



# Vertrouwen op flexibiliteit

## Introductie

In De Volkskrant van 19 juli stond een portret van drie jonge mannen. Ex-profvoetballers. En werkloos. Zoals Koen Garritsen van 25 jaar, die onlangs stopte bij FC Zwolle. Hij zegt: “Als je full-time voetbalt, bestaan de meeste dagen uit trainen afgewisseld met rust. Dan tafeltennis je een beetje of kijk je tv. Achteraf gezien was het misschien beter om die tijd te gebruiken voor een studie.” En Bas Jacobs van 28 jaar. Hij las in de krant dat zijn contract niet werd verlengd. Pas een maand later vertelde zijn manager het hem persoonlijk. De derde, Pascal Heije (28), vertelt: “Het is moeilijk een werkloze profvoetballer te zijn. Frustrerend, want voor mijn gevoel ben ik net zo goed als vroeger.”

Wiens schuld is het dat deze drie mannen werkloos zijn? Is het hun eigen schuld, zoals Koen Garritsen zo'n beetje lijkt aan te geven? Of is het de schuld van de manager, die zijn werknemers niet op tijd zegt dat ze niet meer zo goed voetballen en daarom maar beter een andere baan kunnen zoeken? Of schiet een derde partij tekort? Ex-profs kunnen pas sinds juli dit jaar terecht bij een speciaal re-integratietraject om oud-profvoetballers aan het werk te helpen. Vaststaat in elk geval dat er niet geïnvesteerd is in de toekomst van deze mannen. Want hoewel ze jong en gezond zijn, moeten ze aanspraak maken op een uitkering. Dat kost de samenleving geld en is frustrerend voor henzelf.

## Organisaties investeren te weinig in hun mensen

Dit voorbeeld staat niet op zichzelf. Heel veel organisaties investeren te weinig in hun mensen. De commissie-Bakker heeft de feiten op een rij gezet (Advies Commissie Arbeidsparticipatie, 2008).

Ten eerste staan in Nederland 900.000 mensen onvrijwillig aan de kant.

Ten tweede blijkt dat mensen die wel werken, te weinig cursussen volgen. Slechts 16 procent doet dat, en dan gaat het vooral om jongeren. Van de 55-plussers volgt maar 5 procent een cursus.

Ten derde maken we te weinig uren. Tachtig procent van de vrouwen en twintig procent van de mannen werkt in deeltijd, aldus het rapport-Bakker. Dat is veel meer dan in andere Europese landen. Een voordeel van onze deeltijdcultuur is dat werknemers werk en privé goed kunnen combineren. Maar in de praktijk pakt deeltijdwerk slecht uit voor carrières, en dat raakt dan vooral vrouwen.

Ten vierde wisselen oudere werknemers te weinig van baan. Tot 24 jaar wisselt 44 procent van alle werknemers van baan over een periode van twee jaar. Dat is goed, want mensen leren van nieuwe ervaringen, waardoor ze breder inzetbaar worden. Maar tussen 45 en 54 jaar wisselt slechts 17 procent van baan over een periode van twee jaar, en vanaf 55 jaar is dat 15 procent. De commissie-Bakker noemt ouderen gevangen in hun eigen baan, die hun werk uitzitten tot hun pensioen. Zo kan Hilda Verwey-Jonker het in de jaren veertig toch niet bedoeld hebben. Uit haar promotieonderzoek van toen bleek dat veel oudere Eindhovenaren arm waren, wat aanleiding was voor de noodwet van Drees uit 1947. Dit werd later de AOW, waardoor elke 65-plusser voortaan een uitkering kreeg. Ruim een halve eeuw later maakte Verwey-Jonker zich in een interview

met Trouw juist druk om die pensioenleeftijd, want waarom zouden mensen met 65 moeten stoppen met werken? Zelf werkte ze door, en ze verweet haar leeftijdgenoten luiheid (www.canonsociaalwerk.nl).

## Waarom wordt er te weinig in mensen geïnvesteerd?

Hoe komt het dat we te weinig investeren in mensen? Aan het beleid in Nederland lijkt het niet te liggen. Neem de cao's. Uit recent onderzoek naar 122 cao's blijkt dat vrijwel alle cao's afspraken over inzetbaarheid hebben (Najaarsrapportage CAO-afspraken 2007). Zo staan in 119 cao's afspraken over scholing, in 91 cao's over loopbaanbevordering, en 60 cao's schrijven een persoonlijk ontwikkelplan voor. Wel is het persoonlijk opleidingsbudget nog schaars: 10 van de 122 cao's hebben zo'n budget.

Ook het humanresourcesbeleid van veel organisaties lijkt op het eerste gezicht in orde. Nieuw is dat grote organisaties zoals ING, KPN, UWV en Philips speciale werk- en leerportals bouwen voor hun werknemers. Daarmee lopen ze vooruit op wat de commissie-Bakker bepleit, namelijk dat de hele beroepsbevolking een digitaal portfolio moet krijgen. Zo'n digitaal portfolio biedt een overzicht van competenties, diploma's, ervaring, en certificaten voor Elders Verworven Competenties, kortweg EVC. Het helpt mensen meer inzicht te krijgen in hun eigen arbeidsmarktpositie en de noodzaak om zich verder te ontwikkelen.

Maar toch. Alle mooie portals en instrumenten ten spijt, het gebruik ervan blijft meestal achter bij de verwachtingen. Waar ligt het aan, dat ondanks fraaie cao's en humanresourcepraktijken er nog altijd te weinig geïnvesteerd wordt in mensen? Het antwoord heeft voor een belangrijk deel te maken met vertrouwen tussen werkgevers en werknemers.

Voor werknemers is het momenteel niet gemakkelijk om hun broodheer te vertrouwen. Want er komen voortdurend grote veranderingen op hen af. Neem het voorpaginabericht uit het Financieele Dagblad van 22 juli dit jaar. Daarin staat dat de grootschalige uitbesteding van IT-systemen door ABN Amro in de nieuwe situatie wordt teruggedraaid. Begin deze eeuw had ABN Amro er juist voor gekozen om hun IT uit te besteden. Ruim duizend personeelsleden kregen een nieuwe baas, en veel van het werk werd verplaatst naar India. Maar nu de Royal Bank of Scotland een deel van ABN Amro heeft overgenomen, wil zij de computertechnici weer zelf in dienst nemen. De nieuwe werkgever beschouwt IT als een kerntaak. Werknemers als jojo.

Zulke grootschalige veranderingen maken werknemers onzeker. Ze kunnen er niet langer op vertrouwen dat hun werkgever het goed met hen voorheeft. Immers, die kan maar zo van je eisen dat je iets anders moet doen, op een andere plek, tegen andere arbeidsvoorwaarden, zonder dat je daarom hebt gevraagd.

## Vertrouwen als voorwaarde voor investeren in mensen

Beleidsmakers op nationaal en Europees niveau hebben een oplossing voor het probleem van toenemende onzekerheid. Die oplossing heet 'flexicurity', een strategie om organisaties flexibeler te maken en tegelijk werknemers zekerheid te garanderen (Wilthagen, 2007). Er is veel te zeggen *tegen* flexicurity. Behalve dat het een weinig fraaie samentrekking van woorden is, gaat flexicurity uit van een verkeerde uitruil van belangen. Alsof alleen het bedrijf flexibiliteit wil en alleen de werknemer zekerheid. Maar beiden willen allebei. Een bedrijf is er liefst zeker van ook morgen

nog te bestaan. En werknemers willen hun werk flexibel kunnen afstemmen op hun privéleven. Het belangrijkste bezwaar tegen flexicurity is dat het wederom een oplossing 'hoog-over' is, die niet aansluit bij de belangen van werknemers. Grote kans dat flexicurity zich vertaalt in abstracte sociale akkoorden en cao-afspraken, maar nauwelijks concrete oplossingen biedt voor de mensen op de werkvloer. Laat staan dat werknemers er meer vertrouwen van krijgen in hun werkgever.

Anders dan Pauline Meurs, die afwil van simpele oplossingen, pleit ik er juist voor om het simpel te houden. Bouw vertrouwen op het niveau van het individu. Vestig niet alle hoop op instrumenten, zoals de eerder genoemde EVC-procedures, want inzetbaarheid en vertrouwen laten zich niet certificeren. In haar referaat heeft Pauline Meurs een onderscheid aangebracht tussen instrumenteel en principieel vertrouwen. EVC vind ik een voorbeeld van instrumenteel vertrouwen - alsof een certificaat onmiddellijk inzicht verschaft in wat mensen kunnen, terwijl het echte, principiële vertrouwen in capaciteiten pas opgebouwd wordt in de arbeidsrelatie zelf.

Maar hoe gaat dat dan, vertrouwen bouwen op individueel niveau? Dat gebeurt in de dagelijkse afstemming tussen werknemers en hun leidinggevenden. Meestal komen zij er samen wel uit hoe de één goed werk kan leveren en de ander in ruil daarvoor schappelijke werktijden, een goed salaris, uitdagend werk en ontwikkelingsmogelijkheden kan bieden. Van groot belang daarbij is dat leidinggevenden en werknemers, vooral de lageropgeleide, voldoende toegerust zijn om hun arbeidsrelatie vorm te geven. Om met Pauline Meurs en Hilda Verwey-Jonker te spreken: werknemers zijn idealiter zelfstandig en onafhankelijk, om van daaruit op te komen voor zichzelf en bij te dragen aan het grotere geheel, hier de organisatie. Mensen moeten de ruimte en competenties krijgen voor een goed gesprek over hun baan en loopbaan. Hoe dat het beste kan, daarvoor biedt organisatiepsychologisch onderzoek volop handvatten.

Een eerste interessante onderzoekslijn is die naar *priming*, ofwel onbewuste beïnvloeding. Mensen blijken onbewust beïnvloed te worden door allerhande *cues* in hun omgeving, wat gevolgen heeft voor hun houding en gedrag. In een laboratoriumonderzoek werden proefpersonen 'geprimed' op vertrouwen, door heel kort de namen van hun beste vrienden op een computerscherm te projecteren (Huang en Murnighan, 2008). Daarna gaven deze proefpersonen in een zogenoemd vertrouwensspel meer geld aan een onbekende ander dan mensen die betekenisloze woorden op het scherm hadden gekregen. Een onderzoek bij 900 Duitse werknemers van een overheidsdienst suggereert dat *priming* op vertrouwen ook voorkomt in organisaties (Hornung, Rousseau, & Glaser, 2008). Bepaalde werkarrangementen kunnen signaleren dat het management haar medewerkers vertrouwt. In dit onderzoek ging het om arrangementen om parttime te werken en thuis te werken. Mensen met zulke flexibele arrangementen bleken vaker met hun baas speciale afspraken te maken over werktijden en persoonlijke ontwikkeling. Alsof ze meer op zulk overleg vertrouwden dan werknemers met minder flexibele arrangementen. Toch veronderstel ik dat organisaties een heleboel *cues* hebben die mensen *primen* op het tegenovergestelde van vertrouwen, op wantrouwen dus. Denk aan tijdschrijfsystemen, beoordelingsformulieren en dikke cao's.

Een tweede onderzoekslijn betreft *conflicthantering*. Terecht heeft Pauline Meurs opgemerkt dat waar mensen samenleven en -werken, er spanningen en conflicten optreden. In een organisatie zijn belangen voor een deel tegengesteld, en dan heeft de ander het niet 100 procent goed met

je voor. Concurrenten willen van elkaar winnen, collega's azen op dezelfde positie, werkgevers willen van hun zwakke broeders af. Jarenlang onderzoek naar conflicthantering heeft uitgewezen dat conflicten niet te vermijden, maar wel te hanteren zijn (bijv. De Dreu, 2008). De kunst is daarom dat mensen vanuit het besef dat belangen altijd voor een deel botsen, op zoek gaan naar oplossingen die deze belangen samensmeden tot iets nieuws. Dát geeft vertrouwen.

Een derde relevant thema in de psychologische onderzoeksliteratuur is *perspective taking*, vooral in relatie tot onderhandelen. Perspective taking houdt in dat mensen zich verplaatsen in elkaars positie en weten wat de ander beweegt. Uit onderzoek blijkt dat mensen die zich in anderen verplaatsen, meer geneigd zijn om mensen in nood te helpen en effectiever onderhandelen (Epley, Caruso & Bazerman, 2006). Toegepast op de arbeidsrelatie kan perspective taking ertoe leiden dat individuele werknemers en hun leidinggevende goede deals sluiten over werktijden, beloning, prestaties en ontwikkeling. Zulke individuele afspraken worden ook wel 'I-deals' genoemd, een afkorting van 'idiosyncratic deals' (Nauta et al., 2007; Rousseau, 2005). I-deals wijken per definitie af van afspraken die collega's hebben, en zijn win-win-win: goed voor het individu, goed voor de organisatie, en zonder gewetenswroeging uit te leggen aan collega's. I-deals komen nog niet veel voor. In een onderzoek naar I-deals vroegen we aan ruim 1600 Nederlandse werknemers in hoeverre zij afwijkende afspraken hadden (Nauta et al., 2007). Over werktijden worden de meeste I-deals gemaakt: 32 procent zegt hierover een I-deal te hebben. Over ontwikkeling heeft 29 procent een I-deal, over prestaties 23 procent en over beloning slechts 19 procent. Onderzoek wijst uit dat I-deals positief uitpakken (Hornung et al., 2008). Werknemers die I-deals hebben over persoonlijke ontwikkeling werken harder en voelen zich meer verbonden met de organisatie dan werknemers zonder I-deals.

In feite heeft Hilda Verwey-Jonker haar hele leven I-deals gesloten, en wel omdat het vroeger zo uitzonderlijk was om als vrouw te werken. Zij was vaak de eerste of enige vrouw, of het nu om de gemeenteraad in Eindhoven ging, de Eerste Kamer, de SER, of de Algemene Vergadering van de Verenigde Naties (Van der Steen, 2006). Zij onderhandelde eerst voor zichzelf het recht op een plek uit, bijvoorbeeld door in 1945 met zestien heren en koningin Wilhelmina de toekomst van het land te bespreken, terwijl ze volgens de wet, als getrouwde vrouw, handelingsonbekwaam was. Eenmaal in functie vocht zij ervoor om haar eigen uitzonderlijke positie tot wet of regel te verheffen, bijvoorbeeld door zich vanaf 1954 vanuit de Eerste Kamer sterk te maken voor opheffing van het arbeidsverbod voor getrouwde vrouwen.

I-deals worden per definitie door individuele werknemers en hun leidinggevendenden gemaakt. Maar dat betekent nog niet dat ze aan deze individuele arbeidsrelaties voorbehouden zijn. Vaak worden goed werkende, rechtvaardige I-deals verheven tot wet of regel, bijvoorbeeld in HR-beleid en cao-afspraken. Zoals bij Microsoft, waar een enkeling graag een 'schooltijdbaan' van 24 uur wilde, om thuis te zijn als zijn kinderen dat ook zijn (Bouman, 2008). Nu loopt er bij Microsoft een proef om het 24-uurscontract voor meer mensen mogelijk te maken, daar waar eerst 32 uur het gangbare deeltijdcontract was. Op deze wijze kan beleid op alternatieve wijze tot stand komen, namelijk van onderop. Niet alleen sluit het beleid dan beter aan bij zekere individuele behoeften. Ook geeft het individuele werknemers invloed. Door als werknemer met de leidinggevende te onderhandelen, neemt het wederzijdse vertrouwen toe. Samen kunnen ze nieuwe oplossingen verzinnen die, indien werkbaar en rechtvaardig, te verheffen zijn tot HR-praktijk. En dan kan blijken dat er arrangementen ontstaan die passen in het abstracte flexicurity-beleid,

zoals raamwerkregels over werktijden en ontwikkeling. Het zou mooi zijn als de voetbalclubs waaraan ik in het begin refereerde, nauw aangesloten worden bij de re-integratietrajecten die hun ex-profvoetballers ingaan, zodat ze kunnen leren van de resultaten die daar geboekt worden. Want op die manier kunnen lijnen van onderop, bedacht in overleg tussen individuen, samenkomen met de lijnen van bovenaf, zodat ze elkaar versterken in hun effect.

## Samenvattend

Samenvattend pleit ik ervoor dat we vertrouwen op de flexibiliteit die individuele werknemers en hun leidinggevende inbouwen in hun arbeidsrelatie. Het is de beste manier om te investeren in mensen. Dit lukt beter naarmate de organisatie vertrouwenwekkende signalen uitzendt, naarmate mensen zich meer in elkaar verplaatsen en naarmate ze onderlinge verschillen en conflicten beter hanteren. Zoals Pauline Meurs zegt: verschillen moet je accepteren en vieren. Ook kunnen organisaties veel meer profiteren van de I-deals die op de werkvloer worden gesloten. Ze moeten er niet alleen ruimte voor bieden, maar werknemers ertoe uitnodigen om ze te sluiten, en ze daarna integreren in een beleid dat zowel organisaties als werknemers zekerheid en flexibiliteit biedt. Hilda Verwey-Jonker zou erop durven vertrouwen.

## Literatuur

- Advies Commissie Arbeidsparticipatie (2008) *Naar een toekomst die werkt*, [www.naareentoekomstdiewerkt.nl](http://www.naareentoekomstdiewerkt.nl).
- Berkeljon, S. & E. Stoker (2008) Ex-voetballers belanden in zwart gat, *de Volkskrant*, 19 juli 2008, p. 9.
- Bouman, H. (2008) Moedercontract ja, afdwingen nee, *Financieele Dagblad*, 23 juni 2008, [www.FD.nl](http://www.FD.nl).
- Dreu, C.K.W. de (2008) The virtue and vice of workplace conflict: Food for (pessimistic) thought, *Journal of Organizational Behavior*, 29, pp. 5-18.
- Horde, C. de (2008) RBS staakt uitbesteding IT bij ABN, *Financieele Dagblad*, 22 juli 2008, p. 1.
- Epley, N., E.M. Caruso & M.H. Bazerman (2006) When perspective taking increases taking: Reactive egoism in social interaction, *Journal of Personality and Social Psychology*, 91, pp. 872-889.
- Hornung, S., D.M. Rousseau & J. Glaser (2008) Creating flexible work arrangements through idiosyncratic deals, *Journal of Applied Psychology*, 93, pp. 655-664.
- Huang, L. & K. Murnighan (2008) *Automatic trust: positive interpersonal associations and positive reputations*, Paper presented at the Annual Conference 2008 of the International Association for Conflict Management, Chicago.
- Najaarsrapportage CAO-afspraken 2007, Den Haag: SZW.
- Nauta, A., P. Oeij, R. Huiskamp & A. Goudswaard (2007) *Loven en bieden over werk: Naar dialoog en maatwerk in de arbeidsrelatie*, Assen: Van Gorcum.
- 'Profvoetballer of student', 'Werkloos zijn is wennen', 'Wat kun je nou met vbo?', *de Volkskrant*, 19 juli 2008.
- Rousseau, D. M. (2005) *I-deals: Idiosyncratic deals employees bargain for themselves*, New York: M. E. Sharpe.
- Van der Steen, M. (2006) Een strijdbare intellectueel: Het uitzonderlijke leven van Hilda Verwey-Jonker, *Biografie Bulletin*, Winter.
- Wilthagen, A.C.J.M. (2007) *Heden, verleden en toekomst van de arbeidsovereenkomst*, Justitie/SZW/SER-symposium.
- [www.canonsociaalwerk.nl](http://www.canonsociaalwerk.nl).