onbelangrijk is. Commitment en *competenties* leiden immers in samenhang tot prestaties.

11.2 **Implicaties voor het HRM**

Organisaties die zich afvragen hoe zij in de toekomst de (nieuwe) professional aan zich binden, zullen de dialoog aan moeten gaan met de individuele professional. Want de organisatie die de aansluiting verliest met de ontwikkeling van de nieuwe professional, zal deze van zich vervreemden en zeer waarschijnlijk verliezen. Dit betekent dat het kernwoord voor het (toekomstig) HRM niet is flexibilisering, maar *individualisering*, want ...

If you really want to know, you want to look in the horses mouth...

12. Literatuurlijst

Boheemen, M.van, Aalfs,N., Methorst, J. *Wie is de nieuwe professional*, Kluwer HRD themanummer 1-2004

Boxall, P., Purcell, J., *Strategy and Human Resource Management*, Palgrave MacMillan 2003

Decci, E.L. & Ryan, R.M. *Intrinsic motivation and self determination in human behavior*, New York Plenum Press, 1985

Gelderen, van M, Jansen P. & Jonges S, *The multiple sources of autonomy as a startup motive*, nog uit te geven artikel 2004

Grumbkow, J. von, *Arbeidsmotivatie*, Koninklijke van Gorcum 1990

Hoof, J. van, *Werken moet wel leuk zijn*, Koninklijke van Gorcum 2003

Jansen, P.G.W., *Organisatie en Mensen*, Uitgeverij Nelissen 2003

Have, ten, S. e.a., *Binding en motivatie*, Uitgeverij Nieuwezijds 2001

Junggeburst, H., *De kerstborrel, Professionals en Professionalisme in Perspectief*, nog uit te geven, 2004

Karesek, R.A., *Job Demands, Job Decision, Latitude and Mantal Strain*, 1979 (geraadpleegd op internet)

Karasek, R.A., Theorell, T., *Healthy work: stress, productivity and reconstruction of working life*, Basic Books 1990

Moor, W.de *Arbeidsmotivatie als management-instrument*, Bohn Stafleu Van Loghum 2002

Nijhoff, D.J., e.a. *Wat beweegt professionals, motieven bij loopbaankeuzen*, Academic Service 2002

Taris R., *Person – Environment Fit*, Kurt Lewin Institute, 2003

ROA, *De arbeidsmarkt naar opleiding en beroep tot 2008*, ROA-R-2003/11 Maastricht

Schoemaker, M.J.R. *De organisatie als werkgemeenschap*, Management en Organisatie jan/feb 2004

Suijker, P., *Het vinden en binden van de beste medewerkers*, Harvard Business Essentials 2002

Thierry H. & Koopman-Iwena, A.M. *Motivation and Satisfaction*, In Handbook of Work and Organizational Psychology, 1983

Woerkom, M. van, *Defining critically reflective work behaviour*, Groupe ESC Toulouse 2003