

Flexibele arbeid – duurzame arbeid?

Goudswaard, A. (2003). Flexibele arbeid – duurzame arbeid? De stand van zaken na twintig jaar flexibilisering van arbeid. [Proefschrift Katholieke Universiteit Nijmegen]. Hoofddorp: TNO Arbeid.

Duurzaamheid en flexibiliteit: twee belangrijke opgaven voor ondernemingen. Kunnen deze beide begrippen samengaan of vertegenwoordigen ze tegenstrijdige waarden? Hierover zijn in de afgelopen twintig jaar zeer verschillende visies naar voren gebracht. Dit proefschrift beschrijft de zoektocht naar feit en mythe achter deze verschillende visies. Is flexibele arbeid marginale arbeid aan de onderkant van de arbeidsmarkt of levert het de 'high road' tot kennis en innovatie? Is de 'nieuwe werknemer' slachtoffer van flexibilisering van arbeid en organisatie of de drijvende kracht achter 'moderne' vormen van flexibiliteit? Leidt flexibiliteit tot inzetbaarheid op langere termijn of juist tot uitval door overbelasting? En welke condities in het werk beïnvloeden dat?

Inleiding

Dit proefschrift geeft antwoord op de vraag onder welke condities flexibele arbeid kan bijdragen aan een duurzame inzet van personeel binnen ondernemingen. Het antwoord komt uit de literatuur en de analyse van een uniek databestand van 3 600 Nederlandse bedrijven en 11 000 werknemers. De bestudeerde vormen van flexibele arbeid betreffen: functionele flexibiliteit, flexibele werktijden en flexibele contracten. Onderzocht zijn twee kanten van duurzame inzet: de kans op langetermijninzetbaarheid door leer- en ontwikkelingsmogelijkheden, en het voorkomen van uitval als gevolg van stress door werkdruk of combinatiedruk.

Het proefschrift laat echter zien dat de onderzoeksvraag niet eenvoudig of eenduidig te beantwoor-

den valt en dat het antwoord varieert voor de verschillende vormen van flexibele arbeid. Bovendien blijken condities in het werk een belangrijke factor om tot duurzame flexibiliteit te komen.

De twee gezichten van functionele flexibiliteit

In de literatuur wordt over het algemeen in positieve termen gesproken over functionele flexibiliteit en over bedrijven die deze vorm van flexibele arbeid toepassen. Uit de analyses van het werkgeversbestand komt functionele flexibiliteit naar voren als een flexibiliteitsstrategie die zich duidelijk

laat onderscheiden van andere, kwantitatieve flexibiliteitsstrategieën. Bedrijven die functionele flexibiliteit toepassen, kenmerken zich onder meer door de aanwezigheid van groepswork, door een hoge mate van decentralisatie van verantwoordelijkheden naar de werkvloer en door een sociaal beleid dat is gericht op scholing en goede arbeidsomstandigheden. Ook uit de analyses van het werknemersbestand blijkt dat functionele flexibiliteit kansen biedt voor duurzame inzet. Functionele flexibiliteit vertoont op werknemersniveau een relatie met positieve condities in het werk, zoals goede vaardigheidsmogelijkheden in het werk, een uitdagende functie en betrokkenheid bij besluitvorming. Daarnaast schatten werknemers die functioneel flexibel zijn het nut van hun kwalificaties voor het bedrijf en voor andere bedrijven voor de

toekomst positiever in dan werknemers die niet functioneel flexibel zijn. Brede inzetbaarheid in het werk lijkt, naast een uitdagende functie, een goede mogelijkheid tot duurzame inzetbaarheid.

Bij deze positieve berichten moet echter ook een negatieve kanttekening worden gemaakt. Er lijkt namelijk een relatie te bestaan tussen functionele flexibiliteit en het risico op emotionele uitputting. Indien gewaakt wordt over te hoge taakeisen en gezorgd wordt voor goede opdrachtinformatie lijkt er geen risico op stress te bestaan als gevolg van functionele flexibiliteit.

De diverse praktijken van kwantitatieve flexibiliteit

Terwijl er in de literatuur over het algemeen een positief effect wordt verwacht van functionele flexibiliteit op duurzame inzetbaarheid, wordt er van kwantitatieve flexibiliteit vooral een negatief effect verwacht. Hierbij wordt de tegenstelling tussen kwalitatieve en kwantitatieve flexibiliteit naar voren gebracht, maar ook de tegenstelling tussen interne en externe flexibiliteit. Van externe vormen van flexibele arbeid worden over het algemeen de meeste nadelen verwacht, zowel voor de maatschappij als geheel als voor de betrokken werknemers. Uit de analyses blijkt de praktijk van kwantitatieve flexibiliteit diverser te zijn, zowel in verschijningsvormen als in gevolgen voor duurzame inzet. Op het niveau van de onderneming kan onderscheid gemaakt worden tussen een *ad hoc*-strategie en een *langeretermijn*-strategie voor kwantitatieve flexibiliteit. Bij de *langeretermijn*-strategie gaat het om het opstellen van werkroosters, het inzetten van tijdelijk en seizoenspersoneel en het inzetten van oproepkrachten en kleine deeltijdcontracten. Deze vormen van flexibele inzet van arbeid veronderstellen een zeker capaciteitsmanagement over een wat langere termijn. Bij de *ad hoc*-strategie gaat het om het gebruik maken van overwerk en het inzetten van uitzendkrachten bij het opvangen van 'piek en ziek'. Hoewel hier gesproken wordt over een kortetermijnbeleid, kan een dergelijke strategie over langere tijd worden volgehouden. Beide strategieën lijken elkaars tegenpool wat betreft werknemerskenmerken.

Op het niveau van de werknemers moet onderscheid gemaakt worden tussen de *duur* van de

aanwezigheid binnen de onderneming (flexibele contracten: tijdelijke, uitzend- en oproepcontracten en kleine deeltijdcontracten) en het *tijdstip of regelmaat* van de aanwezigheid (flexibele werktijden: werk buiten kantooruren, onregelmatige werktijden).

In de literatuur wordt vooral een negatieve relatie verondersteld tussen het hebben van een flexibel contract en de mogelijkheden tot kwalificering. Uit de analyses blijkt dat werknemers met een flexibel contract inderdaad vooral worden ingezet op weinig uitdagend werk. Hierbij is bovendien sprake van sekseverschillen, waarbij vrouwen in flexibele contracten in functies lijken te werken met minder vaardigheidsmogelijkheden dan mannen in flexibele contracten. De verwachte negatieve gevolgen voor de langeretermijninzetbaarheid van de betreffende werknemers wordt met de analyses echter niet ondersteund. Werknemers met een flexibel of (klein) deeltijds contract zijn niet minder optimistisch over het nut van hun kwalificaties op termijn dan werknemers met een vast of voltijds contract.

Een laatste thema dat is geanalyseerd is de relatie tussen flexibele werktijden, de balans werk-privé en het risico op emotionele uitputting. Uit de analyses blijkt dat het vinden van een goede balans *in* het werk, niet te hoge taakeisen en voldoende regelmogelijkheden, een belangrijke conditie vormt voor het bereiken van een goede balans tussen werk en privé. Deze conditie is belangrijker dan een al dan niet flexibele inzet van arbeid. Wel is zeggenschap over de werktijden van belang, in het bijzonder de vraag of men het gewenste aantal uren werkt en of men verlof kan opnemen indien dat nodig is. Het gaat bij het voorkomen van stress en combinatiedruk vooral om de hoeveelheid aan arbeid bestede tijd en de hersteltijd, niet om de flexibiliteit.

Naar duurzame flexibiliteit

In de beleidsdocumenten van de afgelopen jaren zijn steeds meer doelen naast elkaar gezet vanuit de gedachte dat een integraal beleid noodzakelijk is. Nu wijzen de bevindingen enerzijds op het nut van een integrale aanpak. Zo ondersteunen de bevindingen bijvoorbeeld de noodzaak om, bij het faciliteren van de levensloop, ook voldoende aan-

dacht te besteden aan de inhoud van het werk en de zeggenschap van de werknemer ten aanzien van de arbeidsrelatie. Aan de andere kant maken de analyses ook duidelijk dat het niet eenvoudig is om alle gestelde doelen tegelijk te behalen. Het lijkt vooralsnog niet mogelijk om én kwalificering én een loopbaan, én combinatie van werk met andere levenssferen, én geen risico op uitval door

stress maximaal te combineren. Hierbij kan hoogstens gestreefd worden naar een optimale combinatie.

Anneke Goudswaard
TNO Arbeid