

HR-individualisering bij hoog opgeleiden: heilige graal voor engagement en retentie?

Peggy De Prins, Tim Gielens, Ans De Vos en Bart Cambré

Een sociologische realiteit waar we -ook binnen HRM- niet om heen kunnen, is de toenemende trend naar individualisering. Individualisering steunt op de overtuiging dat in de wereld vele mogelijkheden open liggen en dat men daarbij zelf moet/kan kiezen welke men wil gebruiken. Binnen het HR-vakgebied zijn de laatste decennia talrijke concepten en tools ontwikkeld die tegemoet komen aan deze individualiseringstrend. Denk daarbij aan concepten als jobcrafting, I-deals en zelfsturing. In dit artikel bespreken de auteurs de resultaten van een Belgisch onderzoek naar de impact van deze HR-individualiseringsconcepten op het engagement en de retentie van hoog geschoolden. Uit de resultaten blijkt dat maatwerk in de job en de arbeidsrelatie engagement bevordert, terwijl maatwerk in de loopbaan vooral effect heeft op retentie. De implicaties voor de praktijk laten zien dat maatwerk zowel voor het individu als de organisatie voordelig kan zijn, op voorwaarde dat deze individualisering voldoende ingekapseld blijft binnen een ruimer en collectief gedragen HR-kader.

In het HRM-discours wordt momenteel sterk ingezet op een ‘outside in’ benadering (Ulrich, Younger, Brockbank & Ulrich, 2012). Duurzaam HR richt de blik naar buiten en de uitdagingen die gepaard gaan met de veranderende omgeving en maatschappelijke verschuivingen en zoekt daar oplossingen voor in de manier waarop er gewerkt wordt (De Prins, Van Beirendonck, Segers & De Vos, 2013). Organisaties zullen dus steeds feeling moeten houden met wat er zich in de samenleving afspeelt. Niet alleen op economisch en technologisch vlak, maar ook op maatschappelijk vlak. Deze maatschappelijke invloeden zijn binnen het klassieke HRM-discours stiefmoederlijk behandeld. Daar waar elk klassiek HRM-handboek het uitgebreid heeft over de impact van de

Peggy De Prins, Tim Gielens, Ans De Vos en Bart Cambré zijn verbonden aan het Competence Center “Next Generation Work: Sustainability through People” van Antwerp Management School.

globalisering, de technologische (r)evolutie, de veranderende arbeidsmarkt en afzetmarkt, de impact van de economische conjunctuur, etc. komen typische sociologische trends en issues veel minder in beeld. Wij vertrokken in het onderzoek van het individualiseringsthema en legden gaandeweg de link met enkele actuele HR-thema's.

1. Sociologisch reveil: voorspelbare uniciteit

Het individualiseringproces stelt in algemene termen dat de identiteit van mensen steeds minder wordt bepaald door de groep(en) waartoe zij behoren. De beleefde identiteit is een persoonlijke identiteit, geen collectieve. Traditionele instituties als kerk en gezin verliezen hun impact en zijn niet langer de zingevers van de persoonlijke identiteit. Detraditionalisering en deinstitutionalisering worden de norm. De sociaal voorgeschreven biografie wordt vervangen door een 'elective biography', een 'reflexive biography' of een 'do-it-yourself biography' (Beck, 1992). Individuele zelfstandigheid en autonomie worden hoog in het vaandel gehouden en originaliteit staat voorop.

Tot daar de theorie. De toenemende individualisering betekent in de praktijk -paradoxaal genoeg- immers niet dat mensen nu allemaal zeer originele keuzes maken. De drang van het individu om ergens bij te horen, is blijkbaar zeer fundamenteel. Het verschil met vroeger is wel dat de keuze niet langer opgelegd is door één externe autoriteit, maar dat prikkels nu vanuit heel verschillende bronnen komen. Te denken valt aan het onderwijs, het politiek discours, de oude en nieuwe (sociale) media, de reclame, bepaalde consumptiepatronen, etc. Elchardus & Glorieux (2012, 354) drukken het als volgt uit: *"In onze verbeelding zijn we autonoom, vrijgevochten van bevel, gezag, geloof, traditie, verheven boven de regelmaten en de routines waarin onze ouders en grootouders gevangen zaten. Maar hoe overtuigend het ook klinkt, het geldt enkel in onze verbeelding."*

We zijn met andere woorden "voorspelbaar uniek". Er zijn nog steeds collectieve noemers te onderscheiden die invloed uitoefenen op onze identiteit. Het verschil met vroeger is dat er meerdere collectieve noemers in het spel zijn, de keuze voor deze collectieve noemers niet langer opgelegd of als evident wordt ervaren én dat in de beleving van het individu de nadruk ligt op 'eigen keuzes maken'. Om deze redenen wordt er in de literatuur vaak een bijkomend onderscheid gemaakt tussen individualisering en individualisme (zie bijv. Elchardus & Glorieux, 2012). Individualisme wordt dan beschreven als het nastreven van uniciteit en dit willen tonen in relatie tot anderen. Mensen duiden hun gedrag en overtuigingen als het resultaat van een eigen reflexief beslissingsproces. Dat zij daarbij onderhevig zijn aan sturende vormen van sociale controle is voor hen taboe. Het zelf en de zelfsturing zijn binnen het individualisme de enige geldige verklaringen voor het denken, voelen en handelen van mensen.

Individualisering heeft een heel andere betekenis: het veronderstelt dat een grotere autonomie van het individu resulteert in een zwakke tot onbestaande relatie tussen de smaken, overtuigingen en gedragingen van mensen enerzijds en sociologische categorieën anderzijds. Wanneer individualisering zich in extreme mate zou voordoen dan zou de sociologie quasi overbodig worden, omdat er dan geen sprake meer zou zijn van collectieve maatschappelijke patronen, waarden, normen of transities. Sociologen beargumenteren daarom vaak dat detraditionalisering en deinstitutionalisering niet leiden tot (extreme) individualisering. Dit neemt niet weg dat het individualisme vandaag een dominante ideologie is en dat het reflexieve, zelfbewust individu beschouwd wordt als het baken van legitimatie en duiding van het handelen. Vooral bij hoogopgeleiden blijkt dit het geval (Roggemans, 2012).

2. Maatwerk in de 'job' en in de arbeidsrelatie

Het bovenbeschreven individualistisch discours kent tevens een markante doorslag binnen het HRM-discours. Momenteel zijn concepten als 'zelfsturing', 'maatwerk', 'job crafting' en 'I-deals' bijzonder populair. Voor de niet ingewijde lezer definiëren we kort enkele van deze concepten. Wrzesniewski en Dutton (2001) noemen werknemers 'job crafters' wanneer zij op eigen initiatief invloed op hun werkenmerken uitoefenen om zo een werkomgeving te creëren die aansluit bij wat zij in hun werk waarderen, goed kunnen of willen bereiken. Job crafting kenmerkt zich door verschillende taakgerichte, relationele en/of cognitieve veranderingen in het werk waarmee werknemers proactief persoonlijke (werk)doelen nastreven die belangrijk zijn voor de individuele werknemer, zoals betekenisvoller, uitdagender of gezonder werk. Het gaat bij job crafting om zelf-geïnitieerd proactief gedrag waarvan de leidinggevende niet noodzakelijk op de hoogte is, dit in tegenstelling tot de zogenoemde ideosyncratische deals (I-deals; Rousseau, Ho & Greenberg, 2006), waarbij specifieke afspraken met de werkgever worden gemaakt over arbeidsvoorwaarden, werktijden of werkomstandigheden.

Het gebruik van de term I-deal is naast een afkorting ook een verwijzing naar het feit dat deze overeengekomen regelingen voor de verschillende betrokken partijen in een bepaalde zin 'ideaal' zijn (Rousseau, 2005). Daar waar het bij job crafting om zelf-geïnitieerd proactief gedrag gaat waarvan de leidinggevende niet noodzakelijk op de hoogte is, worden bij I-deals expliciet afspraken met de werkgever gemaakt (Liao, Wayne & Rousseau, 2014). I-deals verwijzen dus naar de individuele overeenkomst die een werknemer maakt: geïndividualiseerde afspraken m.b.t. de arbeidsrelatie, bijvoorbeeld de mogelijkheid tot opportuniteiten om individuele competenties te ontwikkelen of flexibele arbeidsregelingen te treffen (Rousseau, 2005). Deze individualisering houdt opportuniteiten in om de balans in de ruilrelatie te kunnen behouden en beloften waar

te maken in een context waarin zowel organisaties als werknemers moeilijk voorspelbaar zijn.

Naast opportuniteiten zijn ook obstakels en risico's te benoemen, zeker in sterk gereguleerde en geïnstitutionaliseerde omgevingen. In België is 96% van de werknemers gebonden door een of andere collectieve arbeidsovereenkomst. België behoort daarmee tot de absolute top in Europa (ter vergelijking: Nederland scoort 85% (Visser, 2013)). Aangenomen kan worden dat I-deals in dit klimaat slechts schoorvoetend ingang zullen vinden. Wanneer er toch I-deals worden gesloten, is de kans bovendien groot dat ze nauwlettend in het oog zullen worden gehouden door vakbonden en/of collega's. Teruggekoppeld aan het concept van job crafting is de fit met de (collectieve) context van even wezenlijk belang. Zo is een bekend fenomeen de initiatiefparadox (Campbell, 2000), waaruit blijkt dat werkgevers of managers expliciet van hun werknemers verwachten dat zij initiatieven nemen. Maar wanneer dit dan daadwerkelijk gebeurt, reageren de managers negatief omdat het initiatief niet aansluit bij hun verwachtingen. Dit soort reacties ondermijnen job crafting, want ze scheppen het idee dat initiatieven alsnog negatief worden opgevat. Er moet dus vertrouwen zijn dat werknemers hun baan op een juiste manier aanpassen en handelen. Deze voorbeelden wijzen er op dat – conform het eerder geïntroduceerde concept van 'voorspelbare uniciteit' – kan worden aangenomen dat ook maatwerk in de eigen functie/'job' en de arbeidsrelatie enige voorspelbaarheid en collectieve inbedding vereist (bijv. binnen het institutioneel kader, de leiderschapsmindset, de organisatiecultuur, de teamgeest, het sociaal klimaat, etc.).

3. Maatwerk in de loopbaan

Naast maatwerk in de eigen functie ('job crafting') en maatwerk in de arbeidsrelatie ('I-deals') is er ook in de loopbaanliteratuur actueel veel te doen rond maatwerk in de loopbaan. Individualisering en flexibilisering zijn essentiële ingrediënten van nieuwe loopbaanconcepten zoals de 'boundaryless career' (Arthur, 1994; 2014), de 'protean career' (Hall, 1976; 2002; Briscoe, Hall & De Muth, 2006), de 'kaleidoscope career' (Mainiero & Sullivan, 2005) en de 'customized career' (Valcour, Bailyn & Quijada, 2007). Deze loopbaanconcepten beantwoorden aan de nood aan een nieuwe visie op loopbanen. Daar waar in het verleden de loopbaan zich klassiek afspeelde binnen de context van één bedrijf en gekenmerkt werd door voorspelbaarheid en mogelijkheden tot (doorgaans verticale) progressie, is dit in een meer dynamische arbeidsmarkt en binnen vlakker organisaties niet langer het geval (Cappelli & Keller, 2013). Daar draait het om een vlotte werking van de arbeidsmarkt, waarbij duurzame inzetbaarheid of employability en flexibiliteit binnen een 'ongebonden loopbaan' centraal staat.

Een ongebonden loopbaanattitude verwijst naar een loopbaan die zich voltrekt als een opeenvolging van job opportuniteiten die verder gaan dan de grenzen van één enkele organisatiecontext (DeFillippi & Arthur, 1994; Arthur, 2014). Daarnaast representeert deze ongebondenheid ook een positieve houding ten aanzien van samenwerking over departementen en organisaties heen. Werknemers nemen met andere woorden meer dan vroeger het heft in eigen handen ('zelfsturing') en voelen zich minder strikt gebonden aan hun werkgever (Briscoe et al., 2006). Zij sturen hun loopbaan zelf aan, nemen initiatief vanuit een duidelijk loopbaanperspectief en blijven aan hun competenties werken, ook als hun werkgever nalaat dat te doen. Gevolg is dat er evenveel loopbanen als mensen zijn (De Vos, 2013). Individuen zijn immers zeer divers in hun ambities en talenten. Afhankelijk ook van hun levensfase en hun bredere levenscontext, kunnen de behoeften van medewerkers en hun kijk op hun loopbaan verschillen. Dit vergt een dynamische kijk op loopbanen die ruimte laat voor maatwerk, maar op zijn beurt ook weer nieuwe risico's inhoudt voor het individu en organisaties.

Bal (2015) formuleert het als een paradox: door de voortschrijdende individualisering van de loopbaan wordt meer focus gelegd op zelfsturing, waardoor het individu niet langer kan verwachten dat instituties zorg dragen voor hun uniciteit en individueel welzijn. Hierdoor dreigt een scenario van 'winners en losers'. Degenen die over veel zelfsturende vaardigheden beschikken zullen hun eigen inzetbaarheid automatisch kunnen verhogen doordat zij telkens proactief en assertief inspelen op nieuwe mogelijkheden binnen of buiten de organisatie. Anderen die zich kwetsbaar voelen, minder hoog gepositioneerd zijn in de organisatie of minder gewapend zijn om hun eigen inzetbaarheid in te schatten, riskeren dan weer snel over het hoofd gezien te worden met als gevolg een lage inzetbaarheid op lange termijn (De Vos, 2013).

Organisaties worden op hun beurt steeds geconfronteerd met een dreigend risico van verlies aan cruciaal strategisch en duurzaam competentie- en sociaal kapitaal. Organisaties worden dan ook voortdurend uitgedaagd om medewerkers los te laten in hun eigenaarschap over hun loopbaan, maar tegelijk binding mogelijk te maken door bijvoorbeeld duidelijke communicatie over hoe individuele loopbanen van belang zijn voor de continuïteit van de organisatie. Individuele verantwoordelijkheid erkennen maakt van loopbaanbeleid geen overbodig HR-domein, zo stelt De Vos (2013), maar stelt organisaties net voor de uitdaging dit ook hard te maken in de manier waarop medewerkers worden gemotiveerd, geresponsabiliseerd en begeleid in hun loopbaanontwikkeling. Ook in kader van de individualisering van loopbanen is 'voorspelbare uniciteit' blijkbaar aan de orde.

4. Gunstige uitkomsten voor HR-individualisering?

De ondertoon in het actuele HR-discours met betrekking tot bovenstaande concepten is vaak bijzonder optimistisch. Men verwacht heel wat voordelen voor zowel organisatie als medewerker, in die mate dat het zowat de heilige graal kunnen zijn binnen heel wat actuele HR-discussies. Zo geven Berg, Dutton & Wrzesniewski (2008) bijvoorbeeld aan dat job crafting dé manier is om medewerkers gepassioneerd met hun job bezig te laten zijn en taken te laten uitvoeren die hen energie geven waardoor ze met plezier gaan werken. Hierdoor wordt hun bevologenheid gestimuleerd. Onderzoek van Ng & Feldman (2010) toonde dan weer aan dat I-deals positief gerelateerd zijn aan de betrokkenheid bij de organisatie en ook in een recente meta-analyse wordt de positieve impact van I-deals bevestigd (Liao et al., 2014). I-deals zorgen er niet enkel voor dat medewerkers zich gewaardeerd voelen, maar deze contracten zwakken ook het geloof af dat de werknemer elders een vergelijkbare deal kan sluiten. Ze zullen daarom bereid zijn om langer bij de organisatie te blijven. Gelijkwaardige bevindingen blijken uit onderzoek naar nieuwe loopbaanconcepten. Zo blijkt uit onderzoek van De Vos et al. (De Vos & Soens, 2008; De Vos et al., 2009) dat werknemers met een uitgesproken zelfsturende houding ook vaak werknemers zijn met een positieve perceptie van hun eigen loopbaansucces én met een hogere score op bevologenheid. Een mogelijke verklaring voor deze laatste relatie is dat een 'protean career'-attitude vaak impliceert dat werknemers loopbaankeuzes maken die in lijn liggen van hun persoonlijke waarden en loopbaandoelstellingen. Werknemers voelen zich primair zelf verantwoordelijk voor hun eigen gewenste werksituatie en inzetbaarheid en werken met andere woorden actief aan de eigen werkbevologenheid, mogelijk wel met het gevolg dat zij hierdoor op zoek gaan naar een andere werkgever en dus een verhoogde verloopintentie vertonen.

De heilige graal-functie wordt hier met andere woorden op de proef gesteld. Toenemende individualisering binnen jobs, arbeidsrelaties en loopbanen bieden vele kansen, maar houden ook risico's in, zo beargumenteerden we ook eerder. Om inzicht te krijgen in beide zijden van de medaille, opteerden we om zowel engagement en verloopintentie als te verklaren variabelen in ons onderzoeksmodel op te nemen. Naast het duurzaam 'boeien' van medewerkers kan men immers vragen naar gepaste bindingstrategieën anno 2015. Wanneer levenslange loopbanen bij dezelfde werkgever niet langer de bedoeling of mogelijk zijn, welke bindingskenmerken werken dan wel om (seriële) bevologenheid binnen jobs of organisaties realiseerbaar te maken?

5. Methode

Onderzoeksvragen

Wij maakten in onze onderzoeksopzet de proef op de som. Leidt maatwerk in HR daadwerkelijk tot de gepretendeerde positieve effecten? Is de overwegend positieve ondertoon in het HRM-discours terecht of moeten we nuances aanbrengen? Is er een verschil in (engagement-/retentie-) effect wanneer het gaat om maatwerk in de functie, de arbeidsrelatie en de loopbaan? Vooral van de loopbaanconcepten verwachten we dat ze eerder verloop(intenties) zullen versterken dan afzakken. Wat zijn hiervan implicatie voor de praktijk? Naast maatwerkconcepten brengen we ook persoonskenmerken in de analyses. Samenvattend luiden de onderzoeksvragen als volgt:

1. *Wat is de invloed van persoonskenmerken op maatwerk in de job, de arbeidsrelatie en de loopbaan?*
2. *Onder controle van de persoonskenmerken, wat is de impact van maatwerk in de job, de arbeidsrelatie en de loopbaan op engagement en verloopintenties? Zijn er verschillen in effecten tussen deze maatwerkconcepten?*
3. *Wat zijn implicaties hiervan voor de HR-praktijk?*

Om bovenstaande onderzoeksvragen te beantwoorden, voerde het Competence Center 'Next Generation Work: Sustainability through People' van Antwerp Management School, in samenwerking met Roularta, onlangs een studie uit onder de titel "Mijn job, arbeidsrelatie, loopbaan=maatwerk?".

Steekproef en procedure

Het onderzoek richt zich uitsluitend op hoger opgeleiden. De begrenzing van de doelgroep is ingegeven door de assumptie dat analoog aan het individualistisch discours (cf. infra), HR-individualisering vooral bij deze doelgroep reeds ingang gevonden heeft, waardoor impactonderzoek op dit moment mogelijk wordt. Voor de dataverzameling werd er samengewerkt met het marktonderzoeksbureau iVox. In totaal werd er een enquête afgenomen bij 3919 hoog opgeleide werknemers, waaronder uitgesplitst naar opleidingsniveau 70% bachelors en 30% masters, naar functieprofiel 2% arbeiders, 57% uitvoerend bedienden, 36% middenkaders/professionals en 5% hoger kader/directie.

Wat de variatie op het vlak van leeftijd betreft, is er een oververtegenwoordiging van de groep 35 tot en met 54 jaar (74,1%), gevolgd door de groep jonger of gelijk aan 34 jaar (22,8%) en tot slot nog een minderheid van 55-plussers (3,1%). 78,4% van de respondenten is Nederlandstalig, 21,6% Franstalig.

Zoals eerder vermeld betreft deze steekproef geen representatief staal van de Belgische bevolking vanwege een oververtegenwoordiging van hoog opgeleiden. De vragenlijst werd ook enkel ingevuld door respondenten die op het moment van de afname een betaalde baan uitoefenden.

Geslacht			Opleidingsniveau	
Man	46,2%		Bachelor	70%
Vrouw	53,8%		Master	30%
Leeftijd			Functieprofiel	
< 35	22,8%		Arbeider	2%
35 – 54	74,1%		Uitvoerend bediende	57%
54 +	3,1%		Middenkader/ professional	36%
			Hoger kader/ directie	5%

Tabel 1. Socio-demografische kenmerken van de steekproef (percentages)

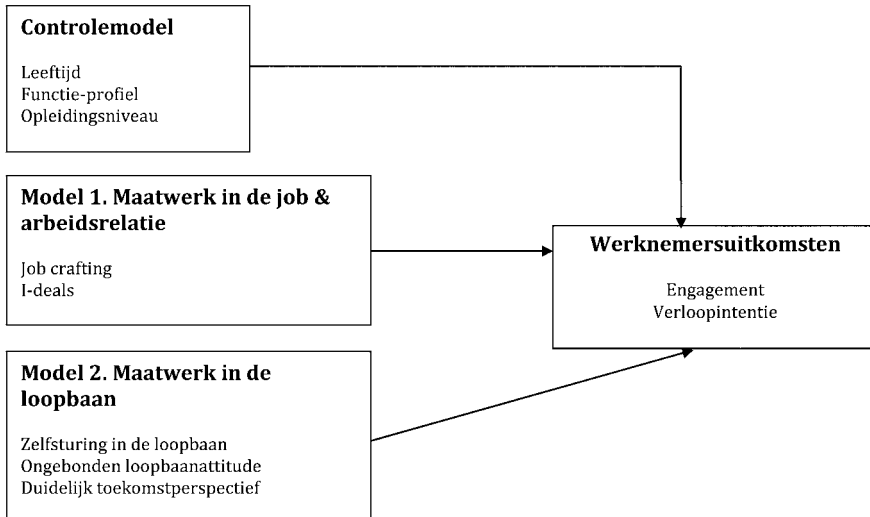
Onderzoeksmodel

De vragenlijst werd opgebouwd volgens het onderzoeksmodel in figuur 1. Naast de maatwerk-concepten als onafhankelijke variabelen, brachten wij ‘engagement’ (of ook wel ‘werkgoesting’ of ‘werkbevoegenheid’ genoemd) en ‘verloopintentie’ in als afhankelijke variabelen.

Metingen

De vragenlijst bestond uit de volgende meetschalen:

Werkuitkomsten: de Nederlandstalige 9-item versie van de Utrechtse Bevoegenheid Schaal (UBES) is gebruikt voor het meten van *engagement* (Schaufeli & Bakker, 2003). De UBES bevat de drie onderliggende dimensies van engagement, met voor iedere dimensie drie items: vitaliteit (voorbeelditem: ‘Op mijn werk bruis ik van energie’), toewijding (voorbeelditem: ‘Mijn werk inspireert mij’) en absorptie (voorbeelditem: ‘Ik ga helemaal op in mijn werk’). De cronbach’s alpha van de schaal bedraagt .95. Voor verloopintentie gebruikten we de VBBA schaal (Van Veldhoven, Meijman, Broersen & Fortuin, 2002). Een voorbeelditem luidt: “Ik denk er wel eens aan om van baan te veranderen”. De cronbach’s alpha van de schaal bedraagt .86.



Figuur 1. Onderzoeksmodel

Maatwerk in de job en de arbeidsrelatie. Voor job crafting baseerden we ons op de schaal van Tims, Bakker en Derks (2012). Een voorbeelditem voor deze schaal is “Ik zorg ervoor dat ik zelf kan beslissen hoe ik mijn werk doe.” Cronbach’s alpha bedraagt .78. Het construct I-deals werd gemeten op basis van de JAP (Hornung, Rousseau & Glaser, 2008). Een voorbeelditem hier is “in welke mate heeft u met de organisatie individuele afspraken gemaakt over individuele uitdagende taken en doelstellingen in het werk”. Cronbach’s alpha bedraagt .86.

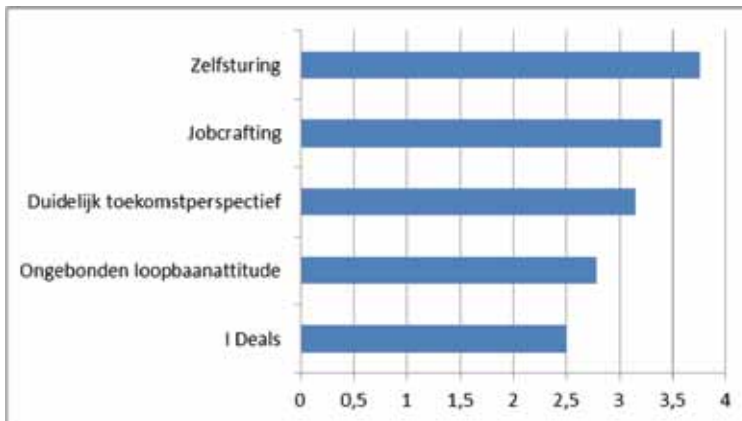
Maatwerk in de loopbaan. De mate van zelfsturing werd geënkquêteerd aan de hand van de 9-item schaal ‘zelfsturende attitude’, een onderdeel van de ‘protean career attitude’-schaal ontwikkeld door Briscoe et al., (2006). Voorbeelditems zijn “Ik ben verantwoordelijk voor mijn eigen loopbaan” en “Ik denk zelf na over wat ik belangrijk vind in mijn loopbaan”. Cronbach’s alpha bedraagt .77. De ongebonden loopbaanattitude werd gemeten aan de hand van een 3-item schaal gebaseerd op de ‘boundaryless career attitude’ schaal (Briscoe et al., , 2006). Enkel de subschaal voor ongebonden loopbaanattitude werd gebruikt en niet de schaal die peilt naar mobiliteit. Een voorbeeld van een item is “Ik wil in mijn verdere loopbaan regelmatig van werkgever veranderen”. Cronbach’s alpha ligt op .68. Ten slotte werd gevraagd naar duidelijk toekomstperspectief aan de hand van de ‘future work self’ schaal van Strauss, Griffin & Parker (2012). Items werden aangepast op basis van het werk van King en collega’s (King & Patterson, 2000; King & Raspin, 2004; King & Smith, 2004.). Een voorbeelditem hier is “Ik kan me mijn

professionele toekomst makkelijk voorstellen". De betrouwbaarheid van deze schaal is hoog ($\alpha=.85$).

Resultaten

Beschrijvende analyses

Starten we met enkele beschrijvende resultaten, dan valt op dat relatief gezien zelfsturing (maatwerk in de loopbaan) en job crafting (maatwerk in de job) het meest voorkomt in de perceptie van de geënquêteerde hoog opgeleide werkenden (zie figuur 2). Deze bevinding ligt in lijn met het feit dat maatwerk van oudsher relatief kenmerkend is voor functies van professionals, kenniswerkers, etc. Maatwerk is bij deze profielen vooral een kwestie van vakinhoudelijke of discretionaire autonomie. Deze laatste term wordt binnen een (semi-)professionele context gebuikt om de mogelijkheden in de verf te zetten die (semi-)professionals hebben om de regels van het eigen vak (en/of de eigen organisatie) op eigen wijze te interpreteren (Lipsky, 1980). Maatwerk in de loopbaan (i.c. zelfsturing) scoort in het onderzoek gemiddeld nog hoger dan maatwerk in de functie (i.c. jobcrafting & I-deals). Hoog opgeleiden voelen zich in hoge mate zelf eigenaar van de loopbaan, zo blijkt. Of dit zo is dankzij of net ondanks een ondersteunend loopbaanbeleid door de organisatie, laten we hier in het midden.



Figuur 2. Gemiddelde waarden van de maatwerk-concepten (schaal van 0-5)

I-deals (maatwerk in de arbeidsrelatie) worden momenteel relatief het minst gerapporteerd. Dit valt wellicht te verklaren doordat I-deals in de meeste Belgische organisaties, waar het HR-beleid jarenlang op basis van collectieve en standaardpraktijken was gebaseerd, momenteel nog weinig precedents kent.

Bivariaat (op basis van ANOVA-analyses) is het opvallend dat oudere werknemers (55 plussers) gemiddeld significant lager scoren op job crafting en I-deals. In hun perceptie is er minder mogelijkheid of minder behoefte om de eigen arbeidsrelatie en/of de functie te kneden naar de eigen behoeften en wensen. Verder is het opvallend dat leeftijd geen impact heeft op zelfsturing in de loopbaan, maar wel op een ongebonden loopbaanattitude en een duidelijk loopbaanperspectief. De richting van het verband is hierbij omgekeerd: daar waar vooral jongeren zich aansluiten bij een ongebonden loopbaanattitude, zijn het vooral de ouderen die een duidelijk loopbaanperspectief voor ogen hebben. Wat het functieniveau vervolgens betreft, zien we dat arbeiders en operationele bedienden over de gehele lijn lager scoren. De verbanden met het initiële opleidingsniveau volgen een analoge tred: hoe hoger geschoold, hoe hoger de gemiddelde perceptie.

	1.	2.	3.	4.	5.
Job crafting	1	,357**	,412**	,091**	,181**
I-deals	,357**	1	,203**	-,022	,154**
Zelfsturing in de loopbaan	,412**	,203**	1	,167**	,348**
Ongebonden loopbaanattitude	,091**	-,022	,167**	1	-,290**
Duidelijk toekomstperspectief	,181**	,154**	,348**	-,290**	1

Tabel 2. Correlatiematrix (pearson correlations) van de onafhankelijke variabelen

Wanneer we tot slot de onderlinge correlaties nagaan tussen de onafhankelijke variabelen, valt op dat jobcrafting een relatief hoge positieve samenhang vertoont met zelfsturing in de loopbaan ($r = .412^{**}$) én met I-deals ($r = .357^{**}$). Wanneer medewerkers eigen initiatief nemen in de functie, dan is de kans met andere woorden groot dat zij dit ook doen binnen de loopbaancontext én de arbeidsrelatie. Binnen de loopbaanconcepten valt verder het positieve verband op tussen zelfsturing en het duidelijke toekomstperspectief. Beide concepten versterken elkaar.

Verklarende analyses

Een volgende stap in onze analyse is het meten van de impact van het maatwerk in HR op engagement en verloopintentie. Brengen we de maatwerkvariabelen stapsgewijs in in de multivariate regressiemodellen (zie tabel 3), dan vallen volgende zaken op. Job crafting en I-deals werken sterk engagementsverhogend én hebben ook retentiekraft.

Een duidelijk loopbaanperspectief genereert een analoog, doch minder sterk effect. Een mogelijke interpretatie van deze verbanden is dat een maatwerkattitude impliceert dat werknemers (meer) loopbaan- en functiegerelateerde keuzes maken die in lijn liggen van hun persoonlijke waarden, talenten en doelstellingen. Talent dat in een meer uniform HRM-beleid verborgen zou blijven, komt binnen een meer geïndividualiseerde HR-realiteit met andere woorden meer tot zijn recht.

De overige maatwerkconcepten in loopbanen hangen zoals verwacht vooral samen met een verhoogd verlooprisico. Dit is zeker vreemd in het geval voor de ongebonden loopbaanattitudes. Deze werken verloop in de hand ($\beta=,568$) én breken bovendien het engagement ($\beta=-,281$). Wie zich voor zijn loopbaan minder gebonden voelt aan één specifieke organisatie, is meer gefocust op mogelijke volgende loopbaanopportunities buiten de organisatie en tegelijk ook minder geëngageerd in de huidige baan. Een zelfsturende loopbaanattitude verhoogt evenzeer de intentie tot verloop ($\beta=,135$), maar heeft in dit onderzoek en onder controle van de andere onafhankelijke variabelen geen significante (positieve of negatieve) impact op het engagement van de werknemer.

Het controlemodel heeft telkens slechts een beperkt verklarend effect. Vooral jongeren blijken significant minder geëngageerd en vertonen een verhoogde intentie tot verloop.

In de modelopbouw voor engagement heeft het model 1 'maatwerk in de job en arbeidsrelatie' relatief de meeste impact ($\Delta R^2=235$), voor verloopintentie heeft vooral model 2 'maatwerk in de loopbaan' ($\Delta R^2= 341$) de grootste verklarende kracht.

5. Conclusies en discussie

Hoog opgeleiden wentelen zich graag en vaak in een individualistisch discours, zo luidde het uitgangspunt van het onderzoek. Hierop anticiperen vanuit HR-beleid lijkt dan ook de evidentie zelve. Het schoentje dat de ene past, knelt immers al snel bij de anderen. In deze studie hebben we aan de hand van een kwantitatieve bevraging getracht te achterhalen wat de mogelijkheden en wat de grenzen zijn van individualisering in HR. Verder onderzoek moet uitwijzen of de resultaten generaliseerbaar zijn naar korter geschoolde werknemers en naar andere maatschappelijke contexten. Samengevat kunnen we volgende conclusies trekken in het kader van onze onderzoeksvragen.

	Engagement			Verloopintentie		
	Model 0	Model 1	Model 2	Model 0	Model 1	Model 2
Controlemodel						
Leeftijd (ref. 35-54 jarigen) Dummy < 35 jarigen	-,102	-,098	-,047	,122	,118	NS
Dummy 55 plussers	NS	NS	NS	NS	-,054	NS
Functieprofiel (ref. uitvoerend bediende) Dummy arbeider	-,209	NS	-,099	-,121	-,176	NS
Dummy middenkader/ professional	-,122	NS	NS	NS	NS	-,069
Dummy directie/hoger kader	NS	NS	NS	NS	-,063	NS
Opleidingsniveau (ref. bachelor) Dummy master	-,076	-,081	NS	,102	,090	NS
Model 1 Maatwerk in job/ arbeidsrelatie Job crafting		,304	,265		NS	-,152
I-deals		,303	,318		-,223	-,098
Model 2 Maatwerk in loopbanen Zelfsturing			NS			,135
Ongebonden loopbaan- attitude			-,281			,568
Duidelijk loopbaan- perspectief			,049			-,084
R ²	,046	,281	,353	,056	,107	,448
ΔR ²		,235***	,072***		,051***	,341***

Tabel 3. Resultaten van de hiërarchische regressiemodellen met engagement en verloopintentie als afhankelijke variabelen (gestandaardiseerde β 's)

1. Wat is de invloed van persoonskenmerken op maatwerk in de job, de arbeidsrelatie en de loopbaan?

Een eerste opvallende vaststelling is dat oudere werknemers minder mogelijkheid of minder behoefte percipiëren om de eigen arbeidsrelatie en/of de functie te kneden naar de eigen noden en wensen. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat maatwerk vooral plaatsvindt in het begin en het midden van de loopbaan. Tijdens de eindloopbaanfase treedt er een fase van stabiliteit op, consolideert men het eerdere maatwerk en/of denkt men meer collectivistisch. Dit ligt in lijn met wat 55-plussers vaak rapporteren in eindloopbaanonderzoek: men verkiest stabiliteit boven verandering. Bruske veranderingen in de laatste jaren voor uittrede kunnen demotiverend werken (Boeckx & Dreesen, 2014). Dit fenomeen kan nog worden versterkt door het selectie-effect: jonge werknemers met een extreme of constante behoefte aan maatwerk stromen gaandeweg uit, kiezen bijvoorbeeld voor een loopbaan als zelfstandige, waardoor binnen organisaties vooral de meer collectief georiënteerde

werknemers over blijven.

Naast leeftijd bleek ook het functie- en initiële opleidingsniveau biviaat een significante impact te hebben op de mate van HR-individualisering. Hoe hoger het functie- en opleidingsniveau, hoe hoger de kans op maatwerk in de job, de arbeidsrelaties en de loopbaan. Deze resultaten kunnen worden geïnterpreteerd als een waarschuwing voor een maatwerkscenario in 2 snelheden (met winners en losers zie eerder) of wat De Vos (2013) het “mattheüseffect” binnen maatwerk noemt. Hiermee wordt verwezen naar een bijbelfragment dat stelt: “aan wie heeft zal gegeven worden, en hij zal overvloed hebben; maar wie niets heeft zal ook het weinige afgenomen worden van wat hij bezit”. Hoger opgeleiden in strategische banen zullen met andere woorden sneller hun werk- en loopbaancontext (zelfsturend) kunnen kneden naar hun eigen behoeften, terwijl werknemers in een minder gunstige positie sneller uit de (maatwerk-)boot zullen vallen.

2. *Onder controle van de persoonskenmerken, wat is de impact van maatwerk in de job, de arbeidsrelatie en de loopbaan op engagement en verlooptenties? Zijn er verschillen in effecten tussen deze maatwerkconcepten?*

De resultaten van het onderzoek bevestigen het engagement- en retentiepotentieel van de meeste van de onderscheidde maatwerk-concepten bij hoog opgeleiden. Job crafting, I-deals (‘maatwerk in de job en de arbeidsrelatie’) en een duidelijk loopbaanperspectief (‘maatwerk in de loopbaan’) verhogen de kans tot werkbevlogenheid én retentie aanzienlijk. Hiermee lijkt HR-individualisering inderdaad zijn verhoopde heilige graal-functie te kunnen waarmaken. Zoals ook in de inleiding reeds duidelijk gesteld werd, blijft een ruimere organisatie-inbedding van dit beleid wel een belangrijke en noodzakelijke collectieve randvoorwaarde. Indicatie hiervoor vonden we terug in het feit dat een volledig onafhankelijke of ongebonden loopbaanattitude contraproductief werkt, zowel naar engagement als retentie.

3. *Wat zijn implicaties hiervan voor de HR-praktijk?*

Het verder volwassen laten worden en bestendigen van HR-individualisering ligt voor de hand als één van de belangrijkste praktijkimplicaties van dit onderzoek. Vaak zullen de maatwerk-initiatieven in elkaar verlengde liggen. Onze resultaten wijzen uit dat zowel job crafting, I-deals als zelfsturing in de loopbaan sterk met elkaar verbonden zijn. Het ontwikkelen van een geïntegreerde visie op HR-individualisering zal daarom belangrijk zijn. Naast de nodige argumenten pro HR-individualisering biedt het onderzoek ook elementen om te reflecteren over de grenzen en risico’s ervan in de praktijk. De waarschuwing voor

het maatwerkscenario in twee snelheden, biedt grond om te pleiten voor een inclusief maatwerk-beleid. De grens van maatwerk in HR dient te worden getrokken daar waar een inclusieve HR-benadering in het gedrang komt (De Vos, 2013). Een inclusieve aanpak impliceert een breed perspectief, dat tegemoet komt aan alle medewerkers, zonder onderscheid. In het licht hiervan kan verder onderzoek uitwijzen of de huidige lagere maatwerkscores bij de groep van oudere werknemers niet kunnen worden omgebogen, zodat maatwerk ook (meer) kan worden ingezet in het debat rond 'langer werken'.

Toenemende individualisering zet organisaties voor nieuwe vraagstukken, zoveel mag duidelijk zijn. Hoewel de meeste van de maatzorgconcepten geen negatieve impact hebben op verloop en engagement (integendeel zelfs), is dat voor een 'ongebonden loopbaan' duidelijk niet het geval. De uitdaging voor organisaties is hierbij tweeledig. Enerzijds om ook bij die werknemers die hun arbeidsrelatie eerder op korte termijn zien, toch het nodige engagement voor de huidige baan te stimuleren (bijvoorbeeld via job crafting, I-deals of duidelijke loopbaanperspectieven). Anderzijds, erover waken om van bij aanwerving een gezonde mix van medewerkers aan te trekken op de dimensie van 'ongebondenheid'. Medewerkers met een ongebonden loopbaanattitude kunnen immers een hoge toegevoegde waarde voor de organisatie leveren door de frisse kijk die ze meebrengen vanuit hun ervaringen elders; ze zullen ook minder geneigd zijn zich te nestelen in een baan en die dynamiek kan stimulerend werken. Hierbij is het wél van belang om de dialoog omtrent loopbaanverwachtingen langs beide zijden op een open manier aan te gaan en die ongebondenheid van de loopbaan ook echt ter sprake te durven brengen.

Dit brengt ons bij de essentie van een duurzame visie op HR-individualisering. Analoog het sociologisch onderzoek naar individualisme en individualisering betekent verhoging van een individualistisch HR-discours niet per sé dat er afbreuk moet worden gedaan aan collectieve noemers en afspraken met betrekking tot jobs, loopbanen en arbeidsrelaties. De uitdaging zit eerder, zo lijkt het, in het zoeken naar een juiste balans of verbinding tussen een gepersonaliseerd ik-verhaal en een collectief wij-verhaal in het kader van jobs, arbeidsrelaties en loopbanen. Individuele medewerkers kunnen hierbij naast verantwoordelijkheid voor het eigen HR-verhaal ook (meer expliciet) verantwoordelijkheid opnemen voor elkaars HR-verhaal. Toegepast op maatwerk in de baan betekent dit bijvoorbeeld het in overleg teamcraften van rollen en taken, het geven van peer feedback of het collegiaal coachen en ondersteunen. Toegepast op het voorbeeld van maatwerk in de arbeidsrelatie betekent dit dat I-deals geïntegreerd zouden kunnen worden in het sociale overleg. Vakbonden kunnen hierbij een belangrijke rol spelen (Nauta, 2012). Zij staan door-

gaans heel dicht bij de werknemers, en bijgevolg kunnen zij voor HR de link vormen met de werkvloer. In het voorbeeld van I-deals kunnen vakbondsmensen bijvoorbeeld trainingen organiseren voor werknemers om hun functioneringsgesprekken voor te bereiden. Zo maken zij individuele werknemers sterk. Een andere rol van de vakbond is om zich op te werpen als waakhond van vertrouwen. Hij kan bijvoorbeeld gemaakte I-deals inventariseren en toetsen of die voldoen aan, of strijdig zijn met eisen van interne rechtvaardigheid (Nauta, 2012).

Samenvattend gesteld, veronderstellen we dat HR-differentiatie of –individualisering een collectief gedragen HR-beleid niet in de weg staat. Het mag in geen geval verzanden in extreme ego-excessen, het sluiten van eenzijdige deals of het tolereren van eigengereid en niet-coöperatief gedrag. Het blijft een én én verhaal, waarbij de aangeboden ruimte voor individueel maatwerk steeds hand in hand gaat met ruimte voor verbindende en collectieve HR-krachten, -afspraken en -praktijken. Wederzijdse en respectvolle dialoog blijft de kern waarbinnen dit én én verhaal duurzaam wordt vormgegeven en bijgesteld.

SUMMARY

Individualization looks as a promising avenue to customize HR practices to the individuals' needs. Enabling a tailor-made and individualized approach can be achieved by customization in the job and the labor relation or through customization in the career. This tailor-made approach causes various effects on engagement and turnover intentions. The results of a study among 3919 high educated professionals indicate that customization in the job and the labor relation has a significant impact on engagement, whereas customization in the career affects turnover intentions. Consequently organizations and individuals both can benefit from a more individualized and tailor-made approach. The implications of our findings for stimulating engagement and retention are discussed, and suggestions for further research are made.

Literatuur

- Arthur, M. B. (1994). The boundaryless career: A new perspective for organizational inquiry. *Journal of Organizational Behavior*, 15(4), 295-306.
- Arthur, M. B. (2014). The boundaryless career at 20: Where do we stand and where can we go? *Career Development International*, 19(6), <http://dx.doi.org/10.1108/CDI-05-2014-0068>
- Bal, M.P. (2015) Sustainable careers: enabling older workers to continue working through individualized work arrangements. In De Vos A. & Van der Heijden,

- B. (Eds.) *Handbook of research on sustainable careers*, Edward Elgar Publishing.
- Beck, U. (1992). *Risk society: Towards a new modernity* (Vol. 17). London: Sage.
- Berg, J.M., Dutton, J.E. & Wrzesniewski, A. (2008). *What is Job crafting and why does it matter?* Michigan: Ross School of Business.
- Boeckx, T. & Dreesen, H. (2014). *Levensloopbanen @ KdG. Focus op eindeloopbaanbeheer*. Antwerpen: Masterproef MHRM Antwerp Management School.
- Briscoe, J. P., Hall, D. T., & DeMuth, R. L. F. (2006). Protean and boundaryless careers: An empirical exploration. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 30–47.
- Campbell, D.J. (2000). The proactive employee: Managing workplace initiative. *The Academy of Management Executive*, 14(3), 52-66.
- Cappelli, P. & Keller, J. R. (2013). Classifying work in the new economy. *Academy of Management Review*, 38(4), 575-596.
- DeFillippi, R. J., & Arthur, M. B. (1994). The boundaryless career: A competency-based perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 15(4), 307–324.
- De Prins, P., Van Beirendonck, L., Segers, J. & De Vos, A. (2013). Behoeftes aan een (meer) duurzaam HRM. *Tijdschrift voor HRM*, 3, p. 58-85.
- De Vos, A., & Soens, N. (2008). Protean career attitude and career success: The mediating role of self-management. *Journal of Vocational Behavior*, 73, 449-456.
- De Vos, A. (2013). Over de (ir)rationaliteit van het loopbaanbeleid. [The bounded rationality of individual and organizational career decision making]. *Gedrag en Organisatie*, 4, 431-448.
- De Vos, A., Dewettinck, K., & Buyens, D. (2009). The professional career on the right track: A study on the interaction between career self-management and organizational career management in explaining employee outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18(1), 55–80.
- ELchardus, M. & Glorieux, I. (2012.). *Voorspelbaar Uniek. Dieper graven in de symbolische samenleving*. Leuven: LannooCampus.
- Hall, D. T. (1976). *Careers in organizations*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Hall, D. T. (2002). *Careers in and out of organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Hornung, S., Rousseau, D. M., & Glaser, J. 2008. Creating flexible work arrangements through idiosyncratic deals. *Journal of Applied Psychology*, 93: 655–664.
- King, L. A., & Patterson, C. (2000). Reconstructing life goals after the birth of a child with Down syndrome: Finding happiness and growing. *International Journal of Rehabilitation and Health*, 5 (1), 17 - 30.
- King, L. A., & Raspin, C. (2004). Lost and found possible selves, subjective well-being, and ego development in divorced women. *Journal of Personality*, 72 (3), 603 - 632.
- King, L. A., & Smith, N. G. (2004). Gay and straight possible selves: Goals, identity, subjective well-being, and personality development. *Journal of Personality*, 72 (5), 967- 994.
- Liao, C., Wayne, S. J., & Rousseau, D. M. (2014). Idiosyncratic deals in contemporary organizations: A qualitative and meta-analytical review. *Journal of Organizational Behavior*. <http://dx.doi.org/10.1002/job.1959>.
- Lipsky, M. (1980). *Street-level bureaucracy. Dilemmas of the individual in public services*. New York: Russel Sage Foundation.

- Mainiero, L. A., & Sullivan, S. E. (2005). Kaleidoscope careers: An alternate explanation for the opt-out revolution. *Academy of Management Executive*, 19(1), 106-123.
- Ng, T.W.H., Feldman, D.C. (2010). Idiosyncratic deals and organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 76, 419-427.
- Nauta, A. (2012). *Tango op de werkvloer. Een nieuwe kijk op arbeidsrelaties*. Van Gorcum.
- Roggemans, L. (2012). Wanneer wordt Peter Pan volwassen? Jongeren over de betekenis van volwassenheid. In: Elchardus, M. & Glorieux, I. (Eds.), *Voorspelbaar Uniek. Dieper graven in de symbolische samenleving*, Leuven: LannooCampus, pp. 135-163.
- Rousseau, D.M. (2005). *I-Deals: idiosyncratic deals employees bargain for themselves*. New York: M.E. Sharpe.
- Rousseau, D.M., Ho, V.T., & Greenberg, J. (2006). I-deals: idiosyncratic deals in employment relationships. *Academy of Management Review*, 31, 977-994.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. (2003). UBES. Utrechtse Bevoegenheidschaal [Utrecht Work Engagement Scale]. Utrecht: Sectie Psychologie van Arbeid. *Gedrag En Organisatie*. Universiteit Utrecht.
- Strauss, K., Griffin, M. A., & Parker, S. K. (2012). Future work selves: how salient hoped-for identities motivate proactive career behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 97(3), 580.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173-186.
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W. & Ulrich, M. (2012). *HR form the outside in. Six Competences for the Future of Human resources*. London: McGraw-Hill Education – Europe.
- Valcour, M., L., Bailyn, L., & Quijada, M. A. (2007). Customized careers. In H. P. Gunz & M. A. Peiperl (Eds.), *Handbook of career studies* (pp. 188-210), Newbury Park, CA: Sage.
- Veldhoven, M. van, Meijman, T. F., Broersen, J. P. J., & Fortuin, R. J. (2002). *Handleiding VBBA. Onderzoek Naar de Beleving van Psychosociale Arbeidsbelasting En Werkstress Met Behulp van de Vragenlijst Beleving En Beoordeling van de Arbeid*. Amsterdam: SKB Vragenlijst Services.
- Visser, J. (2013). *ICTWSS: Database on institutional characteristics of trade unions, wage setting, state intervention and social pacts in 34 countries between 1960 and 2011*. Institute for Advanced Labour Studies, AIAS, University of Amsterdam, Amsterdam.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201.