

# Arbeidswensen van Nederlanders: stijgende verwachtingen?

Jacques van Hoof, Erna Bruin, Michiel Schoemaker en Arno Vroom

Wat maakt werken de moeite waard? Wat vinden Nederlanders zo belangrijk aan werken dat zij zich erdoor laten leiden bij hun keuze voor een baan? Is dat het inkomen dat zij ermee kunnen verdienen of de werkzekerheid? Of gaat het meer om de inhoudelijke kant van het werk, de uitdaging, zelfstandigheid en verantwoordelijkheid? En welk belang hechten ze aan de werksfeer en de sociale contacten op en om het werk? Staan, thans wellicht meer dan vroeger, aspecten van het werk centraal die het eenvoudiger maken om werk en privé-leven op een bevredigende manier te combineren?

Deze vragen trekken de laatste jaren zowel in de wetenschap als in de praktijk van het personeelsmanagement grote aandacht. Dat is niet de eerste keer. In de jaren zeventig en het begin van de jaren tachtig van de vorige eeuw was er eveneens sprake van een grote interesse in mogelijke veranderingen in het arbeidsethos en de betekenis van werken voor verschillende groepen werkenden en werklozen (zie Van Wezel e.a., 1976; Zanders, 1977; MOW, 1987). Al in die jaren (die in het teken stonden van het einde van de naoorlogse hoogconjunctuur en het begin van de recessie) leefde het besef dat ten gevolge van sociale en culturele veranderingen werknemers andere, vaak hogere eisen gaan stellen aan hun werk. Mede daardoor kwam de kwaliteit van de arbeid als een nieuw thema op de agenda van het organisatiebeleid terecht (Van Dijk e.a., 1980).

Gedurende de jaren tachtig, waarin de werkloosheid hoog opliep, verplaatste de aandacht zich naar het arbeidsethos van de werklozen, maar in de jaren negentig kwamen de mogelijke veranderingen in de wensen en verwachtingen van werkenden en van degenen die op het punt staan de arbeidsmarkt te betreden, opnieuw in beeld. De aanleiding daarvoor was niet alleen het vermoeden dat er een 'nieuwe werknemer' in opkomst was (zie De Korte en Bolweg, 1994), maar ook de toeneemende krapte op de arbeidsmarkt in de tweede helft van de jaren negentig, die bedrijven (en non-profitorganisaties) er meer dan vroeger toe dwong om rekening te houden met de wensen en verwachtingen van werknemers. Die krapte was overigens niet alleen het gevolg van con-

Prof. dr. J. van Hoof en prof. dr. M. Schoemaker zijn verbonden aan de Nijmegen School of Management van de KU Nijmegen.

Ir. E. Bruin is verbonden aan het Instituut voor Toegepaste Sociale Wetenschappen van de KU Nijmegen.

Drs. ing. A. Vroom was ten tijde van het onderzoek eveneens verbonden aan de Nijmegen School of Management.

juncturele ontwikkelingen, maar ook van structurele factoren zoals de 'ontgroening' van de arbeidsmarkt, de grote uitstroom van oudere werknemers en de nog steeds niet al te hoge arbeidsparticipatie van gehuwde vrouwen. De hoogconjunctuur mag thans weer voorbij zijn, deze structurele factoren blijven ook de komende jaren volop werkzaam en zullen ertoe bijdragen dat wensen en verwachtingen van bepaalde categorieën werknemers (zoals jonge, hoogopgeleide werknemers m/v) voor werkgevers van groot belang blijven.

In dit artikel gaan wij in op de vraag wat voor verschillende groepen uit de Nederlandse (potentiële) beroepsbevolking werken de moeite waard maakt en in hoeverre dat in de afgelopen 25 jaar is veranderd. We houden ons dus bezig met de arbeidswensen (of – met een term die verderop nog zal worden toegelicht – de arbeidsoriëntaties) van Nederlanders in de leeftijd van 15-65 jaar, waarbij we in eerste instantie vooral naar de werkenden onder hen zullen kijken, maar soms ook naar de niet-werkenden. In de eerste paragraaf van het artikel gaan we in op de theoretische context: de discussie over de betekenis van (betaalde) arbeid. Vervolgens wordt een beeld gegeven van de arbeidswensen van verschillende groepen Nederlanders. In de derde paragraaf doen wij een poging om met behulp van het door ons verzamelde materiaal iets te zeggen over veranderingen in arbeidsoriëntaties in het laatste kwart van de vorige eeuw. Het artikel wordt afgesloten met de mogelijke betekenis van onze conclusies voor de praktijk van het personeelsmanagement.

#### *Aanpak*

Dit artikel is gebaseerd op een verkennend onderzoek dat is verricht in opdracht van de Stichting Management Studies.<sup>1</sup> Voornaamste doel van deze verkenning was om een overzicht te geven van wat in recent verricht onderzoek over wensen ten aanzien van arbeid bekend is, waarbij met name aan de *diversiteit* van deze wensen recht zou moeten worden gedaan.

Er dient de nadruk op te worden gelegd dat onze verkenning en dus ook dit artikel gebaseerd zijn op bestaand onderzoek. We hebben daarbij twee wegen gevolgd:

- 1 Ten eerste hebben wij de databestanden van een aantal surveys die representatieve gegevens bevatten van de totale Nederlandse beroepsbevolking of potentiële beroepsbevolking geanalyseerd. Daarbij is zo veel mogelijk onderscheid gemaakt naar opleiding, leeftijd, sekse en huishoudsituatie om daarmee inzicht te krijgen in verschillen tussen subgroepen.
- 2 Ten tweede is een inventarisatie gemaakt van onderzoek naar de wensen en voorkeuren van specifieke groepen, zoals hoger opgelei-

den, lager opgeleiden, nieuwkomers c.q. jeugdige werknemers, mannen en vrouwen, enzovoort. Omdat de verschillende onderzoeken nogal van kwaliteit verschillen, zijn zij doorgelicht op hun wetenschappelijk gehalte, waarbij met name de conceptuele helderheid en de empirische basis ervan belangrijke toetsingscriteria vormden. Alleen studies die de toets der kritiek konden doorstaan, zijn door ons verwerkt<sup>2</sup>.

Deze aanpak brengt beperkingen met zich mee. Ten eerste laat de vergelijkbaarheid van de gebruikte onderzoeken te wensen over. Dat heeft aan de ene kant te maken met verschillende manieren van afbakening van de onderzoeksgroep en de wijze van steekproeftrekking, anderzijds met vaak grote verschillen in de wijze waarop vragen worden geformuleerd en antwoorden worden gecategoriseerd. Zo wordt in de door ons gebruikte surveys de onderzoeksgroep soms gevormd door alle werkenden tussen de 15 en 65 jaar, soms door de beroepsbevolking (werkenden én werkzoekenden) en soms door de potentiële beroepsbevolking (alle personen tussen de 15 en 65 jaar). De vragen die erop zijn gericht om het belang te meten dat werknemers aan specifieke aspecten van het werk toekennen, worden vaak op zeer uiteenlopende wijze geformuleerd, terwijl er bovendien geen algemeen gebruikte indeling van deze aspecten bestaat.

Vervolgens zijn er zeker witte plekken in het bestaande onderzoek. Lang niet alle speciale groepen waarin wij geïnteresseerd zijn, zijn even grondig onderzocht. Zo valt bijvoorbeeld op dat in de laatste jaren veel onderzoek wordt gedaan naar wensen en voorkeuren van hoger opgeleiden en dan in het bijzonder van de jeugdige hoger opgeleiden, maar dat lager opgeleiden kennelijk heel wat minder in de belangstelling staan. Wel heel opvallend is dat wij vrijwel nergens gegevens over de wensen en voorkeuren van allochtone werknemers zijn tegengekomen. Ten slotte moet erop worden gewezen dat de meeste onderzoeken die wij hebben gebruikt, het karakter van momentopnames hebben. Dat betekent dat het moeilijk is om harde uitspraken over verandering te doen. Daarvoor is namelijk onderzoek nodig dat in de loop der tijd bij dezelfde groep wordt herhaald en gebruikmaakt van dezelfde (of althans soortgelijke) vragen.

### **Het begrippenkader: de betekenis van arbeid**

Sinds Max Weber aan het begin van de vorige eeuw zijn bekende studie over de protestantse arbeidsethiek publiceerde, is er veel geschreven over het arbeidsethos en de betekenis van de arbeid in de industriële

samenleving. Ook de vraag of de komst van de postindustriële samenleving tot veranderingen in het arbeidsethos zal leiden, is al een tijd onderwerp van discussie. Daniel Bell, de vader van het begrip 'postindustriële samenleving', besteedde er aandacht aan in een boek waarin hij onder meer wees op de spanning tussen het opkomende consumptie-ethos en de arbeidsdiscipline die volgens hem de basis vormt voor de ontwikkeling van het kapitalisme (Bell, 1976). Tegelijkertijd blijkt dat met name de term 'arbeidsethos' een heel brede inhoud heeft gekregen. Het is dus niet overbodig om wat nauwkeuriger aan te geven wat in deze studie onder 'betekenis van arbeid' en verwante begrippen zal worden verstaan.

We zoeken daarbij aansluiting bij de invloedrijke studie 'The Meaning of Working', een vergelijkend onderzoek naar de betekenis van arbeid die in acht geïndustrialiseerde landen werd verricht in de periode 1978-1985 (MOW, 1987). Nederland was een van de landen die in het onderzoek participeerde. In de slotpublicatie van het MOW-team is een zorgvuldige poging gedaan om tot begripsverheldering te komen. Daarbij werden vier dimensies onderscheiden, die hierna worden weergegeven:

- 1 De eerste dimensie wordt de *centraliteit van arbeid* genoemd. Hierbij gaat het om de ideeën die men heeft over de plaats van arbeid in verhouding tot andere levensdomeinen: familie, vrienden, vrije tijd, enzovoort. Al in 1980 bleek Nederland op deze dimensie laag te scoren.
- 2 De tweede dimensie noemt het MOW-team de *normatieve* dimensie. De aandacht is hier gericht op de plichten én rechten die men aan werk verbindt. Het traditionele arbeidsethos à la Weber benadrukt sterk de plicht tot arbeid. Maar tegelijkertijd is (bijvoorbeeld in socialistische kring) ook steeds het recht op (menswaardige) arbeid naar voren gehaald. In de MOW-studie wordt met enige voorzichtigheid geconcludeerd dat er zich in de beleving van werkenden een verschuiving lijkt te voltrekken in de richting van een grotere nadruk op de rechten die met arbeid worden verbonden. Nederland is daarbij koploper: de Nederlandse werknemers scoren het laagst op de plichtsaspecten en benadrukken het meeste de rechten.
- 3 Vervolgens komen de waarden aan bod aan de hand waarvan bepaalde aspecten van arbeid worden beoordeeld. Het gaat dus om het belang dat aan specifieke werkaspecten, zoals het inkomen, de inhoudelijke kant van het werk, contacten met collega's, promotiekansen en dergelijke, wordt toegekend. Sociologen spreken hier van *arbeidsoriëntaties*. In deze studie wordt een vierdeling gebruikt: een expressieve oriëntatie waarbij het om werkintrinsieke aspecten gaat,

een economische oriëntatie gericht op inkomen en zekerheid, een oriëntatie op gemak ('comfort': werktijden, fysieke arbeidsomstandigheden) en ten slotte een oriëntatie waarin leer- en promotiemogelijkheden vooropstaan.

- 4 Ten slotte zijn er de *baanvoorkeuren*. Dat zijn dus de preferenties die een rol spelen als men voor deze of gene baan moet kiezen. Deze voorkeuren houden natuurlijk verband met de arbeidsoriëntaties. Maar ze bewegen zich op een concreter niveau. Dat betekent dat ze ook een situatiespecifieke component hebben: ze weerspiegelen bijvoorbeeld de arbeidsmarktmogelijkheden op een bepaald moment en/of de kenmerken van de baan die men op dit moment bezit.

Dit artikel beperkt zich tot de dimensie van de arbeidsoriëntaties<sup>3</sup>. Veel eerder onderzoek op dit terrein maakte gebruik van een tweedeling die is gebaseerd op het bekende onderscheid tussen intrinsieke en extrinsieke arbeidsmotivatie van Hertzberg (Hertzberg et al., 1959). Bij de intrinsieke arbeidsoriëntatie (soms ook wel expressieve oriëntatie genoemd) gaat het om een gerichtheid op de inhoudelijke aspecten van het werk. Het werk is doel op zich. Werkenden met een extrinsieke of instrumentele oriëntatie richten zich op zaken die buiten het werk zelf liggen: beloning, werkzekerheid, sociaal aanzien, enzovoort. Deze tweedeling wordt ook in recent onderzoek wel gebruikt (zie bijvoorbeeld De Witte, Halman en Gelissen, 2003), maar meestal wordt toch een verdere differentiatie aangebracht. Zo onderscheidden Vinken e.a. (2003) in een onderzoek onder jongeren (16 tot 40 jaar) naast expressieve en instrumentele oriëntaties nog apart een materiële oriëntatie. Van der Parre (1996) combineerde de dimensie instrumenteel/expressief met de dimensie individugericht/collectief om zo tot vier oriëntaties te komen gericht op respectievelijk arbeidsinhoud, arbeidsomstandigheden, arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen.

In dit artikel sluiten wij nauw aan bij de indeling die in het MOW-onderzoek werd gehanteerd. In het genoemde onderzoek werden elf werkaspecten aan de onderzochte personen voorgelegd, met het verzoek aan te geven hoe belangrijk zij deze vonden. Een factoranalyse bracht vervolgens vier factoren aan het licht, die de basis vormden voor de vierdeling die hiervoor al werd genoemd. Wij voegen daar nog een oriëntatie aan toe: de oriëntatie op sociale contacten op en om het werk. Deze wordt door de hiervoor besproken auteurs stevast onder een van de andere categorieën gerekend, meestal onder de instrumentele oriëntatie. Dat lijkt ons nogal geforceerd, het doet in elk geval weinig recht aan de grote betekenis die dit aspect nog zal blijken te hebben.

Zo komen wij uiteindelijk tot een vijfdeling, die wij in het vervolg als uitgangspunt nemen:

- 1 intrinsieke oriëntatie, gericht op inhoudelijke aspecten van het werk (inclusief autonomie);
- 2 extrinsieke oriëntatie, gericht op doelen buiten het werk (bijvoorbeeld beloning, werkzekerheid);
- 3 carrièreoriëntatie, gericht op leer- en doorgroeimogelijkheden;
- 4 gemaksoriëntatie, gericht op de (in)conveniërende aspecten van het werk (bijvoorbeeld fysieke en psychische arbeidsomstandigheden, al dan niet afwijkende werktijden);
- 5 sociale oriëntatie, gericht op de sociale relaties op en om het werk, inclusief de werksfeer.

### *Veranderingen*

Uitgangspunt bij de huidige discussie over arbeidsoriëntaties is niet alleen de gedachte dat de wensen ten aanzien van arbeid in de loop der tijd gedifferentieerder zijn geworden, maar ook dat zij worden gekenmerkt door verandering. Daarom zochten we bij onze verkenning niet alleen naar verschillen tussen afzonderlijke categorieën werkenden, maar ook naar veranderingen in de periode tussen 1975 en 2000. De verwachting dat er in het laatste kwart van de vorige eeuw min of meer ingrijpende veranderingen in het denken over arbeid hebben plaatsgevonden, wordt gevoed door twee bronnen: het onderzoek naar waardenverandering en het debat over veranderingen in het arbeidsbestel.

De onderzoekers die zich met waardenverandering in westerse samenlevingen hebben beziggehouden (zie bijvoorbeeld Ester, Halman en De Moor, 1993), constateren doorgaans dat er zich op allerlei terreinen een proces van individualisering voordoet. Op het terrein van de arbeid komt dit onder meer tot uiting in een soort psychologisering van het arbeidsethos, dat steeds meer in het teken van doelen als zelfontplooiing komt te staan. Dat versterkt de intrinsieke oriëntatie. Uit een onderzoek van Zanders naar veranderingen in de arbeidswaarden in een groot aantal Europese landen in de periode 1981-1990 komt de groeiende steun voor intrinsieke aspecten van het werk ook naar voren (Zanders, 1993).

Vaak wordt deze ontwikkeling gekoppeld aan een theorie van de Amerikaanse politicoloog Inglehart. Hij meent dat westerse samenlevingen in de tweede helft van de twintigste eeuw werden gekenmerkt door een toenemend belang van postmaterialistische ten koste van materialistische waarden. Waarden als zelfontplooiing, inspraak en zeggenschap, milieubewustzijn en dergelijke worden belangrijker dan materiële waarden met betrekking tot inkomen en zekerheid. Hij brengt dat in verband met de toenemende welvaart, waardoor jonge generaties opgroeien in een ongekende materiële zekerheid (Inglehart, 1977). Ook het stijgende

opleidingsniveau draagt bij tot deze verandering. Een trend naar meer individualistische en postmaterialistische arbeidswaarden zou dus kenmerkend zijn voor de veranderingen in de laatste decennia (zie ook Vinken e.a., 2003:16).

Min of meer in strijd hiermee zijn analyses van anderen die de nadruk leggen op het toenemende consumptisme en hedonisme in de huidige samenleving (zie Diepstraten, Ester en Vinken, 1998:144-149; Bell, 1976). Deze tendens tot plezier en vermaak wordt kenmerkend geacht voor de huidige jeugd- en vrijetijdscultuur. Het is echter heel wel denkbaar dat deze ook doordringt in de wereld van de betaalde arbeid en invloed heeft op bepaalde arbeidsoriëntaties. Niet voor niets heet het in sommige kringen ‘work should be fun’.

De discussie over veranderingen in de betekenis die mensen aan arbeid toekennen, maakt ook deel uit van de bredere discussie over veranderingen in het arbeidsbestel. Die discussie gaat over zaken als:

- de komst van een nieuw type arbeidsorganisatie dat wordt gekenmerkt door een platte, flexibele en netwerkachtige structuur, een cultuur gericht op openheid, klant- en kwaliteitsgerichtheid en een grote nadruk op kenniswerk;
- de transformatie van de arbeidsmarkt door het verdwijnen van het standaardarbeidscontract en de standaardloopbaan en een toenemende aandacht voor *employability*;
- een afnemende betekenis van collectieve regelingen en afspraken in de arbeidsverhoudingen (zie Van Hoof en Van Ruysseveldt, 1998).

In deze context wordt ook gesproken over de komst van een *nieuwe werknemer*. Kennelijk is de overtuiging wijd verbreid dat de nieuwe omstandigheden en verhoudingen in het arbeidsbestel vragen om een nieuw type werknemer met een nieuwe instelling ten opzichte van zaken als werkzekerheid (minder gericht op een vaste baan) en arbeidsvoorwaarden (meer gericht op loon naar prestatie) en met nieuwe wensen ten aanzien van werk (uitdaging) en carrière (niet per se binnen één bedrijf). Het gaat daarbij overigens wel om een andersoortige nieuwe werknemer dan de eerdergenoemde postmaterialist, terwijl in andere beelden van de nieuwe werknemer (bijvoorbeeld dat van de kenniswerker) weer andere accenten worden gelegd. Dat wijst opnieuw op de verscheidenheid van oriëntaties, wensen en verwachtingen die op dit moment kennelijk bestaat.

Deze ideeën over diversiteit en verandering liggen ten grondslag aan onze verkenning van bestaand onderzoeksmateriaal over arbeidswaarden en arbeidsoriëntaties. In de volgende paragraaf presenteren wij de bevindingen waartoe deze verkenning ons heeft gebracht.

### Verschillen én overeenkomsten

Hierna geven we nu eerst aan de hand van afzonderlijke werkaspecten (zoals die in de hiervoor omschreven arbeidsoriëntaties naar voren komen) een samenvatting van de voornaamste verschillen die we hebben gevonden (zie voor een uitvoeriger weergave Van Hoof e.a., 2002, hoofdstuk 5).

- Het belang van intrinsieke aspecten is traditioneel voor hoger opgeleiden groter dan voor personen met een lagere opleiding en dat is nog steeds zo. De wens ten aanzien van *interessant werk* leeft bijvoorbeeld bij hoger opgeleiden sterker dan bij lager opgeleiden, alhoewel het wellicht opmerkelijker is dat deze ook bij de lager opgeleiden (en dan vooral de nieuwkomers onder hen, de jongeren die op de grens van de arbeidsmarkt staan) duidelijk naar voren komt. Deze wens kan bovendien op verschillende aspecten betrekking hebben. Soms lijkt deze verbonden met afwisseling in het werk, een aspect dat juist vaker door lager en middelbaar opgeleiden naar voren wordt gehaald. Interessant werk in de zin van uitdagend werk is iets wat met name bij de hoogst opgeleiden een grote rol speelt en daar bijvoorbeeld ook terugkeert als belangrijkste overweging om een andere baan te gaan zoeken.
- Wat de extrinsieke aspecten betreft, draait het vooral om de wens ten aanzien een goed *salaris*. Deze leeft nog steeds het sterkst onder lager en middelbaar opgeleiden. Bij hoger opgeleide werknemers komt salaris duidelijk op een lagere plaats in het algemene wensenlijstje. Dat betekent echter geenszins dat hoger opgeleiden er weinig waarde aan hechten. Er lijkt sprake van een zekere discrepantie tussen de enigszins relativerende uitlatingen van hoger opgeleiden over het belang van salaris in het algemeen en de hoge plaats die het krijgt in het meer realistische kader van toekomstige baanperspectieven. Verder komt steeds weer terug dat vrouwen een goede beloning minder belangrijk vinden dan mannen. Maar we hebben ook gevonden dat dit verschil bij mannen en vrouwen op het hoogste opleidingsniveau neigt te verdwijnen.
- Als we afgaan op de prioriteitenlijst van de hele beroepsbevolking, komt het belang van *zekerheid* thans ergens onderaan. Maar juist hier blijken relatief grote verschillen te bestaan, vooral naar opleidingsniveau: met name de laagst opgeleiden geven het een heel wat hogere plaats.
- Het *maatschappelijk nut* van werk (dat ook als onderdeel van de extrinsieke oriëntatie kan worden beschouwd) speelt in het algemeen eveneens een betrekkelijk bescheiden rol als een aspect dat werken aantrekkelijk maakt. Wel is er hier een specifieke categorie aan te wijzen die het kennelijk wel hoger in het vaandel heeft staan: bij met name



- de hoger opgeleiden die in de non-profitsector werken, geldt het als een belangrijk levensdoel waarvoor zij werken.
- *Promotie- en carrièremogelijkheden* bungelen binnen de beroepsbevolking als geheel onder aan de ranglijst. De nadruk op promotie en carrière leeft eigenlijk alleen bij de hoger opgeleiden (werkenden én nieuwkomers), maar is daar meestal niet de meest belangrijke wens (dat is doorgaans een van de intrinsieke aspecten). Binnen deze categorie zijn het weer vooral de mannen en degenen die in de profitsector werken, die er het meeste belang aan hechten. Ook hier gaat het dus om een tamelijk specifieke groep. Voor *leer- en opleidingsmogelijkheden* geldt eveneens dat met name de hoger opgeleiden er (als onderdeel van hun arbeidsvoorwaardenpakket) oog voor hebben.
  - Als er een aspect is dat vrijwel voor iedereen van groot belang is, zijn het wel de *relaties tot collega's* en een *goede werksfeer*. De sociale kant van het werk komt niet alleen bij verschillende categorieën (met name vrouwen, laag opgeleiden en jongeren) op de eerste plaats, maar de verschillen tussen de categorieën zijn hier ook het kleinst. Er bestaat dus grote eensgezindheid over.
  - De klassieke invulling van de 'gemakdimensie', het belang dat wordt gehecht aan de (afwezigheid van) *belastende werkomstandigheden*, blijkt nog steeds een rol van betekenis te spelen (als er tenminste naar wordt gevraagd, dat is lang niet altijd het geval). In het meest recente survey dat we hebben bekeken, het TNO Arbeidssituatie Survey (Smulders, Andries en Otten), komt dit werkaspect zelfs op een gedeelte derde plaats, waarbij er (niet verwonderlijk) vooral door de lager en middelbaar opgeleiden veel belang aan wordt gehecht.
  - De laatste jaren staat ook een andere invulling van deze dimensie in de belangstelling: het belang van *werkomstandigheden die goed aansluiten bij de privé-situatie*. Met name in het onderzoek naar hoger opgeleiden wordt duidelijk dat dit tot een centraal thema is uitgegroeid. Maar het blijft zeker niet tot deze groep beperkt. Wensen die rechtstreeks met dit thema in verband te brengen zijn, zoals wensen ten aanzien van flexibele werktijden en verlofmogelijkheden, mogen zich ook bij middelbaar opgeleiden in een grote populariteit verheugen, terwijl wensen ten aanzien van flexibele werktijden ook veel door nieuwkomers (of ze nu hoger of lager zijn opgeleid) worden genoemd. Interessant is verder dat de verschillen tussen mannen en vrouwen niet groot zijn, met uitzondering van de wens ten aanzien van parttime werken (die sterker bij vrouwen dan bij mannen leeft).

#### *Persoonskenmerken en waardenoriëntaties*

In dit beeld van verschillen in het belang dat aan bepaalde werkaspecten wordt toegekend, staan opleiding, leeftijd en sekse centraal. Dat is in overeenstemming met de benadering die in het meeste onderzoek

wordt gevolgd. De kritiek die soms op deze benadering te horen is, luidt dat de rol van deze factoren steeds kleiner aan het worden is, zodat een dergelijke werkwijze minder en minder betekenis krijgt. We hebben daarom een poging gedaan om deze aanpak aan te vullen met een andere, die bij de verklaring van verschillen in (onder meer) de waardering van arbeid juist niet naar opleiding, sekse en andere socio-demografische kenmerken kijkt, maar naar *sociale milieus* die van elkaar verschillen in waardepatronen en levensstijlen. Daarbij is gebruikgemaakt van de bekende door het onderzoeksbureau Motivaction ontwikkelde en grootschalig toegepaste typologie van sociale milieus, die is gebaseerd op een onderscheid tussen traditionele, moderne en postmoderne waardenoriëntaties.<sup>4</sup> Deze typologie kan goed in verband worden gebracht met waardenoriëntaties ten aanzien van arbeid, zoals de volgende uitwerking van de typologie laat zien.

- 1 De traditionele burgerij (die volgens Motivaction 18% van de Nederlanders tussen 15 en 80 jaar omvat) wordt op het terrein van arbeid gekenmerkt door een traditioneel arbeidsethos en door de gerichtheid op salaris en zekerheid.
- 2 De gemaksgewijzen (9%) worden gekenmerkt door een puur instrumentele houding tegenover werk, dat ondergeschikt is aan de vrije tijd.
- 3 De moderne burgerij (22%) onderscheidt zich door een combinatie van een meer traditionele instelling tegenover werk, waarin veel waarde wordt gehecht aan vast en regelmatig werk en meer moderne elementen (bijvoorbeeld de wens ten aanzien van interessant werk).
- 4 De nieuwe conservatieven (8%) zijn een hiërarchisch denkende en op traditie gerichte groep die het privé-leven ondergeschikt maakt aan werk.
- 5 Voor de kosmopolieten (10%) is werk eveneens een centrale drijfveer; zij zijn echter gericht op persoonlijke ontplooiing en op een actieve rol in het culturele en politieke leven.
- 6 De opwaarts mobielen (13%) zijn te typeren als een groep die gericht is op vooruitkomen en geld verdienen ter wille van maatschappelijke status en een materialistische levensstijl.
- 7 De postmaterialisten (10%) onderscheiden zich doordat zij zowel in het werk als daarbuiten maatschappelijk nut vooropstellen en een bewuste afweging tussen werken en privé-leven maken.
- 8 De postmoderne hedonisten (10%) worden gekenmerkt door een gerichtheid op 'beleving' en uitdaging, waarbij werk belangrijk is, maar de vrije tijd niet minder.

Deze typologie is zoals gezegd gebaseerd op waardenoriëntaties. Maar omdat de verschillende milieus toch weer een eigen socio-demografisch profiel blijken te bezitten (sommigen hebben naar verhouding meer

hoger opgeleiden in hun midden, andere meer lager opgeleiden, enzovoort), kan er toch een verband worden gelegd met de verschillen die wij hiervoor aan de hand van opleiding, leeftijd en sekse hebben aangegeven. Daardoor kan de typologie worden gebruikt om onze eigen conclusies meer reliëf te geven.

Zo vinden we onder de laag en middelbaar opgeleiden zeker drie sociale milieus terug: de traditionele burgerij, de gemaksgewoonteden en de moderne burgerij. Het zal vooral deze laatste groep zijn die bij de lager opgeleiden de belangstelling voor bepaalde intrinsieke werkaspecten 'inbrengt', terwijl de eerste twee vooral op extrinsieke factoren zijn gericht. Ook onder de hoger opgeleiden treffen we verschillende sociale milieus aan, die elk bepaalde werkaspecten extra nadruk geven. Zo lijkt 'uitdaging' iets wat vooral leeft bij de kosmopolieten en de postmoderne hedonisten, 'maatschappelijk nut' een dominant motief voor de post-materialisten en 'carrière mogelijkheden' een favoriet werkaspect voor de opwaarts mobilen. Jongeren zijn oververtegenwoordigd onder de gemaksgewoonteden en de postmoderne hedonisten, twee groepen met een eerder hedonistische levensstijl, maar ook bij de opwaarts mobilen.

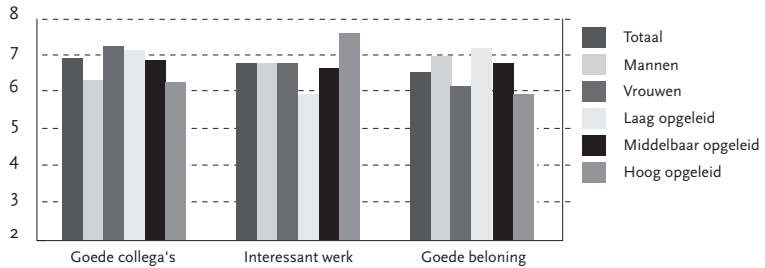
Het is dus een combinatie van de 'statistische' benadering via kenmerken als opleiding, leeftijd en sekse met een op waardenoriëntaties gerichte benadering die ons het meeste inzicht geeft in de verschillen die er tussen afzonderlijke groepen werkenden met betrekking tot hun wensen en verwachtingen ten aanzien van arbeid bestaan. Het lijkt ons dat een typologie als de voorgaande met vrucht bij verder onderzoek naar de betekenis van arbeid en het belang van bepaalde werkaspecten zou kunnen worden gebruikt.

#### *Een basispakket van wensen*

In het voorafgaande is veel aandacht besteed aan verschillen die er in de oriëntaties met betrekking tot arbeid binnen de (potentiële) beroepsbevolking bestaan. Hoewel het de bedoeling was om inzicht te geven in de verscheidenheid van arbeidswensen, moeten we ervoor waken dat deze verschillen ons het zicht benemen op de overeenkomsten die ook waarneembaar zijn. Hoewel de afzonderlijke groepen zeker verschillen vertonen, is er minder verscheidenheid dan men op het eerste gezicht geneigd is te denken. Als werknemers of aanstaande werknemers zelf de belangrijkste aspecten van een baan mogen noemen, zoals in het onderzoek van de Koninklijke Landmacht onder 1000 jongeren met een lager en middelbaar opleidingsniveau (Van Zijderveld, 1999) of het VEA-onderzoek onder werkenden en leerlingen met (v)mbo (VEA, 2001), komt er snel een 'top drie' uitrollen. Daarin zitten naast een extrinsieke component (een

goed salaris) ook een intrinsieke component (leuk/interessant werk) én een sociale component (werksfeer, goede verstandhouding met collega's).

Het belang van deze drie baanaspecten voor vrijwel alle werkenden kan goed worden geïllustreerd aan de hand van de volgende figuur, die is gebaseerd op het TNO Arbeidssituatie Survey en representatief is voor alle werkenden.



Figuur 1. Belang van werkaspecten: de top drie naar opleidingsniveau en sekse (Bron: TNO Arbeidssituatie Survey 2000)

In dit onderzoek uit 2000 werden tien aspecten van het werk aan de respondenten voorgelegd, met het verzoek ze één tot tien punten te geven op grond van hun belangrijkheid voor de respondent. Goede collega's bleek het belangrijkste werkaspect (een gemiddelde score van 6.9), op de voet gevolgd door interessant werk (6.8), een goede beloning (6.6) en (niet in de figuur opgenomen) goede werkomstandigheden (eveneens 6.6). Iets bereiken (een gemiddelde score van 5.5), zekerheid (5.3) en groeimogelijkheden (4.6) bungelden onder aan de lijst. De figuur laat verder zien dat er inderdaad verschillen tussen subgroepen naar opleiding en sekse zijn, maar toont tegelijkertijd dat die verschillen relatief klein zijn. De verschillen naar leeftijd (niet in de figuur opgenomen) zijn doorgaans nog kleiner (zie Van Hoof e.a., 2002:28).<sup>5</sup>

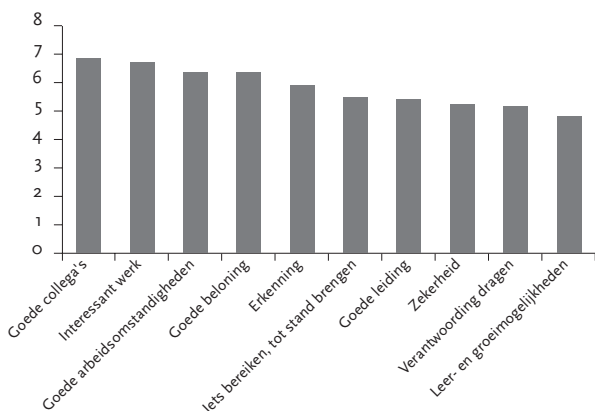
Binnen de diversiteit van arbeidswensen is dus ook een zekere mate van eenheid zichtbaar. Dat leidt tot de stelling dat er iets als een *basispakket* van wensen te onderscheiden is. Binnen dat basispakket bestaan variaties die tot uiting komen in de prioriteit die bepaalde groepen aan een van de elementen toekennen. Zo staat bij hoger opgeleiden interessant werk duidelijk bovenaan, gevolgd door salaris en een goede werksfeer, terwijl lager opgeleiden vaak prioriteit aan salaris toekennen. Bij vrouwen (zeker de wat lager opgeleiden) staat sociale contacten onbedreigd op de eerste plaats, gevolgd door interessant werk en salaris. Ook bij jongeren zijn prettige contacten met collega's veruit favoriet (zie ook Vinken e.a., 2003).

Als u zich op grond van dit wensenpatroon afvraagt wat (aanstaande) werkenden van hun werk verwachten, zou het antwoord in eerste instantie kunnen luiden: *veel tegelijk*. En misschien zou de voornaamste verandering van de afgelopen 25 jaar dan kunnen zijn dat we ook *steeds meer* van werken zijn gaan verwachten. In de volgende paragraaf gaan we verder in op veranderingen in de arbeidsoriëntaties.

## Verandering en continuïteit

### *Vergelijking in de tijd*

We hebben aan het begin van dit artikel al aangegeven dat het moeilijk is om met het beschikbare materiaal (voornamelijk momentopnames) uitspraken over verandering te doen. Dat kan goed worden geïllustreerd door de wensenlijstjes uit het meest recente en het oudste onderzoek waarover we beschikken, met elkaar te vergelijken. De meest recente gegevens ontleen we aan het TNO Arbeidssituatiesurvey uit 2000, dat al eerder ter sprake kwam. In figuur 2 wordt het belang dat werkende Nederlanders aan een tiental werkaspecten toekennen, in beeld gebracht.



Figuur 2. Belang van werkaspecten in gemiddelde aantal punten (1-10; gewogen)  
(Bron: Arbeidssituatie Survey TNO 2000)

De oudste gegevens waarover we beschikken, zijn afkomstig uit het Nederlandse deel van het 'Meaning of Working'-onderzoek dat in 1981 werd gehouden (MOW Research Team, 1987). Ze zijn gebaseerd op een representatieve steekproef uit de Nederlandse beroepsbevolking (werkenden én werklozen). Hier kregen de respondenten elf werkaspecten voorgelegd. Dat leidde tot de volgende rangorde:

- 1 autonomie in het werk;
- 2 interessant werk;

- 3 goede relaties met collega's/leidinggevenden;
- 4 afwisseling in het werk;
- 5 beloning;
- 6 aansluiting tussen werk, eigen bekwaamheid en ervaring;
- 7 baanzekerheid;
- 8 werktijden;
- 9 leermogelijkheden;
- 10 fysieke arbeidsomstandigheden;
- 11 promotiemogelijkheden.

De vergelijking tussen deze twee studies wordt bemoeilijkt doordat de onderzoeksgroep in de twee jaren niet geheel dezelfde was en doordat niet dezelfde lijst met werkaspecten is gebruikt. Als we met dit voorbehoud toch een poging tot vergelijking wagen, blijkt er tussen 1981 en 2000 een grote mate van overeenstemming te zijn. Net als in het onderzoek uit 2000 stonden in 1981 intrinsieke factoren (zelfstandig, interessant en afwisselend werk) samen met de sociale relaties bovenaan. De beloning kwam ook in 1981 al niet op de eerste plaats. Goede arbeidsomstandigheden leken in 2000 aan belang te hebben gewonnen. Hierbij moet wel de kanttekening worden geplaatst dat het onderzoek in 1981 zich specifiek op de fysieke arbeidsomstandigheden richtte, terwijl het onderzoek uit 2000 deze beperking niet kende. Ten slotte blijkt dat zowel in 1981 als in 2000 aspecten die verband houden met de carrière-oriëntatie, zich onderaan in de wensenlijst bevonden.

Deze vergelijking toont dus in eerste instantie een grote mate van continuïteit. Maar we moeten ons goed realiseren dat we hierbij alleen rangordes met elkaar hebben vergeleken. We kunnen dus vaststellen dat ook in 1981 intrinsieke factoren (autonomie, interessant werk) al op de eerste plaats kwamen, maar we kunnen niet zeggen of deze factoren ook in absolute zin belangrijker (of wellicht minder belangrijk) zijn geworden. Misschien zijn tussen 1981 en 2000 Nederlanders allerlei werkaspecten belangrijker gaan vinden, maar als dat niet tot een verandering in volgorde heeft geleid, vinden wij het in deze vergelijking niet terug.

In dit verband is een al wat ouder onderzoek van Zanders van belang. Hij gebruikte gegevens uit de eerste en tweede ronde van de European Value Study, die respectievelijk in 1981 en 1990 werden gehouden. Ook in dit onderzoek werd aan de respondenten (ditmaal een steekproef uit de hele bevolking) een aantal werkaspecten voorgelegd met het verzoek het belang ervan aan te geven. Zanders bracht deze terug tot drie onderliggende factoren:

- 1 persoonlijke ontwikkeling (het gaat hier om intrinsieke aspecten zoals interessant werk, werk dat overeenkomt met iemands capaciteiten, verantwoordelijk werk);
- 2 comfort (weinig werkdruk, goede werktijden, enzovoort: onze gemaksdimensie dus);
- 3 materiële condities (onze extrinsieke factoren).

Zanders stelt dat al deze drie factoren in de periode 1981 tot 1990 aan belang hebben gewonnen, waarbij het belang van de persoonlijke ontwikkeling het sterkst is toegenomen. Dat betekent dus dat het toenevende belang dat aan intrinsieke aspecten wordt gehecht, niet ten koste gaat van de betekenis van (bijvoorbeeld) beloning en zekerheid. Zijn conclusie is veeleer: 'This indicates rising aspirations with respect to the quality of work' (Zanders, 1993:143). Helaas heeft Zanders de sociale aspecten van het werk niet in zijn onderzoek betrokken. Niettemin ondersteunt deze conclusie ons vermoeden dat Nederlanders in de afgelopen jaren *steeds meer* van betaalde arbeid zijn gaan verwachten. Wellicht dat gegevens uit de nieuwe ronde van de EVS (1999) hier verder uitsluitsel over kunnen geven.

#### *Verschillen tussen jongeren en ouderen*

Er is nog een manier om zicht te krijgen op mogelijke veranderingen, namelijk door de mening van jongeren en ouderen te vergelijken. Ook hieraan zitten echter haken en ogen. Verschillen tussen jongere en oudere werkenden kunnen een indicatie geven van nieuwe ideeën over werk die door een nieuwe generatie worden gedragen en die zich na verloop van tijd verder zullen verspreiden (generatie-effect), maar ze kunnen ook met verschillende fases in de levensloop te maken hebben, hetgeen inhoudt dat jongeren na verloop van tijd hun mening zullen aanpassen (leeftijdeffect). Ook hier is dus grote voorzichtigheid geboden.

In het algemeen zijn de verschillen tussen jongeren en ouderen met betrekking tot het belang dat zij aan bepaalde aspecten van het werk toekennen, niet erg groot. Er is één duidelijke lijn, namelijk dat jongeren aan de sociale aspecten (goede collega's, een goede werksfeer) nog meer waarde toekennen dan ouderen (zie ook Vinken e.a., 2003). Ook komt naar voren dat met name jongere mannen meer waarde toekennen aan carrièremogelijkheden dan ouderen. Het laatste kan men als een leeftijdeffect duiden, het eerste wellicht meer als een generatie-effect.

Als we naar de Motivaction-typologie kijken, blijkt dat verhoudingsgewijs de meeste jongeren te vinden zijn onder de gemaksgereïenteerden, de postmoderne hedonisten én de opwaarts mobiele. Dat kan beteke-

nen dat deze drie profielen in de toekomst meer gezichtsbepalend voor de Nederlandse beroepsbevolking zullen worden. Interessant is dat alle drie de profielen 'hedonistische' trekjes hebben. Bij de relatief hoogopgeleide postmoderne hedonisten en de laagopgeleide gemaksgo-riënteerden komt dat onder meer tot uiting in hun hoge waardering van vrije tijd, terwijl het bij de opwaarts mobilen tot uiting komt in het streven naar een luxe levensstijl.

### *Trends*

Alles bijeen concluderen we dat er weliswaar in de kwarteeuw die onze studie bestrijkt, geen spectaculaire veranderingen zichtbaar zijn, maar dat we wel de sporen tegenkomen van bepaalde trends die voor de toekomst van de arbeidsmarkt van groot belang zijn. De belangrijkste ontwikkeling is het toenemende belang van intrinsieke factoren, dat uiteraard verband houdt met het toenemende opleidingsniveau van de beroepsbevolking. Maar het lijkt er ook op dat de nadruk op deze expressieve kant van het werk zich steeds meer over minder hoog opgeleiden verbreidt, terwijl deze ook bij jongeren sterk leeft. Het is dus te verwachten dat het belang dat aan intrinsieke factoren wordt toegekend, in de nabije toekomst nog zal toenemen<sup>6</sup>. We herhalen nog eens dat het toenemende belang van intrinsieke factoren niet ten koste gaat van het belang dat aan factoren als een goed salaris en goede arbeidsomstandigheden wordt toegekend.

Zoals we in het begin van het artikel hebben aangegeven, wordt in veel beschouwingen het toenemende belang van intrinsieke factoren gekoppeld aan de opkomst van postmaterialistische waarden. Wij denken echter dat deze band juist losser begint te worden. De postmaterialistische oriëntatie is, zoals het Motivaction-onderzoek laat zien, kenmerkend voor slechts een bepaalde, niet al te omvangrijke groep van de bevolking, die bovendien gemiddeld ook niet zo jong meer is. Hetzelfde valt te zeggen over de gerichtheid op het maatschappelijk nut van arbeid. Ook ander onderzoek laat zien dat postmaterialistische waarden minder wijd verbreid zijn dan men zou denken (zie bijvoorbeeld Diepstraten, Ester en Vinken, 1998). Vermoedelijk wordt juist het hedonistische element sterker<sup>7</sup>. Dat betekent aan de ene kant een meer prominente plaats voor de wens dat werk leuk, spannend en uitdagend moet zijn, aan de andere kant ook een grotere gerichtheid op een vrijetijdscultuur van plezier en vermaak, waarbij werk lang niet altijd op de eerste plaats komt (Van Hoof, 2001).

De andere grote trend is volgens ons de toenemende aandacht voor de balans tussen werken en privé-leven. In het oudere onderzoek is voor arbeidswensen die hiermee te maken hebben (dat zijn in eerste instan-



tie vooral wensen ten aanzien van arbeidsduur en werktijden), weinig aandacht, in het recente onderzoek des te meer. Deze trend is dus vooral de laatste jaren zichtbaar geworden, maar wortelt in enkele ontwikkelingen die al geruime tijd spelen, zoals de toenemende arbeidsparticipatie van gehuwde vrouwen en de opkomst van het tweeverdienersgezin, de opkomst van een vrijetijdscultuur die gericht is op plezier en vermaak, het streven naar persoonlijke ontplooiing dat zich ook tot de wereld buiten de betaalde arbeid uitstrekt, enzovoort. Ook aan deze ontwikkeling lijkt voorlopig nog geen einde te komen.

Datzelfde geldt voor het thans al zo grote belang dat aan de sociale aspecten van het werk wordt gehecht. Met de toenemende arbeidsparticipatie van vrouwen wordt dit vermoedelijk nog belangrijker dan het nu al is. En ook de grote nadruk die deze aspecten bij jongeren in het algemeen en jongere werknemers in het bijzonder krijgen, doet vermoeden dat in de toekomst de werksfeer een nog grotere rol zal spelen. In het begin van dit artikel zagen we dat deze sociale dimensie in veel eerder onderzoek naar veranderingen in arbeidswaarden niet als afzonderlijke factor werd meegenomen. Onze resultaten wijzen erop dat deze dimensie een heel karakteristiek element in het waardepatroon van Nederlanders vormt, ook in internationaal perspectief.<sup>8</sup> Dat pleit ervoor om het bij toekomstig onderzoek een centralere plaats te geven.

Er is dus in de periode die onze verkenning bestrijkt, sprake van verandering én continuïteit. In de globale rangorde van arbeidswensen lijkt er niet veel te zijn veranderd. Nieuwe ontwikkelingen lijken zich vooral te manifesteren in wat Zanders 'rising aspirations' noemde, de neiging om steeds meer van werken te verwachten. Werk moet interessant en uitdagend zijn, leuke sociale contacten met zich meebrengen, maar het moet natuurlijk ook wel goed verdienen. En bovendien moet het tegenwoordig de ruimte bieden om betaalde arbeid en privéleven op een plezierige manier te combineren. Als er al een nieuwe werknemer bestaat, is hij of zij een behoorlijk veeleisende werknemer.

### **Besluit: uitdagingen voor het personeelsmanagement**

Zo komen wij aan het einde van dit artikel tot de conclusie dat er naast verscheidenheid in de arbeidswensen van Nederlanders ook sprake is van eenheid en dat er behalve van verandering ook van continuïteit kan worden gesproken. De combinatie van eenheid en verscheidenheid komt tot uiting in de constatering dat er iets als een basispakket van wensen met een intrinsieke, een extrinsieke en een sociale component bestaat, waarbinnen variaties te vinden zijn in de prioriteit die aan een

van de drie elementen wordt toegekend. De continuïteit valt af te leiden uit het feit dat er in de 'top drie' in de laatste twintig jaar weinig verandering gekomen lijkt te zijn. Veranderingen worden vooral zichtbaar in de stijgende verwachtingen rond de intrinsieke, extrinsieke én sociale aspecten van het werk, waarbij zich nu ook over de hele linie aspecten die op de balans werk-privé betrekking hebben, lijken te voegen.

Waarom er van meer eenheid en continuïteit sprake is dan wij aan het begin van de verkenning verwachtten, is een interessante vraag. Misschien is de periode die onze verkenning beslaat, te kort of misschien blijft het meeste onderzoek toch op een te globaal niveau steken. Er kan echter ook in een andere richting naar een verklaring worden gezocht. Daarbij volgen wij de benadering van Hofstede, die heeft gewezen op de invloed van nationale cultuurverschillen op de waardepatronen rond arbeid (Hofstede, 1980). Dat leidt tot de stelling (misschien kunnen we het beter een hypothese noemen) dat we kunnen spreken van *een typisch Nederlandse arbeidscultuur*, die ook bij de huidige veranderingen in het arbeidsbestel de eigen trekken niet verliest.

Met name de constatering van Hofstede dat de Nederlandse cultuur een aantal 'feminiene' trekken vertoont, sluit goed aan bij onze bevindingen. Zowel het grote belang van de sociale aspecten van het werk als de relatief lage waardering van het prestatiegerichte element wijst in de richting van een 'feminiene' arbeidscultuur<sup>9</sup>. De geringe waarde die aan baanzekerheid wordt gehecht, zou men wellicht ook als een kenmerk van de Nederlandse arbeidscultuur kunnen zien die al eerder door Hofstede gesignaleerd is: de geringe nadruk op onzekerheidsvermindering. Verder onderzoek naar de verschillen tussen ons land en andere landen op het terrein van arbeidswaarden zou het idee van een Nederlandse arbeidscultuur meer reliëf kunnen geven.

Wat betekenen onze conclusies nu voor de praktijk van het personeelsmanagement? Omdat de verkenning zich heeft beperkt tot onderzoek onder de (potentiële) werknemers en de werkgeverskant bewust buiten beschouwing is gelaten, kunnen we op deze vraag slechts een globaal antwoord geven. We menen dat we op grond van onze resultaten een drietal uitdagingen voor het management kunnen aangeven.

#### *De invulling van het basispakket*

De eerste uitdaging vloeit voort uit de vaststelling dat er een basispakket van wensen te onderscheiden valt dat niet alleen de wens ten aanzien van een goed salaris bevat, maar ook de wens ten aanzien van werk dat aansluit bij de eigen interesse en de eigen capaciteiten en ten aanzien van een goede werksfeer. Generaliserend kan worden gesteld dat

voor werkenden de context van werk (leuke collega's, sociale contacten) en interessant werk hebben zwaar meewegen in de waardering van de organisatie waarvoor wordt gewerkt.

In het personeelsbeleid van veel organisaties wordt aan persoonlijke ontwikkeling wel aandacht besteed, maar is aandacht voor de context van arbeid vaak ondergeschikt aan de performance van de organisatie (en daarmee de performance van de werknemers). Het human resource management van veel organisaties is de laatste jaren meer op Angelsaksische leest geschoeid (met veel aandacht voor performance en 'share holder value'). Sturen op output en performancemanagement hebben in de HRM-literatuur en in het personeelsbeleid van veel organisaties de laatste jaren veel aandacht gehad. De daaruit voortvloeiende verzakelijking zou de werksfeer onder bepaalde omstandigheden nadelig kunnen beïnvloeden.

De resultaten van onze studie laten zien dat tegemoetkomen aan de wensen van werkenden voor organisaties betekent dat zij ook (vooral?) oog moeten hebben voor de context van het werk en de aansluiting van het werk bij de eigen interesses en mogelijkheden van werkenden. Dat vraagt in het personeelsbeleid van sommige organisaties wellicht om meer aandacht voor de rol van leidinggevend in het creëren van een optimale context van het werk (cultuur en managementstijl) en meer aandacht voor het bieden van interessant werk.

De eerste uitdaging bestaat er voor werkgevers dus uit om een evenwichtige invulling aan dit basispakket te geven. Dat kan worden gezien als een noodzakelijke voorwaarde voor een goede performance van medewerkers. De leidinggevend zullen daarbij een centrale rol spelen.

#### *Differentiatie in het personeelsmanagement*

Uit het onderzoek blijkt dat er ondanks de hiervoor benadrukte overeenkomsten ook diversiteit bestaat in het belang dat aan verschillende werkaspecten wordt toegekend. Voor organisaties lijken met name de verschillen tussen hoger en lager opgeleiden van belang. Deze variëren hier van 'meer intrinsiek gemotiveerd' (hoger opgeleiden) naar meer 'extrinsiek gemotiveerd' (lager opgeleiden), waarbij bovendien binnen de intrinsieke dimensie nog weer verschillende aspecten kunnen worden benadrukt. Daardoor varieert de motivatie van deze groepen in het werk, maar ook hun ideeën over loopbaan en mate van binding aan de organisatie variëren. Het is denkbaar dat binnen organisaties nog meer differentiatie zichtbaar wordt wanneer verschillende doelgroepen van werknemers in ogenschouw worden genomen. Denk bijvoorbeeld aan

het verschil tussen hoogopgeleide professionals die specialistische diensten leveren en eveneens hoogopgeleide lijnmanagers.

Wanneer we dit vertalen in een managementopgave, kan worden gesteld dat differentiatie van het beleid naar doelgroepen binnen organisaties wenselijk wordt. Personeelsbeleid kenmerkt zich in veel organisaties veelal door 'one size fits all'-oplossingen: werknemers worden op één manier gemotiveerd en gebonden aan de organisatie, terwijl uit dit onderzoek blijkt dat differentiatie naar doelgroepen wenselijk kan zijn. Langs welke lijnen dat precies moet gebeuren, vraagt zeker om verder onderzoek, maar een verdere segmentatie van het personeelsmanagement naar doelgroepen in organisaties (een discussie die ook in het HRM-vakgebied speelt), kan wenselijk zijn om verschillende groepen werknemers meer 'op maat' te motiveren, te binden en in hun loopbaan te faciliteren.

*Een 'combinatiebewust' personeelsmanagement*

Het thema 'balans tussen werk en privé-leven' is de laatste jaren in het middelpunt van de belangstelling komen te staan en dringt ook steeds meer door in de verwachtingen van werkenden ten aanzien van hun werkgever. Gebleken is dat dit ook niet beperkt blijft tot de jongere, hoger opgeleide werknemers. Dat betekent dat steeds meer werkenden betaalde arbeid moeten zien te combineren met andere activiteiten. Versterkt door ontwikkelingen als tweeverdienerschap en deeltijdwerk betekent dit dat werknemers meer activiteiten op elkaar moeten gaan afstemmen. Organisaties zullen rekening moeten houden met het feit dat deze afstemming ook problemen kan oproepen. De voortdurende discussie over kinderopvang is hier een voorbeeld van.

Maar hier kan ook worden gedacht aan een toenemende behoefte aan het naar eigen wens indelen van werktijden, meer telewerken (om werk en zorg te kunnen combineren) én meer behoefte aan zorgverlof en sabbatical leaves. Organisaties zullen hieraan aandacht moeten besteden en met werknemers over deze (vanuit werknemersoptiek gewenste) flexibilisering van werktijden in gesprek moeten gaan. Dit betekent naar werktijden kijken vanuit organisatie- én werknemersbelang (het is een 'flexibilisering van twee kanten'), maar ook voorzieningen treffen om afstemmingsproblemen tussen arbeid en andere activiteiten te verminderen of zelfs te voorkomen. Bij een structurele krapte op de arbeidsmarkt (een situatie die nog steeds voor bepaalde groepen actueel is) kunnen afspraken en voorzieningen die erop zijn gericht de combinatie van werk en privé-leven te vereenvoudigen, wel eens deel gaan uitmaken van 'preferred employership'.

---

S U M M A R Y

### Dutch work orientations: rising expectations?

In this article the diversity and change of work orientations in The Netherlands are being discussed. It is based on a comparison between surveys of the Dutch population in the working age and special subgroups within it and covers the last quarter of the 20<sup>th</sup> century. Going beyond the traditional intrinsic/extrinsic dichotomy we use a fivefold classification of work orientations adding a comfort, career and social orientation. Although differentiation of orientations according to age, sex, education and cultural milieu could be found we argue that a 'basic package' of work expectations applies more or less to the whole of the labour force, consisting of an intrinsic dimension (interesting or challenging work), an extrinsic dimension (good wages) and a social dimension (good colleagues). Differences between men and women, younger and older workers and higher and lower educated appear first of all in the priority attached to single elements within this package. As for changes, not much difference was found between the oldest survey used (1980) and the most recent one (2000) in the ranking of work aspects according to the value attached to them. However, we found indications of rising expectations of work in general, at present also including the expectation that work arrangements should enable a satisfactory combination of work and private life (a new development within the comfort orientation).

---

*Noten*

- 1 Zie voor de resultaten van het onderzoek in zijn geheel Van Hoof e.a., 2002.
- 2 Zie voor een overzicht van de gebruikte surveys en andere studies Van Hoof, 2002, bijlage 1.
- 3 In het onderzoek is ook aandacht besteed aan de centraliteit van arbeid. Zie daarvoor Van Hoof e.a., 2002:11-19 en Bruin en Van Hoof, 2003.
- 4 Gebaseerd op informatie van de Motivaction-website, gesprekken met twee medewerkers van Motivaction en twee interne publicaties (Spangenberg, 1999; Spangenberg e.a., z.j.).
- 5 Ook in een zeer recent onderzoek onder 961 jongere Nederlanders in de leeftijd van 15 tot 40 jaar komt weer dezelfde top drie terug, zie Vinken e.a., 2003:41.
- 6 De Nederlandse bevolking verwacht dat ook zelf, zo blijkt uit het OSA 'Toekomst van de arbeid'-survey (Ester en Vinken, 2001).
- 7 Een conclusie die ook door Motivaction wordt getrokken, zie Spangenberg e.a., z.j.

- 8 Een vergelijking tussen Nederland en andere Europese landen aan de hand van de EVS-data van 1999 laat zien dat aan 'goede collega's' en 'mensen ontmoeten' nergens zo veel waarde gehecht wordt als in ons land (Van Hoof e.a., 2001:21 op basis van gegevens in Halman, 2001). Opmerkelijk is ook dat Nederlanders het minst van alle Europeanen waarde hechten aan 'werk waarin je iets kunt presteren'.
- 9 Zie vorige noot.

#### Literatuur

- Bell, D. (1976). *The cultural contradictions of capitalism*. New York: Basic Books Publishers.
- Bruin, P.E.M. en J.J.B.M. van Hoof (2003). 'Arbeid of gezin – een kwestie van prioriteit'. In: *DEMOS* 19/2, pp. 42-44.
- Diepstraten, I., H. Vinken en P. Ester (1998). *Mijn generatie. Zelfbeelden, jeugdvervingen en lotgevallen van generaties in de 20<sup>de</sup> eeuw*. Tilburg: Syntax Publishers.
- Dijck, J.J.J. van e.a. (1980). *Kwaliteit van de arbeid, een sociologische verkenning*. Leiden: Stenfert Kroese.
- Ester, P., L. Halman en R. de Moor (red.) (1993). *The individualizing society. Value change in Europe and North-America*. Tilburg: Tilburg University Press.
- Ester, P. en H. Vinken (2001). *Een dubbel vooruitzicht, doembeelden en droombeelden van arbeid, zorg en vrije tijd in de 21<sup>e</sup> eeuw*. Bussum: Coutinho.
- Korte, A.W. de en J.F. Bolweg (1994). *De nieuwe werknemer?! Assen: Van Gorcum*.
- Halman, L. (2001). *The European Value Study: A Third Wave*. Source book of the 1999/2000 European Value Study Surveys. Tilburg: EVS, WORC, Tilburg University.
- Herzberg, F., B. Mausner en B. Snyderman (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: international differences in work-related values*. London: Sage.
- Hoof, J. van e.a. (2002). *Werk(en) moet wel leuk zijn. Arbeidswensen van Nederlanders*. Assen: Van Gorcum.
- Hoof, J. van (2001). *Werk, werk, werk? Over de balans tussen werken en leven in een veranderend arbeidsbestel*. Amsterdam: Boom.
- Hoof, J. van en J. van Ruyseveldt (1998). 'Op weg naar een postmodern arbeidsbestel?'. In: J. van Ruyseveldt en J. van Hoof (red.). *Arbeid in Verandering*. Heerlen/Deventer: OU/Kluwer.
- Inglehart, R. (1977). *The silent revolution. Changing values and political styles*. Princeton: Princeton University Press.
- MOW International Research Team (1987). *The meaning of working*. Londen: Academic Press.
- Parre, P. van der (1996). *Zonder arbeid geen zegen. Kwaliteit van de arbeid, arbeidsoriëntaties, arbeidssatisfactie en het zoekgedrag op de arbeidsmarkt*. Delft: Eburon.

- Smulders, P.G.W., F. Andries en F. Otten (2001)., *Hoe denken Nederlanders over hun werk...? Opzet, kwaliteit en eerste resultaten van de TNO Arbeidssituatie Survey*. Hoofddorp: TNO Arbeid.
- Spangenberg, F., e.a. (1999). *De maatschappelijke betrokkenheid van jongeren, een Sociocconsult onderzoek voor de Vereniging voor Bestuurskunde*. Interne publicatie van Motivaction, Amsterdam.
- Spangenberg, F., e.a. (z.j.). *Research Note: Postmaterialists or postmodern hedonists?* Interne publicatie van Motivaction, Amsterdam.
- VEA (2001). *Aan het werk met (V)MBO*. In opdracht van vereniging van communicatie-adviesbureaus (VEA), Amsterdam.
- Vinken, H. e.a. (2003). *Arbeidswaarden, toekomstbeelden en loopbaanoriëntaties. Een pilot-study onder jongere Nederlanders*. Tilburg: OSA.
- Wezel, J.A.M. van e.a.(1976). *De verdeling en de waardering van arbeid, een studie over ongelijkheid in het arbeidsbestel*. Tilburg: IVA.
- Witte, H. de, L. Halman en J. Gelissen (2003). 'Arbeidsoriëntaties in Europa aan het einde van de 20<sup>ste</sup> eeuw. In: *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken* 19/2.
- Zanders, H. e.a. (1977). *Kwaliteit van de arbeid 1977, een onderzoek naar kenmerken en opvattingen over arbeid en arbeidsomstandigheden*. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken.
- Zanders, H. (1993). *Changing work values*. P. Ester, L. Halman en R. de Moor (red.) o.c., pp. 129-153.
- Zijderveld, I.M.M. van (1999). *Belangrijkste aspecten in een baan, overeenkomsten en verschillen tussen jongeren*. Den Haag: Koninklijke Landmacht.