



# *Mens&Markt*





REDACTIE | MARTHA MEERMAN



# *Mens&Markt*

HRM-ONDERZOEK OP HET HBO





# Inhoud

<b>Voorwoord</b> .....	<b>6</b>
<b>deel I   Terugblik</b> .....	<b>11</b>
15 jaar lectoraat gedifferentieerd Human Resource Management .....	13
<b>deel II   De werkende mens</b> .....	<b>53</b>
Inleiding .....	54
1. Mensen op de arbeidsmarkt .....	57
2. Open hiring™ Een baan zonder sollicitatiegesprek .....	75
PORTRET SASKIA PEERWIJK .....	84
3. Bekapt en bezakt op reis naar de toekomst .....	87
4. De oudere werknemer als homo economicus .....	95
5. Naar een op skills georiënteerde arbeidsmarkt .....	105
PORTRET HENK WALTHAUS .....	116
6. Vakmanschap in transitie .....	119
7. Samen leven en werken in de wijk .....	129
PORTRET KARIM YILMAZ .....	138
8. Het Amsterdamse Experiment met de Bijstand .....	141
BASISINKOMEN OF (REGELLUWE) BIJSTAND? .....	152
<b>deel III   De lerende professional</b> .....	<b>157</b>
Inleiding .....	158
1. De lerende professional: over leren professionaliseren en kennisontwikkeling ..	161
2. Professionele teams vragen ruimte en ondersteuning .....	175
PORTRET IBTISAM DAOUDI .....	184
3. Hbo-docenten en onderzoek: een appèl .....	187
PORTRET LUCA LOPES DE LEO LAGUNA .....	196
4. Onderzoek in meervoud .....	199
<b>Nawoord</b> .....	<b>208</b>
Noten .....	216
Literatuur .....	220
Verantwoording .....	225

# 1. Mensen op de arbeidsmarkt

TEKST | MARTHA MEERMAN

*Dit hoofdstuk gaat over mensen en in het bijzonder over mensen met een onzekere positie op de arbeidsmarkt. Centrale begrippen die voor dit onderwerp van belang zijn, passeren de revue, zoals de levensloop van mensen, het begrip capability en een beschrijving van het precariaat. We gaan kort in op wat de waarde van werk voor mensen is. Maar ook een definitie van arbeid en de samenwerking tussen werkgevers, werknemers en overheid komen aan de orde.<sup>1</sup>*

## ◇ 1.1 De mens als uitgangspunt

Mensen zijn denkende en sociale wezens en hoewel ze onderling verschillen, spreken we van één soort mens: de homo sapiens. Mensen worden meestal vrij geboren met in Nederland een gemiddelde levensverwachting van 83 jaar voor vrouwen en 79 jaar voor mannen. Mensen die een hogere opleiding hebben genoten, leven gemiddeld zes jaar langer dan lager opgeleiden.<sup>2</sup> Het leven bestaat uit verschillende fasen, waarbinnen mensen groeien, zich ontwikkelen, relaties aangaan, autonomie vergaren en soms ook weer verliezen. In elke levensfase vormt zich een gepaste identiteit. Althans, als het goed is, want voor de identiteitsvorming is een coherent levensverhaal nodig. In de westerse wereld maakt het werk daar een belangrijk onderdeel van uit. Om groei en ontwikkeling mogelijk te maken en het verhaal kloppend, hebben mensen behoeften en wensen, rechten en plichten. De invulling ervan wordt bepaald door de omgeving waarbinnen ze leven.

Ik start met de mens als homo respondens, als antwoord op het diepgewortelde gedachtegoed over de homo economicus. Daarna richt ik de blik op de

levensloop van mensen en de wens tot een coherent levensverhaal. De diversiteit onder mensen is groot, wij richten ons met name op degenen met een onzekere arbeidsmarktpositie; zij hebben meestal een lager en/of middelbaar opleidingsniveau. Tot slot komt aan de orde wat de betekenis van de genoemde invalshoeken is voor de werkende mens, die in deze tijd een plek in de samenleving moet weten te vinden.

### **De mens als homo respondens**

‘Stimuleer de menselijke natuur’, luidt de titel van een hoofdstuk uit het boek Donuteconomie van Kate Raworth.<sup>3</sup> Deze econome hekelt de wijze waarop in onze tijd wordt uitgegaan van de homo economicus en pleit voor een menselijker en socialer beeld. De homo economicus zoals die doorgaans beschreven wordt, is, zo stelt zij, de solitaire, egoïstische, berekenende, concurrerende en onverzadigbare mens. Het is het beeld van het individu dat met geld in de hand, een rekenmachine in het hoofd en een groot ego in het hart de strijd met anderen aangaat. Het is exemplarisch voor hoe de mens zich kan of soms moet gedragen op de markt. De homo economicus is ook de ondernemende mens die zelf de regie voert over het eigen leven. Hij of zij is gericht op zelfverbetering door persoonlijk management, vermarkt zich als een (sterk) merk in concurrentie met anderen, laat zijn of haar identiteit een afgeleide zijn van de eisen van de omgeving, maar is ook kwetsbaar voor zelf-uitputting, burn-out en depressies.<sup>4</sup> Natuurlijk streeft de menselijke soort naar zelfbehoud, maar bovenstaande opvatting van de homo economicus is een misvatting of geeft op zijn minst een eenzijdig beeld.

Raworth zet er daarom een ander mensbeeld tegenover, dat van de homo socialis. Zij gaat uit van de mensheid als gemeenschap, waarmee ze refereert aan de mens als de meest sociale soort op aarde, die in alle stadia van het leven afhankelijk is van anderen. De menselijke soort wringt zich juist in alle mogelijke bochten om als individuen samen te werken, elkaar te vertrouwen en wederzijds te dienen, om dingen te realiseren die iemand als individu niet voor elkaar krijgt. Raworth ziet de mens als octopus, die het verbluffende vermogen heeft zich aan te passen aan de immer veranderende omgeving.

Een ander beeld – voor een belangrijk deel overlappend met het concept van de homo socialis, maar dan aangevuld met ethische kenmerken – is dat van de homo respondens. Het onderscheidt zich van het mensbeeld van de homo

economicus door het primaat bij duurzame sociale gemeenschappen te leggen. In die gemeenschappen gaat het om onderling vertrouwen, respect en samenwerking, om als mens tot bloei te komen. Mensen gaan niet eenzijdig op in één levensverband of sector, zoals werk of consumptie, maar leven in meerdere sociale verbanden waaronder het gezin, de Facebook-groep of de school. Responsiviteit gaat uit van rekenschap afleggen en recht doen aan medemensen. De homo respondens erkent de uniciteit van medemensen en hun diversiteit aan talenten en mogelijkheden. Mensen hanteren een veelheid aan samenhangende normen en eigenschappen waaronder zorgzaamheid, rechtvaardigheid, creativiteit, effectiviteit en efficiency. Ze erkennen ten slotte de gebrokenheid en verscheurdheid van het mens-zijn, mensen handelen niet alleen ten goede maar ook ten kwade.<sup>5</sup>

### De levensloop van de mens

Gedurende het leven staan opgroeien, zich ontwikkelen, fysiek ouder en mentaal wijzer worden, centraal – ook in het werkzame leven. Hoe dat gebeurt? Deze tijd kenmerkt zich door gefragmenteerde levenstrajecten waarin perioden van opleiding en werk elkaar afwisselen en ook naast elkaar voorkomen. Voor de kansrijken is er veel keuzevrijheid om het leven naar eigen voorkeur en mogelijkheden in te richten. Zij gebruiken goede banen en de eigen opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden in en buiten het werk voor voldoening en zingeving. Alleen door pech zoals ziekte, ontslag of burn-out kunnen zij tot de kansarmen gaan behoren. Voor de kansarmen, meestal laag- of middelbaar opgeleid, is er onzekerheid op veel belangrijke levensgebieden. Ze missen met name ontwikkelmogelijkheden binnen de vele slecht betaalde, kortdurende en geflexibiliseerde banen die ze verrichten.<sup>6</sup> Voor grote groepen is soms zelfs sprake van neerwaartse sociale mobiliteit ten opzichte van eerdere generaties. De grilligheid van het moderne leven maakt loopbaan(planning) en daarmee de mogelijkheid om een eigen en coherent levensverhaal te maken, nogal problematisch.

Alle burgers zouden volwaardig moeten kunnen participeren in de samenleving. Dat zou mogelijk zijn met een stelsel waarin de verschillende levenstrajecten naast of in relatie met elkaar kunnen functioneren en waarin alle mensen de keuze hebben om het leven naar de eigen mogelijkheden in te richten. Schmid pleitte er al voor om de combinatie van betaalde arbeid en zorgarbeid, en de steeds toenemende vormen van onbetaald werk in de levensloop te



**FIGUUR 1.1**  
Variatie op het levensloop model  
van Schmid (1999)



bezien en voor iedereen mogelijk te maken.<sup>7</sup> Hij gaat uit van minder rigide grenzen tussen de wereld van de arbeid en de leefwereld en ontwikkelde hiervoor een model (ZIE FIGUUR 1.1). Het is erop gericht om beslissingen die mensen tijdens hun leven (moeten) nemen, gemakkelijker te maken. ‘Leren en ontwikkelen op de werkplek’ blijft de kern, de transities tussen verschillende werkplekken binnen die kern zijn variabel en afhankelijk van de vraag naar arbeid in een specifieke sector. Door samenwerking van werkgevers kunnen de transities in die kern vloeiend verlopen. Voor jongeren zou de initiële opleiding moeten aansluiten op de wereld van het werk en tegelijkertijd zou er rekening gehouden moeten worden met de vraag naar zinvol werk voor ouderen. Het ontwerp van institutionele arrangementen, dat wil zeggen afspraken tussen verschillende actoren op de arbeidsmarkt, zou ervoor moeten zorgen dat mensen gemakkelijk kunnen schakelen tussen de domeinen van werk, opleiding en gezin, waardoor uiteenlopende combinaties van maatschappelijke activiteiten mogelijk zijn. Nu geldt nog dat als je je eenmaal verwijderd van de kern, de afstand tot werk razendsnel groter wordt en terugkeer bijna onmogelijk wordt. Schmid zet participatie in de samenleving centraal, de kwaliteit ervan bepaalt of mensen zich kunnen ontwikkelen in het leven.

### **Het levensverhaal van de mens**

Nussbaum gaat een stap verder en verbindt de levensloop van mensen met al hun talenten en mogelijkheden, aan hun context. Ze ziet de mens als homo respondens<sup>8</sup> en stelt dat mensen de verantwoordelijkheid moeten kun-

nen dragen voor het eigen bestaan, in relatie tot hun naaste omgeving. Ze omschrijft dat met het concept *capabilities*: het geheel van activiteiten die voor mensen waardevol zijn en verbonden zijn met wat daadwerkelijk in hun bereik ligt. Ze bedoelt daarmee dat hetgeen mensen doen en waar ze toe in staat zijn, wordt beïnvloed door de sociale, culturele en economische omgeving waarin ze opgroeien en socialiseren. Mensen floreren het best als ze de vrijheid hebben om het leven te kiezen dat bij hen past, en kunnen doen wat zij vinden dat ze moeten doen. Die keuze wordt wel bepaald door de mogelijkheden die hun ter beschikking staan. Erkenning van *capabilities* is de voorwaarde om de rode draad door het eigen leven te ontdekken en zelf te spinnen, een draad die richting en sturing geeft aan de keuzes die iemand maakt. Op deze wijze zijn mensen op zoek naar een coherent levensverhaal.

Alleen de combinatie van mogelijkheden van een individu in relatie met de omgeving telt, aldus Nussbaum. En om de eigen *capabilities* volledig in te kunnen zetten, moet aan verschillende voorwaarden worden voldaan. Pas dan kunnen mensen succesvol zijn voor zichzelf, voor hun naaste omgeving en voor de samenleving waarbinnen zij functioneren. Zo moeten mensen fysiek en geestelijk zijn toegerust om de activiteiten die ze beogen, ook te kunnen uitvoeren. Ze moeten ook over de kennis en vaardigheden beschikken om dat te doen. Er moet een omgeving zijn waarin ze vervolgens die kennis en vaardigheden daadwerkelijk kunnen inzetten, waarbij er ondersteuning moet zijn om te kunnen waarmaken wat ze voor ogen hebben. Ten slotte is het belangrijk dat hun activiteiten worden gewaardeerd door het netwerk thuis, maar ook door de organisatie waarbinnen de activiteiten of het werk worden uitgevoerd.

### **De behoeften van de mens**

De kansen en mogelijkheden die de omgeving biedt, zijn niet voor een ieder gelijk. Standing heeft het over kansrijken, die bij tegenslag of pech worden opgevangen door hun omgeving.<sup>9</sup> Een dergelijk vangnet ontbreekt doorgaans bij kansarmen: zij groeien vaak op in buurten waar nauwelijks sprake is van een werkethiek. Zij leggen zich erbij neer dat hun carrière niet in arbeid ligt. Ouderen zijn meestal kansarm, tenzij zij zelf of hun partner een goed pensioen hebben vergaard. Ze moeten in de wereld van het werk opboksen tegen goedkope, flexibele, jonge arbeidskrachten. Voor kansarmen ontbreken nogal eens de voorwaarden waaronder *capabilities* gerealiseerd

kunnen worden, doordat de omgeving barrières opwerpt. Zij moeten allereerst aan de noodzakelijke levensbehoeften zien te voldoen, alvorens ze aan de realisering van hun capabilities kunnen toekomen.

Maslow introduceerde in 1943 zijn theorie met de inmiddels befaamde hiërarchische piramide van behoeften. Aan bepaalde basisbehoeften moet worden voldaan, zo stelde hij, wil een mens aan 'hogere' behoeften, waaronder zelf-realisatie, kunnen toekomen. Standing vult de basisbehoeften in die vervuld moeten worden, willen mensen zelf richting kunnen geven aan hun leven, behoeften die vaak niet vervuld zijn voor de kansarmen. Standing noemt hen het precariaat: de groep mensen die een zwakke sociaal-economische positie hebben als gevolg van onzekerheid over werk en inkomen. Het is de verbetering van het woord precair en het marxistische begrip proletariaat. Tot het precariaat rekent hij mensen die in een onzekere of precaire positie verkeren zonder de 'rechten' en solidariteit van het proletariaat uit de tweede helft van de 20<sup>ste</sup> eeuw. Het gaat om mensen voor wie de economische orde geen duurzaam perspectief en dus bestaanszekerheid biedt. Mensen die tot het precariaat behoren, komen onvoldoende toe aan het realiseren van hun talenten omdat ze bezig zijn om te overleven. Voor zij zich kunnen ontwikkelen, zou eerst in de directe behoeften voorzien moeten worden. Naast zekerheid van werk en inkomen gaat het dan ook om *voldoende* inkomen en *passend* werk, en de financiële middelen om onderwijs te kunnen volgen. Onder het precariaat vallen flexwerkers, zzp'ers die rond het minimum verdienen, migranten, vluchtelingen, mensen met een beperking en in toenemende mate de lager en middelbaar opgeleiden.

### **Ieder mens is anders**

Mensen verschillen van elkaar. Die verschillen zijn soms zichtbaar, maar niet altijd. Aan mensen kun je vaak niet zien hoe hun leven eruit ziet en wat ze hebben meegemaakt. Ingrijpende gebeurtenissen maar ook opleiding, vakgebied, opvoeding en gezondheid kunnen het leven veranderen. Door onzichtbaarheid en veranderlijkheid is niet elk verschil scherp te categoriseren.

Mensen worden in categorieën ingedeeld waardoor en waarmee onderscheid wordt gemaakt. In Nederland was dat van oudsher bijvoorbeeld het onderscheid tussen katholieken en protestanten. Nu hebben we het over het verschil tussen Nederlanders en moslims, migranten of allochtonen. Dergelijk

onderscheid kan helpen voor de statistieken en voor het maken van beleid, maar is in de praktijk van alledag niet goed houdbaar. Het woord buitenlander, allochtoon of migrant is een te grove, soms kwetsende of onjuiste categorie.

De identiteit van mensen bestaat uit vele aspecten. Migranten afkomstig uit hetzelfde land hebben wellicht culturele aspecten die hen binden maar verschillen ook van elkaar door hun sekse, leeftijd, opleidingsniveau en door specifieke gebeurtenissen in hun persoonlijk leven. Een diversiteit aan deelidentiteiten is een gegeven waardoor elk individu eigenlijk uniek is. Unieke mensen hebben vaak last van categorisering, vooral als ze tot de minder-machtigen behoren zoals de genoemde groepen uit het precariaat. Categorisering leidt immers altijd tot een beoordeling, tot 'wij' zijn beter dan 'zij', tot sociale ongelijkheid en discriminatie bij selectieprocessen en de waardering van prestaties in de organisatie.<sup>10</sup>

Mensen die afwijken van heersende normen in een samenleving hebben vaak last van een woekeridentiteit, dat is het benadrukken van een enkel persoonskenmerk in een bepaalde situatie. De deelidentiteit wordt uitvergroot en op de voorgrond gesteld. Een woekeridentiteit overschaduwde alle andere kenmerken waar mensen op verschillen. Voorbeelden? Nederlanders die zijn opgevoed door ouders met een Marokkaanse culturele achtergrond of een overeenkomende achternaam dragen: zij hebben last van discriminatie bij sollicitaties, ongeacht hun leeftijd. Of ouderen op de arbeidsmarkt: zij komen heel moeilijk aan het werk, ongeacht hun scholingsgraad. Oud zijn wordt ervaren als woekeridentiteit. Mensen met een 'gat' in het cv worden als categorie weggezet bij de selectie. In al deze gevallen geldt: naar andere kenmerken wordt nauwelijks gekeken.

Het begrip diversiteit gaat over verschillen tussen mensen. Ze worden neutraal voorgesteld maar diversiteit doet ertoe als die verschillen schuren, als ze niet als vanzelfsprekend aanwezig zijn of domweg tot conflicten leiden. Diversiteit is meer vloeiend in tegenstelling tot de woekeridentiteit. Daarbovenop wordt ook gesproken van superdiversiteit. Deze ontstaat in situaties die continu veranderlijk zijn, waar vastgeroeste verhoudingen ontbreken omdat weinig vaststaat. In die context laten bewegende migrantengroepen in de grote steden combinaties van verschillen zien naar herkomst, bezit van

cultureel kapitaal en staat van welzijn. Superdiversiteit duidt op uniciteit en veranderlijkheid en bij de hantering ervan schuilt het gevaar dat elke vorm van categorisering niet meer bestaat omdat we allemaal individuen zijn geworden.

## ◇ 1.2 De werkende mens

Om met die diversiteit aan mensen in de samenleving en, meer specifiek, in het werk te kunnen omgaan, is een structuur nodig, in de vorm van wetten, regels en richtlijnen.

### Rechten van de mens

De Universele Verklaring van de Rechten van de Mens (1948) omschrijft de basisrechten van de mens ondubbelzinnig. Ieder mens wordt vrij en met gelijke rechten geboren, mensen hebben recht op leven en veiligheid. Ze hebben recht op maatschappelijke zekerheid, recht op werk dat zelf is verkozen en recht op een eerlijk loon. Mensen hebben recht op voldoende inkomen en recht op onderwijs. De overheid moet ervoor zorgen dat mensenrechten worden nageleefd maar de samenleving moet het mogelijk maken dat die rechten ook waargemaakt kunnen worden. In 1983 is in ons land een ingrijpend herziene grondwet ingevoerd waarin deze sociale grondrechten expliciet opgenomen zijn.<sup>11</sup>

Zo staat er in Artikel 19 van de herziene Grondwet van het Koninkrijk der Nederlanden:

1. Bevordering van voldoende werkgelegenheid is voorwerp van zorg der overheid.
2. De wet stelt regels omtrent de rechtspositie van hen die arbeid verrichten en omtrent hun bescherming daarbij, alsmede omtrent medezeggenschap.
3. Het recht van iedere Nederlander op vrije keuze van arbeid wordt erkend, behoudens de beperkingen bij of krachtens de wet gesteld.

En in Artikel 20, lid 1 staat:

1. De bestaanszekerheid der bevolking en spreiding van welvaart zijn voorwerp van zorg der overheid.

Uit de genoemde algemene rechten volgen ook enkele vrijheden die ieder mens zich zou mogen veroorloven. Schmid sprak al over het recht op werken en niet werken en Standing werkt dat uit in zijn pleidooi voor een basisinkomen.<sup>12</sup> Hij pleit voor de vrijheid om een baan te weigeren die vernederend is, te laag betaald, tot verveling leidt of smerig werk bevat; de vrijheid om een baan te accepteren die interessant is maar weinig betaald; de vrijheid om een kleine onderneming te starten die in potentie lonend is maar wel groot risico met zich meebrengt; de vrijheid om voor vrienden en familie te zorgen of vrijwilligerswerk te doen waar geen tijd voor is na een dag hard werken; de vrijheid om creatieve activiteiten uit te voeren; de vrijheid om nieuwe skills en competenties aan te leren; de vrijheid om vaste relaties aan te gaan en deze ook weer te verbreken; de vrijheid om een kind te krijgen, en tenslotte de vrijheid om lui te zijn.

### Betekenisvol werk

Waar Standing het recht op het weigeren van vuil, onzeker of vernederend werk onder de loep neemt, nemen anderen goed werk als uitgangspunt. Mensen krijgen voldoening van werk als ze persoonlijke doelen kunnen verwezenlijken, hun kennis en vaardigheden kunnen inzetten, een zekere mate van autonomie genieten en feedback krijgen op wat zij presteren. Werk moet geen stress veroorzaken en moet leermogelijkheden bieden.<sup>13</sup> Het zijn de fundamenten geworden van artikel 3 van de Arbeidsomstandighedenwet, waar wordt gesproken van 'welzijn bij de arbeid'. Daarvan is pas sprake als een functie 'volledig' is, dat wil zeggen een functie waarbij werkenden zowel hun werk kunnen voorbereiden als uitvoeren, en kunnen evalueren of ze het werk goed gedaan hebben. Kort cyclisch werk, bijvoorbeeld, is niet volledig. Onvolledige functies en weinig variatie in het werk geven onvoldoende mogelijkheden om zelf zaken te regelen, wat tot stress kan leiden. Samenwerken met anderen geeft de mogelijkheid om van die anderen te leren, geïsoleerd werk daarentegen niet. Mogelijkheden tot leren vinden plaats op de werkplek en daarbuiten door bij- en omscholingscursussen. Leermogelijkheden en autonomie op het werk zorgen ervoor dat mensen meegroeien met veranderingen in het werk en de samenleving. Het is een voorwaarde om gedurende de hele



levensloop mee te kunnen blijven doen. Werk heeft waarde voor het individu als het in het verhaal past van een betekenisvol leven.<sup>14</sup>

Van der Klink en anderen sluiten met zijn 'Werk als Waarde' model aan bij de uitgangspunten van Nussbaum en haar capability-benadering zoals hierboven besproken.<sup>15</sup> Hij vertaalt als het ware haar gedachtegoed naar duurzame inzetbaarheid. Deze is alleen te bereiken door een vruchtbare wisselwerking tussen de individuele werknemer en de organisatie. Centraal in het model van Van der Klink staan de realiseerbare mogelijkheden, waarbij mensen in staat zijn of in staat gesteld worden om hun kennis en vaardigheden in te zetten en te ontwikkelen. Duurzame inzetbaarheid vraagt hulpbronnen waarmee capabilities gerealiseerd kunnen worden. Het gaat daarbij enerzijds om de houding en motivatie van de persoon en anderzijds om de mogelijkheden tot leren en bijscholing vanuit de organisatie.

Werk heeft waarde of betekenis, en dat geldt zowel voor de persoon die het uitvoert als voor degene die erom heeft gevraagd. Alleen als beiden in de organisatie die betekenis erkennen, kan er sprake zijn van duurzame inzetbaarheid. Van der Klink spreekt over werkcapaciteiten als voorwaarden voor duurzame inzetbaarheid. Werkenden moeten eigen doelen kunnen stellen, hun eigen kennis en vaardigheden kunnen gebruiken en ontwikkelen. Zij moeten betekenisvol werk kunnen verrichten en betekenisvolle werkcontacten kunnen leggen. Zij zouden een goed inkomen moeten verdienen. Werknemers zouden betrokken moeten worden bij belangrijke beslissingen voor het bedrijf. De organisatie zou de voorwaarden moeten scheppen om dat te realiseren, aldus Van der Klink.

Een benadering als hier geschetst, vraagt om een hoogwaardige kwaliteit van arbeid en een bewust HRM-beleid. Mensen zijn immers vaak geneigd niet de eigen capabilities in te zetten, maar zich aan te passen aan de omstandigheden die zich voordoen en zich daar bij neer te leggen. Van der Klink neemt stelling tegen tevredenheidsonderzoeken als zouden die een graadmeter zijn van duurzame inzetbaarheid. Er moeten andere typen metingen, waaronder de capability vragenlijst<sup>16</sup>, worden ontworpen en ingezet om de waarde(ring) van werk te meten. Daarbij komt, we zeiden het reeds, dat werknemers onderling verschillen, wat vraagt om gedifferentieerd HRM: ongelijke behandeling van ongelijke individuen om gelijke uitkomsten te realiseren.

We kunnen het over de waarde van werk hebben maar over welk werk het precies gaat, wordt beslist op de arbeidsmarkt, waar kapitaal en arbeid elkaar tegenkomen, vraag en aanbod elkaar ontmoeten, en waar werkgevers en werknemers met elkaar onderhandelen over de voorwaarden waaronder wordt gewerkt. En op die arbeidsmarkt is de vaste standaardbaan, met een grote mate van baan- en inkomenszekerheid, steeds vaker vervangen door een gefragmenteerde baan van deeltijdwerk en flexwerk. Slechts 10% van de werknemers heeft nog het profiel van ‘de ideale autochtone, mannelijke kostwinner met een partner zonder betaald werk’, zoals dat enkele decennia geleden nog gold. Waar de standaardorganisatie vaak een grote bureaucratische onderneming betrof, die een massaproduct voortbracht, met een interne arbeidsmarkt, bieden de grote organisaties nu veel minder stabiliteit, loopbaanperspectief en continuïteit door reorganisaties, overname, fusies en uitbesteding.

### ◇ 1.3 Werk, arbeidsmarkt en samenleving in het huidige bestel

Verschillende van de hierboven genoemde auteurs pleiten voor minder rigide grenzen tussen de wereld van de arbeid en de leefwereld. Mensen moeten zich kunnen ontwikkelen en hun capabilities realiseren, en dat kan alleen als de omgeving daartoe de mogelijkheden biedt. Die omgeving kan een stabiele werkplek zijn, maar die is daar niet altijd voor ingericht. Het kan ook een flexibele werkplek zijn, maar om tot ontwikkeling te komen is dan wel een meer stabiele organisatie nodig. Ook arbeidsarrangementen zoals bedoeld door Schmidt – waarbij betaalde arbeid gecombineerd kan worden met andere activiteiten – kunnen bijdragen aan de ontwikkeling van mensen. Ze zijn echter pas te organiseren als de instituties in de wereld van het werk en de leefwereld meer in elkaar grijpen, als beide werelden gelijkkelijk gewaardeerd worden en als we uitgaan van een brede definitie van werk of arbeid.

#### **De vele gedaanten van werk**

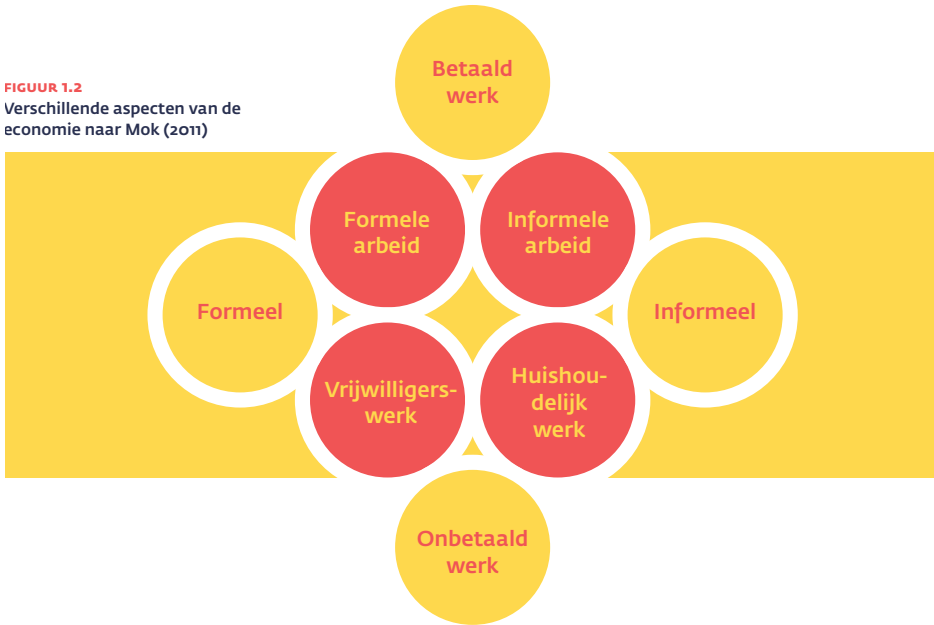
Arbeid wordt door Van Dale breed gedefinieerd als een ‘inspanning van lichamelijke en/of geestelijke krachten om iets tot stand te brengen’.<sup>17</sup> Werk, eveneens volgens van Dale, is een vertaling van arbeid en wordt smaller gedefinieerd als betaalde arbeid in een productieproces. Er kan onderscheid worden gemaakt tussen productieve arbeid en onproductieve arbeid. Pro-



ductieve arbeid heeft een ruilwaarde op de markt: de werknemer wordt als ruil voor de geleverde inspanning betaald als er geld aan te pas komt. Onproductieve arbeid is arbeid waar geen geld in het geding is, omdat er niet voor wordt betaald. Beide kunnen georganiseerd zijn op basis van formele regels. Daarnaast is er formele en informele arbeid. Formele arbeid is zichtbaar, informele soms. Mok heeft een indeling van soorten werk gemaakt en deze geordend in een model (ZIE FIGUUR 1.2).<sup>18</sup> Het zijn de verschillende aspecten van de economie met hun eigen processen en bejegening. Bovendien zien we verschuivingen in de typering omdat de waardering van werk verandert; werkzaamheden waar vroeger voor werd betaald, is nu onbetaald en/of vrijwillig geworden en andersom. Onder het huidige bewind wordt werk dat weinig bijdraagt aan het bruto nationaal product naar de vrijwilligersmarkt verwezen. Het heeft nauwelijks waarde meer. Soms wordt voor creativiteit betaald omdat 'de markt' denkt dat dat werk in de toekomst geld gaat opleveren. De werkende heeft een eigen waardering voor het werk dat hij of zij doet en die waardering kan los staan van de verschillende typering.

Het is interessant om in een gedachtenexperiment allerlei soorten werk dat dagelijks gedaan wordt in het model te plaatsen. Vele werkzaamheden zijn dan goed te typeren, maar dat geldt niet altijd. Bepaalde bezigheden van mensen vallen in meerdere categorieën, afhankelijk van de situatie. Zo wordt schoonmaakwerk in het schoonmaakbedrijf betaald, evenals het verzorgen van kinderen in het kinderdagverblijf. Maar in een andere context wordt schoonmaakwerk vrijwillig aangeboden door de kinderen van de ouders in het verzorgingshuis of door de ouders van kinderen op school. Het is noodzakelijk 'vrijwilligerswerk'. Schoonmaakwerk en oppaswerk worden in individuele huishoudens informeel en onderhands geregeld of horen bij het werk van de huisvrouw/man. Er zijn er die schoonmaken zien als een hobby en het verzorgen van kinderen als ontspanning in plaats van inspanning. Dezelfde redenering kan opgaan voor vele andere beroepen, maar op een andere manier. De communicatieadviseur is een veelgevraagde formele baan en van hem/haar wordt verwacht in een informele (en dus onbetaalde) context de sociale media te bespelen. De financieel expert, opgeleid op mbo-niveau, is op de markt minder gewenst, maar in de talloze onbetaalde besturen in de wijk onmisbaar. Vele beroepen en activiteiten worden zowel formeel als informeel, betaald als onbetaald verricht.

**FIGUUR 1.2**  
Verschillende aspecten van de  
economie naar Mok (2011)



Wanneer is er voor de werkende sprake van werk? En onder welke voorwaarden worden die activiteiten verricht? Mok zou zeggen dat er sprake is van arbeid als werkzaamheden nuttig zijn en/of worden verricht voor een ander.<sup>19</sup> Maar die anderen moeten er behoefte aan hebben dat er iets voor ze wordt gedaan. Werken voor die anderen moet voelen als een soort verplichting en die verplichting geldt dan ook voor de collega's. Met deze definitie gaat het niet alleen over de financiële maar ook over de betekenisvolle waardering van anderen voor het werk dat wordt gedaan. Wij zouden er ten slotte nog een doel of zinvolle betekenis aan kunnen toevoegen, niet alleen voor die ander maar ook voor de werkende zelf, om het – in de terminologie van Graeber – geen bullshitbaan te laten zijn.<sup>20</sup> Er is sprake van werk als je je committeert aan een doel of betekenis die jijzelf en anderen waarderen en waartoe activiteiten verricht moeten worden. Voor de typering van werk is het goed te benoemen dat dat werk plaatsvindt in een specifieke omgeving en dat het onder specifieke omstandigheden wordt uitgevoerd. Deze definitie wordt in de volgende hoofdstukken in dit deel vaak tot uitgangspunt genomen.

### **Poldermodel en participatiesamenleving**

In Nederland zijn instituties opgetuigd in een driehoek van overheid, werkgeversorganisaties en vakbonden om over sociaal-economisch beleid

en de arbeidsmarkt te onderhandelen en besluiten te nemen. De driehoek is – of misschien is het tegenwoordig beter te zeggen: was –erop gericht om een (machts)balans tot stand te brengen tussen economische en sociale uitkomsten en de onderhandelingen daarover buiten de arbeidsorganisatie te houden; de balans wordt immers regelmatig verstoord. Het is de taak van de overlegpartners dergelijke verstoringen te signaleren en zo te sturen dat ze worden opgelost en het stelsel weer in balans komt. De overheid heeft baat bij die balans. Het onderhandelen in de driehoek wordt ook wel polderen genoemd, in het ons zo geroemde poldermodel. In het begin van deze eeuw was Nederland met dat model koploper in Europa waar het ging om economische groei, werkgelegenheid en sociale zekerheid.<sup>21</sup> Het model staat voor onderhandelingsruimte in het overleg, leren van beleid en consensusbereidheid.

Het poldermodel is niet meer zoals het geweest is, althans op macroniveau.<sup>22</sup> De overheid wil zich, in de koers die ze nu vaart, immers zo veel mogelijk terugtrekken uit de driehoek. De Beer en Keune laten dat zien aan de hand van de bezuinigingen op de sociale zekerheid, de verhoging van de pensioenleeftijd, de verlaging en het omzeilen van het minimumloon, de privatisering van overheidsbedrijven en de bevordering van de marktwerking. Tegelijkertijd zien we aan de vraagzijde (de markt), die in Nederland gedomineerd wordt door een diensteneconomie, een groeiende verscheidenheid aan grote en kleine bedrijven, een door centralisatie en overnames toegenomen complexiteit aan organisatie- en HR-vraagstukken, en een voor velen onvoorspelbare toekomst van het bedrijf waarin men werkzaam is. Het bedrijfsleven reageert hierop door beheersing van de loonkosten, meer flexibiliteit en door uitbesteding van werkzaamheden.

**FIGUUR 1.3**  
Overleg in de polder

