



Moderne professionals in moderne organisaties

Een studie naar het spanningsveld tussen de opkomst van een lifetime
employability, en behoud binnen Vitae

Door

Marit Boele

2008

Utrecht

Titel scriptie: Moderne professionals in moderne organisaties: *een studie naar het spanningsveld tussen de opkomst van een lifetime employability, en behoud binnen Vitae*

Datum: juni 2008

Plaats: Utrecht

Opleiding: Bestuurs- en Organisationswetenschap (B&O)

Master: Strategisch Human Resource Management (SHRM)

Instituut: Universiteit Utrecht

Studentnummer: 0263931

Auteur: Marit Boele

Adres: Laan van Nieuw Guinea 113BIS
3531 JG, Utrecht

Naam begeleider vanuit de Universiteit: Mw. Dr. E.B. van Wijk

Naam begeleider vanuit Vitae: Roberto van Rikxoort

Voorwoord

Beste geïnteresseerde,

Voor u ligt de afstudeerscriptie *moderne professionals in moderne organisaties; een studie naar het spanningsveld tussen een lifetime employability, en behoud binnen Vitae*. Een scriptie die is geschreven ter afronding van de Master Strategisch Human Resource Management van de studie Bestuurs- en Organisatiewetenschap aan de Universiteit Utrecht.

Ten eerste wil mijn begeleider vanuit de Universiteit, Ellen van Wijk, bedanken voor haar geduld en haar inzichten over de beoogde structuur van deze scriptie. Deze heb ik hard nodig gehad om te komen waar ik nu ben. Tevens wil ik Vitae bedanken, en mijn verschillende begeleiders aldaar: Isabel Salomons, Samantha Veldman, en uiteindelijk Roberto van Rikxoort. Bedank voor het vertrouwen dat er altijd is geweest. Jullie geloofden altijd dat het wel goed zou komen hetgeen voor mij zeer motiverend is geweest in het schrijfproces.

Ten tweede aandacht voor mijn scriptielotgenoten in de UB: Marlijn en Carline. Zonder jullie zou het een stuk moeilijker zijn geweest om elke dag weer vroeg op te staan om een computer te bemachtigen. De gezellige lunches in het zwembad, en de kopjes koffie rond vier uur waren de momenten die mij er doorheen hebben gesleept. En Marlijn, bedankt voor het stiekem vrijhouden van de computer wanneer ik me weer eens verslapen had!

Ten slotte wil ik ook het thuisfront bedanken. Nooit heb ik het gevoel gehad dat jullie ongeduldig werden, er was altijd een begrijpend woord ook al duurde het allemaal langer dan gepland.

Utrecht, Juni 2008

Marit Boele

Inhoud

Informatieblad	4
Voorwoord	5
Inhoud	6
Hoofdstuk 1: Inleiding	8
1.1. Een lifetime employability in de moderne organisatie	8
1.2. Het behoud van de professionele werknemer	9
1.3. Aanleiding: een hoog verloop binnen Vitae	9
1.3.1. <i>De nieuwe waarden van Vitae</i>	10
1.4. Centrale vraagstelling	11
1.5. Onderzoeksaanpak	12
1.5.1. <i>Het empirisch veld</i>	12
1.5.2. <i>Analysemodel</i>	16
Hoofdstuk 2: De professionele werknemer	18
2.1. Inleiding	18
2.2. De aard van de professionele werknemer	18
2.2.1. <i>De opkomst van de moderne professional</i>	19
Hoofdstuk 3: De opkomst van een nieuwe carrière	21
3.1. Inleiding	21
3.2. De protean career	21
3.2.1. <i>Gedeelde kenmerken</i>	21
3.3. De boundaryless career	22
3.3.1. <i>Gedeelde kenmerken</i>	22
Hoofdstuk 4: Kernwaarden van de moderne professional	24
4.1. Inleiding	24
4.2. Development	24
4.2.1. <i>Career development</i>	24
4.2.2. <i>Self-development</i>	25
4.3. Aanpassingsvermogen	25
4.3.1. <i>Carrière-identiteit</i>	25
4.3.2. <i>Het persoonlijk aanpassingsvermogen</i>	26
4.3.3. <i>Het menselijk en sociaal kapitaal</i>	26
4.4. Mobiliteit	27
4.5. Autonomie	27
4.6. Gerelateerde HR-instrumenten	28
Hoofdstuk 5: Het spanningsveld; employability versus behoud	29
5.1. Inleiding	29
5.2. Development vs. behoud	29
5.3. Aanpassingsvermogen vs. behoud	30

5.4. Mobiliteit vs. behoud	31
5.5. Autonomie vs. behoud	31
5.6. Het spanningsveld vanuit de empirie	31

Hoofdstuk 6: De empirie **33**

6.1. Inleiding	33
6.2. De ontwikkelingsgerichte consultant: belangrijke dimensies	33
6.3. De carrièregerichte consultant: belangrijke dimensies	34
6.4. Omgevingsdimensies	37
6.5. MIP/MC als werknemer: ontwikkelingsgerichte dimensies	43
6.6. MIP/MC als werknemer: carrièregerichte dimensies	44
6.7. MIP/MC als werknemer: omgevingsdimensies	46
6.8. MIP/MC als vertegenwoordiger van Vitae: ontwikkelingsgerichte dimensies	51
6.9. MIP/MC als vertegenwoordiger van Vitae: carrièregerichte dimensies	52
6.10. MIP/MC als vertegenwoordiger van Vitae: omgevingsdimensies	54
6.11. SMIP/DM als werknemer: ontwikkelingsgerichte dimensies	57
6.12. SMIP/DM als werknemer: carrièregerichte dimensies	58
6.13. SMIP/DM als werknemer: omgevingsdimensies	60
6.14. SMIP/DM als vertegenwoordiger van Vitae: ontwikkelingsgerichte dimensies	61
6.15. SMIP/DM als vertegenwoordiger van Vitae: carrièregerichte dimensies	62
6.16. SMIP/DM als vertegenwoordiger van Vitae: omgevingsdimensies	64

Hoofdstuk 7: Conclusie **67**

7.1. Inleiding	67
7.2. De moderne professional als werknemer	68
7.3. De moderne professional als vertegenwoordiger van Vitae	74

Hoofdstuk 8: Aanbevelingen **78**

8.1. Inleiding	78
8.2. Aanbevelingen op grond van de centrale vraagstelling	78
8.3. Aanbevelingen op grond van de deelvraag	80

Geraadpleegde bronnen **82**

Bijlage I: Interviewlijst **86**

Bijlage II: Analyselijst **87**

Hoofdstuk 1: Inleiding

1.1. Een *lifetime employability* in de moderne organisatie

De huidige tijden kenmerken zich door innovatie en snelle veranderingen, een tendens die ook in de organisatieomgeving goed zichtbaar is. De vraag naar kennis, vaardigheden, en bekwaamheden is de afgelopen jaren toegenomen (Ito & Brotheridge, 2005, p. 5), en wie na afloop van de studie hoopt het tijdperk van scholing achter zich te hebben gelaten, komt in de moderne organisatie bedrogen uit. Om optimaal 'bij te blijven' worden werknemer op de werkvloer dan ook steeds vaker geconfronteerd met een combinatie van werken en leren (Ito & Brotheridge, 2005, p. 5).

Vanuit deze dynamiek is binnen moderne organisaties een verandering in prioriteit zichtbaar geworden. Daar waar de nadruk in de traditionele organisatie lag op de relatie tussen organisatie en werknemer, is de focus van moderne organisaties verschoven naar '*efficiency*' (Baruch, 1998, p. 138). De aandacht voor het bereiken van *efficiency* gaat in de moderne organisatie gepaard met verschillende interne aandachtspunten. Zo spelen moderne organisaties in op deze prioriteitsverandering door middel van constante investeringen in het menselijk kapitaal, streeft men naar een autonome zelfredzaamheid (Thijssen, 1997, p. 3), is er aandacht voor flexibiliteit om bewegingsvrijheid te creëren, en een efficiënt aanpassingsvermogen onder haar werknemers te stimuleren (Ito & Brotheridge, 2005, p. 5; Hall & Moss, 1995, p. 22). De zekerheid van een *lifetime employment* in de traditionele carrière, waarin werkgever en werknemer zeker konden zijn van een wederkerende loyaliteit, heeft in de moderne organisaties dan ook plaats moeten maken voor de opkomst van een *lifetime employability* (Kluytmans, 2001, p. 170) - waarbij de moderne organisatie streeft naar development, autonomie, mobiliteit, en een verhoogd aanpassingsvermogen onder haar werknemers om slagvaardig op te kunnen treden in de dynamische organisatieomgeving.

Het employable opleiden van de werknemers kost de moderne organisatie zowel tijd als geld. Investeringen waarvan men hoopt dat het door de jaren heen, door middel van *competitive advantage* (Beardwell, Holden & Claydon, 2004, p. 269) terug verdient wordt. Het behoud van werknemers heeft de laatste jaren dan ook aan terrein gewonnen op de organisatieagenda. Hoewel employability aan de ene kant tegemoet komt aan de slagvaardigheid van de moderne organisatie, hebben organisaties tegen de achtergrond van deze verschuivingen ook te kampen met een verhoogd verloop onder haar werknemers. Het risico personeel kwijt te raken is dan ook toegenomen (Pittinsky, Shih, 2004, p. 792), en employability lijkt op gespannen voet te staan met de ontwikkeling van *behoud* bij de organisatie; een concept dat de psychologische verbintenis

tussen de werknemer en zijn of haar collega's, leidinggevende, of organisatiecultuur weergeeft (Allen & Meyer, 1996, p. 252). Het concept behoud is tevens nauw verbonden met een vrijwillig verblijf van de werknemer bij de organisatie (Allen & Meyer, 1996, p. 252), hetgeen ontstaat wanneer men werktevredenheid ervaart, zich identificeert met de organisatie (Baruch, 1998, p. 135), en een van een gevoel van verlies ervaart wanneer men de organisatie zou verlaten (Allen & Meyer, 1996, p. 253).

De veranderingen op de arbeidsmarkt ten gevolge van employability hebben er dan ook toe geleid dat het creëren van betrokkenheid onder employable opgeleide werknemers mogelijk bemoeilijkt wordt. Moderne organisaties streven aan de ene kant employable opgeleide werknemers, maar aan de andere kant is er ook behoefte aan betrokkenheid en behoud. Twee idealen die op gespannen voet met elkaar lijken te staan.

1.2. Het behoud van de professionele werknemer

De arbeidsmarktprognose van het CWI (2006) geeft aan dat binnen kennisintensieve organisaties een tekort is ontstaan aan professionele werknemers¹. In de nabije toekomst zullen deze tekorten nijpender worden naarmate de geboortegolfgeneratie - de generatie die tussen 1945 en 1965 werd geboren als gevolg van de economische welvaart tijdens de naoorlogse wederopbouw - langzaamaan stopt met werken, de vergrijzing toeneemt, en de economie tegelijkertijd aantrekt (Arbeidsmarktprognose CWI, 2006, p.1). Ondanks de hoge nood is het voor organisaties niet gemakkelijk het tekort aan professionele werknemers op te vangen. Het gespecialiseerde en kennisintensieve karakter van de professionele werkzaamheden maakt het er voor organisaties moeilijk om de juiste kandidaten te vinden, wiens kwalificaties goed aansluiten bij de eisen van de werkgever². Door de krapte op de arbeidsmarkt is het behoud van professionals binnen organisaties dan ook een steeds belangrijkere rol gaan spelen. Het behouden van dit type werknemer blijkt echter een lastige taak. Zo beschikken professionele werknemers over een aantal typerende karakteristieken die een probleemloze samenwerking tussen werknemer en organisatie in de weg kunnen staan. De gehanteerde definitie van behoud lijkt dan ook moeilijk verenigbaar met de aard van de professionele werknemer.

1.3. Aanleiding: een hoog verloop binnen Vitae

Vitae is een dynamisch, onafhankelijk personeelsbemiddelingsbureau dat zich richt op de werving & selectie van vast personeel, en de bemiddeling van tijdelijke professionals op MBO+/HBO/WO-niveau. De organisatie opereert in de bemiddelingsbranche die onderhevig is aan snelle veranderingen, en veelal te maken heeft met verscheidene belangen van de

¹ http://www.nos.nl/nosjournaal/artikelen/2006/7/28/280706_uitzendbranche.html

² http://www.nrc.nl/economie/article547466.ece/Helemaal_terug_krapte_op_de_arbeidsmarkt

verschillende betrokken partijen. Zo moet ingespeeld worden op de behoeften van zowel de werkgevers, als de wensen van de toekomstige werknemers die beiden mee veranderen met de vraag vanuit de omgeving. Om optimaal te kunnen werken met de dynamische producten 'mens', en 'organisatie' besteed Vitae dan ook veel aandacht aan verschillende HR-instrumenten op het gebied van groei, vrijheid, en de ontwikkeling van de kennis en vaardigheden van het eigen personeel³.

Ondanks de vele investeringen op het gebied van ontwikkeling wordt duidelijk dat Vitae te kampen heeft met een hoog verloop onder de professionele werknemers. Deze werknemers verbinden zich gemiddeld twee jaar aan de organisatie, hetgeen vanuit Vitae met het oog op de gedane investeringen, als een te korte periode wordt ervaren. Hoewel men zich in de organisatie bewust is van het feit dat een groot gedeelte van het hoge verloop samenhangt met het profiel van de medewerkers dat Vitae aantrekt - namelijk jonge, ondernemende mensen (Vitae, Sociaal Jaarverslag 2006) – wordt er toch naar gestreefd de medewerkers voor gemiddeld vijf jaar aan zich te binden.

Een mogelijk probleem bij het binden van de professionals van Vitae is echter dat deze werknemers meerdere professionele kenmerken bezitten. Zo omschrijft Vitae de eigen werknemers als 'nieuwe professionals', die een eigen koers varen, autonoom en zelfbewust zijn, en continue investeren in de eigen kennis, vaardigheden, en persoonlijke groei.⁴ De grootste uitdaging voor Vitae ligt dan ook in het binden en behouden van deze nieuwe professional, hetgeen gezien het profiel van de professional geen gemakkelijke taak lijkt te zijn.

1.3.1. De nieuwe waarden van Vitae

Een methode om het behoud onder de nieuwe professionals te verhogen lijkt Vitae te hebben gevonden in de introductie van vier nieuwe waarden. Deze waarden vormen een uiteenrafeling van de kenmerken en behoeften van de nieuwe professional van Vitae:

1. Spiritualiteit
2. Het varen van een eigen koers
3. Verantwoordelijkheid nemen
4. Een basis van gelijkwaardigheid

De waarden zijn specifiek ontworpen voor Vitae, en vormen de basis op het functioneren van de nieuwe professional in de organisatie. Tevens zouden de waarden moeten leiden tot identificatie met de organisatie, en tegemoetkoming aan de behoeften van de nieuwe professionals. De slogan van Vitae - 'Celebrate Work' - zou door middel van de vier waarden dan ook in de praktijk voelbaar moeten zijn. Het is echter de vraag in hoeverre de introductie van deze waarden aansluiting vinden bij de werkelijke behoeften van de nieuwe professionals.

³ http://www.vitae.nl/de_nieuwe_professional

⁴ <http://www.vitae.nl/pages/content/S2/10010000000002-10010000000332/1-1.aspx>

1.4. Centrale vraagstelling

Vanuit de theorie komt naar voren dat wanneer moderne organisaties betrokkenheid willen creëren onder professionele werknemers, men te maken heeft met twee storende factoren:

1. De aard van de nieuwe professional
2. Het spanningsveld tussen employability en behoud

Vitae lijkt via de introductie van de vier waarden een vangnet te hebben gecreëerd om het verloop binnen de perken te houden, en ook de inzet van verschillende HR-instrumenten door de organisatie lijken goed aan te sluiten bij de behoeften van de professionele werknemer van Vitae. Het is dan ook niet helemaal duidelijk wat precies ten grondslag ligt aan het hoge verloop waarmee Vitae te kampen heeft. Om deze onduidelijkheden op te lossen zal dan ook meer inzicht verschaft moeten worden in de werkelijke behoeften van de professionele werknemer van Vitae, en in de vraag hoeverre de nieuwe waarden, en HR-instrumenten van Vitae aansluiting vinden bij deze behoeften.

Deze gegevens hebben geleid tot de volgende centrale vraagstelling:

“Wat vinden de moderne professionals van Vitae belangrijk in het werk, en in hoeverre sluiten de HR-instrumenten, en de nieuwe waarden van Vitae daarbij aan?”

Een tweede storende factor die naar voren komt vanuit de theorie is het spanningsveld dat bestaat tussen het employable opleiden van werknemers, en behoud. Moderne organisaties lijken te maken te hebben met een waar dilemma. Aan de ene kant zorgt het employable opleiden van werknemers tot een grotere slagvaardigheid, terwijl het aan de andere kant ook toe lijkt te leiden dat het behoud van de professionele werknemer in gevaar komt. Er zal dan ook meer inzicht moeten komen over de invloed die verschillende dimensies van employability op zowel het behoud, als het verloop in moderne organisaties.

De deelvraag van deze studie luidt dan ook als volgt:

“Wat is de invloed van de dimensies van employability - development, aanpassingsvermogen, mobiliteit, en autonomie - op het spanningsveld tussen employability en behoud binnen Vitae?”

Aan de hand van deze deelvraag wordt dieper ingegaan op de verhouding tussen de dimensies van employability die vanuit de studie naar voren komen, en de literatuur over het spanningsveld.

1.5. Onderzoeksaanpak

Om inzicht te verkrijgen in de wijze waarop dit onderzoek is aangepakt, en de studie reproduceerbaar te maken, wordt in deze paragraaf een methodische verantwoording afgelegd.

1.5.1. Het empirisch veld

Binnen het empirisch veld van de organisatie Vitae, is ingezoomd op het cluster Rotterdam. Vitae Rotterdam is een van de negen vestigingen van Vitae, en geeft onderdak aan gemiddeld 40 moderne professionals die werkzaam zijn binnen verschillende organisatieniveaus.

Vitae hanteert de volgende eigen definitie voor haar professionele werknemers: *de nieuwe professional*. Volgens Vitae kan de nieuwe professional omschreven worden als: autonoom, zelfbewust, en in staat talenten en eigenschappen optimaal te benutten.⁵ Daarnaast is dit type werknemer zich bewust van het feit dat blijvend geïnvesteerd moet worden in persoonlijke kennis, ervaring, en persoonlijke groei, omdat de verantwoordelijkheid voor de toekomst in eigen handen ligt.⁶ Deze omschrijving van de nieuwe professional vindt aansluiting bij de theorie over de opkomst van een nieuwe generatie professionals die is ontstaan vanuit de veranderende behoeftes van ambitieuze werknemers binnen organisaties. Deze professionals hechten waarde aan groei, vrijheid en eigen verantwoordelijkheid (zie: fig.2), en voelen zich in de traditionele carrière tekort gedaan in hun vooruitgang. De samenvoeging van de kenmerken van de nieuwe professional, en de opkomst van een nieuwe generatie heeft het begrip *'de moderne professional'* doen ontstaan. In het theoretisch kader is dit begrip als volgt is gedefinieerd:

“De moderne professional verricht kennisintensief werk binnen een organisatie, en is daarbij mobiel, leergierig, gericht op de ontwikkeling van het eigen individu, en het nemen van beslissingen over het eigen werk.”

Deze definitie vormt in dit onderzoek de basis voor de selectie van de onderzoekseenheden (van der Velde, 2000, p. 62).

Selectie van de onderzoekseenheden

Werknemers van Vitae in de volgende functiegroepen kunnen worden gedefinieerd als *moderne professionals*. Door de beperkte omvang van de studie kunnen echter niet alle moderne professionals van het cluster Rotterdam, die werkzaam zijn in bovenstaande functies, deel uitmaken van het onderzoeksdomein. Het is dan ook noodzakelijk dat door middel van een afbakening van het empirisch veld beperkingen aan de onderzoekspopulatie opgelegd wordt. Om een onderzoeksdomein te creëren dat representatief is voor de gehele populatie moderne

⁵ http://www.vitae.nl/de_nieuwe_professional

⁶ <http://www.vitae.nl/1-1>

professionals waarover in deze studie uitspraken worden gedaan (van der Velde, 2000, p. 62), is gebruik gemaakt van een *getrapte steekproef* (Baarda, de Goede & Teunissen, 1997, p. 78). De eerstetrapseenheden zijn op bewuste basis geselecteerd, en worden gevormd door alle functies van Vitae waarin de moderne professionals werkzaam zijn:

1. *Consultants*
2. *Manager Interim Professionals (MIP)*
3. *Managing Consultants (MC)*
4. *Senior Manager Interim Professionals (SMIP)*
5. *Development Managers (DM)*

Vanuit deze vijf functies worden op bewuste basis de eenheden geselecteerd die een goede afspiegeling vormen van de opbouw van Vitae. De uitkomst van deze steekproef ziet er als volgt uit:

1. *Zes respondenten in de consultantgroep*
2. *Vijf respondenten in de functiegroep MIP*
3. *Twee respondenten in de functiegroep MC*
4. *Een respondent in de functiegroep SMIP*
5. *Een respondent in de functiegroep DM*

De tweedetrapseenheden worden in deze studie gevormd door de verschillende specialismen waarbinnen de respondenten bij Vitae werkzaam zijn. Doordat de omvang van de studie niet toelaat dat elk specialisme binnen iedere functiegroep opgenomen kan worden in de studie, is ervoor gekozen de keuze van de specialismen op toevalsbasis te laten plaatsvinden. De uitkomst van de willekeurige steekproef binnen de vijf functiegroepen ziet er dan ook als volgt uit:

1. Consultants

Zes respondenten afkomstig uit de volgende sectoren:

- Fiscaal/Accountancy (1)
- Bouwkundig personeel (1)
- Financieel personeel (2)
- Installatietechnisch personeel (2)

2. MIP

Vijf respondenten afkomstig uit de volgende sectoren:

- Management & Office Support (2)
- A&I (1)
- Overheid/Non-profit (1)
- Civiele Techniek (1)

3. MC

Twee respondenten afkomstig uit de volgende sectoren:

- ICT personeel (1)
- Bouwnijverheid (1)

4. SMIP Een respondent

5. DM Een respondent

Organisatieniveaus

Moderne professionals komen voor op verschillende organisatieniveaus binnen Vitae. De onderzoekseenheden bestaan dan ook uit moderne professionals op zowel uitvoerend niveau – de consultantgroep, en gedeeltelijk de functiegroep MIP -, als managementniveau - gedeeltelijk de functiegroep MIP, en de functiegroepen MC, SMIP en DM.

De vraagstelling richt zich specifiek op de onderzoeksgroep *de moderne professionals van Vitae*, een type werknemer dat binnen Vitae voorkomt op zowel uitvoerend, als managementniveau. Om een goed beeld te krijgen van de dimensies die door de gehele populatie moderne professionals van Vitae als belangrijk worden beschouwd in het werk, en in alle volledigheid de vraagstelling en deelvraag te kunnen beantwoorden, moeten dan ook beide organisatieniveaus bij deze studie betrokken worden. De keuze om beide niveaus te betrekken bij het onderzoek is dan ook gebaseerd op het streven naar volledigheid.

Daarnaast is het ook een toegevoegde waarde om specifieke informatie te vergaren over beide organisatieniveaus. Doordat het organisatieniveau waar de moderne professionals zich in begeeft mogelijk het perspectief van de respondenten beïnvloed, is het goed mogelijk dat beide organisatieniveaus verschillende dimensies bestempelen als belangrijk in het werk. Om inzicht te krijgen in deze onderlinge verschillen zijn de resultaten van de verschillende organisatieniveaus in de volgende drie functiegroepen onderverdeeld:

1. **De consultants** – Uitvoerend niveau
2. **Manager Interim Professionals (MIP), en Managing Consultant (MC)** – Midden niveau
3. **Senior Manager Interim Professional (SMIP), en Development Manager (DM)** - Managementniveau

Zowel de functiegroepen in het middenniveau, als de functiegroepen op managementniveau zijn in het bezit van leidinggevende taken. Een belangrijk onderdeel van deze rol is het uitdragen van de visie van Vitae, waardoor deze moderne professionals niet altijd voor zichzelf zullen denken en spreken, maar tijdens de dataverzameling ook de rol van vertegenwoordiger van Vitae op zich nemen. De dimensies die hieruit voortkomen zijn dan ook niet uit eerste hand, maar moet gezien worden als informatie die door de respondenten in de rol van vertegenwoordiger van Vitae, gesignaleerd worden, en als belangrijk beschouwd worden voor de moderne professional van Vitae.

Groei

Respondenten uit alle functiegroepen geven aan te streven naar een zekere mate van groei binnen de organisatie. De motivatie die aan deze behoefte ten grondslag ligt heeft echter twee verschillende verschijningsvormen:

1. Ontwikkelingsgerichtheid
2. Carrièregerichtheid

Het belangrijkste goed dat Vitae haar werknemers kan bieden zijn instrumenten die de persoonlijke ontwikkeling, en groei van deze werknemers bevordert. Groei zal hierbij door de *ontwikkelingsgerichte respondent* vooral worden gezien als mogelijkheid tot uitbreiding van het intellectueel kapitaal. De *carrièregerichte respondent* is daartegen bovenal geïnteresseerd in het opbouwen van een persoonlijke carrière, en zal dan ook voornamelijk geïnteresseerd zijn in groei op de carrièreladder.

Beide categorieën laten echter ook gemeenschappelijke factoren zien. Deze factoren zijn niet gerelateerd aan groei, maar richten zich meer op *omgevingsdimensies* waarvan de aanwezigheid in de organisatie voor de gehele populatie moderne professionals belangrijk is gebleken.

Het volledig empirisch veld zoals gehanteerd in de data-analyse van deze studie, is op basis van de voorgaande gegevens als volgt vormgegeven:

1. Consultants

De ontwikkelingsgerichte consultant

De carrièregerichte consultant

Omgevingsdimensies

2. Manager Interim Professionals (MIP) & Managing Consultant (MC)

MIP & MC als werknemer

De ontwikkelingsgerichte MIP/MC

De carrièregerichte MIP/MC

Omgevingsdimensies

MIP & MC als vertegenwoordiger van Vitae

Ontwikkelingsgerichte moderne professionals

Carrièregerichte moderne professionals

Omgevingsdimensies

3. Senior Manager Interim Professional (SMIP) & Development Manager (DM)

SMIP & DM als werknemer

De ontwikkelingsgerichte SMIP/DM

De carrièregerichte SMIP/DM

Omgevingsdimensies

SMIP & DM als vertegenwoordiger van Vitae

Ontwikkelingsgerichte moderne professionals

Carrièregerichte moderne professionals

Omgevingsdimensies

1.5.2. Analysemodel

De dataverzameling in dit kwalitatieve onderzoek vindt plaats door middel van mondeling afgenomen open interviews, waarbij de resultaten worden verkregen uit woorden, verhalen, en omschreven gedragingen van de moderne professionals van Vitae (van der Velde, 2000, p. 77). Om deze resultaten te verkrijgen, is gebruik gemaakt van de volgende methoden van dataverzameling:

- *De analyse van reeds bestaande, beschikbare gegevens;* voor de nodige achtergrondinformatie is gebruik gemaakt van verschillende documenten als internetbronnen, en het Vitae sociaal jaarverslag 2006. Tevens heeft er een voorgesprek plaatsgevonden met twee Development Manager van Vitae.
- *Het houden van semigestructureerde, open interviews;* vijftien interviews met geselecteerde moderne professionals die werkzaam zijn binnen Vitae Rotterdam (Boeije, 2005, p.57).

De interviews zijn gehouden in een aparte kamer om zo min mogelijk gestoord te worden door afleidende factoren. Met toestemming van de respondenten is elk interview opgenomen op tape, om daarna letterlijk uitgetypt te worden ter voorbereiding van de analyse.

De keuze voor het hanteren van open interviews is gebaseerd op de ruimte die deze methode van dataverzameling biedt om de respondenten uitgebreid te laten vertellen over gedragingen, eigen opvattingen, houdingen en ervaringen (Boeije, 2005, p. 57). De open, en kwalitatieve aard van de interviews maken het gemakkelijk om een natuurlijk gesprek te creëren tussen de interviewer en de geïnterviewde. Respondenten krijgen dan ook ruimte om vrij te spreken, zodat tijdens de beantwoording van de vragen ook de motivatie van de respondent aan bod komt, en de aangedragen factoren in de data-analyse gemakkelijker in de juiste context geplaatst kunnen worden.

De keuze voor een semigestructureerd, open interview heeft voornamelijk te maken met de validiteit van de resultaten. Om een constante structuur in het interview te waarborgen is in de voorbereidende fase van het onderzoek, op basis van de theoretische studie, een vragenlijst en analyselijst opgesteld (zie: bijlage). In elk interview zijn dan ook dezelfde inhoudelijke vragen gehanteerd om de focus van het gesprek te kunnen sturen, en een onderlinge vergelijking mogelijk te maken. De volgorde van de vragen, en de formulering wijkt per interview echter af, en vormt zich naar het verloop van elk individueel gesprek zodat de vrijheid van de respondent om te spreken gewaarborgd blijft.

De analyse van de interviews heeft plaatsgevonden door middel van een opgestelde topiclijst die aan de hand van het theoretisch kader is opgesteld, en die aansluiting vindt bij de interviewlijst

(zie: bijlage I) De analyselijst bevat verschillende dimensies met bijbehorende factoren die op basis van de literatuur belangrijk worden geacht onder moderne professionals, en richt zich daarnaast op factoren van employability die van invloed zijn op zowel het verloop als het behoud van de moderne professional (zie:bijlage II).

Hoofdstuk 2: De professionele werknemer

2.1. Inleiding

De uitvoering van het werk in de moderne organisatie gaat gepaard met kennisintensiviteit. Om te presteren is het dan ook van belang dat werknemers in het bezit zijn van het juiste kennisniveau. Zoals we eerder hebben kunnen constateren voldoen professionele werknemers door hun opleidingsniveau aan de eisen van de moderne organisatie, maar lijkt de beroepsgroep door de aanwezigheid van verschillende professionele kenmerken daarnaast moeilijk te binden aan de organisatie.

2.2. De aard van de professional

Op basis van de theorie wordt duidelijk dat professionele werknemers verschillende typerende kenmerken bezitten die in conflict kunnen komen met de organisatieomgeving, en mogelijk een gevaar kunnen vormen voor het behoud van de professional in de organisatie:

(1) De professional is veelal gericht op de eigen kennis- en beroepscultuur, en heeft een sterk geloof in het belang van de professie - ook wel *professional commitment* genoemd. Inlijving van de professional in een organisatie die niet wordt beheerd door deze eigen beroepsgroep kan dan ook moeilijkheden opleveren (Gastelaars, 2000, p. 3). Tevens kan professional commitment leiden tot een verminderde betrokkenheid bij de organisatie het behalen van professional doelen door de professional gesteld wordt boven het behalen van organisatiedoelen (Wang & Armstrong, 2004, p. 378).

(2) Professionals zijn erg gebonden aan een autonome bedrijfscultuur, en zijn vanuit de eigen professionele expertise en deskundigheid gewend aan zeggenschap over het werk (Mintzberg, 2001, p. 1999). Deze vrijheid van handelen kan echter resulteren in gedrag waarbij professionals de behoeften van de organisatie negeren, en zich voornamelijk richten op persoonlijke behoeften (Mintzberg, 2001, p. 220).

(3) De professionele werknemer hecht veel waarde aan de ethische normen en waarden van zijn professie. Hierdoor kan deze beroepsgroep mogelijk te maken krijgen met het *organizational-professional conflict (OPC)*. Binnen dit conflict kunnen de professionele, en ethische waarden van de professional in conflict komen met dat wat de organisatie van hem of haar vraagt en verwacht (Shafer, 2002, p. 264; Wang & Armstrong, 2004, p. 378).

(4) De heersende machtsverhouding binnen organisaties kan mogelijk leiden tot interne problemen. Daar waar voor professionals macht onlosmakelijk verbonden is aan kunde, hoeft dit in een organisatiecontext niet het geval te zijn; gezag is hier veelal hiërarchisch van aard (Mintzberg, 2001, p. 204). Het opbouwen van een carrière gaat onder professionals dan ook niet via 'de organisatie' op grond van hiërarchische verschillen, maar via 'het beroep' gebaseerd op ervaring en opleiding (Gastelaars, 2000, p. 82; Gastelaars, 2000, p. 38). Dit verschil in gezagsverhouding kan binnen de organisatie conflicten opleveren tussen de professional, en leidinggevende.

2.2.1. De opkomst van de moderne professional

De verandering van prioriteit in de organisatieomgeving is niet alleen herkenbaar aan de veranderende behoeften van moderne organisaties. Een vergelijkbare verschuiving is waar te nemen in de behoeften en de kenmerken van de professionele werknemers. De term *professional* is steeds verder uitgerekt, en heeft een nieuwe beroepsgroep – de *moderne professionals* - doen ontstaan. Een beroepsgroep die over moderne kennis en kwaliteiten beschikt, maar op verschillende punten ook afwijkt van de professionele werknemer.

De kenmerken van deze moderne professional kunnen gezien worden als een combinatie van professionele, en vernieuwende elementen. Zo wordt in navolging van de klassieke professionals waarde gehecht aan ontwikkeling (Mintzberg, 2000, p.201), en autonomie in het werk (Hall, 1976, p.200; Briscoe & Hall, 2006, p. 6), maar ook professional commitment – waarbij het individu zich identificeert, en betrokken is bij de professie (Wang & Armstrong, 2004, p. 378) – wordt beschouwd als belangrijke kenmerk van deze nieuwe professional (Hall, 2004, p. 4).

Daartegen is het werk van de moderne professional in mindere mate verbonden met de maatschappelijke waarden van het beroep (Gastelaars, 2000, p. 37), en voert de beroepsgroep de werkzaamheden vaker uit vanuit organisatieverband. Het kunnen aangaan van relaties, het creëren van vertrouwen, en het opbouwen van een goede relatie met partijen binnen en buiten de organisatie speelt voor de moderne professional dan ook een belangrijke rol in het werk (Watson & Papamarcos, 2002, p. 538). Tevens is er een toename van *career commitment* zichtbaar; een concept dat aan de hand van definities van Blau (1989) en Carson & Bedeian (1994) kan worden gedefinieerd als *de ontwikkeling van persoonlijke carrièredoelen, en de identificatie en betrokkenheid bij deze doelen* (Goulet & Singh, 2002, p. 75). De moderne professional is dan ook sterk gericht op het zelfmanagement van individuele carrièremogelijkheden, en stelt zich pro-actief op aangaande hun individuele carrière (Hall, 1976, p.200; Sullivan, 1999, p. 458; Briscoe, Hall, DeMuth, 2006, p. 43).

De kenmerken van de moderne professional kunnen vanuit hun professionele achtergrond als

volgt worden omschreven:

- Behoefte aan ontwikkeling (Mintzberg, 2000, p. 201)
- Behoefte aan autonomie in het werk (Hall, 1976, p.200; Briscoe & Hall, 2006, p. 6)
- Professional commitment (Hall, 2004, p. 4),
- Het opstellen, en behalen van persoonlijke (carrière)doelen; *career commitment* (Goulet & Singh, 2002, p. 75; London, 1983, p. 620)
- Succes in de vorm van opwaartse mobiliteit (Goulet & Singh, 2002, p. 76)
- Goede sociale vaardigheden in de organisatie (Watson & Papamarcos, 2002, p. 538).

Aan de hand van deze kenmerken lijkt het erop dat de moderne professional beter in staat is zich aan te passen aan de organisatiecontext dan de klassieke professional. Echter, dit gegeven vormt geen garantie voor een probleemloos verloop van de werkrelatie. Hoewel de moderne professional zich op sociaal gebied goed lijkt te kunnen redden binnen organisaties, zijn het voornamelijk de klassieke kenmerken van de professionele werknemer - met de nadruk op de dimensies *autonomie*, en *de verbondenheid met beroep en carrière* - die minder goed aangepast lijken te zijn aan de organisatiecontext. Het dan ook de vraag in hoeverre de moderne professional in navolging van de klassieke professional moeilijk te binden is aan de organisatie, en welke invloed de kenmerken van deze beroepsgroep uitoefenen op het behoud van deze beroepsgroep.

Hoofdstuk 3: De opkomst van de nieuwe carrière

3.1. Inleiding

De kenmerken van de traditionele carrière laten een sterke focus zien rond de behoeften van de organisatie. Het welzijn van de organisatie vormt dan ook het middelpunt in de carrière van haar werknemers. Het strakke keurslijf in de traditionele carrière biedt de onvoldoende vrijheid om tegemoet te komen aan de individuele behoeften van de moderne professionals. De opkomst van een nieuw type carrière heeft het tij echter doen keren. Zowel de protean career, als de boundaryless career benadrukken het belang van het individu in de organisatie, en lijken dan ook in meerdere opzichten tegemoet te komen aan de behoeften van de moderne professionals.

3.2. De protean career

De prioriteitsverschuiving binnen organisaties, en de opkomst van de moderne professional lijken nauw verbonden met de intrede van de nieuwe carrière. Het traditionele carrièrepad van een levenslang werknemerschap verdwijnt dan ook steeds meer naar de achtergrond, en heeft ruimte moeten maken voor een carrière waarin de werknemer zelf de leiding neemt (Briscoe & Hall, 2006, p. 5), en gedreven wordt vanuit de persoonlijke doelen en waarden van het individu (Briscoe & Hall, 2006, p. 6, Briscoe & Hall, 2006, p. 8). Deze nieuwe carrière, ook wel aangeduid als de *protean career*, kan worden gedefinieerd als het gedachtegoed afkomstig vanuit het individu, waarbij vrijheid, het maken van eigen keuzes, en het nemen van de leiding over de eigen carrière centraal staan (Briscoe & Hall, 2006, p. 6). Hierdoor ontstaat een werknemer die zelfsturend is, zich kan aanpassen aan dat wat van hem of haar verwacht wordt, en die de capaciteit bezit leiding te nemen over de individuele carrière (Hall, 2004, p. 3).

Issue	Traditionele carrière	Protean Career
Wie is de baas?	Organisatie	Individu
Kernwaarden	Vooruitgang	Groeien; vrijheid
Graad van mobiliteit	Lager	Hoog
Succescriteria	Salarisniveau	Psychologisch succes
Sleutelbegrippen	Organizational commitment	Work satisfaction & professional commitment

Fig. 1: *Protean career vs. traditional career* (Hall, 1976)

3.1.2. Gedeelde kenmerken

Op basis van de theoretische studie lijken de concepten van de protean career en de moderne professional sterk verbonden. Zo vinden protean werknemers, in navolging van de moderne

professionals, uitdaging in het werk door middel van ontwikkelingsmogelijkheden en groei (Hall, 1976, p.200; Briscoe & Hall, 2006, p. 6), heeft de protean werknemer behoefte aan vrijheid om eigen keuzes te maken, en wordt performance gemeten aan de hand van de behaalde persoonlijke doelen (Hall, 1976, p. 201). Deze kenmerken van de protean carrière lijken overeen te komen met de kenmerken van de moderne professional die gemoeid zijn met *ontwikkeling*, *autonomie*, en het *behalen van persoonlijke (carrière)doelen*. Tevens wordt op basis van figuur 1 duidelijk dat de focus van organisaties verschoven is van *organizational commitment* naar *professional commitment* (zie: fig. 1). Een kenmerk dat in de protean carrière aansluiting vindt bij de betrokkenheid bij het beroep, en dat terug te vinden is in de beschrijving van de kenmerken van de moderne professionals. Kortom, de kenmerken van de protean werknemer vertonen sterke overeenkomsten met de kenmerken van de moderne professional, en beide concepten lijken dan ook goed op elkaar aan te sluiten.

3.2. De boundaryless career

Het begrip 'boundaryless' kan in het Nederlands letterlijk vertaald worden als 'grenzeloos' (Briscoe & Hall, 2006, p. 6). Deze grenzeloosheid is terug te vinden in de focus op een permanente ontwikkeling die zorgt voor een bredere inzetbaarheid, en een verhoging van de flexibiliteit en mobiliteit van de werknemers (zie: fig. 2). De kernpunten van de boundaryless carrière lijken in navolging van de protean carrière goed aan te sluiten bij de behoeften van de moderne professional. Daar waar de kernwaarden vanuit de protean carrière echter veelal voortkomen uit het gedachtegoed dat is ontstaan vanuit het individu, richten de kernwaarden van de boundaryless carrière zich primair op specifieke handelingen en gedragingen. Beide typen carrière moeten dan ook bekeken worden als onafhankelijk, maar gerelateerd (Briscoe, Hall & DeMuth, 2006, p. 32; Briscoe & Hall, 2006, p. 6).

	Traditionele carrière	Boundaryless career
Werkrelatie	Baanzekerheid voor loyaliteit	Employability voor performance en flexibiliteit
Grenzen	Een of twee bedrijven	Meerdere bedrijven
Vaardigheden	Bedrijfspecifiek	Overdraagbaar
Succesmeting	Salaries, promotie, status	Betekenisvol werk
Verantwoordelijk voor carrière management	Organisatie	Individu
Training	Formele programma's	On-the-job training
Te behalen mijlpalen	Gerelateerd aan leeftijd	Gerelateerd aan leren

Fig. 2: Boundaryless career vs. traditional career (Sullivan, 1999, p. 458)

3.2.2. Gedeelde kenmerken

De verschuiving binnen de werkrelatie in de boundaryless carrière (zie: fig. 2) lijkt nauw verbonden

met de prioriteitsverandering zoals deze in de moderne organisaties zichtbaar is. Het streven naar efficiency lijkt dan ook goed aan te sluiten bij de focus van de boundaryless career op employability. Niet enkel de veranderingen in de organisatie vinden echter een goede aansluiting bij de opkomst van de boundaryless career, ook verschillende kenmerken en behoeften van de moderne professional tegemoetkoming te vinden in de elementen van deze nieuwe carrière. Zo worden werknemers in de boundaryless career breed opgeleid, beschikken zij over de vrijheid om zich te bewegen tussen verschillende interne en externe organisatiegrenzen, en rusten verantwoordelijkheden voor de persoonlijke carrière op de schouders van de werknemer zelf (zie: fig. 2). Deze kenmerken van de boundaryless career lijken nauw verbonden met de volgende dimensies van de moderne professionals die vanuit de theorie naar voren komen: *ontwikkeling, autonomie, career commitment, en succes in de vorm van opwaartse mobiliteit.*

4. Kernwaarden van de moderne professional

4.1. Inleiding

De dynamische arbeidsomgeving heeft de atmosfeer en prioriteiten binnen moderne organisaties doen veranderen, en ook de aard van de professionele werknemer veranderde mee. Beide concepten sluiten goed op elkaar aan, en het begrip *employability* lijkt hierin een overkoepelde rol te spelen. Op basis van de theorie over de professionele achtergrond van de moderne professional, de protean career, en de boundaryless career zijn uiteindelijk de volgende kernwaarden naar voren gekomen die stuk voor stuk verbondenheid vertonen met het concept *employability*:

1. *Development* (London & Smither, 1999, p. 4; Mintzberg, 2000, p.201)
2. *Aanpassingsvermogen* (Fugate, Kinicki & Ashforth, 2004, p. 16).
3. *Mobiliteit* (Arthur & Rousseau, 1996)
4. *Autonomie* (Hall, 1976, p.200; Briscoe & Hall, 2006, p. 6)

In dit hoofdstuk zal een beschrijving worden gegeven van elk van deze kernwaarden van de moderne professional, en zal kort worden ingegaan op de aansluiting van de kernwaarden bij de behoeften van de moderne professionals.

4.2. Development

Vanuit de visie van *employability* is het kernbegrip *development* opgedeeld in twee subcategorieën: (1) *career development*, een concept dat goed aansluiten bij career commitment, en (2) *self-development*, een begrip dat nauw verbonden is met de behoefte van de moderne professional aan ontwikkeling en autonomie.

4.2.1. Career development

Op basis van de theorie wordt duidelijk dat de individuele carrière voor de moderne professionals een onderdeel is in het werk. Deze beroepsgroep vertoont dan ook een zekere mate van betrokkenheid bij de carrière. Career development speelt voor de moderne professional dan ook een belangrijke rol. Een werknemer in het bezit van ontwikkelde kennis en vaardigheden creëert immers een positie waarbij men in staat is meer kansen, en mogelijkheden tot promotie naar zich toe trekken (Beardwell, Holden & Claydon, 2004, p. 290). De aanwezigheid van een Career development-traject in de organisatie investeert dan ook in de persoonlijke kwaliteiten van de moderne professional, waardoor deze zich veerkrachtiger en efficiënter kunnen opstellen, en in staat zijn performancegericht kunnen werken (Ito, Brotheridge, 2005, p. 6). Kortom, de aanwezigheid van career development speelt voor de moderne professional een belangrijke rol om blijvend te kunnen investeren in de individuele carrière.

4.2.2. *Self-development*

Op grond van de theorie komt naar voren dat de verantwoordelijkheid voor ontwikkeling in de moderne organisatie is gedreven vanuit het individu (Hall, 2002, p. 303). Tevens laat de theorie zien dat ook de moderne professional begaan is met de ontwikkeling van het eigen individu (Mintzberg, 2000, p. 201). Het begrip *self-development* lijkt hier dan ook goed bij aan te sluiten. Moderne professionals ervaren door middel van self-development de vrijheid om zelf de verantwoordelijkheid te nemen over het eigen leertraject (Beardwell, Holden & Claydon, 2004, p. 294), en gaan hierbij zelf op zoek naar feedback, en persoonlijke doelen. Deze autonomie, de lage mate van druk vanuit de organisatie, en de mogelijkheid tot het nemen van persoonlijk initiatief maken dat de moderne professionals gemotiveerd raakt, en meer geïnteresseerd zijn in het beroep. Een gevoel dat bewerkstelligd wordt door de controle die men ervaart over het eigen gedrag (London & Smither, 1999, p. 6). Kortom, self-development biedt de moderne professionals autonomie, en persoonlijke en inhoudelijke ontwikkeling.

4.3. **Aanpassingsvermogen**

De ruilrelatie tussen werkgever en werknemer wordt aangeduid als het *psychologisch contract*; een begrip dat draait om perceptie, wederzijdse verwachtingen, geloof, beloften en verplichtingen (Guest, 1998, p. 651). De nieuw ontstane ruilrelatie vanuit de boundaryless career biedt de moderne professional het raamwerk om te kunnen anticiperen op pieksituaties, en de dynamiek van de omgeving (Freese, Heinen, Schalk, 1999, p. 208). Employability kan dan ook worden gezien als een specifieke vorm van aanpassing die het voor de werknemer mogelijk maakt zich te identificeren met carrièremogelijkheden, en deze ook werkelijk te realiseren (Fugate, Kinicki, & Ashforth, 2004, p. 16). De kenmerken van het vernieuwde psychologisch contract lijken uitstekend aan te sluiten bij de behoeften van de moderne professional, die door de aanwezigheid van employability breed inzetbaar worden opgeleid, meer mobiliteit ervaren, en persoonlijke carrièredoelen kunnen najagen. Onderstaande onderdelen vormen voor de moderne professionals dan ook belangrijke kernwaarden om een efficiënte aanpassing in verschillende situaties te bewerkstelligen:

1. Carrière-identiteit
2. Persoonlijk aanpassingsvermogen
3. Sociaal, en menselijk kapitaal (McArdle, Waters, Briscoe & Hall, 2007, p. 248)

4.3.1. *Carrière-identiteit*

De *carrière-identiteit* draait om hoe centraal de carrière is voor iemands eigen identiteit (London, 1983, p. 621), en gaat in op de vraag "Wie ben ik, en wie wil ik zijn?". Hierdoor ontstaat een 'zelf' en een 'geambieerd zelf', waarbij de eerstgenoemde wordt omschreven als het huidige beeld dat

werknemers van zichzelf hebben in de werksituatie, en de 'geambieerde zelf' gericht is op wat men zou willen zijn in de toekomst (McArdle, Waters, Briscie & Hall, 2007, p. 249). De persoonlijke carrièredoelen die hieruit voortkomen, geven dan ook richting aan de moderne professional in de organisatie (Fugate, Kinicki & Ashforth, 2004, p. 20). Tevens zal de moderne professionals zich na deze identificatiefase bezighouden met het realiseren van de gestelde doelen om de 'geambieerde zelf' te bereiken. Deze fase gaat gepaard met nieuwe uitdagingen en een bijbehorende leerproces, waarbij de moderne professional een beroep zal moeten doen op het persoonlijk aanpassingsvermogen om zich efficiënt te kunnen aanpassen aan de nieuwe situatie, zichzelf verder te ontwikkelen, en persoonlijke carrièredoelen te bereiken.

4.3.2. Het persoonlijk aanpassingsvermogen

De ontwikkeling van het *persoonlijk aanpassingsvermogen* legt de focus op het verhogen van de flexibiliteit, het vermogen van werknemers om zich aan te passen aan verschillende situaties die leiden tot een betere performance, en het realiseren van succes in de persoonlijke carrière (Crant, 2000, p. 452). Werknemers met een hoog vermogen tot aanpassing zijn dan ook in staat persoonlijke factoren zoals het gedrag, kennis, en vaardigheden aan te passen zodat men tegemoet kan komen aan de eis van de situatie. Men staat open voor nieuwe ervaringen en verandering, is in staat nieuwe dingen te leren, en heeft een optimistische kijk op het leven waardoor aanpassing niet als obstakel maar als een uitdaging wordt gezien (Fugate, Kinicki, Ashforth, 2004, p. 22). Het voordeel van persoonlijk aanpassingsvermogen is dan ook dat werknemers een hoge tolerantiegrens hebben aangaande onzekerheid, en dat men zich op het gemak voelt zowel in een nieuwe situatie binnen de organisatie, als buiten de eigen organisatiegrenzen. (McArdle, Waters, Briscoe & Hall, 2007, p. 248).

4.3.3. Het menselijk en sociaal kapitaal

De derde dimensie van het kernbegrip *aanpassingsvermogen* is *het menselijk en sociaal kapitaal*. Het menselijk kapitaal refereert aan de persoonlijke variabelen van werknemers die invloed uitoefenen op de vooruitgang van de carrière. Hieronder vallen opleiding, werkervaring, trainingen, vaardigheden en kennis (McArdle, Waters, Briscoe & Hall, 2007, p. 249). Deze dimensie vindt dan ook een goede aansluiting bij de behoefte van de moderne professional aan ontwikkeling, en het behalen van persoonlijke carrièredoelen.

Het *sociaal kapitaal* daartegen draait om inter-persoonlijke relaties die uiteindelijk leiden tot het opbouwen van een sociaal netwerk in het voordeel van zowel het individu, als de organisatie (McArdle, Waters, Briscoe & Hall, 2004, p. 249; Watson & Papamarcos, 2002, p. 538). Door middel van sociaal kapitaal wordt de moderne professional in de positie gebracht informatie en invloed te vergaren in het sociale netwerk van de organisatie, om zichzelf op deze manier

toegang te verschaffen tot verschillende carrièremogelijkheden (Fugate, Kinicki, Ashforth, 2004, p. 24).

4.4. Mobiliteit

In de boundaryless career zijn weinig belemmeringen voor de ontwikkeling van een carrière. Grenzen versoepelen, en werknemers ervaren steeds meer bewegingsvrijheid. In figuur 2 refereert Sullivan enkel aan de grens tussen verschillende organisaties, maar Arthur & Rousseau onderscheiden meerdere fysieke grenzen (Sullivan & Arthur, 2006, p. 20):

1. *Beroepsgrenzen* (Grenzen tussen verschillende beroepsgroepen)
2. *Bedrijfsgrenzen* (Grenzen tussen verschillende bedrijven en organisaties)
3. *Hiërarchische grenzen* (Grenzen tussen verschillende hiërarchische lagen binnen organisaties)

4.4.1. Interne, en externe mobiliteit

Het overschrijden van de fysieke grenzen wordt aangeduid als *mobiliteit*; een kernbegrip van de moderne professional dat van zich laat spreken in zowel de protean als de boundaryless, maar op grond van de theorie ook als kenmerk van de moderne professionele werknemer wordt gezien. Mobiliteit uit zich in twee verschijningsvormen; *interne mobiliteit*, en *externe mobiliteit* (Kondatruk, Haushof, Korabik & Rosin, 2004, p. 234), met daaronder de bijbehorende fysieke grenzen:

- *Interne mobiliteit*
 - Het overschrijden van beroepsgrenzen
 - Het overschrijden van hiërarchische grenzen
- *Externe mobiliteit*
 - Het overschrijden van beroepsgrenzen
 - Het overschrijden van bedrijfsgrenzen
 - Het overschrijden van hiërarchische grenzen

Mobiel gedrag onder moderne professionals lijkt op zowel intern, als extern niveau plaats te vinden. Het kernbegrip biedt dan ook de randvoorwaarden om tegemoet te komen aan de bewegingsvrijheid waar de moderne professionele werknemer behoefte aan heeft om persoonlijke (carrière)doelen te realiseren, zich verder te ontwikkelen, en opwaartse mobiliteit te ervaren.

4.5. Autonomie

Het werken in een organisatieomgeving - waarin men te maken krijgt met hiërarchie, regels en procedures - lijkt de moderne professional niet altijd gemakkelijk te vallen. Om de eigen autonomie te bewaken in de organisatieomgeving, hechten moderne professionals waarde aan de aanwezigheid van de volgende dimensies in het werk:

1. De *vrijheid* van de professional om het werk naar eigen inzicht uit te voeren (Mintzberg, 2001, p. 217)
2. De *zeggenschap* die de professionele werknemer heeft over het eigen werk (Mintzberg, 2001, p. 199, 214)

Vrijheid en zeggenschap in het eigen werk is een kenmerk van de moderne professional, dat voornamelijk voortkomt uit de professionele achtergrond van deze werknemer. De dimensies= kan dan ook worden gezien als een belangrijk kenmerk van het professionalisme (Engel, 1970, p.12). Daarnaast vormt het ook een opvallend onderdeel van de protean career, waarin vrijheid, het maken van eigen keuzes, en het nemen van de leiding over de eigen carrière centraal staan (Briscoe & Hall, 2006, p. 6).

4.6. Gerelateerde HR-instrumenten

Bovenstaande dimensies en factoren geven een goede beschrijving van de belangrijke kernwaarden van de moderne professional die vanuit de overkoepelende factor *employability* naar voren zijn gekomen. Om tegemoet te komen aan deze dimensies is het voor de organisatie van belang om de volgende aan de kernwaarden gerelateerde HR-instrumenten te hanteren:

1. Het bieden van brede opleiding- en ontwikkelingsmogelijkheden (Beardwell, Holden & Claydon, 2004, p. 269)
2. De hantering van een inspirerende leiderschapstijl (Kluytmans, 2001, p. 320)
3. Het bieden van vrijheid, en zeggenschap over het eigen werk (Beardwell, Holden & Claydon, 2004, p. 544)
4. Loopbaanmanagement om aan de carrièrebehoefte van de medewerker te voldoen (Kluytmans, 2001, p. 365)
5. Het bieden van interne doorgroeimogelijkheden

Met aan de basis het concept employability lijkt het erop dat in moderne organisaties wordt voldaan aan zowel de behoeften van de moderne professional, als de behoeften van de moderne organisatie zelf. De introductie van employability lijkt dan ook de formule tot succes voor een goed samenwerkingsverband tussen beide partijen. Op basis van de theorie komt echter ook een belangrijk nadeel naar voren, waaruit blijkt dat twee concepten die een belangrijke rol spelen in de moderne organisatie - employability en behoud – met elkaar op gespannen voet staan.

5. Het spanningsveld: employability versus behoud

5.1. Inleiding

De krapte op de arbeidsmarkt, het kleine aanbod van gekwalificeerde professionele werknemers, en de het hoge verloop waarmee moderne organisatie te kampen hebben, maakt dat het behoud van de moderne professional een belangrijke rol speelt in moderne organisaties. De dimensies van employability lijken door hun kernwaarden echter te resulteren in een spanningsveld op het gebied van behoud. De moderne organisatie vraagt aan de ene kant vraag om breed opgeleide, flexibele, mobiele en zelfstandige werknemers, maar aan de andere kant verwacht men ook betrokkenheid.

5.2. Development vs. behoud

Career development komt tegemoet aan de carrièrebehoefte van de moderne professional, en het bieden van carrièrekansen en ontplooiingsactiviteiten die voortvloeien uit career development lijken dan ook een goede voorspellingsgraad voor de te ervaren organisatiebinding door werknemers (Sturges, Guest, Conway, Davey, 2002, p. 733; Kondratuk, Hausdorf, Korabik, Rosin, 2004, p.334). Investerings op het gebied van career development kunnen uiteindelijk dan ook leiden tot een verhoogde betrokkenheid wanneer:

- Er mogelijkheden zijn tot promotie binnen de organisatie
- De organisatie in goede trainingen voorziet
- Leidinggevendende goede informatie en advies geven aangaande de carrière van werknemers (Chang, 1999. p. 1258; Chang, 1999, p. 1272)

Wanneer *career development* echter een doel op zich wordt voor de moderne professional, deze advies wil ontvangen aangaande het opbouwen van een carrière, en specifieke aandacht vraagt voor door hem of haar behaalde resultaten binnen de organisatie, wordt het signaal afgegeven dat de werknemer veel waarde hecht aan het behalen van persoonlijke succes (Sturges, Conway, Guest, Liefhooghe, 2005, p. 823). De persoonlijke doelen worden belangrijker, en de werknemer lijkt steeds meer verbonden te raken aan zijn of haar eigen carrière (Chang, 1999, p. 1260). Hierdoor ontstaat de kans dat de moderne professional de eigen carrièredoelen boven het welzijn en de doelen van de organisatie stelt, waardoor deze werknemer zich steeds minder betrokken zal voelen bij de organisatie en haar doelstellingen (Goulet & Singh, 2002, p. 73). Tevens raken carrièregerichte werknemers door de ontwikkeling en groei die zij doormaken, in een positie waarin ze aantrekkelijk zijn voor andere bedrijven (Mitchell, Holtom, Lee, Sablinski, Erez, 2001, up.1117). De kans dat werknemers weggekaapt worden, of er zelf voor kiezen te

vertrekken is aanwezig wanneer het verlangen door te kunnen groeien en promotie te maken, groter is dan de wil om bij de huidige werkgever te blijven. In tegenstelling tot eerdere bevindingen lijkt de kans op behoud door career development dan ook juist te worden verkleind.

Ook self-development lijkt tegemoet te komen aan de behoeften van de moderne professionals. De verantwoordelijkheid van de moderne professional over de eigen ontwikkeling kan echter ook leiden tot een grote betrokkenheid van de werknemer bij de individuele carrière.

Werknemers met een goed ontwikkeld niveau van *self-development* zijn dan ook gericht op persoonlijke doelen, zetten plannen op om de doelen te realiseren, en deze uiteindelijk efficiënt uit te voeren (Williams, Verble, Price & Layne, 1995, p. 495). Wanneer deze persoonlijke doelen echter aan prioriteit winnen en een doel op zich vormen, kan dit mogelijk leiden tot verloop.

Tevens kan de focus op ontwikkeling onder moderne professionals leiden tot de behoefte aan kennis en vaardigheden die overdraagbaar zijn tussen verschillende organisaties (London & Smither, 1999, p. 10). Deze overdraagbare kennis, en het breed ontwikkelende kennisniveau verhoogd de aantrekkelijkheid van deze werknemers voor externe organisaties, met als gevolg dat de kans op verloop toeneemt.

5.3. Aanpassingsvermogen vs. behoud

De *geambieerde zelf* maakt dat de moderne professional met het oog op de toekomst persoonlijke carrière doelen opstelt die veelal leiden tot opwaartse mobiliteit in de organisatie. Deze focus op de ontwikkeling van de carrière komt dan ook tegemoet aan de behoeften van de moderne professional, en leiden tot een gevoel van tevredenheid. De focus van de moderne professional op het bereiken van deze geambieerde zelf lijkt echter ook een keerzijde te hebben op het gebied van behoud. De gerichtheid van de moderne professional op het realiseren van opwaartse mobiliteit heeft tot gevolg dat een overstap naar een organisatie met een beter carrièreperspectief voor deze professionals aantrekkelijk is. Door de aanwezigheid van de geambieerde zelf lijkt de moderne professional dan ook voornamelijk gericht op de persoonlijke carrière en minder betrokken bij de organisatie, waardoor de loyaliteit naar de organisatie mogelijk afneemt (Chang, 1999, p. 1273).

Ook de ontwikkeling van het *sociaal kapitaal persoonlijk* en het *aanpassingsvermogen* van de werknemer kan zorgen voor een grotere aantrekkingskracht van de werknemer voor andere organisaties. De connecties die ontstaan binnen de sociale netwerken opent deuren naar andere organisaties, waarbij werknemers gebruik kunnen maken van deze connecties om - op extern organisatieniveau - te werken aan de carrière. Bovendien maakt het vermogen van deze werknemers om te anticiperen op verschillende situaties, het brede scala aan kennis en vaardigheden dat zij bezitten, en het feit dat men in staat is het gedrag en persoonlijke factoren

aan te passen, dat zij in staat zijn zich te handhaven binnen verschillende organisaties en settings. De ontwikkeling van flexibiliteit heeft dan ook tot risico dat de kansen van werknemers om carrière te maken buiten de eigen organisatie vergroot wordt, waardoor de kans op verloop aanwezig is.

5.4. Mobiliteit vs. behoud

Mobiliteit leidt tot een verhoogde bewegingsvrijheid onder moderne professionals, en komt tegemoet aan de behoefte van de moderne organisatie aan een brede inzetbaarheid, en flexibiliteit onder werknemers. Toch staat ook dit onderdeel van employability op gespannen voet met het concept behoud. De bewegingsvrijheid biedt moderne professionals binnen de eigen organisatie verschillende (carrière)mogelijkheden, maar diezelfde - en wellicht betere - mogelijkheden zijn mogelijk ook beschikbaar op extern niveau. Zowel de beroeps-, bedrijfs- en hiërarchische grenzen kunnen dan ook op extern niveau overschreden worden.

De kans dat werknemers zich op extern niveau mobiel bewegen is aanwezig wanneer de concurrerende organisatie een beter carrièreperspectief biedt, en de werknemer de persoonlijke carrière zwaarder laat wegen dan de betrokkenheid bij de organisatie.

5.5. Autonomie vs. behoud

Op grond van de professionele achtergrond van de moderne professional wordt duidelijk dat deze beroepsgroep erg geboden is aan het ervaren van vrijheid en zeggenschap in het werk. Hoewel het bieden van autonomie vanuit de organisatie tegemoet komt aan de behoeften van de werknemers, bestaat ook de mogelijkheid dat de vrijheid van handelen uitmond in gedrag waarbij de moderne professional zich voornamelijk richt op de persoonlijke behoeften, en de behoeften van de organisaties laag op de prioriteitenlijst heeft staan (Mintzberg, 2001, p. 220). Mogelijk gevolg van dit gedrag is dan ook dat de betrokkenheid bij de organisatie afneemt, en de kans op verloop toeneemt.

5.6. Het spanningsveld vanuit de empirie

Het spanningsveld tussen de dimensies van employability en behoud, is terug te vinden in de verschillende kernwaarden van de moderne professionals; het type werknemer dat ook Vitae binnen de gelederen heeft. Het lijkt er dan ook op dat het hoge verloop waarmee Vitae te kampen heeft mogelijk terug te koppelen is aan de aanwezigheid van dit spanningsveld in de organisatie. Dit gegeven doet afvragen in hoeverre de moderne professionals van Vitae de verschillende kernwaarden van de moderne professionals werkelijk terug te vinden zijn onder de moderne professionals van Vitae, en zoja, welke invloed deze kernwaarden uitoefenen op het vanuit de theorie geschetste spanningsveld.

Op grond van de theoretische verkenning zijn verschillende kernwaarden van de moderne professionals naar voren gekomen die een belangrijke rol lijken te spelen onder moderne professionals. In het empirisch onderdeel van deze studie wordt nagegaan welke kernwaarden door de moderne professionals van Vitae als belangrijk in het werk worden beschouwd, en in hoeverre de HR-instrumenten van Vitae, en de nieuwe waarden aansluiting vinden bij deze waarden die op basis van de praktijksituatie naar voren komen.

Hoofdstuk 6: De empirie

6.1. Inleiding

Om de centrale deelvraag te kunnen beantwoorden worden in dit hoofdstuk de verschillende dimensies die door de consultantgroep van Vitae als belangrijk in het werk worden beschouwd, behandeld. Ook het tweede deel van de centrale vraag komt hierbij aan bod, waarbij gekeken wordt naar de aansluiting van de HR-instrumenten en de nieuwe waarden van Vitae bij deze dimensies.

De consultantgroep representeert binnen Vitae de groep werknemers die onder aan de hiërarchische ladder staan. Deze functie wordt binnen de organisatie dan ook wel aangeduid als 'instapfunctie'. In het kader van deze studie is de subcategorie als volgt gedefinieerd: *Het type werknemer dat zich op uitvoerend niveau bezighoudt met de bemiddeling tussen de klant (toekomstige werkgever), en kandidaat (toekomstige werknemer)*. De functie richt zich puur op de dienst die Vitae biedt, en staat los van leidinggevende aspecten.

6.2. De ontwikkelingsgerichte consultant: belangrijke dimensies

De ontwikkelingsgerichte consultant is bovenal gericht op persoonlijke ontwikkeling, en is binnen Vitae op zoek naar:

- Inhoudelijke verbreding/verdieping
- Zelfverbetering
- Uitdaging in het werk

Deze drie behoeften kunnen op basis van de data teruggevonden worden in de onderstaande dimensie, en de bijbehorende factor die ten grondslag liggen aan deze dimensie.

I. Ontwikkelingsmogelijkheden

(1) Een constante persoonlijke en vakinhoudelijke ontwikkeling

(1) Een constante persoonlijke en vakinhoudelijke ontwikkeling

De eerste paar maanden van het dienstverband overspoelt Vitae de consultantgroep met een breed aanbod aan trainingen met als doel: het aanleren van persoonlijke vaardigheden, en specifiek vakinhoudelijk vaardigheden om de kennis van deze functiegroep te verbreden. Deze trainingsperiode wordt door de respondenten in de consultantgroep als zeer intensief ervaren, maar ook als zeer belangrijk beschouwd voor de ontwikkeling van de basiskennis en -vaardigheden. Naast deze opleiding- en trainingenmogelijkheden heeft ook elke consultant een

persoonlijke coach in de vorm van een Development Manager. Deze persoon is geheel verantwoordelijk voor de persoonlijke ontwikkeling van de desbetreffende consultant. Vooral de eerste paar maanden wordt vanuit de organisatie dan ook erg veel tijd en geld geïnvesteerd in het opleiden van nieuwe werknemers. De respondenten uit de consultantgroep zijn dan ook zeer te spreken over het constante aanbod van persoonlijke, en vakinhoudelijke ontwikkelingsmogelijkheden die men binnen Vitae ervaart.

Respondent: *"En dat mensen je toch wel ontwikkelen. Dat je jezelf gewoon kunt ontwikkelen binnen een organisatie. Dat ze je daar ook de ruimte en de tijd voor geven om dat te kunnen."*

Interviewer: *"En hoe is dat binnen Vitae? Dat ontwikkelen?"*

Respondent: *"De persoonlijke ontwikkeling is echt perfect. Ik denk dat er weinig andere organisatie zijn binnen Nederland die zoveel persoonlijke ontwikkeling stimuleren zoals Vitae dat doet."*

De constante persoonlijke ontwikkeling die Vitae haar consultantgroep biedt komt tegemoet aan de ontwikkelingsbehoefte van de respondenten. Consultants worden aangetrokken door de sterke opleidingsethiek die binnen Vitae heerst, en waarbinnen men de mogelijkheid krijgt te werken aan de constante verbreding van persoonlijke kennis en vaardigheden.

Interviewer: *"En toen je gesprekken had, het is natuurlijk een uitgebreide selectieprocedure geweest, wat sprak je toen aan in de organisatie?"*

Respondent: *"(...) Daarnaast ook de mogelijkheden om jezelf te ontwikkelen, dat zie je ook op de website, dat komt iedere keer gewoon weer terug. Het verhaal van de nieuwe professional, dat kom je continue tegen, en dat is ook het verhaal van Vitae bij de gesprekken. Dus toen dacht ik: als ik nu stilsta in mijn ontwikkeling, dan is Vitae wel een organisatie die me kan helpen om verder te komen."*

De waarden van Vitae

Door te investeren in het gedachtegoed van de moderne professional, investeert Vitae in de waarden die de respondenten in de ontwikkelingsgerichte consultantgroep als belangrijk waarden. Een belangrijke plaats hierin neemt de dimensie *ontwikkelingsmogelijkheden*. Vitae is zich bewust van het belang van deze mogelijkheden, en speelt hier op in door haar werknemers een constante persoonlijke, en vakinhoudelijke ontwikkeling bieden, waarbij de organisatie zich laat leiden door de behoeften van de ontwikkelingsgerichte moderne professionals. Echter, daar waar Vitae in de praktijk veel geld en energie steekt in ontwikkeling, is dit opvallend genoeg in de vier waarden – die zijn gebaseerd op het concept van de moderne professional in de organisatie – niet terug te vinden. De waarden van Vitae vinden dan ook geen aansluiting bij de ontwikkelingsbehoefte van de moderne professional.

6.3. De carrièregerichte consultant: belangrijke dimensies

In navolging van de ontwikkelingsgerichte consultant wordt duidelijk dat ook de carrièregerichte consultant zeer veel waarde hecht aan ontwikkelingsmogelijkheden in de organisatie. Opvallend gegeven is echter dat de opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden door deze respondenten worden gezien als carrière-instrument met als doel: het maken van een hiërarchische

carrière­stap in de organisatie. De aanwezigheid van de volgende dimensie met bijbehorende factoren zijn voor carrièregerichte consultants dan ook van belang om deze promotie te realiseren.

II. Carrière­mogelijkheden

- (1) Functiegroei
- (2) Het behalen van persoonlijke carrière­doelen
- (3) Het binnen korte tijd op­bouwen van een carrière

(1) Functiegroei; (2) Het behalen van persoonlijke carrière­doelen

De carrièregerichte consultant laat weten dat de mogelijkheid om persoonlijke carrière­doelen te bereiken een zeer belangrijke rol speelt in het werk. Daar waarin het kader van groei bij ontwikkelingsgerichte consultants gesproken wordt over *ontwikkelingskansen*, spreekt men bij carrièregerichte consultants dan ook van *functiegroei*.

Opvallend gegeven is dat de carrièregerichte consultant spreekt over functiegroei op zowel intern als extern niveau. Het is in eerste instantie de functie die men ambieert, het bedrijf waar men de werkzaamheden uitoefent is daarbij van ondergeschikt belang. Om te voorkomen dat talentvolle consultants verloren gaan aan een extern bedrijf dat een beter carrière­perspectief biedt komt Vitae tegemoet aan deze carrière­behoefte door zoveel mogelijk mogelijkheden tot functiegroei te bieden. Hierbij kan het vanuit de consultant­groep gaan om twee typen functiegroei: (1) doorgroei naar de Senior Consultantrol - waarbij sprake is van een uitbreiding van de functie met extra taken gekoppeld aan een hiërarchische carrière­stap – of (2) promotie naar de functie van Manager Interim Professional (MIP), waarbij de rol van de consultant binnen de organisatie verandert naar een leiding­gevende functie.

“Ik zou een beetje een heilig boontje zijn als ik zou zeggen dat ik hier mijn hele leven zou blijven werken. Dat moet ik ook nog maar zien. Ik verwacht mezelf te ontwikkelen, en beter te worden. En ik wil wel naar een leiding­gevende rol. En dat kan in eerste instantie ook hier zijn, dat kan zijn als MIP'er. Maar dat kan ook intern weer zijn als MC. Dat is dan voor Vitae, met deze titels er ook bij. Verder sowieso ambieer ik wel een leiding­gevende rol.”

De carrière­ambitie van de carrièregerichte consultant is duidelijk. Vitae hanteert echter een zeer platte organisatiestructuur met weinig hiërarchie, en het aantal carrière­mogelijkheden op papier is beperkt. Wanneer een carrièregerichte consultant aangeeft toe te zijn aan een nieuwe rol is de overstap dan ook niet altijd (direct) mogelijk, met als mogelijk gevolg dat de carrièregerichte consultant vertrek naar een externe organisatie die wel in staat is de carrière­ambities te bevredigen.

Respondent: *“Ik verwacht dat een organisatie, als je zelf aangeeft dat je dat wilt, en ze nemen je aan, dan verwacht ik ook dat ze je dat wel kunnen bieden als het allemaal goed gaat. De mogelijkheden zijn er, uiteraard moet je het dan allemaal*

wel zelf waarmaken. Dat lijkt me niet meer dan normaal. Maar ik verwacht wel dat de kans er is als je het aangeeft dat je zoiets ambieert, en zoiets wil. Ze nemen je aan, en het blijkt überhaupt niet mogelijk, dan heb je natuurlijk een fout gemaakt. Dus ik verwacht dat Vitae dat kan bieden, en ik weet inmiddels ook dat ze dat kunnen bieden. Ik verwacht ooit MIP'er te worden..."

Interviewer: *"En wat had je gedaan als je verwachtingen van Vitae niet uit bleken te komen?"*

Respondent: *"Dan had ik de rol als consultant niet genomen."*

(3) Het binnen korte tijd opbouwen van een carrière

Naast dat de carrièregerichte consultant streeft naar functiegroei binnen de organisatie, wordt door middel van verschillende uitspraken ook duidelijk dat men streeft naar carrièregroei binnen een relatief kort tijdsbestek. Verschillende respondenten geven aan onder de moderne professionals van Vitae een breekpunt in de carrière zichtbaar is op anderhalf tot twee jaar. Na deze periode zal de moderne professional nadenken over een mogelijke vervolgstap in de persoonlijke carrière. Echter, de volgende uitspraak maakt duidelijk dat verschillende carrièregerichte consultants zelfs al in een veel eerder stadium bezig zijn met het plannen van een volgende carrièrestap:

Interviewer: *"En hoelang zie jij jezelf dan bij Vitae?"*

Respondent: *"Dat hangt er ook gewoon vanaf wat er gaat gebeuren. Ik heb toen in mijn eerste gesprek dat ik hier kwam solliciteren al aangegeven dat ik nu kom voor consultant. Maar in mijn tweede gesprek heb ik al gezegd dat ik MIP'er wilde worden. Dat heb ik al aangegeven. En als dat soort stappen gaan volgen, en er zijn van dat soort doorgroei, en ontwikkelingskansen, dan kan ik hier wel een paar jaar blijven."*

Binnen de consultantgroep heerst het gedachtegoed dat men snel is uitgeleerd binnen de consultantfunctie. Verschillende respondenten geven aan dat de oorzaak van dit gevoel gevonden kan worden binnen de volgende aspecten:

1. Het wegvallen van de uitdaging in de functie
2. De sleur en de routine die men ervaart
3. Men heeft het 'spelletje' wel onder de knie

Carrièregerichte respondenten zien de oplossing voor deze problemen in het maken een carrièrestap. Om tegemoet te komen aan de wensen van deze functiegroep zal Vitae zich dan ook moeten laten leiden door deze carrièreambities om deze groep op vrijwillige basis te behouden.

De waarden van Vitae

Een van de waarden die we in de visie van de carrièregerichte consultant veelvuldig terug zien komen is het *varen van een eigen koers*. In de visie van Vitae richt deze waarde zich op de zelfstandigheid in het werk, en het kunnen maken van eigen beslissingen. Op basis van de data-analyse wordt echter duidelijk dat de carrièregerichte consultant het volgen van de eigen koers voornamelijk koppelt aan de koers van een persoonlijke carrière binnen, en opvallend genoeg ook buiten Vitae. Verschillende respondenten geven dan ook aan een toekomstbeeld van de carrière voor ogen te hebben, waarbij de toekomstvisie in de meeste gevallen een promotie naar

een hogere functie bevat. Het behalen van deze carrièreambities is voor deze respondenten zeer belangrijk, en wanneer het beoogde carrièrepad niet binnen Vitae bewandeld kan worden zal men dan ook de eigen koers volgen, en mogelijk de huidige organisatie verlaten om ambities op een andere wijze te vervullen.

6.4. Omgevingsdimensies

Naast de behoefte om te groeien op ontwikkeling- en carrièregebied, spelen ook factoren uit de interne en externe organisatieomgeving een belangrijke rol in de behoeften van de respondenten in de consultantgroep. De aanwezigheid van de volgende dimensies en factoren in het werk worden door de respondenten in de consultantsgroep dan ook als belangrijk beschouwd.

III. Een prettige werksfeer

- (1) Goede sociale contacten tussen collega's
- (2) Openheid
- (3) Werken op basis van gelijkwaardigheid
- (4) Goede balans tussen privé en werk

(1) Goede sociale contacten tussen collega's

Vitae schept condities waarbinnen werknemers aangemoedigd worden vriendschappelijke banden op te bouwen. De gemoedelijke werksfeer die binnen de organisatie wordt gecreëerd, en de tijd en het geld dat vrijgemaakt wordt voor gezamenlijke activiteiten, gezelligheid, en ontspanning – zowel tijdens, als na werktijd - maakt dat verschillende respondenten aangeven onderlinge banden tussen collega's te ervaren die verder gaan dan een standaard werkrelatie. Opvallend hierbij is dat enkelen aan Vitae en haar werknemers refereren als 'club', of 'familie', wat een goede weergave is van de verstandshouding tussen collega's onderling, en tussen de werknemer en Vitae. Er is dan ook een psychologische verbintenis ontstaan tussen de respondenten onderling waarbij het gevoel ervaren wordt 'erbij te horen'. Een vertrek bij de organisatie heeft voor de respondenten dan ook een hoge prijs, namelijk het verlies van een vriendschap. Verschillende respondenten geven dan ook aan dat de vriendschappelijke relaties een belangrijke reden vormen om vrijwillig bij de Vitae te blijven:

Respondent: *"Toch wel door de sociale contacten die je ook met collega's hebt. Ook door de sociale events die door Vitae georganiseerd worden. Het is echt wel de cultuur, maar wat is die cultuur dan? Vitae spreekt mij als bedrijf aan door de manier van werken, de mensen die er werken, en de events die ook wel gegeven worden. Het is een beetje een verlening van je studententijd. Je gaat met iedereen borrelen, en met iedereen die binnenkomt heb je wel een klik, daar heb je wel iets mee."*

Interviewer: *"Dus de omgeving..."*

Respondent: *"Ja, dat weegt wel heel zwaar mee bij Vitae. En mensen die weggaan daarvan hoor je ook vaak dat ze dat ze dat deel missen."*

“Ik weet ook dat andere mensen ook solliciteren, en dat ze daar ook meer krijgen. Die zijn uiteindelijk niet weggegaan, dus ja. Eigenlijk houdt die gezelligheid je dan toch nog wel hier. Ik denk dat men zich er ook van bewust is hoe een leuke werkgever Vitae is.”

(2) Openheid; (3) Werken op basis van gelijkwaardigheid

Vitae besteedt veel aandacht aan de zachte kant van het personeelsbeleid. Dit is terug te vinden in de prettige werksfeer die door verschillende consultants wordt beschreven, en komt voort uit de open sfeer en gelijkwaardigheid die verschillende respondenten binnen Vitae ervaren.

Verscheidene respondenten geven aan dat de openheid opvallend genoeg niet alleen heerst tussen de consultantgroep onderling, maar ook geldt de organisatie in haar geheel.

Leidinggevend worden als zeer benaderbaar beschouwd, en staan open voor de dialoog met werknemers uit de organisatie. Verschillende respondenten beschrijven de werkverhoudingen binnen Vitae dan ook als open en gelijkwaardig, waardoor een gemoedelijke en vriendschappelijke werksfeer ontstaat waarbinnen de consultantgroep zich prettig en gewaardeerd voelt.

Interviewer: *“En een basis van gelijkwaardigheid? Hoe zie je dat? Zie je dat terug?”*

Respondent: (...) *“Gelijkwaardigheid is hier absoluut wel aanwezig. Tuurlijk je benadert sommige mensen wel iets anders dan bijvoorbeeld je rechtstreekse collega. Maar goed, ik denk dat dat ook voor jezelf, dat weet je gewoon. Maar het is wel bij iedereen mogelijk dat je gewoon aanschuift. Er zijn korte lijntjes. Ja, hele korte lijntjes...dat is ook wel weer het fijne aan een organisatie als Vitae.”*

Er is vanuit Vitae veel aandacht voor het welzijn van haar werknemers, en door middel van een open en gelijkwaardige cultuur wordt een gevoel van vertrouwen en waardering gecreëerd. Beide factoren laten echter wel zien dat de beleving van de werksfeer voor de consultantgroep beïnvloedt wordt door de wijze waarop zij door de hiërarchisch hogere functiegroepen behandeld worden. De beleving van werksfeer, en de dimensie die in dit kader door de consultantgroep als belangrijk wordt beschouwd is dan ook sterk afhankelijk is van de hiërarchische positie van de respondenten de organisatie.

(4) Goede balans tussen privé en werk

Op basis van de data wordt duidelijk dat goede onderlinge relaties tussen collega's door een groot deel van de respondenten als zeer belangrijk worden ervaren. De consultantgroep brengt zowel onder, als buiten werktijd veel tijd met elkaar door. Enkele respondenten geven echter aan dat hoewel men zelf kiest voor deze contacten, dit veelvuldige contact de *balans tussen het privé en werk* in gevaar brengt. Een kritiekpunt dat voortkomt uit het feit dat men binnen deze vriendschappen op privémomenten veelvuldig geconfronteerd wordt met het werk, waardoor het moeilijk is privé en werk gescheiden te houden. Ook blijft er weinig tijd over voor andere privécontacten waardoor de persoonlijke balans tussen het werk en het privé verstoord wordt.

Verschillende respondenten geven dan ook aan waarde te hechten aan het creëren van een betere balans tussen het privé en het werk.

“Ik vind nog steeds het werk heel erg leuk. Soms is het een beetje teveel van het goede, maar we zijn echt een grote vriendenclub. Soms doe je iets teveel met je werk, en soms kom je er ook gewoon niet vanaf door de weeks. Dan is het van, o we gaan nog even iets drinken met z'n allen, ook gewoon omdat het allemaal ook leuke meiden zijn bij ons. Heel erg leuk allemaal, maar je laat je werk ook niet echt meer los. Aan de ene kant is het heel leuk dat iedereen zo goed met elkaar omgaat, maar aan de andere kant is het ook wel eens lastig omdat je je werk altijd mee naar huis neemt, of waar dan ook naartoe.”

De waarden van Vitae

De goede werksfeer die door de consultantgroep wordt ervaren is mede afkomstig van het feit dat verschillende respondenten een gelijkwaardige behandeling ervaren in de organisatie. Vitae streeft vanuit haar visie dan ook naar *een basis van gelijkwaardigheid*, een gegeven dat binnen Vitae terug te vinden is in zowel het beleid als in de praktijk. Een prettige werksfeer zorgt er daarnaast ook voor dat werknemer zich prettig voelen in de organisatie; een factor die binnen Vitae terug te vinden is in de waarde *spiritualiteit*. De consultantgroep geeft aan zich goed te voelen binnen Vitae, maar een punt van kritiek wordt ook wel gevonden in de onevenredige balans tussen het werk en het privé die binnen Vitae gestimuleerd wordt. Hoewel de onderlinge contacten door de door de consultantgroep als gezellig wordt benoemd, wordt de sterke verwevenheid tussen het werk en het privé die hiermee gepaard gaat echter ook wel als onprettig ervaren. Deze ervaringen sluiten dan ook in mindere mate aan bij de waarden van Vitae.

IV. Een minimale werkdruk

(1) Targetsysteem leidt tot overwerk

(1) Targetsysteem leidt tot overwerk

De verwachtingen van organisaties zijn vastgelegd in targets. Binnen Vitae worden deze targets gebruikt om doelen te stellen voor de consultants, zodat de prestaties van deze beroepsgroep gemakkelijk gemeten en beoordeeld kunnen worden. Enkele respondenten laten weten dat de targets binnen een werkweek van veertig uur niet altijd haalbaar zijn. Ter preventie laat Vitae haar consultants dan ook standaard één maal per week enkele uren overwerken. Het maken van deze overuren gebeurt gezamenlijk, en wordt door verschillende respondenten ervaren als noodzakelijk, maar ook gezellig. Opvallend genoeg komt uit de data ook naar voren dat in sommige gevallen zelfs deze extra ingeplande uren niet voldoende zijn, met als gevolg dat respondenten zich gedwongen voelen extra overuren te maken. De targets zorgen binnen de consultantgroep dan ook voor een werkdruk die eigenlijk als vrij hoog wordt ervaren, en die men liever wat gematigder zou zien.

Respondent: *“Op maandag standaard werken we altijd tot acht uur. En ik werk gewoon standaard nog een avond over, omdat ik ander niet mijn targets haal met het bereiken van mijn kandidaten. Dus die probeer ik dan nog een avond te bellen. Naja, en als dat niet lukt soms nog een avond, dus soms zit ik hier wel twee, drie avonden per week.*

Interviewer: *“Dat is best veel....”*

Respondent: *“Ja, dat is wel veel.... Ja, omdat het mijzelf gewoon niet lukt om het in die veertig uur te doen. Heel veel collega's die kunnen hun kandidaten wel tussen vijf en zes bereiken, dus die doen het dan een uurtje. Maar ik heb het gewoon een aantal keer geprobeerd maar ik bereik gewoon niemand. Dan neem ik gewoon liever pauze tussen vijf en zes, en dan werk ik een uur door.*

“Dat is nou eenmaal het wereldje waar we inzitten, de uitzendbranche. Daar moet je je eigen salarissen verdienen door middel van die bonussen. Dan ligt er best wel wat druk op je schouders, want het basissalaris is per definitie gewoon niet heel hoog. Je moet zelf je salaris verdienen door je targets te halen, en door te scoren. En ik denk dat het best pittig is. Je

moet lange dagen maken, je kunt het werk gewoon niet in veertig uur doen. Het wordt wel gezegd, maar het gaat gewoon niet, het is gewoon onmogelijk. Tenminste dat vind ik tot nu toe, en dat is ook wat ik om me heen hoor van nieuwe mensen.”

De waarden van Vitae

De beoordeling van de prestaties van de consultantgroep door middel van een targetsysteem legt een hoge druk op de schouders van de consultantgroep, en verschillende respondenten voelen zich dan ook onder druk gezet door de organisatie. Deze aanpak vanuit Vitae komt niet tegemoet aan de waarden die gerelateerd zijn aan autonomie in het werk. Het zijn de te behalen targets waarop men streng beoordeeld wordt, en hier is dan ook geen sprake van het *nemen van de eigen verantwoordelijkheid in het werk*, of het *varen van de eigen koers*.

V. Een goed salaris en secundaire voorwaarden

- (1) Een eerlijke (interne) salarisverdeling
- (2) Een marktconform salaris

(1) Een eerlijke (interne) salarisverdeling

Verschillende consultants geven aan dat de hoogte van het salaris moet 'kloppen'. Dit betekent niet per definitie dat deze functiegroep ernaar streeft zoveel mogelijk geld te verdienen, maar wel dat het van belang is dat men het gevoel moet hebben een 'eerlijk' salaris te ontvangen voor de geleverde diensten. Wanneer men een tevreden gevoel heeft over de hoogte van de beloning, zal dit dan ook ten goede komen aan het plezier dat men beleeft in het werk.

Op basis van de data wordt echter duidelijk dat het gevoel van ontevredenheid over de verdeling van de salarissen tussen de consultants onderling groot is, met als reëel gevaar voor Vitae het vertrek van ontevreden werknemers.

Interviewer: *“En wat zou voor jou een reden zijn om Vitae te verlaten?”*

Respondent: *“Salaris.”*

Interviewer: *“Salaris...zijn er nog meer redenen?”*

Respondent: *“Nee.”*

De krapte op de arbeidsmarkt heeft binnen Vitae de focus gelegd op het binnenhalen van nieuw

talent. Het aantrekkelijk maken van de consultantrol voor talentvolle starters heeft de hoogte van de salarissen en de secundaire voorwaarden dan ook opgedreven. Dit in tegenstelling tot het salaris van de zittende crew, dat is blijven steken. Deze ontwikkeling heeft de werknemers die al langere tijd in dienst zijn bij Vitae het gevoel gegeven achter het net te vissen, en enkele consultants geven dan ook aan de salarisverdeling onderling als oneerlijk te ervaren.

Respondent: *"En ook een enorme focus op de eerste ronde gesprekken. Daar gaat echt alle aandacht naartoe. En op het moment dat er dan iemand binnen is die nieuw is, dan staat er een bloemetje op het bureau, mensen krijgen meteen een auto, en neen mobieltje... Nou toen ik bij Vitae kwam werken, no way dat er een bureau voor mij was, laat staat een bloemetje. Weet je wel? Het zijn echt de kleine dingetjes."*

Interviewer: *"Dus het is echt iets van de laatste tijd?"*

Respondent: *"Ja, en dingen als, meteen bij indiensttreding een auto. Kijk, ik heb een jaar op mijn auto moeten wachten. Dus het voelt al meteen heel zuur dat een ander instroomt met de voorwaarden waarvoor jij gewoon een heel jaar lang voor hebt moeten vechten. En dat doet best wel pijn. En ook bijvoorbeeld kleine dingen zoals mensen die nu een paar maanden in dienst zijn die gaan dan bij Hotel New York lunchen. Een intervisie moment noemen ze dat dan, om te bekijken van hoe hebben jullie dat ervaren dan, jullie eerste maanden bij Vitae? Weet je, in onze tijd was dat er niet. En dat zijn allemaal kleine dingen, en vooral gezien de salarissen waarop al die mensen binnen zijn gekomen. Kijk iedereen lult hier bij Vitae, en iedereen weet wat die van elkaar verdient, en nieuwe mensen zitten soms met honderden euro's boven jouw salaris. Dat doet gewoon best wel pijn. Dat klopt dus niet. En voor mijn gevoel is dat die pijn die de zittende clan ook wel gevoelig is voor signalen van buitenaf. Als je dan met een Michael Page gaat praten die dan vijf, zeshonderd meer bied, dan sta je er wel voor open."*

(2) Een marktconform salaris

De consultantgroep is uitermate sterk gericht op de hoogte van het eigen salaris in vergelijking met het salaris van zijn of haar collega's. Naast dat een salarisvergelijking met directe collega's leidt tot ontevredenheid over de hoogte van het eigen salaris, laat het bovenstaande citaat zien dat ditzelfde fenomeen binnen de consultantgroep ook voorkomt op extern niveau. Doordat Vitae zich in de uitzendbranche begeeft, en de consultantgroep op uitvoerend niveau werkt, kom deze functiegroep veelvuldig in aanraking met vacatures en de bijbehorende salarissen en secundaire voorwaarden. Verschillende consultants geven aan dat er met regelmaat aantrekkelijke vacatures langskomen, en voelen zich hierdoor verleid om een overstap te maken. Bovendien wordt duidelijk dat vooral op het gebied van salariëring en secundaire arbeidsvoorwaarden de indiensttreding bij een externe organisatie voor deze functiegroep zeer aantrekkelijk is:

Interviewer: *"En toch is er nog een hoop verloop binnen de organisatie. Wat denk je dat daaraan ten grondslag ligt, ook als je naar jezelf kijkt?"*

Respondent: *"Ik denk ook wel een stukje salaris. Er is onderling soms wat onrust. In ieder geval, dat speelt soms wel eens op. We hadden laatst een collegaatje, die ging weg voor duizend euro meer. Toen hadden we wel zoiets van, wow! En dan merk je wel dat iedereen met elkaar gaat bespreken van, maar wat verdienen jij dan? Ja, dat is soms wel shocking, dat er wel een hele laag hier, toch wel wat weinig verdient in verhouding met anderen. Er zijn er bij die echt veel meer verdienen, en dat geeft wel een beetje van, dat is niet zo prettig."*

Op basis van het citaat wordt duidelijk dat de hoogte van het salaris binnen Vitae in negatieve zin sterk kan afwijken van het salaris dat door externe organisaties geboden wordt. Binnen de consultantgroep ontstaat dan ook onderlinge onrust. Consultants zitten in hun positie dicht bij het vuur, en zien veel aantrekkelijke vacatures voorbij komen, vaak met een nog aantrekkelijker

salaris. Wanneer de hoogte van het eigen salaris hier erg van afwijkt, kan dit dan ook leiden tot een mogelijk vertrek.

De waarden van Vitae

De waarden van Vitae zijn primair gericht op de professionele behoeften van de moderne professionals. Hoewel het op basis van de data duidelijk wordt dat het salaris voor de moderne professionals een zeer belangrijke rol speelt in het werk, zien we deze behoefte dan ook niet terug komen in de waarden die door Vitae zijn opgesteld.

VI. Autonomie

(1) Zelfstandigheid in het werk

(1) Zelfstandigheid in het werk

Het beleid van Vitae maakt duidelijk dat de organisatie zich zeer bewust is van het type werknemer dat men in huis heeft. De uitwerking van de behoeftes van de nieuwe professional in de vorm van de vier waarden sluit dan ook goed aan bij de behoefte aan autonomie die de respondenten in de consultantgroep laten zien:

Interviewer: *“En wat vind je dan wel belangrijke aspecten binnen Vitae?”*

Respondent: *“Met name een stukje communicatie. Ook wel echt het luisteren naar het zittende personeel. Dat vind ik belangrijk. Natuurlijk vind ik een aantal punten wel belangrijk die hier worden genoemd, maar dat is voor mij eigenlijk de basis waarop Vitae is belegd. Verantwoordelijkheid nemen, gelijkwaardigheid, het varen van een eigen koers. Dat zijn wel de punten geweest waarom ik destijds ook wel voor Vitae heb gekozen.”*

Vanuit de consultantfunctie hebben de respondenten dagelijks te maken met een leidinggevende. De zelfstandigheid die men van deze leidinggevende krijgt in het werk is voor hen dan ook van onschatbare waarde in de beleving van autonomie. Vanuit de visie van de nieuwe professionals verwacht Vitae van haar werknemers een zekere mate van eigen verantwoordelijkheid, en de mogelijkheid om zelfstandig te kunnen werken binnen de organisatie. Opvallend genoeg oordelen alle consultants zeer positief over de werkwijze van Vitae, en identificeert deze functiegroep zich met de behoefte aan autonomie, waar vanuit Vitae op wordt ingespeeld. Verscheidene respondenten spreken dan ook over het runnen van een *eigen onderneming binnen de onderneming*, het *‘eigen toko-gevoel’*. De mate van vrijheid die hiermee gepaard gaat wordt door de consultantgroep dan ook als zeer belangrijk beschouwd.

Respondent: *“Ja, je wordt toch wel heel erg vrij gelaten. Er is natuurlijk wel een bepaald pad dat je moet volgen, maar als je kan aantonen dat je het op die manier kunt doen dan zal je daar niemand over horen. Hoe je het doet moet je helemaal zelf weten, hoe je met die klanten omgaat, en hoe je de kandidaten eigenlijk wilt spreken. Als je op jouw manier kan laten zien dat het werkt, dan is dat prima.”*

Interviewer: *“Het gaat eigenlijk om resultaten, en hoe je er komt dat mag je dan zelf...”*

Respondent: *“Dat mag je zelf, in overleg, best zelf invullen. En dat voelt best wel oké. Het is best heel prettig dat je jezelf helemaal niet aan richtlijnen hoeft te houden.”*

De waarden van Vitae

Autonomie is een waarde die door de respondenten in de consultantgroep als zeer belangrijk wordt beschouwd, en verschillende respondenten geven dan ook aan dat het juist deze vrijheid is geweest die hen bij Vitae heeft aangetrokken. Binnen de visie van Vitae op de nieuwe professional is autonomie terug te vinden in de mogelijkheid om een *eigen koers te varen*, en de *verantwoordelijkheid te nemen*. Werknemers krijgen hierbij de vrijheid een eigen pad uit te stippelen, waarbij ook de verantwoordelijkheid in het werk op de eigen schouders ligt.

6.5. MIP/MC als werknemer: ontwikkelingsgerichte dimensies

De resultaten van de tweede onderscheidde functiegroep bevat respondenten de volgende functies bekleden:

1. Manager Interim Professional (MIP)
2. Managing Consultant (MC)

Beiden functies kunnen worden gezien als doorstroomfunctie vanuit de consultantrol, en bevatten zowel uitvoerende als leidinggevende elementen. Zo zorgt de Manager Interim Professional voor een succesvolle detachering van de *Vitae Interim Professionals* (VIP's) binnen een specifiek specialisme, maar is men ook verantwoordelijk voor een stukje coaching, en het persoonlijke opleidingsprogramma van deze gedetacheerde werknemers. De Managing Consultant geeft intern leiding aan een groep consultants van verschillend kaliber, maar is daarnaast ook een aanspreekpunt en sparring partner voor klanten.

De dimensies in deze paragraaf komen voort uit de eigen beleving van de moderne professionals in de rol van werknemer. De MIP/MC als ontwikkelingsgerichte werknemer is primair gericht op zelfontplooiing, en is in navolging van de consultantgroep binnen de organisatie op zoek naar:

- Inhoudelijke verbreding/verdieping
- Mogelijkheden tot zelfverbetering
- Uitdaging in het werk

Op basis van de data wordt duidelijk dat de aanwezigheid van de volgende dimensies in de organisatie voor deze functiegroep van belang zijn.

I. Ontwikkelingsmogelijkheden

- (1) Een constante persoonlijke, en vakinhoudelijke ontwikkeling

(1) Een constante persoonlijke, en vakinhoudelijke ontwikkeling

Het vergaren van kennis om tot zelfontplooiing te komen wordt door verschillende

ontwikkelingsgerichte MIP/MC gezien als uitdaging, en tevens als instrument om persoonlijke ambities op het gebied van ontwikkeling te kunnen nastreven. Het vergroten van nieuwe kennis en vaardigheden door middel van leren maakt dat aan persoonlijke competenties gewerkt kan worden, en stilt de honger naar de constante persoonlijke ontwikkeling waaraan deze functiegroep behoefte heeft.

“Ik zit hier voornamelijk om een extra dimensie in mijn eigen kunnen te leggen. Zowel vakinhoudelijk, en daarnaast over wie ik ben, en waar mijn valkuilen liggen. En waar ik mijn energie vandaan haal, waar mijn passie ligt. Maar ook waar mijn gevaren liggen, en wat kost mij nou energie? En dat zijn allemaal dingen die je door alle opleidingen die je hier krijgt, en alle gesprekken die je hier voert, daar leer je gewoon heel veel van. Ik vind het dan ook een enorme kracht van Vitae.”

De aandacht vanuit Vitae voor persoonlijke ontwikkeling is gericht op (vakinhoudelijke) kennisverbreding door middel van trainingen, en een persoonlijke coach in de vorm van een Development Manager (DM). Op basis van de data wordt duidelijk dat het aanbod van een constante persoonlijke, en vakinhoudelijke ontwikkeling voor deze functiegroep van belang is om geboeid te blijven, en de uitdaging te bieden die nodig is om deze groep respondenten voor langere tijd te behouden.

“Daarnaast ben ik heel erg hongerig naar informatie, en jezelf contant verbeteren, en mijn grenzen opzoeken. En dat kan bij Vitae. En dat kan als drie jaar, en dat kan de komende jaren ook nog steeds. Als je zelf wil, en je hebt een heldere visie over zaken, en je hebt ambitie. Dan kun je dat nastreven. Dat is aan jou omdat voor elkaar te krijgen. En ideeën die ik heb, die kan ik uitvoeren. Maakt niet uit wat het is, als ik het maar kan beargumenteren, neer kan zetten, en verkopen. Dan kan dat. En dat is iets waardoor ik elke dag weer geboeid raak. En daarnaast weet je bij Vitae nooit hoe je dag gaat eindigen. Dat weet je nooit. Ik weet wel welke vaste afspraken in mijn agenda staan, maar dat is ook het enige. Er gebeuren zoveel bizarre dingen, mooie dingen, minder mooie dingen. Wat ervoor zorgt dat ik nooit naar huis ga en denk, dat was weer een dag waar ik niks aan heb gehad.”

Ontwikkeling speelt voor een groot deel van de respondenten in de functiegroep MIP/MC een belangrijke rol in het werk. Wanneer de respondenten het gevoel hebben stil te staan in de persoonlijke ontwikkeling, of een plafond ervaren in de huidige functie zal de uitdaging in het werk verdwijnen, het werk aan aantrekkingskracht verliezen, en uiteindelijk leiden tot verloop.

De waarden van Vitae

Op basis van de data wordt duidelijk dat de ontwikkelingsgerichte MIP/MC zeer veel waarde hecht aan de aanwezigheid van ontwikkelingsmogelijkheden in de organisatie. Ontwikkeling biedt de respondenten uitdaging, vooruitgang, en wordt door verschillende moderne professionals gezien als instrument om persoonlijke ambities na te streven. Iets dat door verschillende respondenten als zeer belangrijk aspect in het werk wordt ervaren. Het is dan ook een opvallend gegeven dat deze dimensie niet terug te vinden is in de waarden van Vitae.

6.6. MIP/MC als werknemer: carrièregerichte dimensies

Naast dat verschillende respondenten in de functiegroep MIP/MC geïnteresseerd zijn in groei

door middel van zelfontplooiing, zijn binnen deze functiegroep ook respondenten aanwezig die een streven naar hiërarchische groei laten zien. Deze respondenten ervaren de volgende dimensies als belangrijk in het werk:

II. Carrière mogelijkheden

- (1) Functiegroei
- (2) Het behalen van persoonlijke carriëredoelen

(1) Functiegroei

Het grootste deel van de respondenten in de carrièregerichte functiegroep MIP/MC geeft aan binnen Vitae te zijn ingestroomd in de consultantfunctie. De meeste respondenten hebben binnen Vitae dan ook al eerder een carriërestap gemaakt naar hun huidige functie. Opvallend genoeg wordt het op basis van de data duidelijk dat deze carriërestap de behoefte van deze subcategorie naar een verdere carriëregroei niet heeft gestild. Verschillende respondenten geven dan ook aan dat vooruitgang in de persoonlijke carrièreambities voor hen zeer belangrijk is, waaruit naar voren komt dat ook binnen deze functiegroep een behoefte bestaat aan doorgroeimogelijkheden.

Interviewer: *“Wat boden ze dan bijvoorbeeld aan qua ontwikkeling?”*

Respondent: *“Doorgroeimogelijkheden, opleidingen, alles wat je nodig hebt. Persoonlijke begeleiding, alles wat je nodig hebt om je carrière door te laten gaan. Het werd mij in de gesprekken wel heel duidelijk dat dit wel allemaal aanwezig was hier.”*

Interviewer: *“En dat is voor jou ook erg belangrijk dat dat kan?”*

Respondent: *“Ja”.*

De platte structuur van Vitae maakt het niet altijd mogelijk door te stromen naar de geambieerde rol in de organisatie. Om toch aan de behoefte van de carrièregerichte MIP/MC te voldoen heeft Vitae de ‘*Ervaren*’ functie in het leven geroepen die door verscheidene respondenten worden beschouwd als een hiërarchische stap omhoog. De inhoudelijke vooruitgang is in deze ervaren rol echter zeer minimaal. Naast de huidige werkzaamheden kunnen slechts enkele extra activiteiten opgepakt kunnen worden. De ‘*Ervaren*’- functie kan dan ook niet als volwaardige nieuwe rol worden gezien, en is meer een kleine uitbreiding van de huidige functie. Desondanks wordt de mogelijkheid een carriërestap te zetten door de functiegroep MIP/MC met beide handen aangegrepen, en is de mogelijkheid om op deze wijze een hiërarchische stap te maken voor een kleine groep respondenten zeer belangrijk in het werk.

Interviewer: *“Carrière- en ontwikkelingsmogelijkheden. Welke carrière- en ontwikkelingsmogelijkheden biedt Vitae aan haar werknemers?”*

Respondent: *“Je kan beginnen als consultant, en doorgroeien naar MIP, Management Interim Professional. Dan kan je nog ervaren-MIP worden. Maar dat is een soort van kunstmatige functie in mijn ogen.”*

Interviewer: *“Wat houdt dat precies in dan?”*

Respondent: *“Ja, dat is volgens mij gewoon om de salarisschaal wat meer ruimte te geven. Dan ben je gewoon een MIP'er die ervaren is.”*

Interviewer: *“En hoe belangrijk is je persoonlijke carrière voor jou?”*

Respondent: *“Die is wel heel belangrijk. Ik ben niet iemand die in gedachten heeft van, dan en dan wil ik daar en daar zitten, helemaal niet. Ik heb wel zoiets van ik wil het eerst goed onder de knie hebben, en van daaruit weer de volgende*

stap. Maar bijvoorbeeld, ik wist helemaal niet van het bestaan van de titel ervaren MIP. Maar ik merkte wel aan mezelf dat het mij weer blijer maakte. Dan kan ik hetzelfde werk blijven doen en toch een stapje maken. Ik denk toch dat ik daar gevoeliger voor ben dan ik in eerste instantie denk.”

Interviewer: *“En de Ervaren MIP is dan een uitdaging van de MIP taak?”*

Respondent: *“Het is meer de naam. Je moet daarvoor ook buiten je cluster om wat activiteiten oppakken. Dat kan een training zijn of wat dan ook. Iets nieuws, een kort project. Projecten moet je erbij oppakken. Voor de rest blijft het dezelfde functie. Het zijn mensen die langer in dienst zijn en omzet hebben gemaakt voor de organisatie. Die krijgen dan de titel ervaren MIP. Maar goed, het is wel een stukje dat ik nog kan groeien, en dat is voor mij wel belangrijk.”*

(2) Het behalen van persoonlijke carrière doelen

De drang door te groeien in de carrière is terug te brengen naar de persoonlijke carrière ambities van de respondenten. Een aantal respondenten geeft dan ook aan dat na een bepaalde tijd werkzaam te zijn geweest in de huidige functie, het verkrijgen van een nieuwe titel een stukje tevredenheid met zich meebrengt.

Uit bovenstaand citaat komt naar voren dat het verkrijgen van een nieuwe titel zwaar weegt voor de carrièregerichte respondent. Opvallend hierbij is dat de nieuwe titel voor de respondent belangrijker lijkt dan de nieuwe werkzaamheden die hiermee gepaard gaan. Dit laat zien dat de carrièregerichte respondenten in deze functiegroep, in tegenstelling tot de ontwikkelingsgerichte respondenten, niet primair geïnteresseerd is in persoonlijke ontwikkeling, maar uit zijn op het behalen van persoonlijke carrière doelen die meer gebaseerd zijn op status dan op ontwikkeling.

De waarden van Vitae

Binnen de functiegroep MIP/MC zien we dat de respondenten erg gehecht zijn aan de persoonlijke ambities die ervoor zorgen dat de respondenten erg gefocust zijn op de vooruitgang van de eigen carrière. In het kader van deze ambities wordt duidelijk dat respondenten binnen deze subcategorie *een eigen carrière koers volgen*, waarbij interne doorgroeimogelijkheden leiden tot een vrijwillig verblijf bij de organisatie. Hier zien we dat de respondenten in de functiegroep MIP/MC de waarde *het varen van een eigen koers* voornamelijk interpreteren als gericht op de persoonlijke carrière doelstellingen. Deze visie staat echter lijnrecht tegenover de oorspronkelijke bedoeling van de waarde waarbij gestreefd wordt naar het bieden van vrijheid in het werk.

6.7. MIP/MC als werknemer: omgevingsdimensies

Omgevingsfactoren staan los van de ontwikkelingsgerichte, of carrièregerichte inslag van de functiegroep MIP/MC. In deze paragraaf worden dan ook dimensies en factoren besproken waarvan de aanwezigheid binnen de organisatie voor de gehele functiegroep van belang is gebleken.

III. Een prettige werksfeer

- (1) Goede sociale contacten tussen collega's
- (3) De mens centraal

(1) Goede sociale contacten tussen collega's

Naast dat verschillende respondenten zeer te spreken zijn over de goede relatie die bestaat tussen de organisatie en haar werkgevers, wordt het op basis van de data duidelijk dat een groot aantal respondenten in de in de functiegroep MIP/MC een goede band tussen collega's onderling als prettig ervaren. Goede sociale contacten onderling worden dan ook wel gezien als basis voor het ontstaan van een prettige werksfeer in de organisatie.

Respondent: "Ik denk ook dat de mensen die hier al heel lang zitten dat die heel loyaal zijn, en heel betrokken bij Vitae. Dat ze een groot Vitae-hart hebben."

Interviewer: "En waar denk je dat dat door komt?"

Respondent: "Toch wel door de sociale contacten die je ook met collega's hebt. Ook door de sociale events die door Vitae georganiseerd worden. Het is echt wel de cultuur, maar wat is die cultuur dan? Vitae spreekt mij als bedrijf aan door de manier van werken, de mensen die er werken, en de events die ook wel gegeven worden. Het is een beetje een verlenging van je studententijd. Je gaat met iedereen borrelen, en met iedereen die binnenkomt heb je wel een klik, daar heb je wel iets mee."

Vanuit Vitae wordt ingespeeld in op deze behoefte door veel aandacht te besteden aan de sociale kant van het werk. Onderlinge vriendschappen tussen collega's worden gestimuleerd door middel van social events, en een slimme rekrutering van werknemers. Het citaat laat zien dat de betreffende respondent zich identificeert met het type werknemers dat bij Vitae werkt, en dat de betrokkenheid die Vitae hiermee creëert een belangrijk bindmiddel is.

(2) De mens centraal

De prettige werksfeer die voortkomt uit de centrale plaats van de werknemer binnen Vitae spitst zich binnen de functiegroep MIP/MC niet toe op de werkverhoudingen, maar vindt haar basis in de persoonlijke aanpak die gehanteerd wordt.

Binnen de functiegroep MIP/MC zijn verschillende respondenten aanwezig die aangeven zeer tevreden te zijn over de filosofie van Vitae. Zij geven aan te ervaren dat de factor 'mens' centraal staat, en dat de organisatie veel geld en tijd investeert in het welzijn van werknemers. De korte lijntjes in het netwerk, en de openheid die heerst maken dat een persoonlijke aanpak binnen Vitae mogelijk is. De werksfeer die hierdoor ontstaat wordt door verschillende respondenten uit de functiegroep MIP/MC dan ook als zeer prettig wordt ervaren.

"En wat mij dan aansprak bij Vitae was toch de combinatie van commercieel en menselijkheid. Het straalde er aan alle kanten af. Dat het niet alleen om keiharde cijfers ging, maar dat het ook om jou als persoon gaat. "

Interviewer: *“En wat zijn factoren die u belangrijk vindt binnen Vitae? Waarom u hier blijft, buiten die carrièremogelijkheden?”*

Respondent: *“Openheid, ik was heel erg verbaasd dat de een van de eerste weken dat ik hier werkte, dat de twee directeuren, de twee regiodirecteuren van Rotterdam 1 en 2, die stonden hun directieoverleg gewoon op de werkvloer te bespreken. En op mijn oude werk was dat echt ondenkbaar. Dat gebeurde gewoon niet. Dan kwam er een memo.*

De waarden van Vitae

Een goede werksfeer komt voort uit de mogelijkheid tot goede onderlinge sociale contacten tussen collega's, en een persoonlijke aanpak vanuit de organisatie. De waarden van Vitae die hierbij nauw aansluiten zijn de volgende:

1. Spiritualiteit; luisteren naar je gevoel, zich goed voelen binnen het bedrijf.
2. Een basis van gelijkwaardigheid

Op basis van de data wordt duidelijk dat de goede werksfeer binnen de organisatie ervoor zorgt dat de respondenten zich goed voelen in het bedrijf, iets dat door Vitae als onderdeel van de waarde spiritualiteit wordt gezien. Daarnaast zorgen de korte lijstjes, de openheid, en de persoonlijke aanpak ervoor dat de respondenten een basis van gelijkwaardigheid ervaren binnen de organisatie.

IV. Autonomie

- (1) Zelfstandigheid in het werk
- (2) Vertrouwen vanuit de organisatie

(1) Zelfstandigheid in het werk

Vitae staat voor ondernemend bezig zijn op zelfstandige basis, een visie die veel respondenten in de functiegroep MIP/MC aanspreekt. Een zeer groot aantal van de respondenten geeft aan zich prettig te voelen wanneer men de ruimte en vrijheid krijgt om zichzelf te zijn, te werken vanuit de eigen kracht, en het eigen pad te kunnen volgen in het werk.

Interviewer: *“Wat zijn dan dingen die u fijn vindt binnen Vitae?”*

Respondent: *“Dat ik volledig mezelf kan zijn, dat ik ondernemend bezig kan zijn op een manier waarvan ik denk dat het goed is. Dat de feedback die ik krijg inderdaad hout snijdt. Ook dingen die wellicht handiger kunnen, dat vind ik gewoon zinnige, handige dingen waar ik iets mee kan. En de vrijheid je eigen dag in te delen, om de accenten daar te leggen waar ik ze nodig vind, gesprekken te doen zoals ik ze doe. Ja, dat is wel goed.”*

De mate van zelfstandigheid in het werk wordt door verschillende respondenten benoemd als kracht van Vitae. De vrijheid waar vanuit Vitae naar gestreefd wordt, wordt ook werkelijk zo ervaren, en vindt een goede aansluiting bij de behoefte aan autonomie binnen deze functiegroep. Twee belangrijke punten in de visie van Vitae worden dan ook gevormd door de volgende waarden: *het varen van een eigen koers*, en *verantwoordelijkheid nemen*. Deze uitgangspunten komen in de organisatie tot leven door de vrijheid in het werk die de respondenten geboden wordt.

Interviewer: *“Je weet nu iets meer van Vitae dan de eerste verwachtingen van toen je hier voor het eerst binnenkwam. En wat vind je nu zo leuk aan Vitae dat je hier blijft?”*

Respondent: *“Wat voor mij het allerbelangrijkste is, dat is de vrijheid die ik krijg. Dus hoe je je werk invult is aan jou, wel binnen kaders natuurlijk. Maar je hebt daar een heleboel vrijheden in. Wil je een keer eerder weg, of begin je iets later, dan kan dat. Er is niemand die in je nek zit te hijgen. En dat brengt voor mij veel rust. Dat is voor mij het allerbelangrijkste waarom ik het bij een werknemer lang uit kan houden.”*

(2) Vertrouwen vanuit de organisatie

Om de respondenten de vrijheden te laten ervaren waaraan men behoefte heeft, zal de organisatie vertrouwen moeten hebben in de prestaties van de werknemers. De respondenten in de functiegroep MIP/MC geven aan genoeg vertrouwen te ontvangen vanuit de organisatie om op zelfstandige basis te kunnen werken.

Interviewer: *“En het varen van een eigen koers?”*

Respondent: *“Ik ervaar het ook dat het echt zo is. Want ik doe alles echt alles precies zoals ik het wil, en er is niemand die tegen mij zegt dat ik het anders moet doen. Ik kan mijn eigen beslissingen erin nemen, ook grote beslissingen. Dan zegt mijn manager altijd: wat vind jij? Hoezo kom je bij mij? Jij kan je eigen beslissingen nemen. Dus dat vind ik heel fijn. En het varen van een eigen koers, je kans ook echt aangeven als je totaal iets anders zou willen dan wat je nu doet. Daar is echt alle vrijheid voor, en dat vind ik ook echt positief.”*

Dat binnen Vitae veel autonomie wordt ervaren, wordt door verschillende respondenten aangehaald als reden om vrijwillig bij de organisatie te blijven werken. Uit de verschillende citaten wordt duidelijk dat de respondenten in de functiegroep MIP/MC losgelaten worden in het werk, en veel vertrouwen vanuit de organisatie ervaren om de eigen verantwoording te nemen over het maken van beslissingen, en zelfstandig te werken. Leidinggevende tonen hiermee dan ook vertrouwen in het kunnen van de respondent. Deze aanpak heeft een positieve uitwerking op de tevredenheid van deze functiegroep, en wordt door verschillende respondenten als zeer positief beoordeeld.

De waarden van Vitae

Respondenten in de functiegroep MIP/MC geven aan veel waarde te hechten aan vrijheid, en zelfstandigheid in het werk, dat sterk overeenkomt met de uitgangspunten die Vitae aan de nieuwe Professionals verbindt. Het ervaren van autonomie in de organisatie is binnen Vitae dan ook nauw verbonden met de volgende waarden:

1. Het varen van een eigen koers
2. Verantwoordelijkheid nemen
3. Werken op een basis van gelijkwaardigheid.

Vitae laat zien dat zij vertrouwen heeft in haar werknemers door hen zelfstandigheid en verantwoordelijkheid in het werk te schenken. Verschillende respondenten ervaren hierdoor de vrijheid om de eigen koers in het werk te bepalen, en ervaren bovendien een bepaalde mate van gelijkwaardigheid ten opzichte van de leidinggevende.

V. Een goed salaris en secundaire voorwaarden

- (1) Een eerlijk salaris
- (2) Doorgroei in het salaris en secundaire voorwaarden

(1) Een eerlijk salaris

Verscheidene respondenten in de functiegroep MIP/MC geven specifiek aan dat de hoogte van het salaris niet de leidende factor is in het werk. Opvallend genoeg wordt het op basis van verdere data echter wel duidelijk dat wanneer deze functiegroep het gevoel heeft geen eerlijk salaris te ontvangen in ruil voor de geleverde diensten, dit voor verschillende respondenten een reden is om de organisatie te verlaten.

Interviewer: *“Maar wat zou voor u dan wel een reden zijn om Vitae te verlaten?”*

Respondent: *“(…)En als ik vind dat ik onderbetaald word. Vitae is niet de best betalende, dat is ook helemaal niet het allerbelangrijkste. Het is gewoon keurig. Maar als je denkt, ik word voor de gek gehouden voor een paar eurocenten. Aan het einde van het jaar bijvoorbeeld, dan kun je daar in teleurgesteld zijn, en dan zou dat een reden kunnen zijn.”*

Een aantrekkelijk salaris, dat in balans is met het geleverde werk, is voor verschillende respondenten in deze subcategorie van belang. Ontevredenheid over de hoogte van de beloning kan echter ook binnen deze functiegroep leiden tot een mogelijk vertrek bij de organisatie.

(2) Doorgroei in het salaris en secundaire voorwaarden

Het salarissysteem binnen Vitae kan op basis van de data worden omschreven als keurig. Verschillende respondenten geven hiermee aan dat men tevreden is over het salaris, maar laten hiermee ook merken dat de organisatie niet de best betalende is in de branche. Om deze positieve waardering te behouden, is het voor een aantal respondenten echter wel van belang dat Vitae een doorgroei in het salaris in het vooruitzicht stelt. Ontevredenheid over het salaris, en een gevoel van onderbetaling zou voor een aantal respondenten in de functiegroep MIP/MC dan ook een reden kunnen zijn vertrek. Voor deze respondenten is het dan ook van belang dat Vitae doorgroei kan bieden die aansluit bij de financiële behoeften in de toekomst.

Interviewer: *“En wat zou voor jou persoonlijk een reden zijn om Vitae te verlaten?”*

Respondent: *“(…)Ik wil, ook in salaris, wel blijven doorgroeien. Dat is voor mij wel belangrijk. En als dat stopt, dan zou dat voor mij een reden kunnen zijn om weg te gaan.”*

De waarden van Vitae

Op basis van de data hebben we kunnen zien dat binnen functiegroep MIP/MC het salaris een belangrijke plaats inneemt in het werk. Het is dan ook een opvallend gegeven dat deze dimensie niet terug te vinden is in de - voornamelijk professionele - waarden van Vitae. Het lijkt er dan ook op dat de organisatie relatief weinig oog heeft voor het salaris, en niet de aandacht schenkt die het op basis van de data wel verdient.

6.8. MIP/MC als vertegenwoordiger van Vitae: ontwikkelingsgerichte dimensies

In de rol van vertegenwoordiger van Vitae wordt door de respondenten in de functiegroep MIP/MC niet gesproken over hetgeen men zelf als belangrijke dimensies ervaart in het werk, maar spreekt men over de factoren en dimensies waarvan men in de rol van vertegenwoordiger van Vitae als belangrijk signaleert voor de moderne professional van Vitae.

VI. Ontwikkelingsmogelijkheden

(1) Maatwerk

(1) Maatwerk

De eerste maanden na de indiensttreding bij Vitae wordt de nieuwe werknemer een algemeen opleidingspakket aangeboden. Dit pakket is voor elke nieuwe werknemer hetzelfde, en heeft dan ook een standaard opzet die geen rekening houdt met persoonlijke behoeften van de betreffende werknemers.

Vitae is zich echter wel bewust van de verschillen die bestaan tussen werknemers op het gebied van behoeftes, vaardigheden en valkuilen. Een aantal respondenten geeft dan ook aan dat naarmate de werknemer langere tijd in dienst is, de samenstelling van het opleidingspakket dat aan de moderne professional wordt aangeboden zich aanpast aan de specifieke behoeften van de werknemers. Verschillende respondenten signaleren dan ook dat Vitae zich bewust is van het belang van 'maatwerk' wanneer het gaat om de ontwikkeling van haar moderne professional, en hier ook op inspeelt.

"We zijn commercieel, en we hebben een commerciële baan, En de meeste zijn commercieel opgeleid. Ik stuur zelf ook consultants aan. Eentje daarvan is een HPS'er, en die heeft helemaal geen commerciële ervaring. Dus die coach ik op een heel ander vlak dan die iemand die van een commerciële opleiding afkomt. Die heeft hele andere behoeftes in zijn vakinhoudelijke ontwikkeling. En de persoonlijke ontwikkeling is natuurlijk voor iedereen gelijk. Want er zijn duizend trainingen te bedenken die mensen op persoonlijk vlak ondersteunen. Als Pietje moeite heeft met communiceren, dan hoeft dat niet voor Jantje te gelden. En als die dan meer moeite heeft met leidinggeven of het plannen, of organiseren van zijn werk dan moeten we daar op gaan trainen. Dus dat is heel verschillend."

Waarden van Vitae

Respondenten als vertegenwoordiger van Vitae signaleren onder moderne professionals de behoefte aan ontwikkeling, en specifiek de behoefte aan persoonlijke ontwikkelingsmogelijkheden in de vorm van maatwerk. Zoals we al eerder hebben kunnen zien zijn de vier waarden van Vitae toegespitst op de professionele behoeften van de moderne professionals, maar wordt de duidelijk aanwezige behoefte aan ontwikkeling in de visie van de organisatie op de nieuwe professional buiten beschouwing gelaten.

6.9. MIP/MC als vertegenwoordiger van Vitae: carrièregerichte dimensies

Respondenten in verschillende functiegroepen hebben een carrièregerichte inslag. Verscheidene respondenten in de functiegroep MIP/MC signaleren in hun rol van vertegenwoordiger van Vitae dat verschillende moderne professionals een zekere mate van betrokkenheid bij de persoonlijke carrière vertonen.

VII. Carrière mogelijkheden

- (1) Snel uitgeleerd
- (2) Functiegroei
- (3) Carrière kansen vanuit de branche

(1) Snel uitgeleerd

De intensieve opleidingsmodus binnen Vitae maakt dat werknemers binnen de organisatie op een constante basis geconfronteerd worden met ontwikkeling en groei, met als gevolg dat deze werknemers zich in snel tempo bewust worden van het eigen kunnen. Als gevolg hiervan signaleren verschillende respondenten binnen de organisatie een tendens, waarbij moderne professionals binnen relatief korte tijd aangeven te zijn uitgeleerd en behoefte hebben aan een nieuwe functie. Verscheidene respondenten betwijfelen echter of deze werknemers ook werkelijk uitgeleerd zijn, en opperen de mogelijkheid dat enkel het gevoel heerst te zijn uitgeleerd binnen de huidige functie. Een probleem dat volgens verschillende respondenten ook zonder het maken van een werkelijke carrièrestap opgelost kan worden wanneer meer diepgang en uitdaging in de huidige functie gevonden wordt.

Interviewer: *“En heb je het idee dat mensen snel uitgeleerd zijn in hun functies?”*

Respondent: *“Ik denk dat mensen denken dat ze snel uitgeleerd zijn. Maar dat er nog heel veel te halen valt. Op de een of andere manier heerst dat ook wel een beetje hier. Dat mensen zeggen: ik kan het kunstje nu wel. Dat is best wel iets wat hier leeft. Ik denk dat daar nog zoveel uit te halen valt, en hoe langer je het doet, hoe leuker het ook allemaal wordt. Op gegeven moment kun je van consultant ook naar MIP, van MIP kan je naar Ervaren MIP of MC. Dus er zijn voldoende doorgroeimogelijkheden, maar ik denk dat mensen iets langer nog hun functie zouden moeten doen. Ik denk dat mensen te snel denken van ik kan het wel.”*

(2) Functiegroei

Vitae is zich bewust van de carrièregerichte houding van verschillende respondenten, en laat zich – voor zover mogelijk - leiden door de gesignaleerde ambities van de moderne professionals om aan deze behoeften te voldoen. Zo geven verschillende respondenten aan zich bewust te zijn van de behoefte aan functiegroei onder de carrièregerichte moderne professionals. Vanuit Vitae zijn daarop verschillende kansen gecreëerd om haar werknemers te kunnen laten doorstromen in de breedte, biedt de mogelijkheid tot hiërarchische functiegroei binnen de organisatie, en geeft deze werknemers de kans extra taken naar zich toe te trekken. Kortom, de organisatie tracht door

flexibele carrièremogelijkheden tegemoet te komen aan de ambities van haar carrièregerichte werknemers.

Interviewer: *“En denk je dat het een kracht is, of misschien een zwakte van Vitae dat ze dat zo snel laten doorstromen?”*

Respondent: *“Ik denk dat je wel een groter afbreukrisico hebt. Als mensen niet de stap maken dan gaan ze misschien weer weg. En dat is een afweging die je moet maken.”*

Interviewer: *“En hoe denk jij daar verder over?”*

Respondent: *“Ik denk nu wel dat het een belangrijk bindmiddel is. Er zijn ook nog andere mensen die net zo lang bij Vitae zitten als ik, en als het niet hier kan dan kan het ergens anders.”*

(3) Carrièrekansen vanuit de branche

Dat de carrièregerichte professional de gewenste overstap niet altijd binnen Vitae maakt, heeft te maken met het feit dat Vitae de gewenste doorgroeimogelijkheden niet altijd binnen de eigen gelederen kan bieden. Een aantal respondenten geeft echter aan dat wanneer er voor de carrièregerichte moderne professional geen mogelijkheid is om een stap te maken binnen de eigen organisatie, deze werknemers zijn of haar mogelijkheden op extern niveau zal bekijken. De bemiddelingsbranche – waarin werknemers dagelijks te maken hebben met openstaande vacatures, en nauwe contacten onderhouden met externe organisaties – vergemakkelijkt echter de mogelijkheid om externe carrièrekansen te benutten.

Respondent: *“Als je kijkt naar de uitzendbranche, naar een grote organisatie als Randstad, daar is het verloop gigantisch. Daar zit het verloop op de 120 %. Negen maanden iemand in dienst...”*

Interviewer: *“Zou dat aan de branche liggen?”*

Respondent: *“Nou, dat ligt enerzijds toch wel aan de branche. Je hebt mensen die veel commercieel inzicht hebben, wat zij zien is kansen voor Vitae, maar ze zien ook kansen voor zichzelf. Wanneer je werkt in de arbeidsbemiddeling, dan kom je contact in contact met vacatures. Ja, het is ook wel logisch als je dan ook wel eens een kans voor jezelf voorbij ziet komen.”*

Een aantal respondenten laat weten op de hoogte te zijn van het feit dat werknemers regelmatig gecontacteerd worden door externe bedrijven die hen graag in dienst zouden nemen. Men is zich bewust van deze verleidingen van buitenaf, en door nieuwe kansen te creëren binnen eigen gelederen - en zo in te spelen op de carrièreambities van haar werknemers – wordt geprobeerd tegenwicht te bieden aan deze verleidingen. Wanneer de carrièrestap bij de externe organisatie echter aantrekkelijker is dan Vitae kan bieden, bestaat de kans dat de carrièregerichte professional kiest voor een externe doorgroeimogelijkheid.

De waarden van Vitae

De carrièregerichte moderne professionals zijn binnen de organisatie voornamelijk op zoek naar het vinden van carrièremogelijkheden. We hebben kunnen zien dat wanneer deze mogelijkheden er niet zijn, dit kan leiden tot een vertrek bij de huidige organisatie. De carrièregerichte moderne professionals zal met het oog op de persoonlijke carrière dan ook altijd het eigen pad volgen, en de eigen carrièreambities najagen. Carrièregerichte moderne professionals nemen dan ook de eigen verantwoordelijkheid over de te volgen carrièrekoers hetgeen lijkt aan te sluiten bij de

volgende waarden van Vitae: *verantwoordelijkheid nemen*, en *het varen van een eigen koers*. Deze interpretatie van de waarden wijkt echter af van hoe Vitae deze ziet, namelijk intern gericht, in tegenstelling tot de visie van de moderne professionals die voornamelijk gefocust is op een gunstige koers van de persoonlijke carrière.

6.10. De functiegroep MIP/MC als vertegenwoordiger van Vitae: omgevingsdimensies

In de rol van vertegenwoordiger signaleren de respondenten in de functiegroep MIP/MC de volgende belangrijke omgevingsfactoren die belangrijk zijn voor de moderne professionals van Vitae:

VIII. Autonomie

(1) Vertrouwen vanuit de organisatie

(1) Vertrouwen vanuit de organisatie

De visie van Vitae laat zien dat de organisatie streeft naar verantwoordelijke werknemers die in staat zijn zelfstandig te werken. Vanuit de data komt echter naar voren dat niet alleen de organisatie streeft naar autonomie, ook de moderne professionals geven aan vrijheid in het werk als belangrijk te waarderen. De mate van autonomie die werkelijk door de moderne professionals wordt ervaren is echter sterk afhankelijk van het vertrouwen dat de leidinggevende heeft in het kunnen van de moderne professionals. Een aantal respondenten uit dan ook kritiek op de strikte wijze waarop sommige moderne professionals binnen Vitae worden aangestuurd:

"Maar ik zie ook mensen om me heen die meer opgedrongen krijgen van: je moet dit, je moet dat. Dus dat is heel erg afhankelijk van welke manager je hebt. Dus het is nog niet helemaal doorgedrongen bij het management, en ik denk dat dat eerder bij het management ligt, die wel misschien wat meer vertrouwen in de werknemers moet hebben dat ze het op hun eigen manier ook gaan redden. Sommige MC's die dringen echt wel op aan hun mensen hoe ze het moeten doen.."

Moderne professionals ontvangen niet altijd de vrijheid waar men behoefte aan heeft. Respondenten in de functiegroep MIP/MC benoemen de wijze van aansturing dan ook wel als 'schools', en niet op een lijn met het inspirerend leiderschap waar Vitae naar streeft. De schoolse aansturing is volgens enkele respondenten te herleiden uit een te laag niveau van vertrouwen. Wanneer het vertrouwen vanuit de organisatie groot genoeg is om werknemers los te laten, zal dit dan ook leiden tot een grotere mate van autonomie in het werk voor de moderne professionals.

De waarden van Vitae

Autonomie speelt een zeer aanwezige rol in de visie van Vitae. De dimensie is dan ook terug te

vinden in de volgende drie waarden van de nieuwe professional:

1. Het varen van een eigen koers
2. Verantwoordelijkheid nemen
3. Basis van gelijkwaardigheid

Om vrijheid in het werk te ervaren is het van belang dat de moderne professional het vertrouwen krijgt vanuit de organisatie om de eigen koers kan varen, en in zelf de verantwoordelijkheden kan nemen in het werk. Het vertrouwen dat vanuit de organisatie geschonken wordt biedt de moderne professional vrijheid, maar heeft ook tot gevolg dat de aansturing vanuit de leidinggevende rol minder schools is, en er binnen de organisatie een basis van gelijkwaardigheid ervaren wordt tussen moderne professionals op zowel uitvoerend, als leidinggevend niveau.

IX. Een goed salaris en secundaire voorwaarden

(1) Een eerlijk salaris

(1) Een eerlijk salaris

Verscheidene respondenten geven aan dat het salarisniveau binnen Vitae niet erg hoog ligt, en voornamelijk binnen de consultantgroep zijn hierover verschillende negatieve geluiden te horen. Enkele respondenten in de functiegroep MIP/MC laten dan ook weten dat de consultantgroep erg ontvankelijk is voor rekrutering van buitenaf wanneer een hoger salaris geboden wordt.

“Maar sommige mensen gaan weg en die gaan hetzelfde doen bij een ander bedrijf. En dat zit toch vaak in een stuk salaris. We merken wel dat, ik ben redelijk succesvol, en dan maak je ook wel die salarisstap. Maar mensen worden toch goedkoop ingekocht, vaak starters, en je maakt niet hele grote stappen. Met twee jaar ervaring kun je best nog heel weinig verdienen. Ja, als je bij de concurrent met twee jaar ervaring ineens 500 Euro meer krijgt...Daarvoor gaan veel mensen weg.”

De hoogte van het salaris speelt in het kader van behoud voor verscheidene moderne professionals een belangrijke factor, men moet het gevoel hebben een eerlijk salaris te verdienen. Ontevredenheid en onderbetaling kunnen dan ook leiden tot een vrijwillig vertrek naar een externe organisatie waar wel wordt voldaan aan de financiële behoeften van de werknemer. Respondenten in de functiegroep MIP/MC zijn zich bewust van het risico dat een laag basissalaris met zich meebrengt, en geven aan dat deze beloningsstructuur een mogelijk gevaar vormt voor het vrijwillig verblijf van de moderne professionals bij Vitae.

“Een belangrijke, wat ik in ieder geval heel vaak hoor, is het salaris. Daar hoor ik veel mensen over. Met name starters. Die kunnen elders voor meer geld hetzelfde werk doen. En of de organisatie dan zo leuk is dat vraag ik me af, maar uiteindelijk werken we niet omdat we het zo leuk vinden. Natuurlijk is het heel leuk als je een leuke baan hebt, maar we werken natuurlijk ook om onze rekeningen te betalen. En als je ergens anders hetzelfde werk kan doen, maar je een beter salaris krijgt. Dan snap ik wel dat mensen dan toch voor het salaris gaan. In sommige gevallen is het niet...voor 200/300 euro meer naar een andere club te gaan waar je het dan minder naar je zin hebt. Ik vraag me af of dat heel slim is. Je zit er uiteindelijk 40 uur per week, dus dan kun je het maar beter naar je zin hebben. Maar dat is voor heel veel mensen toch een argument om toch weg te gaan. Het heeft te maken met de beloningstructuur.”

X. Een minimale werkdruk

- (1) Intensieve begeleiding voor starters
- (2) Hoge commerciële werkdruk

(1) Intensieve begeleiding voor starters

De consultantfunctie is binnen Vitae de instapfunctie, en een groot aantal consultants zijn dan ook te typeren als starters. Verschillende respondenten uit de functiegroep MIP/MC werken intensief samen met deze functiegroep, en geven aan dat veel startende consultants nog niet in staat zijn de functie naar behoren in te vullen. De verantwoordelijkheid die deze consultants hebben als spil tussen de kandidaat en opdrachtgever, valt hen dan ook erg zwaar. Verscheidene respondenten geven aan dat het van belang is dat deze groep in de starterperiode voor langere tijd intensieve begeleiding ontvangen. Dit geeft de functiegroep meer ruimte en tijd om in rustig tempo in de functie te groeien, waardoor de werkdruk die door wordt ervaren draagbaar wordt.

“De jongere mensen zouden misschien wel iets van een buddy-systeem moeten hebben. Want ineens moeten ze het gaan doen, en dan vallen ze in het diepe. Ze hebben allemaal wel een leidinggevende natuurlijk waar ze allemaal mee evalueren, maar ik denk dat het wel belangrijk is dat ze nog wel iets vaker...van waar ben je mee bezig? Hoe pak je het aan? En dat er na die eerste maand nog wat nadruk op gelegd wordt.”

(2) Hoge commerciële werkdruk

Vanuit hun rol als leidinggevend zien de respondenten in de functiegroep MIP/MC, dat verschillende werknemers moeite hebben met het behalen van de door Vitae opgelegde commerciële targets. Opvallend is dat de haalbaarheid niet enkel door deze werknemers bekritiseerd wordt, maar dat ook een aantal respondenten in de functiegroep MIP/MC signaleert dat targets binnen de organisatie erg hoog gesteld worden. Een aantal respondenten geeft dan ook aan dat verschillende werknemers zich hierdoor gedwongen voelen ongewenste overuren te draaien, met als gevolg dat een hoge werkdruk wordt ervaren.

Interviewer: “Ik hoor van heel veel mensen dat ze tevreden zijn over Vitae, over de cultuur, hoe ze met mensen omgaan. De term warm nest heb ik een aantal keer gehoord. Maar toch zijn er toch nog veel mensen die vertrekken, er is een hoog verloop. Wat is verder jou idee erover? Je hebt er net al iets over gezegd...”

Respondent: “Ik denk dat het puur te maken heeft met de doelstellingen die opgelegd worden. En niet eens zozeer de uiteindelijke doelstellingen van hoeveel BTW je moet halen, maar weer de manier waarop. En het is bijna ook niet haalbaar, dus dan heb je een druk van ik haal niet wat ik zou moeten doen. Als je het over het SMART maken van bepaalde dingen hebt, dat kan in dit geval niet. Want het is gewoon niet menselijk, dan moet je drie avonden per week blijven bellen. Dat kan je gewoon van niemand vragen, en dat willen mensen ook niet. Nee.”

Om het overwerk binnen de perken te houden, is het voor de moderne professionals van Vitae belangrijk dat de targets haalbaar zijn binnen de gestelde werkuren. Wanneer de targets te hoog liggen, en de moderne professional structureel extra uren moet draaien zal dit tot gevolg hebben dat deze werknemers een hoge druk in het werk ervaren.

De waarden van Vitae

In tegenstelling tot de dimensie autonomie die in de vier waarden van Vitae een zeer belangrijke rol speelt, zijn de dimensies een goed salaris en secundaire arbeidsvoorwaarden, en, een minimale werkdruk, niet terug te vinden in deze waarden. De visie van de nieuwe professionals sluit dan ook niet aan bij deze behoeften van de moderne professional die door de functiegroep MIP/MC als vertegenwoordiger van Vitae als belangrijk wordt beschouwd voor deze beroepsgroep.

6.11. SMIP/DM als werknemer: ontwikkelingsgerichte dimensies

Op de positie van de Webmaker na, bekleden de Senior Manager Interim Professional (SMIP), en de Development Manager (DM) de hoogste functies binnen Vitae. De SMIP staat als Senior boven de MIP, en is gericht op de begeleiding van de werknemers in de functie van MIP waarbij bovenal de commerciële doelen centraal staan. De DM staat daar weer een stapje boven, en vervult een adviserende rol waarbij bewaking van de persoonlijke voortgang op het gebied van ontwikkeling centraal staat. Beide functiegroepen opereren dan ook primair op het leidinggevende niveau waarbij men werknemers stimuleert en motiveert om tot goede resultaten te komen. In dit hoofdstuk komen de dimensies en factoren aan bod die door de respondenten in deze functiegroep in zowel de rol van werknemer, als de rol van vertegenwoordiger van Vitae als belangrijk worden beschouwd in het werk.

De SMIP/DM als werknemer spreekt vanuit het eigen gevoel. De aanwezigheid van de factoren en dimensies in deze paragraaf spelen dan ook een belangrijke rol in de beleving van deze respondentengroep. Ook de ontwikkelingsgerichte SMIP/DM is primair gericht op zelfontplooiing, en is in navolging van de consultantgroep en functiegroep MIP/MC binnen de Vitae op zoek naar inhoudelijke verbreding/verdieping, zelfontplooiing, en uitdaging in het werk.

I. Ontwikkelingsmogelijkheden

(1) Een constante persoonlijke, en vakinhoudelijke ontwikkeling

(1) Een constante persoonlijke, en vakinhoudelijke ontwikkeling

“Ontwikkeling maakt het werk leuk.”

Op basis van de data wordt duidelijk dat deze uitspraak geldt voor alle respondenten in de functiegroep SMIP/DM. De mate waarin de ontwikkelingsgerichtheid van deze functiegroep verbonden is met het verkrijgen van een nieuwe functie binnen het bedrijf speelt een ondergeschikte rol, en de verschillende respondenten zijn vooral geïnteresseerd in persoonlijke en vakinhoudelijke ontwikkelingsmogelijkheden. Stilstand op het gebied van ontwikkeling doet

deze functiegroep dan ook twijfelen over de voortzetting van de werkovereenkomst met Vitae.

Interviewer: *"En voor uzelf, wat betekenen carrière- en ontwikkelingsmogelijkheden voor u? Hoe belangrijk zijn die voor u?"*

Respondent: *"Heel belangrijk. Wanneer ik het gevoel heb dat ik echt stilsta, en dat hoeft nog niet eens van mijn functie af te hangen. In de functie die ik nu heb kan ik nog bizar veel leren. Als ik dat gevoel heb, ga ik met veel energie en plezier naar mijn werk. Op het moment dat ik het gevoel heb dat mijn ontwikkelingsmogelijkheden op zijn, dat zal mij toch wel aan het twijfelen brengen inderdaad."*

Een constante ontwikkeling brengt de ontwikkelingsgerichte SMIP/DM tot een bepaalde mate van zelfontplooiing waarbij het voor de respondenten belangrijk is om te kunnen werken vanuit eigen kracht, uitdaging in het werk te ervaren, en plezier te beleven in het werk. Een aantal respondenten geeft aan dat werknemers binnen Vitae een spiegel wordt voorgehouden. Iets dat bijdraagt aan het stukje zelfanalyse waaraan deze functiegroep een duidelijk behoefte heeft. De mogelijkheid tot *zelfontplooiing* speelt voor de functiegroep SMIP/DM dan ook een belangrijke rol in de carrière, en de beleving van ontwikkelingsmogelijkheden vormt voor de respondenten in deze functiegroep een belangrijk aspect in het werk.

"Carrière, dat hoeft niet persé die hiërarchische stap te zijn. Carrière is voor mij een heel belangrijk deel de ontwikkelingsmogelijkheden die ik heb. Mijn persoonlijke ontwikkeling. En die is voor mij echt heel belangrijk. Of daar nou nog een andere functie aan vast hangt, dat vind ik dan minder relevant. Ik moet het gevoel hebben dat ik mijzelf ontwikkel."

De waarden van Vitae

Hoewel Vitae in de praktijk veel aandacht besteedt aan ontwikkeling en groei, is deze dimensie niet terug te vinden in de vier waarden. Voor een organisatie als Vitae, die zich bewust is van de behoeften van haar werknemers is dit een opvallend gegeven. Respondenten in deze functiegroep geven immers aan dat ontwikkelingsmogelijkheden bijdragen aan een vrijwillig verblijf bij de organisatie, een belangrijke element dat een onderdeel vormt van het concept behoud.

6.12. SMIP/DM als werknemer: carrièregerichte dimensies

Respondenten in de functiegroep SMIP/DM zijn niet enkel ontwikkelingsgericht, maar vertonen ook carrièreambities. Deze paragraaf richt zich op de dimensies en factoren waarvan de aanwezigheid in het werk door de carrièregerichte SMIP/DM als belangrijk worden beoordeeld.

II. Carrière mogelijkheden

- (1) Het behalen van persoonlijke carriëredoelen
- (2) Inhoudelijke carriëregroei

(1) Het behalen van persoonlijke carrièredoelen; (2) Inhoudelijke carrièregroei

Op basis van het carrièreverloop van de respondenten binnen de functiegroep SMIP/DM wordt duidelijk dat deze functiegroep een carrièregerichte achtergrond heeft. De meesten zijn binnen Vitae begonnen in de consultantfunctie, en hebben zich door de jaren heen opgewerkt tot SMIP of DM. Functiegroei is dan ook lange tijd de rode draad geweest door de carrière van deze respondenten:

Respondent: *"Het was echt het gesprek inderdaad. Nou, ook wel de mogelijkheden die me geboden werden. Maar de manier waarop dat verteld werd, dat straalde vertrouwen uit."*

Interviewer: *"En wat voor mogelijkheden kwamen naar voren in dat gesprek?"*

Respondent: *"Nou dat er binnen Vitae heel veel gedaan wordt op het gebied van persoonlijke ontwikkeling. En daar kon ze hele concrete voorbeelden van noemen. Je had ook echt het gevoel dat op het moment dat je je daarvoor inzet, dan zijn er heel veel mogelijkheden. En dat blijkt ook wel. Ik ben begonnen als consultant vijf jaar geleden. Dan ben je verantwoordelijk voor het selecteren van vaste functies. Toen ben ik MIP geworden, en sinds dit jaar SMIP."*

Het feit dat de respondenten binnen Vitae al een flinke carrièregroei hebben doorgemaakt, heeft weinig invloed op de huidige carrièredoelen die de functiegroep zichzelf stelt; deze zijn nog steeds aanwezig. De respondenten geven dan ook aan dat de mogelijkheid de gewenste carrièrestap te kunnen maken ook voor hen een belangrijke factor is in het werk. Het niet kunnen volgen van deze ambities wordt bovendien genoemd als mogelijke reden voor vertrek.

Vitae hanteert een platte organisatiestructuur, en de ambities van de carrièregerichte SMIP/DM lijken het er voor Vitae niet gemakkelijker op te maken om te voldoen aan deze behoefte – de respondenten in deze functiegroep begeven zich immer al in de hoogste hiërarchische regionen van de organisatie. Opvallend gegeven dat op basis van de data naar voren komt is dan ook dat de hang naar carrièregroei binnen de functiegroep SMIP/MC niet altijd gekoppeld hoeft te worden aan een nieuw etiket. Ook inhoudelijke groei binnen de huidige functie, hetgeen gepaard kan gaan met extra verantwoordelijkheden of taken, wordt door deze functiegroep als carrièregroei beschouwd. Men kan hierbij het gevoel hebben te groeien zonder dat daar werkelijk een nieuwe functienaam aan hoeft te worden verbonden, en tegelijkertijd toch een nieuwe stap ervaren in de carrière.

"Het Interimproduct is een jaar of vier/vijf geleden echt een beetje op de kaart gezet door Vitae. Toen bedroeg het een beetje 10% van de omzet van de organisatie. We lopen nu naar 50%, de tak is zelf een beetje zwaarder dan onze werving en selectietak. Eens kijken hoe mijn carrière er dan uitziet. Ik denk dat ik, ik hoop eind volgend jaar verantwoordelijk te zijn voor Rotterdam 1, voor zo'n 150,160 Interim Professionals."

De waarden van Vitae

We hebben kunnen zien dat de mogelijkheid om persoonlijke ambities te volgen voor de functiegroep SMIP/DM belangrijk is in de organisatie. Naar welke stap in de carrière dit leidt is echter afhankelijk van de ambitie van de respondent zelf die graag een eigen pad uitstippelt. Vanuit Vitae wordt hierin meegedacht, en wordt geprobeerd de respondenten de carrièremogelijkheden te bieden waaraan zij behoefte hebben. Wanneer dit niet lukt, is de kans

echter groot dat de SMIP/MC besluit zijn of haar *eigen koers te varen*, en op zoek gaat naar een andere manier om de carrièrebehoefte te bevredigen. Het varen van een eigen koers is in deze context dan ook gerelateerd aan de vooruitgang van de individuele carrière van de moderne professional, en niet aan de door Vitae beoogde zelfstandige houding binnen de eigen organisatie.

6.13. SMIP/DM als werknemer: omgevingsdimensies

In deze paragraaf komen de dimensies en factoren aan bod die door de respondenten in de functiegroep SMIP/DM als belangrijk wordt gewaardeerd in het werk, maar die losstaan van de behoefte van de moderne professional aan groei op het gebied van zelfontplooiing en carrière.

III. Een prettige werksfeer

(1) Goede sociale contacten tussen collega's

(2) De mens centraal

(1) Goede sociale contacten tussen collega's

De sfeer die binnen Vitae hangt wordt ook door de respondenten in de functiegroep SMIP/DM gezien als een zeer belangrijk element van het plezier dat in het werk beleefd wordt. Zowel de SMIP als DM geeft aan zich goed te voelen binnen Vitae, en plezier te beleven in het werk. Een gevoel dat wordt toegeschreven aan de fijne werksfeer die op de vestiging hangt, en waarvan de respondenten aangeven dat deze voortkomt uit goede klik die bestaat tussen de collega's onderling.

"Tuurlijk, maandag is altijd even opstarten, wie niet? Even uit die weekendroes. Maar ik vind het echt leuk, ik vind de mensen ook zo leuk. Er zit natuurlijk ook een bepaald soort mensen bij Vitae. Open, geïnteresseerd, en warm. Een heel warm nest. En ik denk dat je daar heel succesvol kan worden wanneer je in zo'n omgeving zit. En misschien er uiteindelijk ook wel uit moet stappen, maar op dit moment vind ik het heel prettig."

De invloed van de sfeer die in binnen Vitae is ontstaan door deze vriendschappelijke omgang wordt deze werknemers zo hoog gewaardeerd, dat deze dimensie invloed uitoefent op het gevoel van verlies wanneer men Vitae zou verlaten. De factor *goede sociale contacten* kan dan ook positief verband worden gezien met de lengte van het verblijf van deze moderne professionals bij de organisatie.

Respondent: *"En daarbij is het gewoon, we hebben een hele leuke vestiging. Goeie sfeer, leuke collega's, positief, gedreven. Ja, dat zijn allemaal dingen die vrij belangrijk zijn."*

Interviewer: *"Is het dan ook de organisatie die u hier houdt?"*

Respondent: *"Jazeker. Absoluut. Dat is heel bijzonder."*

(2) De mens centraal

Hoewel Vitae zeer commerciële doelen nastreeft en strikte targets hanteert voor haar werknemers, zien de respondenten in de functiegroep SMIP/DM deze hardheid niet terug in de wijze waarop de organisatie met haar personeel omgaat. Vitae wordt door de respondenten in deze functiegroep dan ook in verband gebracht met de slogan 'hard op de feiten, en zacht op de relatie'. Een zin waarmee de functiegroep SMIP/DM zich identificeert.

Respondent: "Dit is toch een hele commerciële organisatie. En dat lijkt wat strijdig met de sfeer die er hangt. Het is een organisatie die heel collegiaal is naar elkaar, en elkaar ook echt het succes gunt. Ja, dat zijn niet de kenmerken die als eerste bij je opkomen in een commerciële organisatie en toch is dat wel."

Interviewer: "Dat viel mij ook op toen ik hier binnenliep inderdaad. De mensen zijn zo aardig, en gelijk geïnteresseerd. Heel warm zeg maar."

Respondent: "Ja, en dat is ook zo. Het is zacht op de relatie, hard op de feiten. En daar herken ik me wel in."

De prestatiegerichte inslag maakt het voor de respondenten mogelijk om commerciële carriëredoelen te behalen terwijl de werksfeer binnen de vestiging door de respondenten tegelijkertijd als zeer warm wordt omschreven. De commerciële inslag van de organisatiedoelen klinkt dan ook niet door in de werkrelatie die de respondenten beschrijven als 'warm', en waarbinnen de respondenten aangeven zich prettig voelen.

De waarden van Vitae.

Binnen Vitae is een van de vier waarden *spiritualiteit*, een begrip dat door Vitae ook wel omschreven wordt als: luisteren naar je gevoel, zich goed voelen in het bedrijf. De zachte organisatiecultuur van Vitae wordt door de respondenten in de functiegroep SMIP/DM als zeer positief ervaren. Vanuit Vitae komt men hiermee tegemoet aan de behoefte om een prettige werksfeer te ervaren waarbinnen men zichzelf kan zijn, en men zich goed voelt binnen de organisatie. Het kernpunt dat een belangrijk onderdeel vormt voor het ontstaan van een goede werksfeer wordt volgens de respondenten gecreëerd doordat de mens centraal staat, en binnen de organisatie een gevoel van gelijkwaardigheid ervaren wordt door de moderne professionals.

6.14. SMIP/DM als vertegenwoordiger van Vitae: ontwikkelingsgerichte dimensies

Ook de respondenten in de functiegroep SMIP/DM geven in deze studie hun mening als vertegenwoordigers van Vitae. In deze paragraaf worden dimensies en factoren die vanuit deze visie belangrijk zijn gebleken voor de moderne professional in de organisatie.

IV. Ontwikkelingsmogelijkheden

(1) Maatwerk

(1) Maatwerk

Op basis van de data wordt duidelijk dat Vitae qua investering in ontwikkelingsmogelijkheden voorop loopt. Zo worden nieuwe werknemers de eerste maanden bedolven onder verschillende trainingen om de basisvaardigheden onder de knie te krijgen, en is er ook aandacht voor de ontwikkeling van de meer ervaren werknemer. Respondenten geven tevens aan dat Vitae oog heeft voor ontwikkeling toegepast op individuele behoeften.

Interviewer: *“Oké, dan gaan we door naar punt vier, carrière en ontwikkeling. Wat zie jij binnen Vitae als middelen om de carrière vorm te geven?”*

Respondent: *“We hebben intern een stuk training en coaching. Dat wil ik er wel bij betrekken, want die coaching daar kun je ook erg veel mee doen. Dan hebben we extern ook veel trainingen. Je kunt kiezen uit de meest gevarieerde trainingen. Als je zelf echt aangeeft van, dat zou ik willen doen. Dan kunnen we kijken, hebben we dat, of wat moeten we daarvoor regelen om dat voor jou te realiseren?”*

Respondenten in de functiegroep SMIP/DM geven aan dat hoewel werknemers kunnen kiezen uit een breed aanbod van verschillende typen trainingen, de ontwikkelingsmogelijkheden nog verder aangepast zouden kunnen worden aan de behoefte van de werknemers. Daar waar momenteel soms sprake is van ‘het trainen om het trainen’, richten individuele ontwikkelingsmogelijkheden zich specifiek op de sterke, én zwakkere kanten van de werknemer, waardoor deze zich in alle volledigheid zou kunnen ontwikkelen.

Verschillende respondenten geven aan dat Vitae zich bewust is van dit gegeven, maar zijn ook kritisch naar de organisatie. Op basis van de data wordt dan ook duidelijk dat Vitae op het gebied van ontwikkeling nog een slag zouden kunnen maken, en haar werknemers meer maatwerk zou kunnen bieden op ontwikkelingsgebied.

Interviewer: *“En dingen die er niet zijn? Die je graag zou zien?”*

Respondent: *“Kijk, ik vind coaching ook belangrijk. Een stuk ontwikkeling. En dat is er, alleen zouden ze dat nog wel meer op de mens kunnen afstemmen. We putten nu heel erg uit wat we al hebben. Dat zie ik nu zelf ook, dat we veel meer op de doelgroep zitten, inwerken, aanpassen. Niet meer alles vanuit het grote geheel doen. Ook vanuit de gedachte van de nieuwe professional is dat heel belangrijk. Niet alles werkt voor iedereen. Dat is wel een aandachtspunt, en het zou wel leuk zijn als we daar een slag in zouden kunnen maken.”*

De waarden van Vitae

De respondenten waarderen ontwikkelingsmogelijkheden, en met name maatwerk op dit gebied, als belangrijke dimensie voor de moderne professionals van Vitae. Geen van de waarden vanuit de visie op de nieuwe professional van Vitae sluit echter aan bij deze dimensie.

6.15. SMIP/DM als vertegenwoordiger van Vitae: carrièregerichte dimensies

Werknemers in deze functiegroep signaleren dat de moderne professional niet alleen waarde hecht aan de aanwezigheid van ontwikkelingsmogelijkheden maar zich ook carrièregericht opstellen. Vanuit Vitae moet dan ook aandacht n besteed worden aan carrièremogelijkheden binnen de organisatie.

V. Carrière mogelijkheden

- (1) Snel uitgeleerd
- (2) Functiegroei

(1) Snel uitgeleerd; (2) functiegroei

Door middel van een periode van intensieve ontwikkeling in de beginperiode, en het grote aanbod aan ontwikkelingsmogelijkheden in een later stadium richt Vitae zich specifiek op de ontwikkeling van de competenties van de werknemers. De respondenten in de functiegroep SMIP/DM geven aan dat hoewel er verschillende positieve gevolgen kleven aan dit opleidingstraject, het gevaar bestaat dat werknemers snel zijn uitgeleerd. Dit hoeft echter niet te betekenen dat men werkelijk niets meer kan leren binnen de huidige functie, maar dat het vaak enkel gaat om het 'gevoel' klaar te zijn in de functie.

Interviewer: *"En dat snel ontwikkelen van die mensen, wat zou dat kunnen betekenen voor de organisatie?"*

Respondent: *"Dat betekent dat mensen snel uitgeleerd zijn, en buiten de deur gaan zoeken, en weggaan als er op dat moment nog geen plek is voor hun ambitie. Alleen denk ik, dat mensen dat vaak denken dat ze al op het niveau zitten. En dat is echt nog niet. En dat is wel jammer. Bijvoorbeeld pur sang in de functie van consultant. Ik heb het een jaar, twee jaar gedaan max, en dan is daar niet meer te leren. Dat is helemaal niet, het is echt een accountmanagerfunctie. Daar kun je zoveel uithalen. Dus dat moeten we als organisatie ook veel meer gaan benadrukken. Want er ligt natuurlijk ook een stukje bij ons. Iedereen denk van, dan ga ik MIP worden, want dat is beter. Maar bij consultant kun je nog heel ver de diepte ingaan, en dat zien mensen niet. Dat is jammer."*

Van de moderne professionals die uitgeleerd zijn binnen de huidige functie, of denken uitgeleerd te zijn in deze rol, heeft een groot deel een nieuwe carrièrestap voor ogen om te voldoen aan persoonlijke carrièreambities. De strategie van Vitae is dat men zich zoveel mogelijk laat leiden door de carrièreambities. Respondenten in de functiegroep SMIP/DM geven echter aan dat het creëren van een nieuwe rol voor deze werknemers niet altijd de oplossing hoeft te zijn. De moderne professional kan veel meer uit de functie halen dan momenteel het geval is, en vanuit Vitae zou men hier op een bewuster niveau mee om kunnen gaan.

"En we zitten dan met een aantal mensen die dan op een gegeven moment succesvol zijn. Die denken dat ze het allemaal weten, en dan moet er toch echt iets bijkomen. Misschien dat we iets kunnen doen van, dan ga je een dag een bijrol doen. Van wat je echt leuk vindt. De andere vier dagen doe je je spelletje dan maar. Kijken of je het dan nog steeds zo goed doet. Laat mensen daarin maar wat verder uitdagen, of de doelen wat hoger zetten. Maar wel kritisch naar blijven kijken. Op een gegeven moment weet je ook wel dit is het primaire proces, zo doe ik het. Dat heb je na een jaar redelijk. Het tweede jaar maak je ook echt een ontwikkeling, en dan ga je ook echt bonussen scoren. En dan is het een beetje zo'n punt, het scheel ook dat je met allemaal HO, WO mensen zit. Die willen ook allemaal doorgroeien."

De waarden van Vitae

Het feit dat moderne professional snel het gevoel hebben klaar te zijn in de huidige functie en functiegroei als enige mogelijke oplossing zien om een nieuwe uitdaging te vinden in het werk, is een belangrijk gegeven dat nauw verbonden is met de kans op verloop. De waarden van Vitae vinden echter geen aansluiting bij de carrièreambities van de moderne professionals, en richten zich voornamelijk op de professionele behoeften van de moderne professionals.

6.16. SMIP/DM als vertegenwoordiger van Vitae: omgevingsdimensies

De functiegroep SMIP/DM in de rol van vertegenwoordiger van Vitae signaleren naast verschillende carrièregerichte, en ontwikkelingsgerichte ook verschillende omgevingsdimensies die binnen deze beroepsgroep een belangrijke rol spelen in het werk.

VI. Autonomie

(1) Inspirerend leiderschap

(1) Inspirerend leiderschap

Op basis van de data wordt duidelijk dat de respondenten in de functiegroep SMIP/DM voldoende vrijheden ervaren in de organisatie, en zich ook bewust zijn van de behoefte aan zelfstandigheid die leeft onder moderne professionals werkzaam op andere niveaus in de organisatie. We hebben eerder kunnen zien dat autonomie gepaard gaat met het vertrouwen dat men ontvangt vanuit de organisatie, wat door de respondenten in de functiegroep SMIP/DM wordt benoemd als *inspirerend leiderschap*. Men geeft aan dat het voor de moderne professional van belang is vertrouwen te ontvangen vanuit de leidinggevende, en gemotiveerd en geïnspireerd te raken door de leiderschapstijl die gehanteerd wordt. Echter, respondenten in de functiegroep SMIP/DM geven aan dat de manier van leidinggeven binnen Vitae niet altijd even inspirerend is.

Respondent: *"Maar ik hoor ook wel vaak dat ze niet op de goede manier gemotiveerd worden. Dat hangt af en toe samen met vind ik het leuk wat ik doe. Isabel deed dat altijd op een hele leuk manier, helemaal goed. Maar ik heb ook voorbeelden gezien waarvan mijn haren overeind gingen staan. Puur op dit en dit, echt kleuterschoolachtig. Dat is geen inspirerend leidinggeven. Daar moeten wij wel echt naartoe. En daar ligt ook wel een uitdaging."*

Interviewer: *"Omdat het zo terugkomt in de waarden, zou je denken dat het ook terugkomt in het leidinggeven."*

Hoewel vanuit Vitae een inspirerende leiderschapstijl wordt nastreeft, bieden de leidinggevendenden niet altijd de vrijheid en motivatie waar de moderne professionals behoefte aan heeft. Om tegemoet te komen aan deze behoeften is het belangrijk om de moderne professional autonomie te laten ervaren door vertrouwen te bieden, en deze werknemers met lossere hand aan te sturen; een inspirerende werkwijze die door de moderne professional als prettig wordt ervaren.

De waarden van Vitae

De inspirerende stijl van leidinggeven men vanuit Vitae naar streeft is nauw verbonden met de vrijheid die de moderne professional ervaart in het werk. Autonomie heeft voor de moderne professional dan ook te maken met het kunnen *varen van een eigen koers*, en *eigen verantwoordelijkheden nemen* in het werk. Daarnaast is het voor de moderne professional van belang niet constant op de vingers te worden gekeken door een controlerende leidinggevende.

De leidinggevende zal de moderne professional dan ook los moeten laten, en moeten behandelen als een gelijke om tot inspirerend leiding te geven. *Een basis van gelijkwaardigheid* is dan ook een belangrijk onderdeel van een prettige werksfeer, waarbij het van belang is dat de moderne professional zich goed voelt in het bedrijf.

VII. Een minimale werkdruk

- (1) Hoge commerciële werkdruk
- (2) Sociale werkdruk op de werkvloer

(1) Hoge commerciële werkdruk

Op commercieel vlak heeft de consultantgroep te maken met targets. Verschillende respondenten in de consultantgroep geven echter aan dat deze niet altijd binnen de gestelde werkweek van veertig uur haalbaar zijn. Hoewel de respondenten in de functiegroep SMIP/DM zich bewust zijn van het feit dat vanuit Vitae veel gevraagd wordt van haar werknemers, is deze functiegroep ook van mening dat de het beleid van Vitae op ook als coulant gezien kan worden doordat de mogelijkheid geboden wordt om het geïnvesteerde overwerk op andere momenten te compenseren. De respondent in de functiegroep SMIP/DM is er echter niet zeker van of de flexibele houding vanuit Vitae door de moderne professionals ook werkelijk zo wordt ervaren. Men vraagt zich dan ook af of de mogelijkheid tot compensatie, de werkdruk onder de werknemers ook werkelijk doet verminderen.

Interviewer: *“Wordt er ook veel van werknemers gevraagd buiten de 40 uren om?”*

Respondent: *(...) Maandagavond bellen, oké, dat moet. In het begin moet je wat opzetten. Maar dat er mensen zijn die zeggen ik heb geen zin, ik die het een uurtje. In het begin, a la, maar iemand hoeft dat niet twee jaar te doen in mijn ogen. Als je op een gegeven moment je marktje op orde hebt, dan kun je dat onderhouden. En dan hoeft dat niet op maandagavond omdat Vitae dat al 13 jaar doet. Maar goed, dat compenseer je ook wel. Vitae is wat makkelijker als je 's ochtends eens een keer wat later komt. Dan maakt dat ook niet uit. Alleen, als mensen dat ook maar zo ervaren. Ik voel gewoon dat er af en toe wat wrijving inzit.”*

(2) Sociale werkdruk op de werkvloer

Naast de commerciële druk vanuit de organisatie, heerst binnen Vitae ook een zeker mate van onderlinge sociale druk die voortkomt uit de bestaande werkcultuur. Van werknemers wordt verwacht dat hard gewerkt wordt, een mentaliteit die door werknemers binnen Vitae is overgenomen als norm.

“En wat ik ook wel anders zou willen zien, we zijn een commercieel bedrijf en we moeten hard werken, dat is ook helemaal niet erg. Maar die beleving mag van mij ook wel wat anders. Het is niet de bedoeling dat mensen hier vijf dagen in de week over zitten te werken. Soms ervaren mensen dat wel op die manier. Daar mogen we als organisatie wel wat meer in meegroeien. Dat is wel een goeie, als ik nu zit te praten...”

De norm om hard te werken heeft binnen Vitae geresulteerd in de ontwikkeling van een

sociale werkdruk tussen werknemers onderling. Deze mentaliteit draait om het 'werken om het werken' met als gevolg dat respondenten zich door de sociale werkdruk gedwongen voelen langer aanwezig te zijn dan nodig, of het als moeilijk ervaren om eerder naar huis te gaan. Vanuit de organisatie streeft men dan ook naar een werksfeer waarin werknemers meer vrijheden ervaren bij het flexibel indelen van de werktijden, zonder zich hier schuldig over te voelen.

"Je ziet ook best wel veel mensen die op een gegeven moment een beetje uitgeput zijn van het werken, werken, werken en werken. Het is natuurlijk commercieel. Prima als jij hier drie avonden per week wil zitten, maar een ander hoeft dat niet te doen. En als er een keer een tijd is dat je moet pieken, dan vind ik ook dat je even wat extra gas geeft. Dat moet je wel doen die verantwoordelijkheid. Dat vind ik ook niet meer dan normaal. Kijk dan ook hoe je het slim kan inrichten. Wat ik ook wel hoor is dat wanneer mensen een keer om half 6 weglopen, ze het gevoel hebben dat er naar ze gekeken wordt. Ja, dat is wel het laatste wat je wil natuurlijk. Maar ik ervoer dat destijds als zo, maar dat wordt ook nu nog wel zo ervaren."

Waarden van Vitae

De werkdruk die binnen Vitae wordt ervaren heeft als gevolg dat werknemers zich gedwongen voelen het werk te organiseren rondom de commerciële targets, en zich te conformeren aan de verwachtingen van collega's. De moderne professionals van Vitae worden hierdoor dan ook beperkt in hun vrijheid, waardoor een belangrijke waarde van Vitae, het varen van een eigen koers, in gevaar komt.

7. Conclusie

7.1. Inleiding

Centraal in dit onderzoek staan de moderne professionals, en het behoud van deze professionals in de moderne organisatiecontext. Vanuit de theoretische verkenning van dit onderwerp is naar voren gekomen dat de moderne professional op basis van verschillende kernwaarden van deze beroepsgroep moeilijk te behouden lijkt. Kernwaarden zeer nauw verbonden zijn met het concept *employability*, en die voortkomen uit de professionele achtergrond van de moderne professional, en de opkomst van de protean, en boundaryless career.

Employability lijkt te voldoen aan de behoeften van zowel de moderne professional als van de moderne organisatie. Het concept heeft echter ook een keerzijde op het gebied van behoud, waarbij de kernwaarden van de moderne professional een gevaar lijken te vormen voor de lengte van het verblijf van de moderne professional bij de organisatie.

Vanuit deze theoretische achtergrond rijst de vraag welke elementen in het werk voor de moderne professional als belangrijk worden beschouwd, en in hoeverre Vitae door middel van het huidige beleid tegemoet komt aan deze behoeften. De centrale vraagstelling in deze studie luidt dan ook:

“Wat vinden de moderne professionals van Vitae belangrijk in het werk, en in hoeverre sluiten de HR-instrumenten, en de waarden van Vitae daarbij aan?”

Tevens laat de theoretische onderbouwing zien dat het spanningsveld tussen employability en behoud een storende factor vormt voor het behoud van de professionele werknemer. De *deelvraag* in deze studie richt zich dan ook op dit spanningsveld, en luidt als volgt:

“Wat is de invloed van de dimensies van employability - development, aanpassingsvermogen, mobiliteit, en autonomie – op het spanningsveld tussen employability en behoud binnen Vitae?”

In dit hoofdstuk worden kort de dimensies besproken die op grond van de data-analyse belangrijk zijn gebleken voor de moderne professionals in de rol van werknemer. Tevens wordt het tweede deel van de vraagstelling beantwoord – *in hoeverre vinden deze dimensies aansluiting bij de HR-instrumenten en waarden van Vitae*. Daarnaast wordt gekeken in hoeverre de dimensies van employability die voortkomen uit de data-analyse van invloed zijn op het spanningsveld zoals in

de theorie beschreven om tot een beantwoording van de deelvraag te komen.

7.2. De moderne professional als werknemer

1. Ontwikkelingsmogelijkheden

1. Een constante persoonlijke, en vakinhoudelijk ontwikkeling: de ontwikkelingsgerichte moderne professionals uit alle functiegroepen worden aangetrokken door de opleidingsethiek die binnen Vitae heerst, en de mogelijkheid zich op een constante basis te kunnen ontwikkelen op persoonlijk, en vakinhoudelijk vlak.

De HR-instrumenten van Vitae

De aandacht voor persoonlijke, en vakinhoudelijke ontwikkelingsmogelijkheden is binnen Vitae terug te vinden in het brede aanbod van trainingen en opleidingen in alle stadia van het dienstverband, groeimogelijkheden in de breedte, en de aandacht voor de persoonlijke ontwikkeling van moderne professionals werkzaam in alle functiegroepen van de organisatie. Werknemers in alle functiegroepen krijgen voldoende kansen om zich te ontwikkelen op zowel het inhoudelijke als persoonlijke vlak, en de HR-instrumenten van Vitae sluiten dan ook goed aan bij de ontwikkelingsbehoefte van de moderne professionals van Vitae.

De waarden van Vitae

De HR-instrumenten van Vitae laten zien dat in de praktijk veel aandacht wordt besteed aan verschillende ontwikkelingsmogelijkheden. Het is dan ook opvallend dat de waarden van Vitae hier niet in mee lijken te gaan. Daar waarin de praktijk zeer veel aandacht aan ontwikkeling van de moderne professional wordt besteed, is dit niet terug te vinden in de waarden van Vitae op papier.

Het spanningsveld

Zowel vanuit de literatuur als de data-analyse komt naar voren dat de ontwikkelingsgerichte moderne professional veel waarde hecht aan een constante ontwikkeling van de persoonlijke kennis en vaardigheden. Een belangrijke kernwaarde van de moderne professional is dan ook de mogelijkheid tot *development* (London & Smither, 1999, p. 4). Een meer specifieke vorm van development - die goed past binnen het kader van de ontwikkelingsgerichte moderne professional - is *self-development*. Een begrip waarbij de ontwikkelingsgerichte consultant zelf de verantwoordelijkheid neemt over het te volgen leertraject in de organisatie (Beardwell, Holden & Claydon, 2004, p. 294).

Het theoretisch kader geeft een duidelijk spanningsveld aan dat is ontstaan tussen de aanwezigheid van *self-development* onder moderne professionals, en het *behoud* van deze werknemers. De focus op de persoonlijke ontwikkeling zou de ambitie om persoonlijke carrièrekansen na te jagen aanzienlijk stimuleren, en de hoge mate van ontwikkeling zou de overstap naar een externe organisatie zelfs kunnen faciliteren. Hoewel vanuit de data-analyse naar voren komt dat de moderne professionals van Vitae erg begaan zijn met persoonlijke

ontwikkeling, wordt ook duidelijk dat de actieve houding van deze beroepsgroep op ontwikkelingsgebied geen gevaar vormt voor het behoud. De data laat zien dat ontwikkelingsmogelijkheden juist leiden tot een gevoel van uitdaging, spanning en tevredenheid in het werk onder de moderne professionals. Vitae voldoet door middel van het brede aanbod in de persoonlijke ontwikkelingsdoelen aan de ontwikkelingsbehoefte van de moderne professionals (Williams, Verble, Price & Lane, 1995, p. 10). Iets dat een positieve invloed heeft op de tevredenheid, en het vrijwillig verblijf van de moderne professionals bij Vitae. Ontwikkelingsmogelijkheden kunnen binnen Vitae dan ook als belangrijk bindmiddel worden gezien.

II. Carrière mogelijkheden

1. Het behalen van persoonlijke carriëredoelen; de mogelijkheid te kunnen investeren in persoonlijke ambities en carriëredoelen is voor alle functiegroepen in deze studie een belangrijke factor in het werk.
2. Functiegroei; voor de carrièregerichte moderne professionals in de consultantgroep, en de functiegroep MIP/MC is de mogelijkheid tot het verkrijgen van een nieuwe functie, of uitzicht op een nieuwe functie in de toekomst, een belangrijke dimensie in het werk.
3. Het binnen korte tijd opbouwen van een carrière; binnen Vitae heerst het gedachtegoed dat men snel is uitgeleerd. Carrièregerichte moderne professionals in de consultantgroep streven hierdoor al in een vroeg stadium van het dienstverband naar het maken van een nieuwe carriërestap in de organisatie.
4. Inhoudelijke carriëregroei; moderne professionals in de functiegroep SMIP/DM hechten waarde aan carriëremogelijkheden in het werk. De respondenten vinden het dan ook belangrijk een stapje omhoog te kunnen doen, zonder dat hier een etiket aan verbonden hoeft te worden.

De HR-instrumenten van Vitae

De data laat zien dat de consultantgroep en de functiegroep MIP/MC voornamelijk gericht zijn op hiërarchische functiegroei. De platte organisatiestructuur van Vitae biedt echter niet altijd mogelijkheid tot promotie. Als oplossing biedt Vitae naast doorgroeimogelijkheden naar een geheel nieuwe rol, ook de mogelijkheid tot 'Senior' en 'Ervaren' functies. Op deze manier blijft de moderne professional van Vitae werkzaam in de huidige rol, maar wordt toch een carriërestap gemaakt.

Opvallend genoeg hoeft voor de functiegroep SMIP/DM carriëregroei niet noodzakelijk verbonden te zijn aan een nieuw etiket. Inhoudelijke carriëregroei voldoet binnen deze functiegroep aan de carrièrebehoefte, waarbij de mogelijkheden tot functie-uitbreiding binnen Vitae aansluiting vinden bij de behoeften van de functiegroep SMIP/DM.

De waarden van Vitae

Een opvallend waarde in deze studie is *het varen van een eigen koers*. Een waarde die op basis van de resultaten aansluiting lijkt te vinden met de dimensie carriëremogelijkheden. Een kanttekening die hierbij gemaakt kan worden is echter dat de interpretatie van de waarde door de

moderne professional gekoppeld wordt aan de koers van de persoonlijke carrière. Deze visie komt dan ook niet overeen met de oorspronkelijke interpretatie van deze waarde die zich richt op de zelfstandige koers in het werk van de moderne professional binnen Vitae.

Hoewel de waarde vanuit het standpunt van de carrièregerichte moderne professional goed aansluit bij de carrièrebehoefte, heeft de waarde onder de carrièregerichte moderne professional niet de door Vitae beoogde uitwerking.

Het spanningsveld

Zowel op basis van de data-analyse als de theorie wordt duidelijk dat *career commitment* een belangrijke plaats inneemt in het werk van de carrièregerichte moderne professional (Hall, 1976, p.200; Sullivan, 1999, p. 458; Briscoe, Hall & DeMuth, 2006, p. 43). Deze functiegroep is vanuit de verbondenheid met de persoonlijke carrière dan ook sterk gericht op de ontwikkelingen van persoonlijke carrièredoelen (Goulet & Singh, 2002, p. 75). Om deze persoonlijke carrièredoelen te behalen speelt *development* een belangrijke rol in het werk - en meer specifiek *career development* -, waarbij de ontwikkelde moderne professional meer carrièrekansen naar zich toe kan trekken (Beardwell, Holden & Claydon, 2004, p. 290).

Aan de persoonlijke carrièredoelen van de moderne professional wordt ook wel gerefereerd als *carrière-identiteit* (London, 1983, p. 621). Op basis van de data-analyse komt naar voren dat de carrière-identiteit van de carrièregerichte moderne professional zich al vanaf het beginstadium van het dienstverband voornamelijk richt op functiegroei. Het maken van een carrièrestap voldoet dan ook aan de ambities van deze moderne professionals, wat leidt tot een vrijwillig verblijf bij Vitae. Hoewel Vitae investeert in trainingen en opleiding, en voor zover mogelijk voorziet in promotiemogelijkheden (Chang, 1999, p. 1258), bestaat het gevaar echter dat de carrièregerichte moderne professional Vitae verlaat wanneer niet kan worden voldaan aan de carrièreambities. Deze moderne professionals zijn dan ook bereid zich in het kader van de persoonlijke carrière mobiel te bewegen tussen hiërarchische, en bedrijfsgrenzen (Sullivan & Arthur, 2006, p. 20). In sommige gevallen is de betrokkenheid bij de persoonlijke carrière zo groot, dat deze zelfs kan leiden tot verloop. De loyaliteit aan de eigen carrière is in deze situatie dan ook groter dan de loyaliteit aan Vitae wat een negatieve invloed heeft op de betrokkenheid van de carrièregerichte moderne professional (Chang, 1999, p. 1273.)

Kortom, *career commitment* doet de loyaliteit aan de organisatie verminderen wanneer Vitae niet kan voldoen aan de carrièrebehoefte, met als gevolg externe mobiliteit tussen fysieke grenzen.

III. Een prettige werksfeer

1. Goede sociale contacten tussen collega's: vriendschappen op het werk spelen voor alle functiegroepen een zeer belangrijke rol in het werk, en kunnen als belangrijk onderdeel van de werksfeer door Vitae als bindmiddel worden gezien.

2. De mens centraal; volgens de functiegroepen MIP/MC en SMIP/DM is de prettige werksfeer binnen Vitae afkomstig uit de persoonlijke aanpak van het personeelsbeleid waarin de mens centraal staat.
3. Openheid; voor de consultantgroep is het van belang dat er een open werksfeer heerst binnen de organisatie, en dat er dialoog is tussen werknemers die werkzaam zijn op verschillende hiërarchische niveaus in de organisatie.
4. Werken op een basis van gelijkwaardigheid; een gevoel van gelijkwaardigheid tussen collega's onderling is voor de consultantgroep belangrijk in het werk.
5. Goede balans tussen privé en werk; werken bij Vitae slokt veel tijd, en het is voor de consultantgroep dan ook van belang een goede balans te vinden in de verdeling tussen het privé en het werk.

IV. Een draagbare werkdruk:

1. Targetsysteem leidt tot overwerk; de hoge targets zorgen voor veel werkdruk en overwerk onder de consultantgroep. Een beperking van het overwerk is voor deze functiegroep dan ook een belangrijke factor in het werk.

V. Een goed salaris en secundaire arbeidsvoorwaarden

1. Een eerlijke (interne) salarisverdeling; het is voor de consultantgroep, en de functiegroep MIP/MC belangrijk om het gevoel te hebben dat een 'eerlijk' salaris verdiend wordt ten opzichte van directe collega's.
2. Een marktconform salaris; het is voor de consultantgroep belangrijk om het gevoel te hebben dat een 'eerlijk' salaris verdiend wordt ten opzichte van collega's bij externe organisaties.
3. Doorgroei in het salaris/secundaire voorwaarden; de moderne professionals uit de functiegroep MIP/MC geven aan dat doorgroei, of uitzicht op doorgroei in het salaris een belangrijke rol speelt in het werk.

VI. Autonomie

1. Zelfstandigheid in het werk; de consultantgroep en de functiegroep MIP/MC worden aangetrokken door de zelfstandigheid die vanuit Vitae geboden wordt. Het verkrijgen van ruimte om de eigen koers te varen in het werk, en een eigen onderneming te runnen binnen de onderneming Vitae, is dan ook erg belangrijk voor deze moderne professionals.
2. Vertrouwen vanuit de organisatie; de mogelijkheid om autonoom te kunnen werken is zeer nauw verbonden met het krijgen van vertrouwen vanuit de organisatie. Moderne professional uit de functiegroep MIP/MC ontvangen naar eigen zeggen voldoende vertrouwen, en zijn dan ook zeer te spreken over de mate van zelfstandigheid in het werk.

De HR-instrumenten van Vitae

Een belangrijke factor van *een prettige werksfeer* wordt door de moderne professionals gevonden in de onderlinge vriendschappen tussen collega's. Vanuit Vitae worden deze vriendschappelijke relaties gestimuleerd door middel van verschillende events en activiteiten waarin de gezelligheid centraal staat. Andere factoren in deze dimensie laten echter ook verschillen zien in de opvatting van een prettige werksfeer tussen de verschillende functiegroepen. Zo hecht de consultantgroep veel waarde aan de werkverhoudingen die bestaan tussen werknemers werkzaam op verschillende niveaus in de organisatie, en speelt de hiërarchie een belangrijke rol in het beleefde werkplezier van deze functiegroep. De gelijkwaardigheid waar

Vitae op grond van het beleid naar streeft, sluit dan ook goed aan bij de behoefte van de consultantgroep, terwijl de platte organisatie juist aansluiting vindt bij de factoren van de functiegroepen MIP/MC, en SMIP/DM waarde hechten aan een persoonlijke aanpak vanuit de organisatie.

De dimensie *een draagbare werkdruk* is in deze studie alleen op de consultantgroep van toepassing. Enkel deze functiegroep gaf aan een hoge werkdruk te ervaren door toedoen van het targetsysteem; een instrument dat door haar hang naar controlerend gedrag slecht aansluit bij de behoeften van de moderne professional.

De dimensie *een goed salaris en secundaire arbeidsvoorwaarden* wordt enkel door de consultantgroep en de functiegroep MIP/MC als belangrijke factor benoemd. De consultantgroep uit in het kader van deze dimensie voornamelijk haar ontevredenheid over de hoogte van het salaris, wat voornamelijk voortkomt uit de vergelijking van het eigen salaris met dat van anderen. De functiegroep MIP/MC is daartegen amper gefocust op de vergelijking van het salaris met collega's, en toont zich duidelijk minder ontevreden over de hoogte van het eigen salaris. De ontevredenheid laat zien dat het beloningssysteem van Vitae geen goede aansluiting vindt bij de behoeften van de consultantgroep. De functiegroep MIP/MC kan daartegen als tevreden worden beschouwd maar verwacht wel een eerlijk salaris, en binnen de functiegroep SMIP/DM speelt de hoogte van het salaris ogenschijnlijk een ondergeschikte rol.

De dimensie *autonomie* wordt door de consultantgroep en de functiegroep MIP/MC benoemd door middel van een gemeenschappelijke factor: *zelfstandigheid in het werk*. In tegenstelling tot de SMIP/DM die vanuit hun positie standaard autonomie bezitten, is de mate van zelfstandigheid die beide functiegroepen in het werk ervaren afhankelijk van een leidinggevende, waarbij de MIP/MC deze autonomie bovendien koppelt aan het vertrouwen dat men vanuit deze leidinggevende ontvangt. Vanuit de visie van de nieuwe professional richt Vitae zich zeer specifiek op autonomie in het werk, en een inspirerende manier van leiderschap. De HR-instrumenten vinden dan ook een goede aansluiting bij de behoefte van de moderne professionals.

De waarden van Vitae

Een waarde die op grond van de dimensie *een prettige werksfeer* vanuit elke functiegroep in deze studie naar voren komt is *spiritualiteit*. Deze waarde wordt door Vitae wordt omschreven als: luisteren naar je gevoel, je goed voelen in het bedrijf, en vindt een goede aansluiting vindt bij de behoefte van de moderne professionals.

Ook de waarden *het varen van een eigen koers*, en *verantwoordelijkheid nemen*, en *werken op een basis van gelijkwaardigheid* vinden een goede aansluiting bij de behoefte van de moderne professionals aan autonomie. Deze dimensie vormt een belangrijke kernwaarde in het werk voor

de consultantgroep en de functiegroep MIP/MC waardoor men een eigen koers kan varen en eigen verantwoordelijkheden kan nemen. Opvallend gegeven is echter dat *het varen van een eigen koers* door verschillende respondenten in beide functiegroepen voornamelijk wordt geïnterpreteerd als de koers van de persoonlijke carrière, terwijl de interpretatie van Vitae zich richt op het bieden van vrijheid in de interne koers van de moderne professionals binnen Vitae. Gelijkwaardigheid wordt door de consultantgroep ervaren wanneer de hiërarchische niveaus gelijkwaardig behandeld worden, en sluit de waarde binnen de functiegroep MIP/MC goed aan doordat er vanuit Vitae veel vertrouwen is in het kunnen van deze functiegroep. Het targetsysteem dat Vitae hanteert vindt daartegen geen aansluiting bij de waarden van Vitae door de beperking in zelfstandigheid die het de moderne professionals oplegt, en ook sluiten de waarden niet goed aan bij de dimensie *een goed salaris en secundaire arbeidsvoorwaarden*.

Het spanningsveld

De theorie richt zich op de kernwaarden van de moderne professionals die voortkomen uit het concept employability. De volgende drie dimensies - die vanuit de data-analyse als belangrijke behoefte van de moderne professionals worden beschouwd – vinden dan ook geen aansluiting bij de theorie: *een prettige werksfeer, een draagbare werkdruk, en een goed salaris en secundaire arbeidsvoorwaarden*. De dimensie *autonomie* heeft in de theorie daartegen wel een prominente plaats. Deze hang naar autonomie kan dan ook als belangrijke professionele behoefte van de consultantgroep worden aangemerkt, en wordt vanuit Vitae herkend en gestimuleerd.

Met de focus van deze studie op de spanning die bestaat tussen employability en behoud, is het echter de vraag welke invloed autonomie heeft op dit spanningsveld. Op basis van de theorie over de professionele werknemer komt naar voren dat vrijheid van handelen aan de ene kant kan resulteren in gedrag waarbij de moderne professional zich voornamelijk richt op de persoonlijke behoeften, en de behoeften van de organisaties laag op de prioriteitenlijst heeft staan (Mintzberg, 2001, p. 220). Autonomie kan dan ook mogelijk een gevaar vormen voor het behoud van de moderne professionals van Vitae.

De consultantgroep geeft echter aan dat juist de ruimte voor autonomie in het werk een van de redenen is waarom men voor Vitae heeft gekozen, en ook de functiegroep MIP/MC wordt aangetrokken door vrijheid in het werk. In deze studie kan autonomie kan dan ook worden gezien als belangrijke factor van behoud.

7.3. De moderne professional als vertegenwoordiger van Vitae

1. Ontwikkelingsmogelijkheden

1. Maatwerk; de functiegroepen MIP/MC en SMIP/DM geven aan dat maatwerk op ontwikkelingsgebied belangrijk is voor moderne professionals. Vitae biedt haar werknemers in het beginstadium echter alleen algemene trainingen, en pas in een later stadium maatwerk.

De HR-instrumenten van Vitae

In het beginstadium biedt Vitae haar starters een opleidingspakket dat voor iedereen gelijk is, en in een later stadium van de carrière bestaat de mogelijkheid opleidingen te volgen die beter aansluiten bij de persoonlijke behoeften van de moderne professional. Echter, daar waar Vitae soms vervalt in 'het trainen om het trainen', zou de organisatie nog een slag kunnen maken door de trainingen nog specifiek aan te laten sluiten bij de behoefte van het individu.

De waarden van Vitae

Aandacht voor persoonlijke ontwikkelingsmogelijkheden zijn niet terug te vinden in de visie van Vitae op de nieuwe professional. Er kan dan ook nogmaals geconstateerd worden dat de waarden van Vitae niet goed aansluiten bij de ontwikkelingsbehoefte van de moderne professional.

Het spanningsveld

Het personeelsbestand van Vitae bestaat uit jonge en ondernemende mensen, wiens persoonlijke doelstellingen een grote rol spelen in het werk. Vanuit de protean- en boundaryless career wordt duidelijk dat deze beroepsgroep zich leergierig opstelt, waarde hecht aan ontplooiing, en zich voornamelijk richt op de groei van het eigen individu (Hall, 2002, p. 303). Een zeer belangrijk persoonlijke doelstelling kan dan ook worden gevonden in de behoefte om zich te ontwikkelen op het persoonlijke vlak, waarbij de geboden ontwikkelingsmogelijkheden aansluiting vinden bij de eigen ontwikkelingsbehoeften.

Vanuit de theorie over *self-development* komt naar voren dat de moderne professional de vrijheid heeft in het eigen leertraject (Beardwell, Holden & Claydon, 2004, p. 294), waardoor deze de mogelijkheid heeft de 'geambieerde zelf' (McArdle, Waters, Briscoe & Hall, 2007, p. 249) te bereiken door persoonlijke doelen op te stellen, en de eigen vooruitgang in de gaten te houden en te beheren (London & Smither, 1999, p. 3). Dit laat de moderne professional de vrijheid de verantwoording te nemen over de persoonlijke ontwikkeling, en deze aan te passen aan eigen behoeften.

Vanuit de data-analyse komt naar voren dat de moderne professionals van Vitae in het beginstadium algemene ontwikkelingsmogelijkheden geboden krijgen, maar in een later stadium

de vrijheid krijgen tot meer individueel gerichte ontplooiing. Vanuit de theoretische verkenning wordt duidelijk dat de persoonlijke ontwikkeling die hieruit voortkomt de kans verhoogt dat moderne professionals zich pro-actief opstellen in de persoonlijke carrière, en betere carrièrekansen zien bij een extern bedrijf. Daarnaast kan ook het niveau van de persoonlijke ontwikkeling de moderne professional aantrekkelijk maken voor externe organisaties waardoor ontwikkeling een mogelijk gevaar vormt voor het behoud van de moderne professional. De data laat echter zien dat respondenten in de rol van vertegenwoordiger signaleren dat Vitae onvoldoende maatwerk biedt, en hierin juist nog een slag moeten maken om de moderne professional van Vitae juist te behouden. Het bieden van ontwikkelingsmogelijkheden op maat speelt in de visie dan ook geen rol in het spanningsveld tussen employability en behoud.

II. Carrière mogelijkheden

2. Functiegroei; zowel de functiegroep MIP/MC als SMIP/DM signaleren dat de carrièregerichte moderne professionals zich carrièrebewust opstellen. Vitae laat zich dan ook leiden door de carrièreambities van de moderne professionals, en biedt zover mogelijk flexibele carrièrekansen.
3. Snel uitgeleerd; beide functiegroepen signaleren dat de moderne professional snel is uitgeleerd binnen de huidige functie. De respondenten betwijfelen echter of men werkelijk uitgeleerd is, en niet enkel het gevoel heeft uitgeleerd te zijn.
4. Carrièrekansen vanuit de branche; de functiegroep MIP/MC signaleert dat de door moderne professionals gewenste carrièremogelijkheden niet altijd haalbaar zijn binnen Vitae. Nieuwe carrièrekansen die voortkomen uit contacten met externe organisaties uit de branche vormen dan ook een verleiding voor deze carrièregerichte werknemers.

De HR-instrumenten van Vitae

Door de sterke opleidingsmodus die heerst binnen Vitae zoeken moderne professionals nieuwe uitdagingen in functiegroei. Om tegemoet te komen aan deze carrièrebehoefte biedt Vitae haar werknemers flexibele carrièrekansen. Echter, wanneer vanuit de organisatie niet de gewenste doorgroeimogelijkheden kunnen worden vormen de carrièrekansen die vanuit de branche worden geboden een gevaar voor het behoud van de moderne professional. Kortom, respondenten in de rol van vertegenwoordiger signaleren dat de carrièremogelijkheden binnen Vitae niet altijd voldoen aan de carrièrebehoefte van de moderne professionals. De HR-instrumenten sluiten dan ook niet voldoende aan bij hetgeen belangrijk is voor de moderne professionals van Vitae.

De waarden van Vitae

De carrièrebehoefte van de moderne professional zoals deze naar voren komt uit de data is niet terug te vinden in de vier waarden zoals beschreven door Vitae. De afwijkende interpretatie door de moderne professionals van de waarden *het varen van een eigen koers* zorgt bovendien voor een reëel gevaar op het gebied van behoud.

Het spanningsveld

Vanuit het theoretisch kader komt naar voren dat de individuele carrière voor de moderne professional een belangrijke rol speelt in het werk (Hall, 1976, p. 200; Sullivan, 1999, p. 458; Briscoe, Hall & DeMuth, 2006, p. 43). Het kunnen bieden van *functiegroei* wordt door de respondenten in de rol van vertegenwoordiger van Vitae dan ook beschouwd als belangrijk voor het behoud, en investeringen in carrièremogelijkheden kunnen leiden tot een verhoogd organizational commitment van de moderne professionals (Ito & Brotheridge, 2005, p. 5; Sturges & Guest, 2001, p. 449; Chang, 1999, p. 1261).

De respondenten signaleren binnen Vitae echter ook factoren van carrièremogelijkheden die op basis van de theorie juist kunnen leiden tot verloop. Zo zijn moderne professionals snel uitgeleerd, en heeft deze beroepsgroep te maken met aantrekkelijke externe carrièrekansen en mogelijkheden tot functiegroei vanuit de bemiddelingsbranche; twee factoren die verbonden worden aan het vertrek van moderne professionals bij Vitae. Tevens helpt het sociale netwerk waarbinnen de moderne professional zich begeeft – de bemiddelingsbranche - mee aan een mogelijk vertrek van de moderne professionals bij Vitae door carrièrekansen te bieden op extern niveau (Fugate, Kinicki & Ashforth, 2004, p. 24). En wanneer de moderne professional is uitgeleerd en behoefte heeft aan nieuwe kansen binnen Vitae, maar niet de mogelijkheid krijgt om zich intern mobiel te bewegen, zal dit ook leiden tot een verloop binnen deze beroepsgroep. Kortom, carrièregerichte moderne professionals kunnen binnen Vitae worden behouden wanneer de organisatie voldoende interne carrièrekansen biedt. De aanwezigheid van career commitment waarbij de carrière boven aan de prioriteitenlijst staat, vormt echter een realistisch gevaar het behoud van de moderne professionals van Vitae.

III. Een minimale werkdruk

1. Hoge commerciële werkdruk; beide functiegroepen signaleren dat de targets voor de werknemers niet altijd haalbaar zijn, en dat het targetsysteem een hoge commerciële werkdruk met zich meebrengt. Hoewel Vitae compensatie-uren aanbied, is het voor de respondenten onduidelijk of deze de werkdruk binnen de consultantgroep doet verminderen.
2. Sociale werkdruk op de werkvloer; de functiegroep SMIP/DM geeft aan dat binnen Vitae een sociale werkdruk is ontstaan waarbij werknemers elkaar controleren op de gemaakte werkuren. Deze werkdruk komt echter niet tegemoet aan de behoefte aan vrijheid van de moderne professionals.

IV. Autonomie

1. Vertrouwen vanuit de organisatie; het vertrouwen vanuit Vitae is het kunnen van de moderne professionals is niet altijd even sterk. De functiegroep MIP/MC signaleert dan ook een schoolse aansturing vanuit de organisatie, waardoor moderne professionals niet de autonomie ervaren waar men behoefte aan heeft.
2. Inspirerend leiderschap; de functiegroep SMIP/DM signaleert bij de moderne professionals een behoefte aan vrijheid en zelfstandigheid die bereikt kan worden door inspirerend leiderschap.

V. Een goed salaris en secundaire voorwaarden

1. Een eerlijk salaris: de functiegroep MIP/MC signaleert binnen de consultantgroep ontevredenheid over het salarisniveau, en ziet in deze ontevredenheid over het salaris een gevaar voor het behoud van deze functiegroep.

HR-instrumenten van Vitae

De dimensie *een minimale werkdruk* wordt door de respondenten in de rol van vertegenwoordiger van Vitae als belangrijke dimensie gezien. Zowel de commerciële als de sociale werkdruk worden hier als problematisch beschouwd voor de mate van werkdruk die de moderne professionals ervaren. Het targetsysteem dat Vitae hanteert, en de werkcultuur binnen de organisatie sluit dan ook slecht aan bij de behoefte van de moderne professionals, die belang hechten aan een ontspannen werksfeer en een minimale werkdruk.

De dimensie *autonomie* wordt bereikt wanneer Vitae een inspirerende leiderschapstijl hanteert die de moderne professionals het vertrouwen en vrijheid biedt zelfstandig te werken. Ook de dimensie autonomie speelt hierin een belangrijk rol. Leidinggevenden binnen Vitae hanteren echter niet allemaal de gewenste leiderschapstijl, wat in sommige gevallen resulteert in kleuterschoolachtige taferelen. Dit vindt dan ook weinig aansluiting bij de dimensie *autonomie* die door de respondenten in beide functiegroepen als belangrijk wordt gesignaleerd voor de moderne professional.

Tevens signaleren de respondenten het belang van een *salaris* onder moderne professionals. Met name onder de consultants is de onvrede groot door de grote onderlinge verschillen in salaris tussen collega's onderling. Het beloningsbeleid van Vitae lijken dan ook niet altijd goed aan te sluiten bij de verwachtingen van de moderne professionals.

De waarden van Vitae

Een zeer belangrijke dimensie die uit de data naar voren komt is *autonomie*. Deze dimensie vindt een zeer goede aansluiting vindt bij de volgende waarden van Vitae: *het varen van een eigen koers, verantwoordelijkheid nemen, en een basis van gelijkwaardigheid*. Vitae speelt dan ook goed in de op deze kernwaarde van de moderne professional.

Het spanningsveld

Het spanningsveld tussen employability en behoud in deze paragraaf komt overeen met de het spanningsveld zoals deze is beschreven in de paragraaf 7.2 van deze studie.

8. Aanbevelingen

8.1. Inleiding

Op basis van de centrale vraagstelling die in deze studie wordt gehanteerd komen verschillende dimensies naar voren die voor de moderne professionals van Vitae een belangrijke rol spelen in het werk. In de conclusie zijn deze dimensies gespiegeld aan de waarden van Vitae en het huidige HR-beleid dat de organisatie hanteert, waarbij de dimensies de ene keer een goede aansluiting vinden bij de waarden en de HR-instrumenten, en de andere keer een afwijkend karakter vertonen.

Tevens is de deelvraag van deze studie in de conclusie aan bod gekomen, waarbij de dimensies van employability die voor de moderne professionals van Vitae een belangrijke rol spelen in het werk zijn gespiegeld aan de theorie over het spanningsveld tussen employability en behoud. Deze gegevens hebben laten zien dat het concept employability inderdaad te kampen heeft met een spanningsveld, waarbij kernwaarden zowel kunnen leiden tot verloop als behoud. Deze gegevens hebben uiteindelijk geleid tot verschillende aanbevelingen die in dit hoofdstuk besproken worden.

8.2. Aanbevelingen op grond van de centrale vraagstelling

(1) Ontwikkelingsmogelijkheden worden door de moderne professionals van Vitae als zeer belangrijk gewaardeerd in het werk, en in het bijzonder de mogelijkheid tot een constante persoonlijke ontwikkeling speelt binnen deze beroepsgroep een zeer belangrijke rol. De moderne professionals hebben aangegeven dat de ontwikkelingsmogelijkheden die vanuit Vitae geboden worden voldoen aan de persoonlijke behoeften. Men ziet binnen de organisatie dan ook voldoende ontwikkelingskansen voor zichzelf.

De moderne professionals in de rol van vertegenwoordiger van Vitae signaleren echter dat hoewel het aanbod in scholing en trainingen zeer breed is, de ontwikkelingsmogelijkheden niet altijd een goede aansluiting vinden bij de individuele behoeften van de moderne professionals. Vitae zou dan ook nog een slag kunnen maken door niet alleen te 'trainen om het trainen', maar zich meer toe te leggen op de individuele sterke punten en valkuilen van haar werknemers, en meer maatwerk te bieden op het gebied van ontwikkelingsmogelijkheden. Op deze wijze kan nog beter tegemoet gekomen worden aan de behoeften van zowel de werknemers, als de organisatie zelf.

(2) Naast ontwikkelingsmogelijkheden vormen ook de *carrière mogelijkheden* voor de moderne professionals van Vitae een belangrijke kernwaarde. De belangrijkste factoren worden hierbij gevormd door de mogelijkheid persoonlijke carrièredoelen te realiseren, een factor die door de

consultantgroep en de functiegroep MIP/MC verbonden wordt met hiërarchische functiegroei. De carrièrebehoefte van de verschillende functiegroepen vertonen echter een opvallend onderling verschil. Daar waar de consultantgroep snel het gevoel heeft uitgeleerd te zijn, en carrièrebevestiging zoekt in een nieuwe titel, hoeft carrièregroei binnen de functiegroep SMOP/DM niet per definitie behoefte heeft aan een nieuw etiket. Voor deze functiegroep is het belangrijker inhoudelijke carrièregroei te beleven door middel van extra taken of uitbreiding van de verantwoordelijkheden; iets dat voor een platte organisatie als Vitae gemakkelijker realiseerbaar is dan het bieden van doorstroom naar een nieuwe functie. Om beter te kunnen voldoen aan de carrièrebehoefte van deze functiegroep zou het voor Vitae lonend kunnen zijn om zich te richten op een verandering in visie binnen de consultantgroep, waarbij niet de titel en bijbehorende status de belangrijkste drijfveer vormt binnen de carrière, maar ook inhoudelijk carrièregroei beter wordt aanvaard als nieuwe stap in de persoonlijke carrière.

(3) De *werksfeer* door de moderne professional als zeer belangrijk beschouwt, waarbinnen de vriendschappelijke omgang tussen collega's onderling een hoofdrol speelt. Deze vriendschappen zijn voor de moderne professionals van Vitae zeer belangrijk en spelen zelfs een bepalende rol in de keuze om voor de organisatie te blijven werken. In het kader van behoud is het voor Vitae dan ook zeer belangrijk om deze goede werksfeer te waarborgen.

(4) Een tweede opvallende dimensie is het *salaris*, en dan voornamelijk de ontevredenheid over de salarisverdeling die naar voren komt vanuit de consultantgroep. De consultantgroep vergelijkt de hoogte van het eigen salaris met de verdiende salarissen van interne en externe collega's, en een ontevreden gevoel over de hoogte van het eigen salaris kan binnen deze functiegroep leiden tot vertrek. Om het behoud van de consultantgroep te stimuleren is het voor Vitae van belang om het salaris tussen collega's onderling recht te trekken, en niet teveel in negatieve zin te laten afwijken van de salarissen die externe collega's in dezelfde functie verdienen.

(5) Een derde opvallende dimensie die vanuit deze studie naar voren komt is *autonomie*, een dimensie waaraan vanuit de nieuwe waarden veel aandacht wordt besteed. De beleving van vrijheid in het werk, en het ontvangen van vertrouwen vanuit de organisatie zijn voor de moderne professionals belangrijke kernwaarden in het werk gebleken. Hoewel de moderne professionals zelf zeer te spreken zijn over de autonomie in het werk, geven modern professionals in de rol van vertegenwoordiger echter aan dat het vertrouwen vanuit Vitae niet altijd even groot is. Tevens is gebleken dat het targetsysteem dat Vitae hanteert lijnrecht staat tegenover verschillende nieuwe waarden met als gevolg dat de autonomie op sommige vlakken in het geding komt. Vitae kan de autonomie die de moderne professional ervaart verhogen door meer

aandacht te schenken aan inspirerend leiderschap waarbij de leidinggevende leren los te laten, en de strikte controle op de targets van de consultantgroep te verminderen.

8.3. Aanbevelingen op grond van de deelvraag

(1) Op basis van de conclusie komt naar voren dat de *ontwikkelingsmogelijkheden* die Vitae haar werknemers biedt een goede aansluiting vinden bij de behoeften van deze moderne professionals. Daar waar vanuit de theorie gevreesd wordt voor verloop als gevolg van een brede inzetbaarheid, overdraagbare kennis, en het persoonlijke belang dat boven het organisatiebelang wordt gesteld, zien we dat de moderne professionals van Vitae de ontwikkelingsmogelijkheden vanuit Vitae juist zien als uitdaging en motivatie hetgeen leidt tot een hoge vorm van tevredenheid. Aan Vitae dan ook het advies om dit vast te houden, en zoals we eerder al hebben kunnen zien het niveau van de ontwikkeling nog verder omhoog te brengen door meer maatwerk aan de bieden.

(2) Vanuit de theoretische verkenning komt naar voren dat *carrière mogelijkheden* kunnen leiden tot een verhoogd verloop wanneer de moderne professional de eigen carrièredoelen stelt boven het welzijn en de doelen van de organisatie. Vanuit de conclusie komt naar voren dat de verschillende moderne professionals van Vitae de eigen carrière hoog op de prioriteitenlijst hebben staan, en een zekere mate van career commitment vertonen. Dit gegeven zal binnen Vitae niet zonder meer leiden tot externe mobiliteit, maar zorgt er wel voor dat wanneer persoonlijke carrièredoelen niet binnen Vitae gerealiseerd kunnen worden, de loyaliteit naar de organisatie afneemt en men zal kiezen voor de eigen carrière. Het is voor Vitae dan ook belangrijk om de carrièrebehoefte van deze moderne professionals intern te stillen. Doordat het in een platte organisatie Vitae niet altijd mogelijk is nieuwe functies aan te bieden zal dan ook in een ander straatje gedacht moeten worden. Zoals eerder al is aangegeven zal een mogelijke oplossing dan ook kunnen liggen in het veranderen van de visie van de moderne professionals, waarbij het streven naar hiërarchische functiegroei verminderd wordt, en inhoudelijke carrièregroei kan bijdragen aan de realisatie van de carrièrebehoefte van de werknemer.

(3) *Autonomie* is in deze studie beschreven door middel van de termen vrijheid, en zeggenschap. In het kader van het spanningsveld wordt op grond van de theorie gevreesd voor de invloed van autonomie op het behoud van de moderne professional door het toedoen van de grote zelfstandigheid en vrijheid waarbij de behoeftes van de organisatie genegeerd worden. De autonomie die de moderne professionals binnen Vitae ervaart is van een hoog niveau. Vanuit de conclusie komt echter naar voren dat het bieden van autonomie echter gezien kan worden als belangrijk bindmiddel op het gebied van behoud. De beleefde autonomie is onder de moderne

professionals zeer hoog, maar zoals we eerder hebben kunnen zien kan de autonomie die de consultantgroep echter nog worden verhoogd door middel van een verhoogde aandacht voor inspirerend leiderschap, en een versoepeling van het targetsysteem.

Geraadpleegde bronnen

- Allen, Natalie, J., Meyer, John, P. (1996). *Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An examination of Construct Validity*, Journal of vocational behavior, 49, 252-276
- Arbeidsmarktprognose CWI 2006-2011 (2005), Amsterdam;
<https://www.werk.nl/pls/portal/docs/1/136647.PDF>
- Arthur, B., Michael, Khapova, N, Svetlana, Wilderom, P., M., Celeste. (2005). *Career success in a boundaryless career world*, Journal of Organizational Behavior, 26, 177-202
- Arthur, M.B., Rousseau, D.M. (1996). *The boundaryless career*, New York, Oxford University Press
- Baarda, D.B., Goede, M.P.M. de (1997). *Methoden en technieken. Praktische handleiding voor het opzetten en uitvoeren van onderzoek*, Houten, Stenfert Kroese
- Baruch, Yehuda (1998). *The rise and fall of Organizational Commitment*, Human Systems Management, 17, 135-143
- Beardwell, I., Holden, L. & Claydon, T. (2004). *Human resource Management. A contemporary approach*. Harlow: Prentice Hall/Pearson Education Limited (Fourth Edition)
- Blau, Gary, (1989). Testing the Generalizability of a Career Commitment Measure and it's Impact on Employee Turnover, Journal of Vocational Behavior, 35, 88 -103
- Briscoe, Jon, P., Hall, Douglas, T. (2006). *The interplay of boundaryless and protean careers: Combinations and implications*, Journal of Vocational Behavior, 69, 4 - 18
- Briscoe, J.P., Hall, D.T., DeMuth, R.L.F. (2006). *Protean and boundaryless careers: An empirical exploration*, Journal of vocational behavior, 69, 30 – 47
- Chang, Eunmi (1999). *Career commitment as a Complex Moderator of Organizational*

Commitment and Turnover Intentions, Human Relations, 52, 1257-1278

Cohen, Aaron, (1993). *Organizational commitment and Turnover: A Meta-analysis*, Academy of Management Journal, 36, 1140 - 1157

Crant, Michael, J. (2000). *Proactive behavior in organizations*, Journal of Management, 26, 435 – 462

Engel, Gloria, V. (1970). *Professional Autonomy and Bureaucratic Organization*, Administrative Science Quarterly, 15, 12-21

Freese, Charissa, Heinen, Josine, Schalk, René (1999). *Organisatieverandering en het psychologisch contract, betrokkenheid en intentie tot verloop bij werknemers in de thuiszorg*, Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken, 15, 208-217

Fugate, Mel, Kinicki, Angelo, J., Ashford, Blake, E. (2004). *Employability: A psycho-social contract, it's dimensions, and applications*, Journal of vocational behavior, 64, 14 - 38

Gastelaars, Marja (2000). *Human Service in veelvoud; een typologie van dienstverlenende organisaties*, Uitgeverij SWP, Amsterdam

Guest, David, E. (1998). *Is the psychological contract worth taking seriously?*, Journal of organizational behavior, 19, 649, 664

Goulet, Laurel, R., Singh, Parbudyal (2002). *Career Commitment: A Reexamination and a Extension*, Journal of Vocational Behavior, 61, 73-91

Hall, D.T. (1976). *Careers in organizations*, Glenview, IL: Scott, Foresman

Hall, Douglas, T. (2004). *The Protean Career: A Quarter-century journey*, Journal of Vocational Behavior, 65, 1-13

Ito, Jack, K., Brotheridge, Céleste, M. (2005). *Does supporting employees' career adaptability lead to commitment, turnover, or both?* Human Resource Management, 44, 5-19

Kluytmans, F. (red.) (2001). *Leerboek Personeelsmanagement*, Groningen, Wolters

Noordhoff.

Kondratuk, Tammy, B., Hausdorf, Peter, A., Korabik, Karen, Rosin, Hazel, M. (2004). *Linking career mobility with corporate loyalty: how does job change relate to organizational commitment?* Journal of Vocational Behavior, 65, 332-349

Lee, Kibeom, Carswell, Julie, J., Allen, Nathalie, J. (2000). *A Meta-Analytic Review of Occupational Commitment: Relations with Person- and Work-related Variables*, Journal of Applied Psychology, 85, 799 - 811

London, Manuel, (1983). *Toward a Theory of Career Motivation*, The Academy of Management Review, 8, 620 - 630

London, Manuel, Smither, James, W. (1999). *Empowered self-development and continuous learning*, Human Resource Management, 38, 3 – 15

McArdle, Sarah, Waters, Lea, Briscoe, Jon, P., Hall, Douglas, Tim, (2007). *Employability during unemployment: Adaptability, career identity and human and social capital*, Journal of Vocational Behavior, 71, 247 - 264

Mintzberg, Henry, (2001). *Organisatiestructuren*, Academic Service, Schoonhoven

Mitchell, Terence, R., Holtom, Brooks, C., Lee, Thomas, W., Sablinski, Chris, J., Erez, Miriam (2007). *Why People Stay: Using Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover*, The Academy of Management Journal, 44, 1102-1121

Shafer, William, E. (2002). *Ethical Pressure, Organizational-Professional Conflict, and Related Work Outcome Among Management Accountants*, Journal of Business Ethics, 38, 263-275

Sturges, Jane, Conway, Neil, Guest, David, Liefoghe, Andreas (2005). *Managing the career deal: the psychological contract as a framework for understanding career management, organizational commitment and work behavior*, Journal of Organizational Behavior, 25, 821-838

Sturges, Jane, Guest, David (2001). *Don't leave me this way! A qualitative study of influences*

on the organizational commitment and turnover intentions of graduates early in their career,

British Journal of Guidance & Counselling, 29, 447 - 462

Sturges, Jane, Guest, David, Conway, Neil, Davey, Kate Mackenzie (2002). *A longitudinal study of the relationship between career management and organizational commitment among graduates in the first ten year at work*, Journal of Organizational Behavior, 23, 731-748

Sullivan, Sherry, E. (1999). *The Changing nature of careers: A Review and research Agenda*, Journal of Management, 25, 457-484

Sullivan, Sherry, E., Arthur, Michael, B. (2006). *The evolution of the boundaryless career concept: Examining physical and psychological mobility*, Journal of Vocational Behavior, 69, 19-29

Tijssen, J.G.L. (1997). *Leren om te overleven: over personeelsontwikkeling als permanente educatie in een veranderende arbeidsmarkt*.

Wang, Xiaojin, Armstrong, Anona (2004). *A empirical study of PM professionals' commitment to their professionals and employing organizations*, International Journal of Project Management, 22, 377-386

Wasti, S. Arzu, (2003). *Organizational commitment, turnover intentions and the influence of cultural values*, Journal of Occupational and Organizational Psychology, 76, 303 - 321

Watson, George, W., Papamarcos, Steven, D. (2002). *Social capital and organizational commitment*, Journal of Business and Psychology, 16, 537 – 552

Williams, R.L., Verble, J.S., Price, D.E., Layne, B.H. (1995). *Relationship of self-management to personality types and indices*, Journal of Personality Assessment, 64, pp.494-506.

Bijlage I: Interviewlijst

I. Algemene informatie

1. Welke studie heeft u gevolgd?
2. Hoe lang bent u al werkzaam bij Vitae?
3. Bent u eerder bij andere organisaties werkzaam geweest, en waarom bent u daar vertrokken?

II. Behoud

1. Waarom bent u bij Vitae komen werken?
2. Waarom werkt u nog steeds bij Vitae?

III. Verloop

1. Wat verwacht u van Vitae?
2. Waarom zou u Vitae verlaten?

IV. Carrière- en ontwikkelingsmogelijkheden

1. Welke carrière- en ontwikkelingsmogelijkheden worden geboden door Vitae?
2. Hoe belangrijk zijn carrière- en ontwikkelingsmogelijkheden voor u?

V. De waarden van Vitae

1. Hoe belangrijk zijn de nieuwe waarden van Vitae voor u?
2. Welke rol spelen de nieuwe waarden in uw keuze om voor Vitae te blijven werken?

Bijlage II: Topiclijst ter analyse

Operationalisatie organisatiebinding:

Gevoel van (psychologische) verbintenis met Vitae

Gevoel van verlies bij vertrek

Vrijwillig verblijf bij Vitae

Identificatie met Vitae

Behoud: *wat vinden moderne professionals belangrijk in het werk?*

1. Carrière- en ontwikkelingsmogelijkheden

- Het opstellen van een persoonlijk carrièreplan
- Scholing en training (permanente educatie)
- Het opdoen van nieuwe werkervaringen
- Het behalen van persoonlijke carriëredoelen
- Succes in de vorm van opwaartse mobiliteit
- Doorgroeimogelijkheden

2. Ruimte voor autonomie

3. Ruimte voor professional commitment

4. Ruimte voor career commitment

Verloop: *Welke dimensies gerelateerd aan de aard van de professionele werknemer kunnen mogelijk leiden tot verloop?*

1. Mogelijke problemen vanuit klassieke professionals:

1. De gerichtheid op de eigen kennis en beroepscultuur
2. Autonomie, en zeggenschap over het eigen werk waarbij de behoeften van de organisatie genegeerd worden
3. Organizational-professional conflict
4. Machtsverhouding (macht is verbonden aan kunde)
5. Professionals in bestuursorganen in de organisatie

2. Specifieke kenmerken van moderne professionals die een positieve invloed hebben op de het functioneren:

1. Het botsen van ethische normen en waarden
2. Sociaal kapitaal

3. Mogelijke problemen vanuit de moderne professional:

1. Career commitment
2. Ontwikkeling van overdraagbare kennis en vaardigheden
3. Het hoge kennisniveau maakt het aantrekkelijk
4. Een hoge mate van flexibiliteit
5. Persoonlijke behoeften hebben prioriteit

Employability: Welke dimensies gerelateerd aan employability kunnen mogelijk leiden tot verloop/behoud?

1. Career Development:

behoud:

1. De mogelijkheid tot promotie
2. Het kunnen volgen van trainingen
3. Het verkrijgen van goede informatie aangaande de carrière door leidinggevenden

Verloop:

1. De persoonlijke carrièredoelen staan boven het welzijn van de organisatie
2. Carrièregerichte, ontwikkelde werknemers zijn aantrekkelijk voor andere bedrijven

2. Self- development

Behoud:

1. De mogelijkheid tot het nemen van eigen initiatieven
2. De mogelijkheid tot het nemen van eigen beslissingen
3. De mogelijkheid tot het ontwikkelen, plannen en uitvoeren van persoonlijke doelen
4. Het behalen van persoonlijke doelen

Verloop:

1. Carrièredoelen worden behaald door de overstap naar een andere organisatie
2. Het opgedane kennisniveau sluit beter aan bij andere organisaties waardoor de overstap gemakkelijker wordt

3. Aanpassingsvermogen

Behoud:

1. Effectieve aanpassing aan de dynamische omgeving:
2. Inspelen op carrière- en ontwikkelingsbehoefte

Verloop:

3. De ambitie van employable personeel ligt hoog, een overstap naar een andere organisatie met betere perspectieven is dan ook aantrekkelijk
4. Employable personeel is aantrekkelijk voor derden
5. Employable personeel is in staat zich snel aan te passen aan settings in verschillende organisaties

4. Mobiliteit

Behoud:

1. Bewegingsvrijheid binnen de organisatie
2. Soepele grenzen bieden carrièremogelijkheden

3. Kans op promotie

Verloop:

1. Bedrijfsgrenzen zijn onlosmakelijk verbonden met externe mobiliteit
2. Hiërarchische grenzen en beroepsgrenzen worden overschreden