

Column

Investeren in vertrouwen

Joop Schippers*

‘Flexibiliteit en zekerheid’ figureert al meer dan een decennium als prominent thema in arbeidsmarktdiscussies. Zowel in Nederland als elders in Europa worden er dikke boeken over volgeschreven. Deskundigen en minder deskundigen treffen elkaar regelmatig in Brusselse en andere congreszalen. Vandaar vinden beleidsaanbevelingen hun weg naar officiële nota’s, terwijl *green* en *white papers* over elkaar heen buitelen.

Wat hebben ‘gewone’ werknemers daar nu allemaal van gemerkt? De wereld van het werk wordt de afgelopen decennia vooral gekenmerkt door minder zekerheid. De baan voor het leven heeft definitief afgedaan en ‘patchy’ loopbanen zijn in opmars. Steeds meer organisaties en dus ook hun werknemers raken betrokken bij organisatieveranderingen als fusies, overnames en herstructurering. Voor de betrokken werknemers impliceren dergelijke veranderingen veelal een eruptie van onzekerheid: je moet maar zien of je je baan behoudt en op welke stoel je terugkeert als de stofwolken van de reorganisatie zijn neergedaald. Wie dacht op zijn 60e met de VUT te kunnen om daarna te genieten van een welvaartsvast pensioen, heeft die zekerheden zien verdampen. Ook zekerheid over hoe laat je ’s morgens op je werk bent, is door files en krakkemikkig openbaar vervoer ver te zoeken. Zelfs de sociale zekerheid voor wie werkloos, ziek of arbeidsongeschikt wordt, is aanzienlijk minder zeker dan enkele decennia geleden. Van werknemers wordt ondertussen steeds meer flexibiliteit verwacht, vooral in termen van bereikbaarheid en communicatie. De kaste der Blackberry-bezitters is in opmars en een derde van de werknemers geeft aan wel eens thuis met het werk bezig te zijn. Niet toegenomen is werken op zondag of in de nachtelijke uren. De door sommigen voorspelde 24-uurs-economie is vooralsnog voor de meeste werknemers geen realiteit. Ook niet toegenomen is de flexibele inzet van werknemers. Steeds meer werknemers geven weliswaar aan flexibel inzetbaar te zijn, maar van die functionele flexibiliteit wordt slechts mondjesmaat gebruikgemaakt.

Eigenlijk verschilt wat op de arbeidsmarkt gebeurt niet zoveel van wat we daarbuiten zien. Met het definitieve verdwijnen van de Nederlandse zuilen, de ineenstorting van het Sovjet-imperium, het op gang komen van omvangrijke migratiestromen naar Europa en de aanhoudende terreurdreiging van de afgelopen jaren wordt het leven van de meeste Europese burgers gekenmerkt door toenemende onzekerheid. Voor velen – Nederland vormt in dat opzicht al jaren een kleine oase in een dorre Europese woestijn – komt daar nog eens de bijna permanente onzekerheid over hun werkgelegenheid bij. Opkomende economische machten in Azië, klimaatproblemen die uitsluitend ten koste van enorme investeringen en financiële offers het hoofd kunnen worden geboden en twijfel aan de houdbaarheid van op de dollar gebaseerde economische en financiële systemen in de wereld doen zelfs de fundamentele zekerheid wankelen die eigenlijk vanaf de industriële revolutie ons denken heeft bepaald, namelijk dat de generatie van onze kinderen het beter zal hebben dan onze generatie. Ondertussen wordt er – ook of misschien wel juist in Nederland – een groot beroep gedaan op de flexibiliteit

* Joop Schippers is directeur Arbeidsmarkt en Beleid, OSA/Institute for Labour Studies en hoogleraar Arbeids- en Emancipatie-economie aan de Universiteit Utrecht.

van de burger. Stelselwijzigingen in de sociale zekerheid, het onderwijs en de zorg volgen elkaar in hoog tempo op. Steeds vaker word je als burger verondersteld zelf je weg te vinden in een wereld van pin- en kaartjesautomaten, je eigen boodschappen te scannen en je meterstanden door te geven via internet. Afwisselend ben je dus je eigen bankbediende, lokettist, cassière en meteropnemer. Velen van ons waren al jaren hun eigen tuinman, behanger, conducteur of pompbediende. Hoeveel flexibeler kun je als burger zijn? Zo bezien vormen de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt slechts een flauwe afspiegeling van wat in de samenleving op grote schaal gaande is.

Op de keper beschouwd is flexibiliteit het probleem niet. De burger schikt zich zonder veel morren in de talloze rollen waartussen hij of zij bij voortduring moet switchen. Ook de werknemer heeft de verschillende vormen van flexibilisering zoals die de afgelopen decennia zijn geïntroduceerd zonder veel problemen verteerd. Eigenlijk is het frappant hoe snel en gemakkelijk grote groepen burgers en grote groepen werknemers zich allerlei vormen van een flexibele werk- en leefwijze eigen hebben gemaakt. En *grosso modo* zijn ze daar nog tevreden over ook, getuige de bevindingen van het SCP.

Is de behoefte aan zekerheid dan passé? Geenszins. Hetzelfde SCP-onderzoek dat rapporteert dat velen hun eigen leefsituatie een dikke plus geven, rapporteert ook grote zorgen over de staat van het land, over de integratie van en omgang met allochtonen, over het milieu, criminaliteit en openbaar bestuur. Die zorgen vloeien in belangrijke mate voort uit onzekerheid. Natuurlijk, ook vroeger was de toekomst onvoorspelbaar, maar de huidige onzekerheid kent een extra dimensie: niet weten wat er gaat gebeuren, maar ook gebrek aan vertrouwen aan het vermogen van allerlei 'autoriteiten' en mensen 'die er over gaan' om problemen op te lossen. Dat geldt voor de problemen in de 'prachtwijken' van ex-minister Vogelaar, maar ook voor medische problemen, problemen met een bankrekening of met de reparatie van je mobieltje. Zolang het goed gaat, is er geen probleem (en gelukkig gaat het met de meeste mensen goed, wonen de meeste mensen in een fatsoenlijke buurt, zijn ze relatief gezond en werkt hun mobieltje – en geven ze dus een plus aan hun eigen leven). Maar als het fout gaat, je van instituties, organisaties of autoriteiten afhankelijk raakt, gaat het ook goed fout en ontbreekt de zekerheid dat het weer goed komt. Zekerheid is niet alleen een kwestie van voorspelbaarheid, maar vooral ook een kwestie van vertrouwen.

Te lang en te vaak heeft de discussie over flexibiliteit en zekerheid, met name ook in Nederland, zich vooral gericht op het aspect van de voorspelbaarheid. Daardoor zijn kansen blijven liggen en hebben veranderingen zich – oneerbiedig gezegd – beperkt tot wat gerommel in de marge (arbeidstijden, contractvormen, enkele beloningselementen). De echte flexibiliseringsslag – werknemers meer verantwoordelijkheid geven voor en zeggenschap over hun werk en de wijze waarop dat is georganiseerd – moet nog worden gemaakt. Dat vergt aanzienlijke investeringen in vertrouwen, zowel bij werkgevers als werknemers. Werkgevers moeten leren 'loslaten' en leren vertrouwen dat goed opgeleide en gemotiveerde werknemers er niet de kantjes van af lopen en veel problemen zelf kunnen oplossen. Vanuit dat perspectief is de discussie over telewerken (flexibilisering van de werkplek!) een boeiende testcase. Werknemers moeten, bijvoorbeeld via *life long learning*, het vertrouwen hebben dat hun capaciteiten op peil blijven om zowel huidige als toekomstige werkzaamheden succesvol te verrichten. Bovendien moeten zij er op kunnen vertrouwen dat hun talent een eerlijke kans krijgt, ook als zij vrouw, ouder of allochtoon zijn, en dat als hun huidige klus annex baan afloopt er weer nieuwe kansen gloren bij een volgende klus annex baan. Vertrouwen bevordert, meer

dan voorspelbaarheid, risicodragend en flexibel gedrag dat bijdraagt aan het grijpen van kansen en het goed functioneren van de arbeidsmarkt.