

Van een welvaartsparadigma naar een welzijnsparadigma?

TEKST TIMOTHY VERMEIR

Krijgen we een nieuwe invulling van het psychologisch contract tussen werkgever en werknemer? En welke impact heeft dat dan op de relatie tussen organisatie en individu, op de arbeidsmarkt in het algemeen?

Hoe we naar onze loopbanen kijken, verandert met het verlopen van de tijd. We hanteren andere criteria wanneer we een baan kiezen, en hebben een ander idee over wat de ideale loopbaan zou zijn. Althans, dat is de hypothese achter het grootschalige onderzoek dat onafhankelijk onderzoeksbureau Indiville, een spin-off van de KU Leuven, deed in opdracht van Travvant. HR Square kon de resultaten inkijken, en voelde socioloog en onderzoeker Jan Verbelen aan de tand.

Nieuw psychologisch contract

Jan Verbelen ziet een aantal grote tendensen die achter statistieken schuilgaan. De eerste heeft te maken met de centrale vraagstelling die aan de basis ligt van het onderzoek: gaan we naar een nieuw psychologisch contract? Het oude, dat draait om jobzekerheid, goed presteren in de job die je hebt, loyaliteit aan werkgever, een vaste structuur en stabiel loon. Het nieuwe psychologisch contract houdt in dat medewerkers kiezen voor een job omwille van het type werk: ze willen een verschil kunnen maken, vinden zelfontwikkeling belangrijk, zoeken een flexibele invulling van het

werk en willen een passend loon voor hoge prestaties.

“Wel, uit dit onderzoek concludeer ik toch dat we in die evolutie zitten, dat we de shift nu meemaken. Er is een duidelijke tendens. Die is ook sociaal gelaagd: dat nieuwe psychologisch contract geldt meer voor kaderfuncties en management, en minder voor arbeiders en uitvoerende functies. Je ziet ook dat achter de algemene tendens leeftijd speelt: hogere leeftijdscategorieën zitten toch nog meer in dat traditionele psychologisch contract.”

Interessante aanvulling die hieraan is gelinkt, is dat ambtenaren, en statutaire ambtenaren in het bijzonder, de laagste *externe* inzetbaarheid rapporteren. Tegelijk melden zij de grootste *interne* inzetbaarheid – iets wat mogelijks te verklaren is door de erg specifieke professionele context van deze mensen, én de vele loopbaanmogelijkheden die ze vaak binnen de overheid hebben. Zij hebben ook de laagste jobbevlogenheid, vooral hun vitaliteit ligt lager.

Zelfstandigen boven

“Een tweede grote tendens speelt zich af bij de zelfstandigen: die springen er op vele vlakken uit: zij hebben de hoogste

ESSENTIE

- Onderzoek door Indiville ondersteunt de idee dat we evolueren naar een nieuw psychologisch contract dat meer draait om het type werk.
- Zelfstandigen zonder personeel hebben de grootste jobbevlogenheid, rapporteren een erg goede work-life balans...
- Wie al in dat nieuwe psychologisch contract zit, heeft meer jobwissels achter de rug, veranderde meer op eigen initiatief van job en van werkgever, én zet meer horizontale stappen.



JAN VERBELEN (INDIVILLE)

“Als je beter aansluit op die sociale evolutie naar meer persoonlijke zingeving en autonomie én het daarbij ook meent als werkgever, verhoog je de kansen op gelukkiger personeel dat zich ‘vrij’ voelt. En dat is een onmisbaar ingrediënt om als organisatie te groeien.” © GF

jobbevlogenheid, vinden van zichzelf dat ze een heel goede work-life balance hebben, zien zichzelf niet meteen in loondienst gaan bij een werkgever...”, vervolgt de onderzoeker. “Op die vlakken pieken zij. Zij zitten ook veel meer in die waardenoriëntatie van het nieuwe psychologisch contract dan andere groepen. Opvallend is wel dat zodra een zelfstandige een ondernemer mét personeel wordt, het een heel ander verhaal is: dan stijgt de stress, als het ware.”

De onderzoekers van Indiville gingen ook na hoe aantrekkelijk dat zelfstandigenstatuut dan ook is. Wat blijkt: zo’n zestien procent heeft in het verleden al wel eens de stap gezet van werknemer naar zelfstandige, en een heel lager percentage – elf procent – heeft al eens een stap in omgekeerde richting gezet. “We vroegen ook naar de toekomst, met name de waarschijnlijkheid om in de komende zes maanden een zelfstandig hoofd- of bijberoep uit te oefenen. Je ziet dat die waarschijnlijkheden dan wat in elkaars buurt komen te liggen, zo rond de elf procent”, vertelt Jan Verbelen. “Daarin kan je een bevestiging zien van de maatschappelijke evolutie naar dat nieuwe psychologisch contract. De waardenkaders en bijhorende verwachtingen sturen de toekomstverwachtingen. Zelfstandig willen zijn, linkt steeds meer met die persoonlijke zingeving aan invulling van werk en leven en de verwachting daar meer autonoom in te sturen en zo persoonlijke voldoening te ervaren”.

Die ervaren autonomie, dat is voor socioloog Jan Verbelen een bepalende sleutel die hij ook herkent in de vele arbeidspsychologische personeelsonderzoeken die Indiville uitvoert. In dit onderzoek bij de werkende bevolking, ziet

“De waardenkaders en bijhorende verwachtingen sturen de toekomstverwachtingen.”

hij de sociologische, meer maatschappelijke aanvulling. “Kijk bijvoorbeeld naar het meer uitvoerende personeel en arbeiders, waar de algemene jobtevredenheid, de work-life balans... wat lager liggen: dat zijn ook typisch de werknemers met minder autonomie.” Dat verklaart volgens Verbelen ook betekenisvol het verschil tussen zelfstandigen zónder en mét personeel: de autonomie van die laatste is lager, er moet met veel meer dan zichzelf worden rekening gehouden... Wat kunnen HR-verantwoordelijken leren van het feit dat die zelfstandigen er zo bovengaan steken als het gaat over jobtevredenheid en bevlogenheid? “Ik denk dat we daar echt moeten teruggrijpen naar de onderliggende opvattingen binnen dat theoretisch kader van dat psychologisch contract”, zegt Jan Verbelen. Hij merkt op dat de maakbaarheid van de loopbaan voor zelfstandigen hoger is. “Als organisatie moet je ook kijken naar wat je voor de loopbanen van medewerkers kan doen. Investeer in zichtbaarheid en voelbare nabijheid: laat medewerkers voelen in woorden en nog meer

in daden dat je er bent voor hen, dat je samen met hen hun loopbaan vorm kan geven. Zonder dat gevoel van maakbaarheid en zinvolle concrete mogelijkheden qua jobmobiliteit is de afstand veel groter tussen werknemer en werkgever. Als je beter aansluit op die sociale evolutie naar meer persoonlijke zingeving en autonomie én het daarbij ook meent als werkgever, verhoog je de kansen op gelukkiger personeel dat zich ‘vrijer’ voelt. En dat is een onmisbaar ingrediënt om als organisatie te groeien.”

Meer jobwissels

Dit onderzoek is een momentopname, maar we kunnen deze foto wél leggen naast die van 2011, toen SD Worx overlappend onderzoek deed. Die vergelijking wijst ons op een derde tendens: “Op basis van onderzoek van SD Worx uit 2011 hadden we de hypothese dat het nieuwe psychologisch contract zich ook zal vertalen naar meer jobwissels. En dat is ook zo: het aantal jobwissels steeg in elke leeftijdscategorie ten opzichte van tien jaar geleden”, klinkt het.

“Als organisatie moet je ook kijken naar wat je voor de loopbanen van medewerkers kan doen.”

Er is een logisch verschil al naargelang de leeftijd – uiteraard heeft wie ouder is gemiddeld meer jobwissels achter de rug – maar ook een effect van generatie. “We zien een duidelijk verschil tussen mensen jonger en mensen ouder dan 55”, merkt de onderzoeker op. “Ik doe geen longitudinaal onderzoek, maar vanuit deze cijfers en dat theoretisch kader van een evoluerende waardeoriëntatie, lijkt het toch een ander patroon dat zichtbaar wordt bij de generaties jonger dan 55 op de arbeidsmarkt.”

“Belangrijke vaststelling is dat het aantal jobwissels duidelijk hoger ligt bij de mensen die dat nieuwe psychologisch contract aanhouden. Ons onderzoek toont de sociale effecten van die attitude, en niet alleen van leeftijd.” De grafieken die Jan Verbelen voorlegt, laten zien dat wie (voornamelijk) in het nieuwe psychologische contract zit, niet alleen meer jobwissels achter de rug heeft, maar ook meer op eigen initiatief van job veranderde, meer van werkgever veranderde én dat die ook meer horizontale stappen zette in zijn of haar loopbaan.

“Vooral dat laatste is loopbaangedrag dat helemaal fit met de waarden van meer persoonlijke zingeving in dat nieuwe psychologische contract.”

Grijpen we nog even terug naar het onderzoek uit 2011, dan valt Jan Verbelen nog iets op. “Met betrekking tot de motieven om van job te veranderen, zien we dat in 2011 ambitie en financiële redenen de belangrijkste redenen waren om van job te veranderen. Nu vormen zelfontwikkeling, zin in iets anders, en ambitie de top drie, met financiële redenen pas op de vierde plaats. Met andere woorden: je ziet meer de motieven van persoonlijke zingeving in een job naar boven komen, de match tussen je eigen waarden en een job.”

Drie clusters

Jan Verbelen wil nog een vijfde verhaal uit zijn cijfers halen. Daarvoor verwijst hij naar de clusters die op basis van waarden, normen en attitudes te vinden zijn in de groep van alleen de werknemers, dus zonder de zelfstandigen. Meer bepaald is het mogelijk om drie groepen te onderscheiden door te kijken naar algemene jobtevredenheid, bevlogenheid, work-life balans, interne en externe inzetbaarheid, en de mate waarin iemand meer in het oude of nieuwe psychologisch contract zit. Zo komt het onderzoek tot drie afgebakende en onderscheidende groepen van min of meer gelijke omvang. De eerste groep is die van bevlogen, flexibel inzetbare werknemers in hogere functies, gericht op persoonlijke zingeving in de job en een moeilijke work-life balans. Het is de groep met de hoogste bevlogenheid en inzetbaarheid, maar de laagste work-life balans. Zij zijn volledig mee met het nieuwe psychologisch contract. Een tweede groep bestaat uit lager opgeleide werknemers in uitvoerende functies met traditionele opvattingen over job en zingeving. Hier noteert het onderzoek een matige bevlogenheid, matige inzetbaarheid en een matig evenwicht werk-privé. Deze mensen zitten volop in het ‘oude’ psychologisch contract.

De derde groep is die van de professionele werknemers die de hoogste score op work-life balans combineren met de laagste bevlogenheid en laagste inzetbaarheid. “Deze cluster is al redelijk ver gevorderd naar dat nieuwe psychologisch contract, al zitten er ook nog een aantal duidelijke traditionele opvattingen in”, klinkt het. “Die clusters – bij Travvant hebben ze hier persona op gekleefd: de meerwaardezoeker, de veiligheidszoeker en de evenwichtszoeker – vormen voor mij een duidelijke indicatie dat we evolueren naar opvattingen die veel meer te maken hebben met autonomie, flexibiliteit, met zelf kunnen invullen, persoonlijke zingeving... en belangrijk: waar werk-privébalans een onderscheidend criterium is. Er is natuurlijk longitudinaal onderzoek nodig om de evolutie echt hard te maken, maar ik zie dat we wel degelijk opschuiven van een welvaartsparadigma naar een welzijnsparadigma.” ■