

Manuscript voor het gelijknamige artikel verschenen in de
Gids voor Personeelsmanagement, september 2003, nr.9

Spanning tussen thuiswerken en carrière

Annette van der Laan-Versluijs en Norman Schreiner

Hoewel loopbanen steeds persoonlijker worden, en het gezin en het sociale leven bij velen een steeds hogere prioriteit lijken te krijgen, blijft ook carrière maken een ambitie van velen. Indien wij gaan thuiswerken, worden we dan gedwongen om te kiezen of kan dit goed gecombineerd worden met carrière maken?

Binnen de arbeidsmarkt is een van de veranderingen van de laatste jaren dat de werknemer zelfbewuster is geworden. Die zelfbewustheid heeft vanuit de werknemer onder andere geleid tot verwachtingen van meer flexibiliteit in werktijden, meer begrip voor het privé-leven en meer denken vanuit de werknemer als uniek individu. Een van de vele voorbeelden hiervan is het opkomende thuiswerken. Hedendaagse maatschappelijke en technologische veranderingen lijken thuiswerken nadrukkelijker op de kaart te zetten.

Thuis werken, thuis doorwerken en thuiswerken

Er zijn een aantal overwegingen waarom mensen thuis werken. Het organiseren en managen van het gezin inclusief de huishouding kan gezien worden als thuis werken. Voorts zijn er individuen die na de dag op kantoor werk mee naar huis nemen, zakelijke e-mails doorloggen naar het privé-adres en vanuit huis nog een aantal zakelijke telefoontjes plegen. Oorzaken kunnen zijn overlopende werklast en mondiale tijdsverschillen en het gevolg hiervan kan zijn ontregeling van de verhoudingen in de balans tussen werk en vrije tijd (zie o.a. Bakker, 2002). Zo wordt hier dus onder 'thuis werken' verstaan 'werken in huis', en onder 'thuis doorwerken' het na afloop van de werkdag het werk thuis voortzetten. Een andere situatie doet zich voor als men thuis bijvoorbeeld op een zolderkamer of in een serre een beroep uitoefent. Dit kan in loondienst van een werkgever, op freelance basis, of als zelfstandig ondernemer.

Op de fenomenen 'thuis werken' en 'thuis doorwerken' wordt hier echter verder niet ingegaan. Ook zullen we de thuiswerker als zelfstandig ondernemende eenpitter buiten beschouwing laten. We verstaan in de context van dit artikel daarom onder 'thuiswerken' een werkvorm waarbij ten behoeve van een organisatie gedurende een deel van de arbeidstijd werkzaamheden vanuit huis en het overige deel van de arbeidstijd vanuit het reguliere kantoor wordt verricht.

Kenmerken en risico's

Een belangrijk aspect is dat thuiswerkers meer op resultaten dan op dagelijkse waarneming van de werkhouding worden gewaardeerd en beoordeeld, aangezien zij geen of minder direct toezicht genieten. Voorts kan het individu bij het verwezenlijken van een loopbaan in combinatie met thuiswerken verschillende obstakels tegenkomen. De vraag roept zich op in hoeverre thuiswerken het ontwikkelen en verwezenlijken van progressie in de loopbaan kan hinderen. Immers, naarmate men een groter gedeelte van de werktijd gaat thuiswerken lijken de obstakels voor het succesvol verwezenlijken van de gewenste loopbaan ook toe te nemen. Gedacht kan worden aan risico's zoals vervreemding van de organisatie, het minder zichtbaar zijn in de organisatie, minder snel betrokken raken bij lopende zaken, maar ook het feit dat

sommige werkzaamheden niet thuis uit te voeren zijn vanwege gebrek aan de juiste instrumenten of faciliteiten.

Verschillende loopbaanconcepten

Carrière maken - in de zin van progressie of vooruitgang in een loopbaan - kan vele vormen aannemen. Binnen een loopbaan hoeft progressie niet per se stijging in hiërarchische posities te betekenen. Volgens Brousseau, Driver, Eneroth en Larsson (1996) kan men die zaken waar men in een loopbaan naar streeft of waar men voldoening uit haalt onderbrengen in vier verschillende loopbaanconcepten. Het eerste loopbaanconcept is de *lineaire* loopbaan. Met de lineaire loopbaan wordt bedoeld op de bekende verticale carrière, het streven naar klim in hiërarchische posities, met bij elke opwaartse stap een toename in autoriteit en verantwoordelijkheid. In de volksmond is dit niet zelden het geijkte voorbeeld van een succesvolle carrière. Als tweede loopbaanconcept is er de *specialistische* loopbaan. Voor deze mensen geldt dat zij eenmalig een vakgebied of specialiteit kiezen waarbinnen zij vervolgens continu kennis vergaren en zich steeds verder specialiseren. Zij weten vaak ook heel duidelijk wat het is dat ze in hun carrière zoeken: het streven naar een steeds hogere graad van expertise of technische bekwaamheid en niet zelden een daarmee gepaard gaand hoger aanzien en erkenning door vakgenoten. Het derde concept is de *cyclische* loopbaan. In tegenstelling tot de diepte van specialistische loopbaan, ontwikkelt men zich in deze loopbaan zo veel mogelijk in de breedte. Mensen met een cyclische loopbaan borduren voort op datgene waar ze in hun vorige beroep in aanverwante zin mee te maken hadden en waar ze een speciale interesse voor zijn gaan ontwikkelen. Een voorbeeld is de verkoopmedewerker die steeds duidelijker ideeën krijgt over en interesse ontwikkelt voor de ontwikkeling van het product dat hij tot dusver verkocht. Na een aantal jaren stapt hij dan ook over naar de afdeling productontwikkeling. Het gaat er dus om dat kennis en ervaring opgedaan in een bepaald vakgebied meerwaarde biedt voor functioneren in een ander vakgebied. Als vierde en laatste concept wordt door Brousseau *et al.* (1996) de *transitoire* loopbaan onderscheiden. Deze loopbaan krijgt niet altijd erkenning als zijnde een echte loopbaan, en werd in het verleden wel eens omschreven als 'twaalf ambachten dertien ongelukken'. Het kenmerkende van deze loopbaan is namelijk dat er geen enkele logische relatie te onderkennen is tussen de opeenvolgende banen. Van accountmanager wordt men na een aantal jaren bijvoorbeeld druivenplukker in Frankrijk, om vervolgens voor de boekenclub huis-aan-huisverkoop te gaan verzorgen waarna men toeristenrondleider in een vakantieoord wordt. In deze loopbaan is men na een aantal jaren in een bepaald beroep op zoek naar iets volstrekt nieuws of anders. Mensen met een transitoire loopbaan weten overigens heel duidelijk waar zij naar op zoek zijn in een loopbaan: afwisseling, onafhankelijkheid en avontuur.

In deze door Brousseau *et al.* (1986) gehuldigde visie over loopbanen - bekeken vanuit de organisatie (het objectieve loopbaanbegrip) - zou progressie vrijwel alleen kunnen worden geconstateerd bij een klim in hiërarchieke posities, dus in het geval van een lineaire loopbaan. Bij de specialistische lijkt er nauwelijks zo'n klim, en bij de cyclische en transitoire loopbaan lijkt deze zelfs afwezig. Schreiner (2002) bekijkt daarentegen de loopbaan vanuit de visie van het individu (het subjectieve loopbaanbegrip) en gaat ervan uit dat vrijwel iedere loopbaanzoeker streeft naar een vorm van progressie in de loopbaan. Zo zal bij de verschillende loopbaanconcepten dan steeds een verschillend progressie-element als kenmerk gelden: bij de lineaire loopbaan staat de klim naar steeds hogere hiërarchische niveaus in een organisatie centraal, bij de specialistische loopbaan naar steeds grotere mate van vakdeskundigheid en bij de cyclische loopbaan naar steeds hogere niveaus van persoonlijke ontwikkeling, bij de transitoire loopbaan wordt de klim gevonden doordat het individu afwisseling na afwisseling (zo men wil: avontuur na avontuur) op elkaar weet te stapelen.

Afhankelijkheid van anderen

Wanneer we de loopbaanconcepten met elkaar vergelijken, lijkt het individu niet altijd bij machte de progressie in subjectieve zin te realiseren. Bovendien lijkt een van de grootste hindernissen bij het ontwikkelen en verwezenlijken van progressie in een loopbaan in combinatie met thuiswerken gevormd te worden door het niet of moeilijker kunnen opbouwen van sociale netwerken en informele contacten welke de kansen op het verwezenlijken van de gewenste progressie kunnen vergroten (Van der Laan-Versluijs, 2002). We hebben het dan enerzijds over de facilitator van de loopbaan die een ander kan zijn dan het individu zelf en anderzijds over de sociale netwerken en contacten die de mogelijkheden voor progressie in de loopbaan kunnen bieden en zichtbaar kunnen maken aan het individu. Wij kunnen ons afvragen in hoeverre deze hindernissen voor individuen in deze vier loopbaanconcepten in verschillende mate zouden gelden.

De linearist kan de juiste kennis hebben van de organisatie, de juiste capaciteiten bezitten en goed presteren, maar mist de zeggenschap om zichzelf te bevorderen naar een hogere hiërarchieke positie. Over promoties in organisaties wordt immers door hogere leidinggevenden beslist. Omdat de facilitators van zo'n loopbaan zich doorgaans binnen de muren van de organisatie bevinden, behoort het individu regelmatig zichtbaar te zijn binnen deze muren. Frequent thuiswerken kan leiden tot minder zichtbaarheid. Tevens speelt bij de lineaire loopbaan een rol dat het individu over het algemeen leidinggevende functies bekleedt waarbij het van huis uit leidinggeven, ofwel het aansturen van medewerkers, moeilijkheden met zich mee kan brengen. Stanworth & Stanworth (1991) spreken van 'carrière marginalisatie' en wijzen op het gevaar dat thuiswerkers worden uitgesloten van promotie; deze auteurs leggen de oorzaak vooral bij het feit dat zulke medewerkers weinig zichtbaar zijn voor de organisatie (Cuypers & Opdenakker, 1995).

Bij de specialistische loopbaan lijkt dit anders. Specialisten zijn zelf in staat veel kennis te vergaren om veel te weten te komen van hun vakgebied. Afgezien van periodieke reflectie met en kennisoverdracht door vakgenoten, vindt de vergaring van specialistische kennis niet zelden op solistische wijze plaats. Voor deze vergaring staan tegenwoordig overigens steeds meer geavanceerde virtuele hulpmiddelen ter beschikking. Aanwezigheid op de reguliere werkplek is in dit opzicht dus niet strikt noodzakelijk. In tegenstelling tot de lineaire loopbaan lijkt de afhankelijkheid van anderen zich te beperken tot de mate van erkenning, want wellicht zijn er hier en daar specialisten voor wie de factor erkenning meeweegt als extra graadmeter voor de verwezenlijking van de eigen loopbaanprogressie. Frequente zichtbaarheid *in persona* lijkt bij specialisten van minder belang. Ook via het geschreven woord kan men immers duidelijk kennisnemen van hun expertise.

Zowel cyclisten als transitoristen lijken daarentegen voor het verwezenlijken van hun progressie op een andere manier afhankelijk van anderen. Vooral in traditioneel denkende organisaties maar ook in organisaties met flitsende kortetermijndoelen staan managers in het algemeen niet te trappelen om 'competentievreemde' nieuwelingen tot hun afdeling toe te laten. Zij lopen het risico dat zo'n nieuweling de vereiste nieuwe vaardigheden niet oppikt; vandaar hun voorkeur voor nieuwelingen 'met bewezen expertise'. Cyclisten en transitoristen zullen daarom jegens werkgevers niet zelden met argumenten moeten komen waarom zij een overstap naar een aanverwant respectievelijk geheel nieuw terrein ambiëren.

Bij de cyclische loopbaan, waarin de persoonlijke ontwikkeling centraal staat, lijken contacten met anderen en netwerken binnen de organisatie daarom van belang. De cyclist

ambieert niet zelden overstappen naar belendende disciplines, overstappen waar, zoals gezegd, menige hedendaagse organisatie nog redelijk aan moet wennen. Om deze overstappen te kunnen bepleiten en realiseren lijkt regelmatig contact met de organisatie niet onverstandig.

En ten slotte lijken individuen met een transitoire loopbaan zich nauwelijks tot geheel niet verbonden te voelen met de organisatie; goed contact en sociale netwerken met de buitenwereld in het algemeen lijken voor de transitorist juist van belang om bij een overstap nieuwe uitdagingen, nieuwe afwisselingen en nieuw avontuur te vinden op te sporen. De organisatie lijkt bij zo'n overstap vrijwel geen rol te spelen; het individu verkast doorgaans met evenveel plezier naar een andere organisatie.

De relatie thuiswerken en loopbaan thans overziende lijkt de specialistische loopbaan de meeste mogelijkheden tot thuiswerken te bieden in combinatie met het verwezenlijken van progressie in de loopbaan, feitelijk doordat deze loopbaan-redelijk solistisch te verwezenlijken is. De lineaire loopbaan lijkt daarentegen voor thuiswerken de minste mogelijkheden te bieden, voornamelijk door de afhankelijkheid van 'promotiefacilitators' en het feit dat leidinggeven op afstand tot dusver nog weinig is ontwikkeld. Zowel de cyclische als de transitoire loopbaan lijken dan tussenin de beide geschetste mogelijkheden te vallen: de thuiswerkende cyclist zal er verstandig aan doen de sociale netwerken ook binnen de organisatie open te houden terwijl de thuiswerkende transitorist vooral ook de netwerken met de buitenwereld (ook nieuwe netwerken) zal moeten koesteren.

Samengevat zien we dat de mogelijkheden tot thuiswerken sterk afhangen van de *soort loopbaan* die men ambieert. Vervolgens lijkt de mate waarin thuiswerken zich laat rijmen met het ontwikkelen van een eigen perceptie van progressie in de loopbaan (in de zin van hiërarchische klim, meer specialisatie, persoonlijke ontwikkeling of avontuurlijkheid) zich toe te spitsen op de omstandigheid in hoeverre men afhankelijk is van anderen, dan wel voor de bevordering naar een andere positie, dan wel om de mogelijkheden voor doorstroming naar een andere functie zichtbaar te maken.

Literatuur:

Bakker, A.B. (2002), Thuis tobben over werk, *Loopbaan* (Tijdschrift voor loopbaanadviseurs en -begeleiders), 6^e jaargang, februari 2002, nr.4, pp.2-5.

Brousseau, K.R., M.J. Driver, K. Eneroth en R. Larsson (1996), Career Pandemonium: realigning organizations and individuals, *Academy of Management Executive*, 1996, Vol. 10, No. 4, pp.52-66.

Cuypers, C.P.M. en R.J.G. Opdenakker (1995), *Telewerk: een integrale benadering*, Lemma, Utrecht.

van der Laan-Versluijs, A.G. (2002), *Thuis werken aan je carrière - De invloed van thuiswerken op het ontwikkelen en verwezenlijken van progressie in de loopbaan*, Afstudeerscriptie Erasmus Universiteit Rotterdam, Faculteit der Economische Wetenschappen, februari 2002.

Schreiner, N.A.F.M. (2002), *Loopbaanontwikkeling voor het individu*, Erasmus Shop, Erasmus Universiteit Rotterdam.

Stanworth, C. en J. Stanworth (1991), *Telework: the Human Resource Implications*, Institute of Personnel Management, London. In: Cuypers & Opdenakker (1995), *op.cit.*

**Aletta Pijl, een 28 jarige projectleider verkeers- en vervoertechniek, over thuiswerken:
*collega s zien niet wat je doet***

Begonnen als projectleider in opleiding op de afdeling telecommunicatie van een internationaal electronicabedrijf werkt ze nu sinds een jaar als projectleider verkeers- en vervoerstechniek voor dit zelfde bedrijf. Het is een duidelijke spilfunctie met als kenmerken, coördineren, aansturen en controleren. Al vanaf het begin werd haar de mogelijkheid tot thuiswerken geboden. Sinds ongeveer een jaar heeft ze ook de beschikking over een echte thuiswerkplek. Gemiddeld probeert ze twee dagen per week op kantoor te zijn. De rest van de tijd werkt ze thuis of op locatie. Dit is wel afhankelijk van de fase waarin het project zich bevindt, *'in de opstart- en eindfasen van een project is het nauwelijks mogelijk om te thuiswerken, dan moet je er gewoon zijn'*. Kenmerkend voor thuiswerken is volgens haar de neiging om meer met je werk bezig te zijn, ook op de raarste tijdstippen. Duidelijke afspraken binnen je team zijn van belang, net als meer structuur en een goede planning voor die dagen dat je op kantoor bent. Ook ken je minder mensen binnen je organisatie. *'Mensen die je nodig hebt voor jouw projecten, die ken je. Je andere collega s ken je niet of nauwelijks. Ik denk wel dat dat een nadeel is. Als je ze beter zou kennen zou je problemen sneller kunnen oplossen'*. Bovendien zien veel mensen je niet, ik denk dat dat wel een nadeel is voor doorgroeien naar een andere functie.' Ook niet iedere functie is volgens haar geschikt om te thuiswerken. Zo vindt ze van haar leidinggevende dat hij er moet zijn als ze hem nodig heeft en dan vindt ze het vervelend als bij een probleem de zaken telefonisch opgelost moeten worden, *maar misschien is dat ook een kwestie van wennen*. Haar eigen ambities liggen dan ook meer in het vlak van persoonlijke ontwikkeling, 'breed bezig zijn', veel verschillende dingen doen is wat ze leuk vindt.

Drs. A.G. van der Laan-Versluijs is medewerker mentoraat aan de Faculteit der Economische Wetenschappen van de Erasmus Universiteit Rotterdam.

Dr. N.A.F.M. Schreiner doceert het keuzevak Loopbaanmanagement aan de Faculteit der Economische Wetenschappen van de Erasmus Universiteit Rotterdam, vervult spreekbeurten in het land en publiceert over diverse loopbaanonderwerpen.