



**WAARDE
VAN WERK**

KAMERDOSSIER

DE WAARDE VAN WERK
EDITIE 1 / MEI 2019

De
Kamer

Samen verder kijken

DE ONTWIKKELING VAN WERK

In 2018 verkenden we het onderwerp de Waarde van Werk uitgebreid en kwamen tot zes thema's, die we in 2019 verdiepen. Daarbij is de rode draad telkens hoe we de ontwikkeling van ons werk op de langere termijn voor ons zien. We constateerden dat de definitie van werk aan een update toe is. Dat werk in de toekomst sterk gaat veranderen (en al verandert). We vragen onszelf elke keer af: op welke manier hebben de ontwikkelingen rond werk invloed op de manier waarop we werk vormgeven in de toekomst?

De volgende thema's staan centraal in De Kamer:

WERK EN HONORERING

Er lijkt steeds minder menselijke inspanning nodig te zijn voor hetzelfde of een nog beter resultaat.

Hoe waarderen we tijd financieel? Welke activiteiten verdienen een geldelijke beloning en hoe hoog mag die zijn? Hoe gaan we om met de balans tussen betaald en niet-betaald werk? Doet de hoogte van de beloning in sommige beroepen nog wel recht aan hetgeen deze bijdragen?

WERK EN MENSELIJKHEID

De menselijke factor in werk gaat veranderen onder invloed van kunstmatige intelligentie en robots. Er wordt veel werk van ons overgenomen en er komt ander werk voor terug. Wat wordt onze rol en waar zit ons onderscheidend vermogen? Tot welk nieuw werk leidt dat? Tot waar gaat de technologie en tot waar vinden we het acceptabel?

De waarde van werk is op veel manieren uit te drukken. Letterlijk in geld, in maatschappelijke waarde, in status en eigenwaarde, in relevantie en ontwikkeling, individueel en collectief. Welke keuzes vraagt dit van ons in de grote transitie van deze tijd? Welke kansen en mogelijkheden zijn er? Hoe zorgen we ervoor dat iedereen kan meedoen, nu en straks? In de Kamerdossiers delen we diverse perspectieven op het thema en bieden we een inblik in de gesprekken die De Kamer voert.

INHOUD

REGIE OVER WERK EN LEVEN

Steeds meer wordt van het individu gevraagd nu al na te denken over wat je straks gaat doen. Er wordt een steeds groter beroep op je eigen verantwoordelijkheid gedaan. Hoe worden we in staat gesteld flexibel te bewegen? Hoe maken we een leven lang leren nu de normaalste zaak van de wereld? Hoe komen we tot doorbraken in ons systeem van leren, werken, rusten? Hoe zorgen we dat we niet opleiden voor functies die straks niet meer bestaan? Hoe zorgen we ervoor dat we tot een eerlijke verdeling over de generaties komen?

HET AANZIEN VAN WERK

Werk biedt in onze maatschappij status en stof tot meepraten. Meedoen leidt tot waardering.

Waarom lukt het ons niet om mensen die nu langs de kant staan mee te laten doen? Hoe waarderen we de rol die iemand vervult? Welke waarde voegen organisaties toe? Gaat het dan om relevantie of om aandeelhouderswaarde?

WERK EN COLLECTIVITEIT

Door de groeiende individualisering vragen we ons af: wat doen we nog samen? De platformeconomie maakt van medewerkers steeds meer kleine zelfstandigen die per klus betaald worden. Maar wat doet dat voor de solidariteit in ons systeem, zoals vraagstukken rond pensioen en arbeidsongeschiktheid? Moeten we komen tot een herdefiniëring van wat collectief geregeld wordt? Of wordt het idee van een overkoepelende gezamenlijkheid ingeruild voor kleine collectieven?

DE ZIN VAN WERK

Op welke manier willen en kunnen we zingeving uit ons werk halen? Autonomie leidt in de regel tot meer arbeidsvreugde en daar is individuele bewegingsruimte voor nodig. Hoe creëren we ruimte voor waarde en zingeving en een veranderende arbeidsmarkt? Hoe gaan we om met de toenemende neiging tot controle en het uithollen van menselijkheid door toenemende automatisering?

In dit Kamerdossier vindt u de eerste bevindingen op de subthema's, op basis van gesprekken die De Kamer heeft gevoerd en aan de hand van aanvullend onderzoek.



CASE 1

OVER HET NEMEN VAN VERANTWOORDELIJKHEID, DE BESCHIKBAARHEID VAN TIJD, ZINGEVING EN DE NOODZAAK TOT ANDERS DENKEN

In het voorjaar organiseerden we een aantal Kamerbijeenkomsten om te komen tot verdieping op de thema's die centraal staan. De gesprekken leverden mooie inzichten en inspiratie op.



CASE 2

ANDERS KIJKEN

Over de noodzaak de wereld van werk met nieuwe ogen te zien. We leven immers niet in een tijdperk van verandering, maar in een verandering van tijdperk. Om het hoofd te bieden aan de snelheid waarmee dingen veranderen, moeten we anders gaan kijken dan we tot nu gewend zijn. We kunnen niet meer wachten tot veranderingen ons overkomen, maar moeten op zoek naar nieuwe manieren om relevant te blijven.



HOE TIJD EEN STEEDS SCHAARSER GOED WORDT

Op veel fronten op de arbeidsmarkt zijn tegengestelde bewegingen aan de orde van de dag. Dit geldt ook voor de mate waarin tijd nodig is voor werk en de dingen die van mensen verwacht worden buiten het werk. Die twee zaken lijken door allerlei ontwikkelingen steeds meer met elkaar te botsen.



ZINGEVING IN WERK VOOR IEDEREEN

Werknemers roepen massaal dat 'zingeving' voor hen belangrijk is. Maar wat is dat dan eigenlijk? Wat vraagt dit van bestuurders? En is dit wel voor iedereen weggelegd? Wat kunnen we doen om iedereen een bewuste keuze te laten maken voor het werk dat ze doen of willen doen? Of is dit een utopie? Deze en veel meer vragen werden opgeroepen door de gesprekken die we voerden en de artikelen die De Kamer las. Tijd om ons verder in het onderwerp zingeving en keuze te verdiepen en hiernaar te kijken met een praktische bril op.



OVER HET NEMEN VAN VERANTWOORDELIJKHEID, DE BESCHIKBAARHEID VAN TIJD, ZINGEVING EN DE NOODZAAK TOT ANDERS DENKEN



In het voorjaar organiseerden we een aantal Kamerbijeenkomsten om te komen tot verdieping op de thema's die centraal staan. De gesprekken leverden mooie inzichten en inspiratie op.

Als je aan de oppervlakte kijkt, zou je kunnen denken dat de arbeidsmarkt in opperbeste staat verkeert. De werkloosheid was nog nooit zo laag en de arbeidsparticipatie is het hoogste ooit. Ook nemen er meer vrouwen dan ooit deel. Toch is er een belangrijke keerzijde. We weten lang niet al het potentieel aan te wenden. Potentieel dat we wel keihard nodig hebben in de nabije toekomst. Ook is de deelname niet gelijk verdeeld over de bevolking. Het overall werkloosheidspercentage kan met 3 dan laag zijn, dat van allochtonen is bijvoorbeeld 15.

Je ziet dat er grote bewegingen gaande zijn die soms nog worden onderschat. Grote economische bewegingen die om aanpassing van het systeem vragen. Op de enorme hoeveelheid flexwerkers bijvoorbeeld hebben we als maatschappij nog geen goed antwoord. Regelingen krijgen we slecht aangepast op de situatie van deze groep als het bijvoorbeeld om pensioen gaat. Verder zet de verandering in de demografische verdeling van de bevolking de bestaande systemen ook op hun kop.



Als een ding duidelijk is, is het wel dat we zo niet langer door kunnen. Aan alle kanten vraagt deze en de toekomstige tijd om aanpassingen, om anders denken en niet meer vanzelfsprekend vinden hoe we werk altijd georganiseerd hebben. Veel aandacht dus voor verandering en noodzaak om te bewegen. Door alle gesprekstof heen hebben we de belangrijkste uitkomsten eruit gefilterd.

VERANTWOORDELIJKHEID VOOR INZETBAARHEID BIJ DE WERKGEVER

Mensen moeten zich nu meer dan vroeger constant opnieuw kwalificeren voor werk. De snelheid van veranderingen die plaatsvinden, zorgen ervoor dat er steeds hogere eisen gesteld worden aan werk. Dat betekent dat mensen steeds hun kennis moeten blijven vernieuwen. Er wordt geconstateerd dat er nu te weinig aandacht is voor een leven lang leren. Er wordt echter wel een brede inzetbaarheid van mensen verwacht in de toekomst. Die roep om brede inzetbaarheid staat in contrast met de specifieke kennis die vaak gevraagd wordt voor bepaalde functies en vakken. Er ontstaat een kloof tussen breedte vs. diepte. Werknemers hebben in toenemende mate beide nodig. Dit vraagt ook van werkgevers om voldoende aandacht te hebben voor de inzetbaarheid van je medewerkers, en daarvoor moet je ze goed kennen en weten wat ze willen. Hoe zou het zijn als je daarin niet alleen staat als werkgever, maar dat we samen scholing zouden organiseren, voorbij de eigen functie en sector? Met daarin een gevarieerd aanbod van onderwijs waarin scholing en werk gecombineerd kunnen worden?

Als we willen dat mensen een belangrijke rol kunnen blijven spelen in de toekomst en daarvoor voldoende toegerust zijn, kun je dat dus niet alleen afschuiven op eigen verantwoordelijkheid. Het vraagt van werkgevers om met een meer open blik te kijken naar de vaardigheden van mensen, voorbij de functie of sector waarin iemand nu werkt. Er wordt bij het beoordelen van mensen nog te veel uitgegaan van wat je in het verleden deed en minder van de vaardigheden die je met je meebrengt voor de toekomst. Ook zijn we gewend dat een carrière doorloopt tot aan het pensioen, maar dat is steeds minder het geval. We zullen eraan moeten wennen dat je halverwege je werkende leven iets heel anders zou kunnen doen. Dat betekent onder andere dat iedereen een perspectief op groei, op ontwikkeling, zou moeten hebben, ongeacht de functie of het opleidingsniveau. Want wie niet aan scholing doet, valt al snel buiten de boot. Terwijl we weten dat mensen die een stap kunnen maken in hun ontwikkeling meer gemotiveerd worden om te laten zien wat ze kunnen en dan ook eerder aangesproken worden op hun kwaliteiten. Iemand oppert dat we zouden moeten kijken hoe onze marktproposities ook de medewerkersproposities verbeteren.



"Hoe kunnen we ervoor zorgen dat we duurzame carrières faciliteren en geen roofofbouw-carrières?"

In de gesprekken gaat het veelvuldig over oudere medewerkers. We kunnen niet meer accepteren dat mensen op latere leeftijd niet meer passen op ons systeem. En we denken nog te weinig na over wat het betekent dat we ouderen steeds meer nodig hebben en hoe we opleiding en scholing ook aan deze groep moeten gaan bieden om hen inzetbaar te houden. Want, waarom zou je op latere leeftijd het leerproces niet nog eens herhalen?

Verantwoordelijkheid gaat in toenemende mate ook over de flexibilisering van arbeid. Het aantal zzp'ers is inmiddels enorm. En groeit alleen maar, mede dankzij de toenemende platformeconomie. En dat terwijl we ook hier ons systeem niet aan deze ontwikkeling aangepast krijgen, ons arbeidsrecht past niet meer bij de nieuwe economie. We zien schrijnende situaties ontstaan van mensen die gebonden zijn aan nulurencontracten en letterlijk niet genoeg uren krijgen voor een volwaardige baan. En als iemand uit die groep dan iets overkomt in de tijd dat hij voor jou aan het werk is als zzp'er, en onverzekerd is, leg dan nog maar eens uit dat je niet verantwoordelijk bent en dat ze geacht worden alle risico's zelf te dragen. Het roept de vraag op om de constructies die economisch gezien misschien veel opleveren, ook eens vanuit de mens te bekijken. Je kunt de vraag stellen of en in welke mate je zekerheid mag opzeggen voor mensen. Mensen gaan zich bedreigd voelen als je aan zekerheid komt en in zekere zin laat je ook de samenhang in de maatschappij los als je te veel mensen de verantwoordelijkheid geeft hun eigen tijd te vullen, terwijl we weten dat het risico eigenlijk door die groep niet gedragen kan worden. "Mensen hebben geen idee van het regelen van hun pensioen, opleidingen en AOV. Daar kun je als werkgever ook niet zomaar je ogen voor sluiten." Het is tijd om beter na te denken over de balans tussen collectiviteit en samenhang en eigen verantwoordelijkheid en het individuele pad dat iemand aflegt.

De constatering is dat je juist in tijden van transitie je verantwoordelijkheid als werkgever te nemen hebt. En dat je bereid moet zijn daar een prijs voor te betalen. En je kunt het ook omdraaien: mensen aan boord houden en in hun kracht zetten, levert ook wat op. De medewerker met zijn kwaliteiten mag dan ook meer centraal komen te staan.

ANDERS VERDELEN VAN DE BESCHIKBARE MIDDELEN

De vraag die opkomt, is of we wel moeten nastreven om iedereen aan het werk te hebben en te houden in de toekomst, althans volgens de definitie zoals we die nu kennen. Als we zoveel technologische ontwikkelingen hebben waardoor we meer en efficiënter geld kunnen verdienen, moeten we dan niet besluiten tot werktijdverkorting en inzet van mensen aan vrijwilligerswerk laten belonen? Hoe pijnlijk is het dat de top van het bedrijfsleven baadt in weelde? Deze discussie levert al snel wat ongemak op, waar we samen

"In plaats van een disruptie van businessmodellen, kun je ook spreken van een disruptie van arbeidsvoorwaarden."

"De individualisering is vooral goed voor sterke mensen, maar de samenleving bestaat niet alleen uit sterke mensen."

doorheen zouden moeten prikken. Iemand oppert: durf jezelf eens de vraag te stellen: had het uitgemaakt als je vandaag als bestuurder thuis was gebleven van je werk? Kortom, welke wezenlijke bijdrage lever je zelf? Duidelijk is dat in de toekomst niet meer alleen voor winstmaximalisatie gekozen kan worden. Een mooi voorbeeld kwam uit een van de gesprekken: er was een medewerker die altijd stipt op tijd naar huis ging; wij zijn dan geneigd te denken dat dat iemand is die de kantjes eraf loopt. Tot geconstateerd werd dat hij veel vrijwilligerswerk in eigen tijd deed. Dan ga je daar genuanceerder naar kijken en nadenken over een bewus-tere indeling van onze tijd. Tijd die alleen maar steeds schaarser wordt.

Als we kijken naar beschikbare scholingsbudgetten valt ook een aantal zaken op wat betreft verdeling. De wat meer traditionele sectoren hebben de grootste opleidingsfondsen, terwijl we zien dat het geld juist nodig is in de wat nieuwere sectoren met de kleinste opleidingsfondsen. We neigen ernaar de budgetten uit te geven aan jongeren, terwijl ouderen ook scholing nodig hebben om een goed perspectief op de arbeidsmarkt te houden. Ook hier zie je dus dat we niet meer voor lief moeten nemen hoe we het van oudsher geregeld hebben. Een van de deelnemers heeft in zijn organisatie ingesteld dat iedereen onbeperkt opleidingen kan volgen. Eerder kreeg elke medewerker een vast budget en leek het bijna alsof je manager je ontwikkeling juist afremde. Je moest goedkeuring hebben. Nu zie je dat er veel meer gebruikgemaakt wordt van de opleidingen en is het feit dat je jezelf ontwikkelt een onderdeel van de beoordeling.

IEDEREEN ZOEKT NAAR DE ZIN VAN WERK

Salaris is allang niet meer de zaligmakende factor voor mensen. Veel bestuurders zijn op zoek naar manieren om mensen meer te betrekken en volgens velen is de bijdrage die je doet aan de maatschappij daarin erg belangrijk. In de huidige tijd zou je werk kunnen zien als een set van waardevolle activiteiten. In het verleden zag men werk als een ruilrelatie tussen het inzetten van je competenties en tijd voor geld. Men is zich steeds meer bewust van de bijdrage die hij of zij wil leveren. Er is een maatschappelijke transitie gaande naar betekenisvol werk. Mensen willen weten dat ze ertoe doen. En dat geldt niet alleen voor academici, maar je ziet dat terug in alle lagen. Zo wordt een vuilnisman bijvoorbeeld iemand die tekent voor een schone stad.

Het gaat erom dat we waarderen wat iemand bijdraagt en niet alleen kijken naar welke papiertjes je toevallig hebt verworven in je leven. Je ziet dat de waarde van een cv tegenwoordig afneemt bijvoorbeeld. Wat je gedaan hebt in



"We hebben een hoog niveau van welvaart bereikt, maar zijn we teleurgesteld in ons niveau van welzijn?"

het verleden wordt minder bepalend, wat je vaardigheden zijn en hoe je in staat bent jezelf te ontwikkelen, wordt belangrijker.

LEF NODIG OM AF TE WIJKEN VAN HET BEKENDE

Vandaag de dag houden we elkaar nog te veel gevangen in oude waarden en zijn we vaak bezig met de risico's die eraan kleven als je je kop boven het maaiveld uitsteekt. De grote thema's van deze tijd schreeuwen om meer richting. En daarvoor zouden we vaker samen het debat en de samenwerking op kunnen zoeken. Wat betekenen de veranderingen die gaande zijn echt? We kunnen niet meer alleen van de politiek verwachten dat ze alle antwoorden hebben. Het bedrijfsleven zou meer als geïnstitutionaliseerde kracht kunnen optreden. Als bedrijfsleven heb je bijvoorbeeld de kans om nieuwe maatschappelijke arrangementen te creëren voor het collectief.

Samen zouden we bijvoorbeeld veel meer kunnen doen om het inclusieprobleem op te lossen. We zouden collectief naar de quota kunnen kijken en quota aan elkaar overdragen of differentiëren per bedrijf. Je kunt zo elkaar helpen verantwoordelijkheid te nemen. Als je collectief maar bereikt wat je wilt voor de samenleving. Het vraagt dan wel dat we met elkaar voor dezelfde doelen staan en leiders ook als voortrekkers naar buiten treden. Het besef dat we meer diversiteit en inclusie willen, is nog niet genoeg echter om een echte verandering te bewerkstelligen. Het vraagt om onorthodoxe en tijdelijke maatregelen om bestaande paradigma's te doorbreken. In de voorbeelden die over tafel gaan, gaat het dan ook over vrouwen in topfuncties. Misschien is positieve discriminatie wel een poosje nodig om tot een goede balans te komen?

Het gesprek gaat dan over de mate waarin je als bestuurder zichtbaar bent of durft te zijn in het nemen van je maatschappelijke verantwoordelijkheid. Het gaat er dan om dat je naar voren durft te stappen als dat nodig is en dat je de rol die je speelt als organisatie goed weet neer te zetten. In een van de bijeenkomsten wordt dit mooi samengevat door te stellen dat we 'de plek der moeite' moeten betreden.

Die plek der moeite heeft eigenlijk met alle facetten van werk te maken. Anders kijken, vraagt steeds om het bestaande systeem ter discussie te stellen en met elkaar de moeilijke sociale vraagstukken niet uit de weg te gaan. Denken dat de veranderingen bij de volgende generatie vanzelf zullen komen, is een gevaarlijk uitgangspunt. Dat kan nooit de hele oplossing zijn. Patronen doorbreken vraagt nu eenmaal veel tijd en aandacht en daar kunnen we



"We vissen allemaal in dezelfde krappe vijver in plaats van dat we de vijver groter maken; zo houden we elkaars probleem in stand."



ANDERS KIJKEN

Over de noodzaak de wereld van werk met nieuwe ogen te zien.

Uit veel van de gesprekken die we afgelopen tijd voerden, blijkt dat we in een transitie zitten. Een van de deelnemers aan De Kamer verwoordde het als volgt: "We leven niet in een tijdperk van verandering, maar in een verandering van tijdperk." De betekenis daarvan is veelvuldig onderwerp van gesprek in De Kamer. Om het hoofd te bieden aan de snelheid waarmee dingen veranderen, moeten we anders gaan kijken dan we tot nu gewend zijn. We kunnen niet meer wachten tot veranderingen ons overkomen, maar moeten op zoek naar nieuwe manieren om relevant te blijven. We zien ontwikkelingen als digitalisering, de platformeconomie, een steeds ouder wordende bevolking, een tekort op de arbeidsmarkt, mensen die langs de zijlijn staan ondanks de toename in vacatures, flexibilisering van de maatschappij, en zo kunnen we nog wel even doorgaan. Al die veranderingen vragen van ons om anders te kijken en zo op eigen kracht en inzicht te vernieuwen. Werkgever, werknemer, werkloze, de overheid, opleidingsinstituten en de maatschappij als geheel. In dit artikel leggen we nieuwe zienswijzen bloot aan de hand van duidende voorbeelden. Denk aan basisbanen voor werklozen, op een andere manier omgaan met leren, het bieden van buitengewone arbeidsvoorwaarden en het aantrekken van een nieuwe groep werknemers. Door anders te kijken, ontdekken we nieuwe mogelijkheden, waardoor we samen de kans krijgen om issues op de arbeidsmarkt op een innovatieve manier op te lossen.

WERK IS MEER DAN ALLEEN DE ECONOMISCHE WAARDE

Ton Wilthagen, hoogleraar arbeidsmarkt aan Tilburg University, pleit voor het ontwikkelen van een 'parallele arbeidsmarkt' die mensen met een afstand tot de reguliere arbeidsmarkt een kans moet bieden. De parallele arbeidsmarkt is gericht op de bijdrage aan de maatschappij; een bijdrage die niet direct in economische waarde is uit te drukken. Wilthagen uit zijn kritiek op de huidige staat van de arbeidsmarkt: "Het is de illusie



"We leven niet in een tijdperk van verandering, maar in een verandering van tijdperk."

van de Participatiewet dat alleen arbeidsongeschikten en langdurig werklozen niet aan het werk komen." Zijn idee is om de uitkering af te schaffen en werklozen mee te laten draaien in het voorzien van maatschappelijke behoeften: het verhelpen van eenzaamheid, het verlenen van zorg, het creëren van een veilige, sociale en schone buurt zijn een paar voorbeelden. De parallelle arbeidsmarkt moet verbonden worden aan de reguliere arbeidsmarkt, zodat mensen gemakkelijk kunnen overstappen indien die kans zich voordoet. Het realiseren van dit plan vergt een systeemverandering, die ook het CDA onderschrijft. Zij pleit voor een 'basisbaan' waarin werklozen 20 uur per week werken en daarmee 85% van het minimumloon verdienen. Dit is een verhoging van 15% ten opzichte van de huidige bijstand. De overheid en het bedrijfsleven moeten deze basisbanen gezamenlijk gaan creëren en bekostigen.

Hoewel het CDA de uitkering niet wil afschaffen, is het idee om werklozen in te zetten voor de maatschappij en het creëren van kansen op de reguliere arbeidsmarkt in lijn met de visie van Wilthagen. De werkloze wordt nu niet meer betaald om thuis te zitten, maar om een actieve bijdrage te leveren aan de maatschappij. In plaats van de werkloze aan zijn lot over te laten, wordt hij ingezet om onder andere het arbeidstekort in de zorg en het onderwijs op te lossen. Een voorbeeld is het maatjesproject van het Oranjefonds, waarbij vrijwilligers koffiedrinken of activiteiten ondernemen met onder andere eenzame ouderen en asielzoekers. Aart (51) is een van deze hulp- of interactie behoevende mensen. Recentelijk verscheen zijn verhaal in het Algemeen Dagblad. Aart heeft PDD-NOS en is gek op trainen, maar durft niet alleen te reizen. Sinds eind 2018 is hij op zoek naar een maatje die met hem meereist, maar hij kreeg geen enkele reactie op zijn oproep. Op zijn verjaardag bracht het AD zijn verhaal naar buiten met de hoop op het vinden van een maatje voor Aart, dat gelukkig inmiddels is gevonden. Dit verhaal is een van de vele die de roep om vrijwilligers blootlegt. Veel vrijwilligers worden op het preventieve vlak ingezet, om eenzaamheid en depressie tegen te gaan. Dit scheelt de samenleving veel geld en zorgt voor een algemeen beter welzijn van de Nederlandse maatschappij. Zeker als we mensen kunnen inzetten die nu in de bijstand zitten en die we op die manier letterlijk waarderen voor de maatschappelijke bijdrage die ze kunnen leveren, is de rekensom zo gemaakt, volgens Wilthagen. Vrijwilligerswerk levert zowel economische als de nodige sociale voordelen op. De basisbaan kan voor mens en maatschappij een uitkomst bieden door vrijwilligerswerk te belonen en te erkennen als een 'echte' baan. Het kan mensen de waardering geven voor de taken die we nu met elkaar niet waarderen als werk.



SYSTEEM VERSUS INDIVIDU

Het werkloosheidspercentage heeft een lager punt bereikt dan het percentage dat we vlak voor de crisis kenden, die in 2008 begon. Er zijn momenteel 326 duizend mensen zonder baan. En het aandeel werkzame beroepsbevolking is ook nog nooit hoger geweest. Dat is nu 9,2 miljoen van de totale bevolking van 13 miljoen mensen tussen 15 en 75 jaar. Ondanks deze positieve trends lijkt het laten aansluiten van mensen op de arbeidsmarkt een lastige klus: het aantal openstaande vacatures stijgt en er zijn al veel personeelstekorten. Ondanks het feit dat Nederland het twee na laagste werkloosheidspercentage van Europa heeft, zijn er nog genoeg mensen die aan het werk willen maar niet kunnen, terwijl de vraag naar werknemers blijft stijgen. Ter vergelijking met de 326 duizend geregistreerde werklozen zijn er 3,8 miljoen mensen die nu niet tot de beroepsbevolking gerekend worden, waar een enorme potentie van mensen zit die wel iets zouden willen betekenen in de vorm van werk.

Everyday Heroes is een initiatief van Stichting Participatie Certificaat, dat staat voor een inclusieve samenleving, waarin iedereen een plek kan krijgen op de arbeidsmarkt: "Everyday Heroes gelooft in het eenvoudige principe dat iedereen die wil werken, ook kan werken." Zij helpen mensen die het in hun eentje niet lukt om een plek op de arbeidsmarkt te bemachtigen, maar dat wel willen, gebaseerd op het idee van wederkerigheid: zowel werkgever als werknemer profiteert. Everyday Heroes neemt met laagdrempelige ingrepen voor kandidaten de obstakels weg, op weg naar werk. Een voorbeeld is het wegnemen van (financiële) obstakels voor mensen die nu geen baan hebben door het verstrekken van zogenaamde 'Power Certificaten'. Hiermee wordt de werkzoeker ondersteund bij bijvoorbeeld het maken van aanpassingen op de werkplek, extra benodigde training of reiskosten, zodat er wel een arbeidscontract gesloten kan worden. Ter ondersteuning schreef Everyday Heroes een rapport over diversiteit op de reguliere werkvloer. In hun rapport beschrijven zij de frictiefactoren die mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt weerhouden van het vinden van een reguliere baan. Deze factoren beschrijven in essentie de manier waarop vaak een doelgroep centraal staat, maar niet het individu. Door te kijken naar het individu kunnen zijn of haar belangen beter worden behartigd en ook de vacature van de werkgever beter worden ingevuld. Daarnaast pleit Everyday Heroes voor een menselijker systeem waarin de gunfactor een hogere waarde heeft dan het economisch denken.

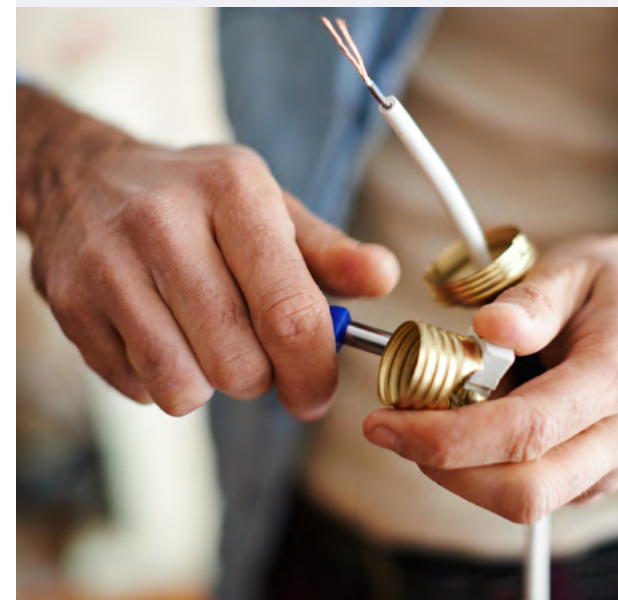
"Ter vergelijking met de 326 duizend geregistreerde werklozen zijn er 3,8 miljoen mensen die nu niet tot de beroepsbevolking gerekend worden, waar een enorme potentie van mensen zit die wel iets zouden willen betekenen in de vorm van werk."

EEN NIEUWE KIJK OP LEREN: RE-SKILLING

Om de veranderingen op de arbeidsmarkt te kunnen bijbenen, moet men in staat zijn zich blijvend aan te passen aan arbeidsvraag- en aanbod. In dat kader wordt van werknemers gevraagd om steeds de actuele ontwikkelingen in het vakgebied bij te houden en je nieuwe vaardigheden eigen te maken. Wie blijft stilstaan, holt achteruit. Zeker met het oog op de steeds verdergaande digitalisering moet actief worden door- en bijgeleerd. Dit is niet alleen de verantwoordelijkheid van de overheid, het systeem, maar zeker ook van werkgever en werknemer. Beiden zouden de verantwoordelijkheid moeten hebben om in te zetten op re-skilling: dit verzekert het individu van een baan en het bedrijf van veerkracht. Re-skilling betekent een nieuwe kijk op leren tijdens de carrière: leren is nu vooral gefocust op het reproduceren van het verleden dat niet meer overeenkomt met het heden. We moeten ons nu gaan focussen op een veranderende context en kennisdeling. Door andere vaardigheden te leren, verkleinen we onze afstand tot de arbeidsmarkt, omdat we ingespeeld zijn op de veranderende vraag. Opleidingsinstituut Sioo speelt hierop in door het programma 'Consulting in de informatiesamenleving' aan te bieden. In deze leergang leren consultants hoe zij zich kunnen manifesteren in de snel veranderende wereld en hoe zij zorgvuldig data kunnen inzetten in het adviesproces. "De nieuwe ontwikkelingen vragen van adviseurs een mentale transformatie", geeft de programmamanager van Sioo aan, "en van anders kijken, anders denken en anders handelen."

FOCUS OP DE WERKNEMER

Anders kijken betekent ook anticiperen op naderende ontwikkelingen en de onzekerheid die deze ontwikkelingen met zich mee kunnen brengen. Om de onzekerheid over personeelstekorten voor te zijn, heeft de Britse hotelketen Travelodge zich voorbereid op de aankomende Brexit. Zij is van plan honderd nieuwe hotels in de UK te openen in de komende vijf jaar, wat 3000 banen op moet leveren. Momenteel is 30% van het personeel van Travelodge EU-import. Deze werkrachten zullen verdwijnen na de Brexit, waar de organisatie zich nu op voorbereidt. Zij zien een potentieel in niet-werkende ouders die wel graag aan het werk zouden gaan en passen hun rooster hierop aan, waardoor het werken bij Travelodge voor zorgende ouders aantrekkelijk en mogelijk wordt. In plaats van werknemers te zoeken die voldoen aan de eisen van Travelodge, zorgt het bedrijf ervoor dat zij voldoet aan de eisen van een groep potentiële werknemers.



"De nieuwe ontwikkelingen vragen van adviseurs een mentale transformatie en van anders kijken, anders denken en anders handelen"

Op een andere manier kijken naar de behoefte van werknemers in de combinatie met hun privéleven, doet bijvoorbeeld ook Netflix. Medewerkers van Netflix kunnen onbeperkt ouderschapsverlof opnemen in het eerste levensjaar van hun kind. Bovendien krijgen ze hun salaris gewoon doorbetaald. Dit geldt zowel voor de vaders als de moeders. Ieder bepaalt zelf hoeveel tijd hij of zij met zijn kind wil doorbrengen in het eerste jaar na geboorte of adoptie. Ouders kunnen kiezen hoe lang ze verlof willen, of ze daarna weer fulltime of parttime aan de slag gaan of dat ze ervoor kiezen een tweede periode vrij te nemen voor hun kind. De enige beperking is dat de regeling alleen geldt voor het eerste levensjaar of het eerste adoptiejaar. De streamingdienst vindt dat het personeel tevreden moet zijn en onbezorgd naar het werk gaat. Het bedrijf wil zijn talenten in huis houden en komt daarom met deze regeling. "Mensen presteren beter op het werk als ze zich niet druk hoeven te maken over hun privésituatie."

Zo zie je de grenzen veranderen in hoe we traditioneel de rollen verdelen. Werkgevers denken na over andere verantwoordelijkheden en nemen maatregelen die helpen om goed te zorgen voor mensen in het bedrijf en om zo ook talent te kunnen behouden. Werk is op deze manier niet alleen een manier om aan financiële middelen te komen, maar ook een verrijkende bezigheid die steeds meer in het leven geïntegreerd wordt. Werkgever en werknemer komen dichterbij elkaar.

OPTIMISTISCHE TRANSFORMATIE

Het nut van anders kijken ligt in de positieve transformatie die het teweeg kan brengen. Denk aan de voorbeelden die in dit artikel aan bod zijn gekomen: werkgevers die zich inzetten voor het welzijn van hun werknemers, die moeite doen hun personeel te tonen dat zij als individu van waarde zijn. Het arbeidssysteem zichtbaar menselijker en inclusiever maken, zoals de voorbeelden aantonen, is een stap in de goede richting. 'Anders kijken' en doorvoeren van veranderingen gaat echter niet van vandaag op morgen. Het gaat in tegen de gevestigde orde, normen, waarden en systemen. Het vergt lef en ambitie om daadwerkelijk anders te kunnen en willen kijken en de verworven inzichten vervolgens om te zetten in actieve, duurzame veranderingen. Het belang van anders kijken is de transitie naar een (nog) betere wereld en een evenwichtiger arbeidsmarkt. Zeker wanneer een organisatie goed draait, zal men niet de neiging hebben aanpassingen door te voeren. Maar: juist met een voorsprong is het waardevol om te kijken wat er op ons afkomt en hoe we daar nu al op kunnen anticiperen. Ga dus experimenteren en ervaringen opdoen. De tijd is er rijp voor, gezien de vele andere geluiden die we opvangen in discussies en de literatuur. Het maakt dat we samen met een ander perspectief een nieuw tijdperk kunnen binnenstappen.



Anders kijken naar rijkdom

Een voorbeeld van een 'andersdenker' uit onverwachte hoek is de Amerikaanse miljonair Morris Pearl. De voorzitter van de 'Patriotic Millionaires', een club van miljonairs die zichzelf 'verraders van hun klasse' noemen, pleit voor hogere belastingen voor de rijken. Pearl stelt dat het grootste probleem van de VS de grote ongelijkheid is. In een land met veel armen en enkele rijken zullen de rijken uiteindelijk het onderspit gaan delven, blijkt uit de geschiedenis. Het nut van de hogere belasting voor de rijken is het verkleinen van de staatsschuld. Zo kan de belasting uiteindelijk worden verlaagd en houden de midden- en onderklasse meer geld over. Pearl ziet het overkoepelende probleem van ongelijkheid en zoekt de oplossing vanuit verschillende optieken, zodat zowel rijk als arm kan profiteren.

Bronnen:

<https://www.socialevraagstukken.nl/interview/ton-wilthagen-schaf-de-uitkeringen-af-op-naar-een-parallele-arbeidsmarkt/>
https://www.ad.nl/binnenland/buma-bijstand-inruilen-voor-baan~a07b4756/?fbclid=IwAR0AqnTICFTYqdw7Xcl0aMOBdd2GCJRuA_HeNvqEo8tXAm0njgDlrv7fo
<https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2018/51/werkloosheid-lager-dan-voor-de-crisis>
<https://www.everydayheroes.com/nieuws-berichten/whitepaper>
<https://datanews.knack.be/ict/nieuws/digitalisering-op-de-arbeidsmarkt-anders-leren-wordt-essentieel/article-opinion-1199823.html>
<https://www.consultancy.nl/nieuws/22673/sioo-vernieuwt-opleiding-consulting-in-de-informatiesamenleving>
<https://www.theguardian.com/business/2019/mar/18/travelodge-seeks-parents-to-fill-post-brexit-staffing-gaps>
<https://www.rtlnieuws.nl/nieuws/artikel/471541/onbeperkt-ouderschapsverlof-netflix-werknemer>
<https://hbr.org/cover-story/2019/03/how-employers-are-fixing-health-care>
https://one.walmart.com/content/uswire/en_us/me/health/health-programs/centers-of-excellence.html
<https://www.volkskrant.nl/mensen/waarom-zijn-goeddoeners-zo-irritant~bff1f481/>
<https://www.roosvonk.nl/goeddoeners/>
<https://www.trouw.nl/democratie/een-steeds-populairder-idee-in-de-vs-meer-belasting-voor-de-rijken-~a6e65a72/>
<https://www.rtlz.nl/algemeen/economie/artikel/4577741/werkloosheid-iets-opgelopen-maar-blijft-extreem-laag>
<https://www.nu.nl/economie/5673395/nederland-heeft-twee-laagste-werkloosheidspercentage-binnen-eu.html>
<https://www.movisie.nl/artikel/waarde-vrijwillige-inzet>
<https://www.ad.nl/binnenland/gezocht-een-trein-maatje-voor-jarige-aart~a3799916/>
<https://www.maatjesgezocht.nl>



HOE TIJD EEN STEEDS SCHAARSER GOED WORDT

Op veel fronten op de arbeidsmarkt zijn tegengestelde bewegingen aan de orde van de dag. Dit geldt ook voor de mate waarin tijd nodig is voor werk en de dingen die van mensen verwacht worden buiten het werk. Die twee zaken lijken door allerlei ontwikkelingen steeds meer met elkaar te botsen.

De overheid verwacht dat mensen elkaar steeds meer gaan helpen. Hulpbehoevende mensen moeten kunnen terugvallen op hun naaste omgeving. Tegelijkertijd vindt diezelfde overheid het belangrijk dat arbeidsdeelname over de hele linie van de bevolking stijgt. De gedachte hierachter is dat groei van het aantal mantelzorgers en werkenden goed is voor de overheidsfinanciën en de betrokkenheid van mensen bij de maatschappij.

Maar hoe goed zijn hulp aan naasten en betaald werk met elkaar te combineren? Of zitten de taken elkaar eerder in de weg? En zo ja, in welke situaties? Het Sociaal en Cultureel Planbureau (SGP) deed daar onderzoek naar. Het laat zien dat het percentage werkende mantelzorgers de afgelopen jaren steeg, zoals de overheid wenst. Ook blijkt uit dit onderzoek of mensen die met mantelzorg beginnen hun arbeidsduur inkorten en of hun gezondheidsklachten en verzuim groeien. Veel mensen lijken een beperkt aantal uren hulp wel te kunnen inpassen naast hun werk en privéleven, maar er zijn ook grenzen. Dat is vooral zo als het om intensieve hulpverlening gaat.

WAT IS DE FEITELIJKE SITUATIE IN NEDERLAND

Een op de vijf werkenden combineert werk met langdurige zorg voor een chronisch zieke partner, een gehandicapt kind, een hulpbehoevende ouder, vriend of buur. In de zorg is het zelfs een op de vier. Dat zijn werkende mantelzorgers. Dit aantal gaat de komende jaren alleen maar toenemen.



"Een op de vijf werkenden combineert werk met langdurige zorg."



4 miljoen

Nederlanders van 18 of ouder
verlenen mantelzorg. 1 op de 6 geeft
meer dan 8 uur per week hulp.



Van de werkende beroepsbevolking
combineert **1 op de 5** werknemers
werk met mantelzorgtaken.

71% van de mantelzorgers onder
de 65 jaar heeft ook betaald werk.

Mannen die mantelzorgen maken meer gebruik
van mogelijkheden tot flexibel werken (**49%** tegen
41%) en thuiswerken (**45%** tegen **35%**) dan
vrouwen die mantelzorgen.

Vrouwen die mantelzorgen maken
meer gebruik van mogelijkheden
tot parttime werken dan mannen
die mantelzorgen **42%** tegen **14%**

10% van de mannen geeft aan gebruik
te willen maken van parttime werken.
Onder vrouwen die mantelzorgen is dit **5%**.

Bron: SCP, CBS en Werk&Mantelzorg



De eerste ontwikkeling die hiervoor zorgt, is de noodzaak tot hogere arbeidsparticipatie. Er moeten meer mensen gaan werken om de economie draaiende te houden en de welvaart, ook in de toekomst, te borgen. Het 'beschikbare' arbeidspotentieel is beperkt en staat onder druk. De tweede ontwikkeling is de vermaatschappelijking van de zorg: er wordt een groter beroep gedaan op de eigen verantwoordelijkheid van zorgvragers. Zo zien we de afgelopen jaren al een sterk stijgende trend van het aantal werkenden dat werk en mantelzorg combineert, met name bij de 'sandwichgeneratie', die voor zowel kinderen als ouders zorgt. Laatste ontwikkeling is de verdere diversificatie van de arbeidsmarkt. Vrouwen werken in toenemende mate, wat betekent dat mannen meer (moeten) gaan zorgen. Mantelzorgtaken worden daardoor gedeeld of iemand is mantelzorger voor meerdere mensen.

IEDEREEN FULLTIME AAN HET WERK?

Het is evident dat we niet teruggaan naar vroeger waarin van vrouwen verwacht werd te zorgen voor kinderen, hun ouders en andere hulpbehoevenden. Dat was de tijd dat er standaard uitgegaan werd van het mannelijke kostwinnersmodel. Door de man des huizes werd een salaris verdiend dat voldoende was om het hele gezin van te onderhouden. In deze situatie kwam pas enige verandering in de jaren 70 en 80 van de vorige eeuw. Vrouwen hebben vanaf die tijd steeds meer kansen gekregen zich te ontplooiën. Daarmee is echter ook de verdeling tussen zorgtaken en werk steeds meer onder spanning komen te staan. Zeker nu ouderen ook steeds meer en specifiekere zorg nodig hebben en de overheid steeds meer vraagt om zorg uit de naaste omgeving. Hiervoor zijn tegenwoordig bijvoorbeeld mantelzorgmakelaars in het leven geroepen om mensen te helpen een betere balans te vinden. Ook nemen steeds meer werkgevers hun verantwoordelijkheid en bieden betere ondersteuning aan medewerkers die mantelzorgtaken hebben.

Het roept de vraag op of we in de maatschappij wel moeten streven naar een situatie dat iedereen een fulltimebaan heeft? Of zouden we ook andere keuzes moeten maken? En ook kunnen maken? Immers, robots nemen steeds meer werk van ons over en we zouden misschien voor dezelfde welvaart wel met minder uren toekunnen. Hierover zijn door vele professoren en experts ideeën geformuleerd die interessant zijn om eens serieus onder de loep te nemen.

IDEËN OVER EEN KORTERE WERKWEEK ZIJN AL OUD

Rutger Bregman schreef uitgebreid over minder werken in een artikel dat verscheen in De Correspondent. Hij schrijft dat grote economen in de vorige eeuw dachten dat vrije tijd onze grootste uitdaging zou worden. Zo voorspelde Keynes in 1930 dat we in 2030 nog maar vijftien uur zouden werken. Door de groot-scheepse industrialisatie zou onze levensstandaard vier keer zo hoog worden. In 1926 was het niemand minder dan autofabrikant Henry Ford die als eerste de vijfdaagse werkweek invoerde. Hij had ontdekt dat zijn werknemers alleen maar productiever werden van een kortere werkweek. De heersende gedachte was dat de machines steeds meer al het werk zouden doen. Een adviseur van president Roosevelt schreef in die tijd dat Amerika inmiddels rijk genoeg was voor een 4-urige werkdag. Men ging zich wel zorgen maken over wat we dan zouden moeten met alle vrije tijd. Zou psychiatrie de belangrijkste medische professie worden? Er werd echter niet getwijfeld over de vraag of we minder zouden gaan werken. Rond 1970 was



"Het roept de vraag op of we in de maatschappij wel moeten streven naar een situatie dat iedereen een fulltimebaan heeft?"

het onder sociologen gebruikelijk om over het aanstaande 'einde van het werk' te spreken. Een 'vrijtijds-revolutie' zou op het punt van uitbreken staan.

VOORSPELLINGEN ZIJN NIET UITGEKOMEN

Inmiddels weten we allemaal dat het anders gelopen is. In de jaren tachtig kwam de krimp van de werkweek tot stilstand. Geld werd niet meer in tijd, maar in meer spullen omgezet. In 1937 werd in de VS de veertigjarige werkweek al vastgelegd, en nu werkt driekwart van de Amerikanen meer dan veertig uur. In Nederland krimpt de werkweek sinds 1990 niet meer. Driekwart van de werknemers gaat gebukt onder hoge tijdsdruk, een kwart werkt structureel over en een op de acht kampt met burn-outklachten. Werk en vrije tijd zijn ook steeds moeilijker van elkaar te scheiden.

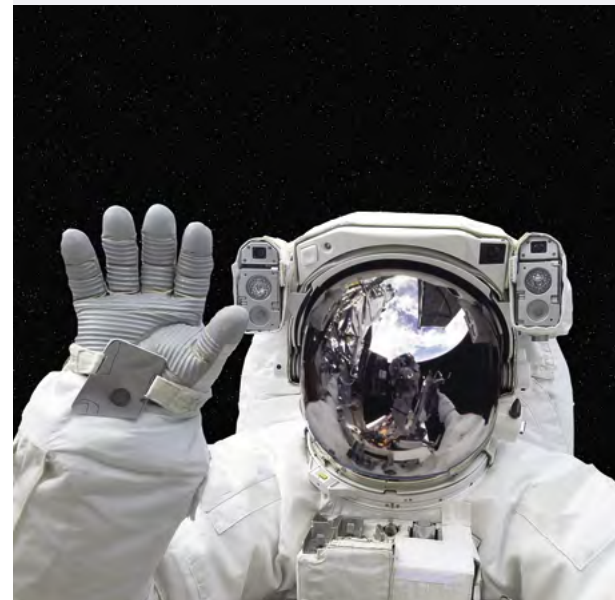
Wat in de geschiedenis niet is meegenomen in de voorspellingen, is de deelname van vrouwen op de arbeidsmarkt. De 21^e-eeuwse man zou zijn uren door gaan brengen bij zijn vrouw op de bank. Veertig jaar geleden had een kwart van de Nederlandse vrouwen een baan. Nu is dat driekwart.

Het Sociaal en Cultureel Planbureau rapporteert dat Nederlanders sinds de jaren tachtig drukker zijn geworden met werk, overwerk, zorg en opleiding. Besteedden we hier in 1985 nog 43,6 uur per week aan, nu is dat ongeveer 49 uur.

In de 21^e eeuw blijken niet vrije tijd of verveling onze grootste uitdagingen, maar stress en onzekerheid. En als het aan het kabinet, de werkgevers of de Europese Commissie ligt, gaan we alleen nog maar harder werken. We zouden geen keus hebben: anders verliezen we 'de concurrentieslag' met China, kunnen we 'de vergrijzing niet betalen' of kampen we straks met 'acute arbeidstekorten'. Minder werken is de vergeten droom van de twintigste eeuw.

MINDER WERKEN VOOR ALLES EEN OPLOSSING

Onderzoekers van de Universiteit van Cambridge concludeerden in 2010 dat een kortere werkweek dé manier is om gezonder en gelukkiger te leven. Ook andere wetenschappers zijn hiermee bezig. Rutger Bregman concludeert in zijn artikel: "Bij het maximaliseren van welzijn spelen werken en consumeren (die het bbp doen groeien) een veel kleinere rol dan ze nu doen."



Steeds vaker is er sprake van 'jobless growth' volgens onderzoekers van McKinsey. Steeds vaker zal in de toekomst ook kenniswerk naar computers verplaatst worden. Dat maakt dat over alle lagen, zoals we ze nu kennen, banen overbodig worden en we de tijd die vrijkomt, kunnen verdelen met elkaar.

In Nederland zijn vrouwen kampioen deeltijdwerken. Maar als je onbetaald en betaald werk bij elkaar optelt, zijn ze drukker. We zouden de emancipatie vooruit kunnen helpen als we nivelleren in tijd tussen mannen en vrouwen.

De bekende Deense demograaf James Vaupel bedacht een idee waardoor minder werken ook helpt om de druk die de vergrijzing dreigt te hebben op onze samenleving minder te maken. "Kinderen die nu tien jaar oud zijn, kunnen doorwerken tot hun tachtigste. In ruil daarvoor zouden ze niet meer dan 25 uur per week hoeven te werken." Waar dertigers verdrinken in werk, gezin en hypotheek, komen ouderen nauwelijks aan de bak. En dat terwijl (deeltijd)werken uitstekend is voor hun gezondheid. Dit idee van een 25-urige werkweek wordt al getest bij verschillende bedrijven. De directeur van een Duits IT-bedrijf besloot bijvoorbeeld in 2017 een 5-urige werkdag in te voeren en 8 uur uit te betalen. "Gedurende een normale kantoor dag wordt er veel tijd verspild. Als je planmatig en efficiënt werkt, is het ook mogelijk je taken te voltooien in 5 uur."

Een kortere werkweek betekent niet dat we minder gaan doen. Integendeel: de OESO schat de waarde van al ons onbetaalde werk (huishouden, mantelzorg, vrijwilligerswerk) nu al op de helft van het bbp. En Den Haag wil nog veel meer aan ons uitbesteden: bibliotheek, buurthuis, ouderenzorg, jeugdhulpverlening – allemaal vrijetijdswerk. Maar die tijd moet er dan wel zijn.

WAT WILLEN WE?

De grootste vraag die we onszelf moeten stellen, is: willen we serieus inzetten op minder werken en op welke manier is dat dan op een goede manier te introduceren? De cijfers wijzen er in elk geval op dat mensen niet harder willen gaan werken. Zowel mannen als vrouwen geven de voorkeur aan een deeltijd baan tussen de 20 en 34 uur per week. Er is vrijwel geen Nederlander te vinden die harder wil werken. Gedwongen deeltijdwerk komt haast niet voor. Maar ook in andere landen, van de VS tot Japan, is minder werken een wijdverbreid verlangen. Amerikaanse wetenschappers onderzochten of werknemers liever twee weken extra salaris of

"In de twintigste eeuw hadden we een herverdeling van welvaart", zegt Vaupel.

"Ik geloof dat in deze eeuw de grote herverdeling in termen van tijd zal zijn."

vakantie kregen. Twee keer zoveel mensen kozen voor vakantie. Britse onderzoekers vroegen of ze liever de loterij zouden winnen of minder gaan werken. Twee keer zoveel werknemers wilden het laatste.

TOT SLOT

Bregman stelt in zijn artikel dat we de vicieuze cirkel waar we in zitten, kunnen doorbreken. Niet van vandaag op morgen, maar geleidelijk: "Je kunt niet zomaar op een 15-urige werkweek overstappen. Het zou eerst weer een politiek ideaal moeten worden. We zouden stapje voor stapje minder gaan werken, geld inruilen voor tijd, extra investeren in onderwijs, het pensioenstelsel flexibiliseren, het vaderschapsverlof en de kinderopvang goed regelen – terwijl we op onze hoede blijven voor een armoedeval van lage inkomens en een oplopende werkloosheid als anderen toch gaan overwerken. We moeten de prikkels omdraaien. Voor werkgevers is het nu goedkoper om één iemand te laten overwerken dan twee parttimers in dienst te nemen. En werknemers houden elkaar in de gaten. Wie blijft het langst zitten? Wie maakt de meeste uren? Deze vicieuze cirkel kan alleen collectief worden doorbroken. Door een bedrijf, of beter nog, door een land."

Zo zouden we dus langzaam toe kunnen groeien naar meer tijd en ook meer keuzevrijheid voor mensen over verdeling tussen werk en andere taken die van hen verwacht worden in onze maatschappij, zoals het zorgen voor elkaar en onze ouderen, waar we dit artikel mee startten. Zonder daarbij het stressniveau enorm te laten toenemen, zoals nu en masse gebeurt. Alles moet nu en tegelijk en dat houden we niet eeuwig vol. Wij praten graag verder hoe we meer mensen kunnen faciliteren om keuzes te maken en hoe we dit meer in ons systeem en cultuur ingevoerd krijgen.

Bronnen:

https://www.scp.nl/Publicaties/Alle_publicaties/Publicaties_2015/Concurrentie_tussen_mantelzorg_en_betaald_werk

https://www.werkenmantelzorg.nl/wp-content/uploads/2018/03/Werkmantelzorg-OpWeg-digi_def_spreads.pdf

<https://familycaresupport.nl/financieel/mantelzorginhistorischperspectief/>

<https://decorrespondent.nl/3/de-oplossing-voor-bijna-alles-minder-werken/115335-ad6c6f0b>

<https://digitaal.scp.nl/ssn2018/betaald-werk-en-zorgtaken/>

<https://www.ad.nl/ad-werkt/bij-dit-bedrijf-werken-ze-5-uur-maar-krijgen-ze-er-8-uitbetaald~a5148acd/>

<https://www.hellohq.io/glasqgel/so-lauft-der-5-stunden-tag-bei-rheingans-digital-enabler/>



ZINGEVING IN WERK VOOR IEDEREEN

Werknemers roepen massaal dat 'zingeving' voor hen belangrijk is. Maar wat is dat dan eigenlijk? Wat vraagt dit van bestuurders? En is dit wel voor iedereen weggelegd? Wat kunnen we doen om iedereen een bewuste keuze te laten maken voor het werk dat ze doen of willen doen? Of is dit een utopie? Deze en veel meer vragen werden opgeroepen door de gesprekken die we voerden en de artikelen die De Kamer las. Tijd om ons verder in het onderwerp zingeving en keuze te verdiepen en hiernaar te kijken met een praktische bril op.

ZINGEVING OP VERSCHILLENDE NIVEAUS

René Gude, filosoof en voormalig Denker des Vaderlands, erkende dat we geneigd zijn om, in zijn woorden, in mentale blubber te geraken als we het over zingeving in werk hebben. We zijn geneigd het over verheven zaken te hebben. Het gaat al gauw over spiritualiteit, bezielend leiderschap, stilte, balans en inspiratie – wat dat ook moge betekenen. Vage begrippen die in discussies weer net zo makkelijk blijken te kunnen worden ingeruild voor andere 'zwamtermen' als het 'goede gevoel' en 'positief in de wereld staan'. Daar schieten we dus niks mee op, aldus Gude. Zingeving is volgens hem niet iets hogers of spiritueels, maar juist iets praktisch, iets ambachtelijks. Zingeving is in vrijwel elk beroep te vinden. Dat hoeft helemaal niet hoogdravend te zijn. Klanten helpen aan de telefoon of een product verkopen waar je zelf in gelooft, kan veel voldoening geven. Zingeving ontstaat door kleine dingen: een verpleegkundige die na een lange nachtdienst een paar uur langer blijft om nazorg te bieden aan de nabestaanden van een overleden patiënt; een serveerster die glimlacht als ze je koffie brengt, een postbode die door weer en wind gaat om jouw brief op tijd te bezorgen.

Gude vond dat het mogelijk moet zijn om in heldere, eenduidige bewoordingen het gesprek met elkaar aan te gaan over zingeving en werk. Gude riep praktische definities in het leven van zin. De werkgeversvereniging



AWVN heeft het stokje na zijn overlijden overgenomen en publiceerde naar aanleiding van het werk van Gude 'Zin in werk'. Hierin staan onder andere de vier soorten 'zin' die Gude onderscheidde, omschreven:

GUDE'S VIER SOORTEN 'ZIN':

1. **Zinnelijkheid:** De eerste vorm van zin is de gemoedstoestand waarin je bent als je zinnen geprikkeld zijn. Er zin in hebben, het lijfelijke aspect, het lustvolle, het lekkere. Je kunt hierbij ook denken aan fysiek contact, beweging, levenslust, genot, passie en vitaliteit.
2. **Zintuiglijkheid:** De tweede soort zin impliceert dat je zintuigen het schone waarnemen. Denk bijvoorbeeld aan het gebouw waarin gewerkt wordt. Een fris, mooi, kleurrijk, warm en sfeervol gebouw is zo'n zintuigelijke plek.
3. **Zinrijkheid:** Deze vorm van zin stelt je in staat ervaringen te verwoorden. Zingeving door het toekennen van betekenis. Zinrijkheid wordt negatief beïnvloed door verlies van autonomie. Wanneer werknemers nog maar verantwoordelijk zijn voor een klein onderdeelje van een compleet product, zijn ze minder goed in staat te verwoorden wat ze precies doen en neemt de zinrijkheid af.
4. **Zinvolheid:** Je onderschrijft de doelstellingen van de onderneming of organisatie waar je voor werkt. De keuze voor een baan wordt steeds minder bepaald door financiële motieven en steeds meer door de vraag wat je het liefst voor welke organisatie zou doen. Daarmee wordt zingeving ook een hrm-vraagstuk.

Wanneer deze vier soorten zin worden omarmd, is duurzame inzetbaarheid het gevolg. Zingeving zorgt voor een vitaler gevoel, toegenomen productiviteit, minder stress en zelfs minder ziekmelding. Dat klinkt logisch, als je bedenkt dat het om de drijfveren, de motivatie en de waarden van werkenden gaat. De Engelsen zeggen niet voor niets 'what makes someone tick'. Gude zag bijvoorbeeld het hebben van een burn-out, iets dat nu veel voorkomt, als een extreme vorm van het ontbreken van zin.

Sociologe Christien Brinkgeve zet hier een kleine kanttekening bij. Ze is van mening dat het model van Gude wel erg veel nadruk legt op de verantwoordelijkheid van het individu en dat de rol van de organisatie onderbelicht blijft. Voor Brinkgeve volgt hieruit de vraag hoe je als leiding van een organisatie op een juiste, niet-autoritaire manier gezag ontwikkelt. Contact maken, verbinding tot stand brengen en werknemers betrekken bij de organisatie van



"Zingeving zorgt voor een vitaler gevoel, toegenomen productiviteit, minder stress en zelfs minder ziekmelding."

werk is volgens haar het antwoord. Gespreksonderwerpen die daarbij belangrijk zijn, zijn bijvoorbeeld: wat is voor jou de waarde van je werk en wanneer voel jij je tevreden? Geredeneerd kan worden dat de verbinding die men eerder zocht met religie, nu gezocht wordt in werk. Verbinding, waardering en zingeving zijn van groot belang in het werk. Onder andere uit eigen ervaring vertelt ze dat als dit wegvalt, er veel energie gaat zitten in je handhaven. Je voelt je eenzaam, komt in een isolement terecht en pleegt roofbouw op je eigen energievoorraad. Ze omschrijft dit pakkend: "Ik voelde me langzamerhand een oude muntsoort die met het jaar devalueerde." Haar conclusie is dat het model van Gude vanuit het werkgeversperspectief een waardevolle aanvulling is op het denken over depressie en burn-out. Ga op zoek naar het verhaal van de werknemer.

ZINGEVING IS NIET IETS VOOR LATER, MAAR OOK VOOR NU

Aansluitend op Brinkgeve en Gude, stelt Aaron Hurst dat zingeving een essentieel onderwerp is voor een goed functionerende werknemer, organisatie en zelfs de economie. Daarbij verwijst Hurst naar 'learn, earn, return'. Het klassieke concept houdt in dat de eerste dertig jaar van je leven zijn voor ontwikkeling, in de volgende dertig jaar verdien je geld en na je zestigste doe je iets terug voor de maatschappij, de volgende generatie of de wereld als geheel. Hurst stelt dat dit vroeger goed werkte, maar dat dit vandaag de dag niet langer houdbaar is. Mensen hebben namelijk behoefte aan alle drie de factoren in elk jaar van ons volwassen leven. Een verschuiving is volgens Hurst dus zichtbaar: van 'learn, earn, return' in chronologische volgorde, naar een combinatie van de drie factoren tegelijkertijd. Ook Hurst vermoedt een relatie tussen zingeving en de afname van de rol van religie. Zingeving wordt steeds meer onderdeel van het dagelijks leven en dan het liefst op de plek waar we veel zijn, namelijk ons werk. Een kans en een groot compliment voor werkgevers en organisaties.

Om meer inzicht te krijgen in dit onderwerp, deed Hurst samen met LinkedIn onderzoek naar de werkmotivatie van ruim 26.000 mensen in 40 landen. Voor 37% van hen bleek zingeving de primaire drijfveer te zijn. Het onderzoek wees uit dat deze groep meer plezier heeft, trouwer is aan de werkgever en hogere prestaties levert. Ook bleek dat betekenis bijzonder sterk leeft in Nederland. Samen met Zweden en Duitsland zijn wij het land dat het sterkst gemotiveerd wordt door zingeving in het werk. Het onderzoek bevestigde voor Hurst (nogmaals) zijn theorie dat we in een nieuwe economie terecht zijn gekomen: the purpose economy, ofwel de betekenis-economie. In zijn gelijknamige boek schrijft hij dat in deze economie winstgevendheid in dienst staan van het creëren van betekenis voor mensen.



"Samen met Zweden en Duitsland zijn wij het land dat het sterkst gemotiveerd wordt door zingeving in het werk."

Om dit praktische vormen aan te laten nemen, richtte Hurst 'The Taproot Foundation' op, om de 'return'-factor niet langer uit te stellen tot na je 60e levensjaar, zoals gebruikelijk in de oude benadering van onze levensfasen in 'learn, earn and return'. De organisatie koppelt professionals die graag iets voor de samenleving willen betekenen, aan non-profitorganisaties. De professionals werken vrijwillig in teams aan projecten van non-profitorganisaties. Daarnaast begon hij ook het platform 'Imperative', dat werkgevers en werknemers hulpmiddelen biedt om de omschakeling te maken naar een door zingeving georiënteerde werkhouding. 'Imperative' is een ontwikkelingsplatform dat je helpt bewust te worden van wat jouw werk betekenis geeft, door bijvoorbeeld peercoachinggesprekken, met als ultieme doel om zingeving een onderdeel te maken van je dagelijkse werk. Er wordt specifiek gefocust op het talent en de cultuur, de behoefte aan een authentieke menselijke connectie en de kans om experimenteel te leren. PWC en Bank of America zijn voorbeelden van bedrijven die gebruikmaken van 'Imperative'.

MEER NAAR DE INDIVIDUELE BEHOEFTE VAN DE WERKNEMER LUISTEREN

De vraag is nu of mensen zelf wel voldoende in staat zijn om uit alle keuzes die er zijn het juiste pad te kiezen: zijn mensen zelf in staat om voldoende zin aan hun loopbaan toe te kennen en daarin zelf bewuste keuzes te maken? Die vraag wordt interessant in het licht van de recente discussies over contractvormen en de al dan niet vrije keuze die mensen daarin hebben. Zo is er bijvoorbeeld het vraagstuk of mensen mee moeten in flexibele contracten, omdat de economie en de werkgevers dit van hen verlangen, of dat dit een bewuste keuze is om meer aan de eigen doelen en ambities tegemoet te kunnen komen in het werk.

Onderzoek van het CBS wijst uit dat slechts één op de vijf flexwerkers zelf behoefte zegt te hebben aan flexibiliteit. Het is namelijk voor velen noodgedwongen. Ex-CNV-voorzitter Maurice Limmen zegt dat deze cijfers laten zien dat mensen er niet zo bewust voor kiezen om flexwerker te zijn en dat dit erg uit de hand kan lopen als we niet oppassen.

Opvallend zijn ook de cijfers van de KvK over de eerste drie kwartalen van 2018, die laten zien dat er 15% meer startende zzp'ers zijn én 10% meer stoppende zzp'ers. CBS vermoedt dat de reden van stoppen voor de helft van deze zzp'ers is dat zij een vaste baan hebben gevonden, nu de economie weer aantrekt. Volgens sommigen is dit goed nieuws. Zo vindt Lodewijk Asscher dat mensen niet onvrijwillig vast moeten zitten in een flexcontract.



Hij vraagt zich af waar de gedachte vandaan komt dat mensen pas geprikkeld worden om hun toegevoegde waarde te bewijzen als ze flexibel werken, in tegenstelling tot wanneer ze een vast contract hebben. Hij is van mening dat dit niet waar is en dat de Nederlandse werknemer zit te wachten op meer respect, vertrouwen en waardering en dat hier een flexibele en loyale werkhouding uit volgt. Dit leidt tot een gevoel van zingeving voor zowel werkgevers als werknemers.

De 'Wereld van Personeel' zegt dat er een toegenomen aandacht is voor 'levensfasegericht personeelsbeleid' of 'generatiemanagement'. Dit houdt in dat je inspelt op de behoefte van personeel, om zo de juiste medewerkers aan te trekken en te behouden. Maar ook om meer betrokkenheid en respect te krijgen van de werknemer.

Inspelen op behoeftes kan bijvoorbeeld door aan te sluiten op de behoefte aan zingeving, maar ook door privé-situaties en ontwikkelingsvragen bespreekbaar te maken. Zij onderscheiden vijf levensfasen: de jonge starter, in het spitsuur van het leven, stabilisatie, de deskundige senior en verzilvering. Daarnaast onderscheiden zij drie instrumenten om in te spelen op de behoefte van medewerkers, om zo waardering te tonen: arbeidsomstandigheden (o.a. bedrijfscultuur), secundaire arbeidsvoorwaarden (voorbeelden zijn scholing, kinderopvang, sport of ontbijten op het werk) en begeleiding (voorbeelden zijn hulp bij het omgaan met een privé-situatie, begeleid iemand die ambitie heeft, koppel jonge starter aan ervaren collega als mentor). Er zijn vele voordelen om een levensfasegericht personeelsbeleid te voeren, volgens de 'Wereld van Personeel'. Zo zijn medewerkers gemotiveerder, ervaren ze minder werkdruk en ontstaat er een evenwichtiger personeelsbestand, waarin ruimte is voor onderwerpen als functieverandering en coaching. Kortom, de boodschap is dat je veel individueller moet kijken welke medewerker waar behoefte aan heeft in plaats van maatregelen te nemen die op grote groepen tegelijk toegepast worden. Mensen worden daar blijer van.

Tot slot halen we een citaat aan van Marc Roosenboom (mede-eigenaar van advies- en projectbureau Gezonde Focus) dat de kern mooi samenvat: "Succesvolle bedrijven zijn in staat de zingevingsvraag van mensen te combineren met hun bedrijfsdoelstellingen en zijn in staat zichzelf te zien als de werknemer en niet de werkgever. Om zo mensen aan zich te binden die bereid zijn hun talent, hun werk, in dienst te stellen van de doelen van dat bedrijf. Mensen die ervoor kiezen om hun werk aan een bedrijf te geven, als werkgever."

"Succesvolle bedrijven zijn in staat de zingevingsvraag van mensen te combineren met hun bedrijfsdoelstellingen en zijn in staat zichzelf te zien als de werknemer en niet de werkgever."

Bronnen:

<https://werkgeven.awvn.nl/werkgeven/53/zingeving-in-werk/>

<http://www.andreahijmans.nl/site/wp-content/uploads/2017-ZIN-IN-WERK-BINNENWERK.pdf>

<https://www.nrc.nl/nieuws/2017/03/03/we-willen-zingeving-liefst-een-beetje-snel-7071785-a1548629>

<https://www.imperative.com/>

<https://politiek.tpo.nl/column/flex-is-keuze-waarom-kruistocht-vast-contract/>

<https://fd.nl/economie-politiek/1151924/aantal-flexwerkers-blijft-groeien>

<https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2018/08/weer-meer-vast-werk-maar-flexwerk-groeit-harder>

<https://www.dewereldvanpersoneel.nl/wp-content/uploads/2016/09/Inspelen-op-levensfasen-van-je-medewerkers-bij-het-bepalen-van-beloning.pdf>

<https://www.zipconomy.nl/2017/04/zzp-organisaties-aan-informateur-laat-alle-gedwongen-zelfstandigen-toe-tot-ww-dan-kan-de-est-echt-ondernemen/>

<https://www.zipconomy.nl/2018/10/record-aantal-starters-en-stoppers-onder-zzpers-geen-gedwongen-zzpers-meer/>

<http://www.vu.centrumethos.nl/prof-dr-g-j-m-van-den-brink/>

<https://www.zienwatonzichtbaaris.nl/zingeving-en-werk/12?var01=zingeving-en-werk&var02=12>

