

Flexibilisering en de wil tot levenslang leren

Anneke Goudswaard

Zowel vanuit de vraag- als de aanbodzijde van de arbeid geven diverse ontwikkelingen een impuls aan verdere flexibilisering. Maar die ontwikkelingen roepen tevens vraagtekens op over de wijze waarop die flexibiliteit te realiseren is. Bedrijven kunnen verschillende strategieën hanteren. Het accent lijkt vooral te liggen op een brede inzetbaarheid van mensen. Voor werknemers leidt dit tot meer kansen op leren en kwalificatieontwikkeling. Maar ook tot een hoger risico op werkdruk. En werkgevers moeten in toenemende mate rekening houden met wensen van werknemers ten aanzien van de arbeidstijden.

Flexibilisering van de arbeid is een breed begrip dat zich op verschillende maatschappelijke niveaus afspeelt. Op macroniveau gaat het om het streven naar een flexibelere arbeidsmarkt, op mesoniveau om een grotere flexibiliteit van bedrijven, op microniveau om het afstemmen van het werk op de persoonlijke omstandigheden van werknemers. Onder flexibiliteit op bedrijfsniveau verstaan we het aanpassingsvermogen van de organisatie aan veranderingen in de markt. Er zijn verschillende manieren waarop bedrijven deze flexibiliteit kunnen bereiken. Eén daarvan is door een flexibele inzet van arbeid. Bedrijven kunnen daarbij verschillende strategieën voeren (al dan niet in combinatie met elkaar):

- **Kwantitatieve** of numerieke flexibiliteit

Hierbij gaat het om een optimale aanpassing van de hoeveelheid arbeid aan (fluctuaties in) het werkaanbod. De bedrijven die deze strategie voeren hanteren hierbij zowel interne als externe vormen van flexibiliteit, te weten flexibele dienstroosters, werk op afwijkende werktijden, de inzet van deeltijders, inval/oproepkrachten, seizoenkrachten en overig tijdelijk personeel.[1]

- **Kwalitatieve** of functionele flexibiliteit

Hierbij gaat het om een optimale (brede) inzet van mensen op taken en functies. Be-

drijven die deze strategie voeren hanteren hierbij middelen als taakrotatie en taakverbreiding om de brede inzetbaarheid van het personeel te vergroten; ook voeren zij wel taakgroepen in. In deze bedrijven wordt tevens meer geïnvesteerd in bijbehorende scholing.

In de praktijk voert 16% van de Nederlandse bedrijven een strategie gericht op kwantitatieve of numerieke flexibiliteit[2]. Meer dan een kwart (26%) van de bedrijven voert een strategie gericht op kwalitatieve of functionele flexibiliteit. De strategieën kunnen ook samen voorkomen: 16% van de bedrijven voert een gemengde flexibiliteitsstrategie. Tenslotte is er nog een grote groep bedrijven (32%) die geen van beide strategieën voert en blijkbaar geen noodzaak voelt tot flexibilisering van de arbeidsrelaties.

Hoewel alle strategieën in alle branches voorkomen, zijn er duidelijke accentverschillen per branche (zie figuur 1). Er zijn branches die een gemengde strategie voeren, zoals de gezondheidszorg, horeca, detailhandel, niet-commerciële dienstverlening en voedingsmiddelen- en procesindustrie. Daarnaast zijn er branches die vooral een kwalitatieve flexibiliteitsstrategie voeren, zoals de metaalindustrie en de overige industrie. De

horeca is de enige branche waar een grote groep bedrijven een kwantitatieve flexibiliteitsstrategie voert. In alle branches komt ook een aanzienlijk aantal niet-flexibele bedrijven voor. De bouw is de branche met verhoudingsgewijs het grootste percentage niet-flexibele bedrijven.

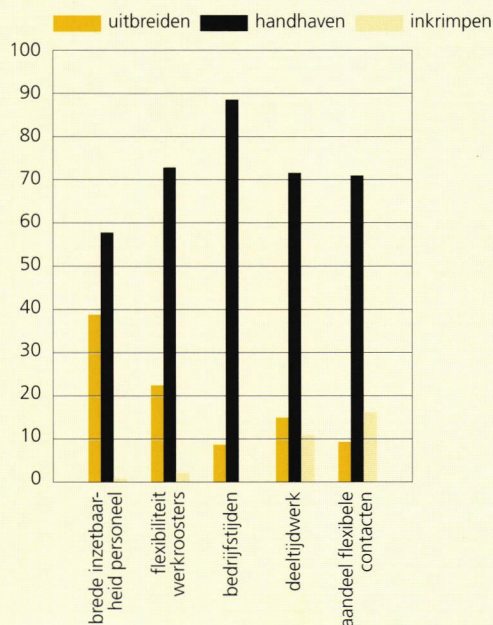
Behoefte

De behoefte aan flexibiliteit wordt duidelijk als we een aantal ontwikkelingen schetsen die van invloed zijn op bedrijven. De toenemende globalisering, internationale concurrentie en de toenemende onvoorspelbaarheid van de afzetmarkt, dwingen bedrijven tot concurreren op diversiteit en niet op kosten. Innovatie wordt een belangrijke concurrentiefactor. Het Nederlandse bedrijfsleven lijkt hierop tot dusver te weinig nadruk te leggen[3]. Bij deze innovatie speelt het 'human capital' van organisaties een centrale rol. Vernieuwen kan door het invoeren van nieuwe organisatievormen en het inrichten van flexibele productieprocessen. Dit vraagt tevens om brede inzetbaarheid van perso-

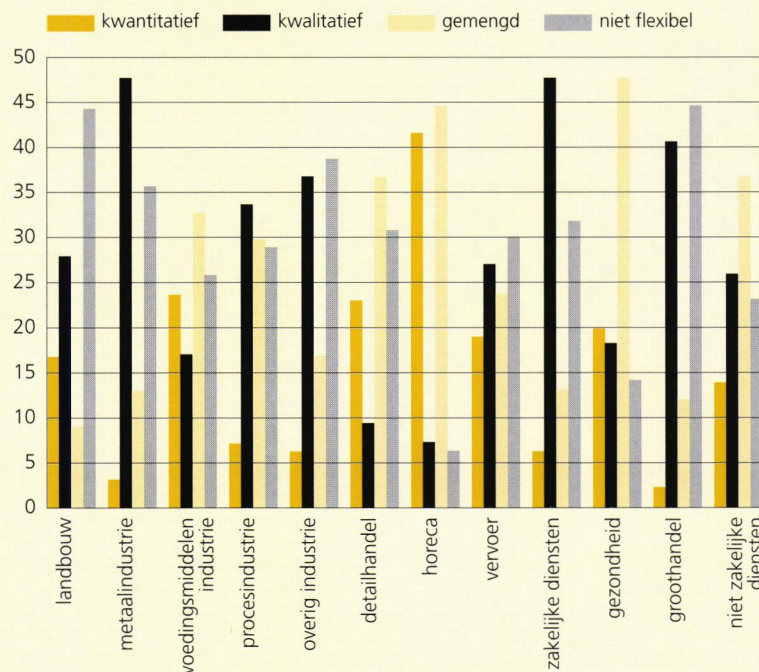
'Human capital speelt centrale rol bij innovatie.'

neel. Ook technologische ontwikkelingen zorgen voor veranderingen waar werkgevers en werknemers op in moeten spelen. In het bijzonder ontwikkelingen op het terrein van ICT hebben gevolgen voor de besturing en inrichting van arbeidsorganisaties en voor de kwalificatie-eisen. In toenemende mate moeten werkgevers en werknemers werken aan het vergroten van de bereidheid tot leren, tot mobiliteit en tot brede inzetbaarheid[4].

Op hetzelfde moment is er ook sprake van >>



Figuur 1: Variatie in flexibiliteitstrategieën tussen de verschillende sectoren (bron: SZW werkgeverspanel 1998)



Figuur 2: Streven van werkgevers ten aanzien van flexibiliteit in de nabije toekomst (bron: SZW-werkgeverspanel 1998)

een zeer krappe arbeidsmarkt in vele bedrijfssectoren. Dit komt onder meer door een toenemende vergrijzing en een daling in de actieve beroepsbevolking. Deze ontwikkeling dwingt bedrijven ertoe onder een bredere groep werknemers te werven dan voorheen en meer inspanningen te verrichten om werknemers aan het bedrijf te binden. Enerzijds heeft dit tot gevolg dat er eerder vaste contracten worden geboden. Anderzijds moet men in toenemende mate rekening houden met een diversiteit aan werknemerswensen. Het kostwinnersmodel verliest aan aandacht en vooral het 'anderhalfverdienersmodel' is in omvang toegenomen. Het aandeel partners waar beiden minstens 35 uur werken is toegenomen. Ook het aantal alleenstaande vrouwen is gegroeid. Deze ontwikkelingen dragen ertoe bij dat er naar nieuwe arbeidsrelaties zal worden gezocht.

Uitdaging

De hier geschetste veranderingen vragen een groot aanpassingsvermogen van bedrijven. Met name het vinden van een balans tussen het inspelen op economische en technologische veranderingen enerzijds, en het rekening houden met personeelsbehoeften en sociale verhoudingen binnen de organisatie anderzijds, is een uitdaging bij het voeren van een succesvolle flexibiliteitstrategie[5]. Behalve in die sectoren die op grote schaal gebruik maken van flexibele contracten, ligt het accent binnen bedrijven vooral op het

vergroten van de interne flexibiliteit, in het bijzonder op breed inzetbare werknemers. Functionele flexibiliteit sluit het beste aan bij het toenemende beroep op het innovatief vermogen van organisaties. Bijna 40% van de bedrijven zegt de maatregelen te willen uitbreiden die gericht zijn op het vergroten van de brede inzetbaarheid (figuur 2). Zij vertegenwoordigen 64% van de werknemers. De procesindustrie en de metaalindustrie lopen

hierbij op kop, de detailhandel achteraan.

De groei die in de afgelopen decennia heeft plaatsgevonden in het aantal flexibele contracten, zet zich niet verder door. De huidige situatie op de arbeidsmarkt leidt eerder tot de behoefte om werknemers te binden. Er zijn meer bedrijven die zeggen het aandeel flexibele contracten te willen inkrimpen (17%) dan bedrijven die dit willen uitbreiden (10%). Verdere uitbreiding streven alleen die

Tabel 1: Effecten flexibilisering voor werknemers (bron: SZW-werkgeverspanel)*

	Flexibel contract	Deeltijd-arbeid	Flexibele werktijden	Functionele flexibiliteit
Doorgemaakte promotie		-		+
Neerwaartse mobiliteit	+			+
Ontvangen training	-	-		+
Scholingsbehoefte		-		+
Kwalificaties van nut in de toekomst	-	-		+
Hoge taakeisen		-	+	+
Veel autonomie	-		-	+/-
Kans op emotionele uitputting		-		+
Hoog verzuim (duur en frequentie)	-	-		+/-
Hoge arbeidssatisfactie	-	-	+	+
Naast werk voldoende tijd voor privé		+	-	

* In de tabel staan de uitkomsten van multivariate analyses, waarbij alleen een + of - is opgenomen als er, na controle voor persoonskenmerken, kenmerken van het werk, de sector en het bedrijf, een significant verband blijft bestaan tussen de flexibiliteit en de betreffende effectmaat. Een + geeft een verhoogde kans weer, een - een verlaagde kans op het beschreven effect.

branches na, waar ook nu al grote aantallen flexwerkers (op- en afroepkrachten, uitzendkrachten en tijdelijke werknemers) in dienst zijn. Zij vertegenwoordigen slechts 14% van de werknemers. Het betreft vooral de horeca en niet-commerciële dienstverlening.

Op het terrein van de flexibele arbeidstijden streven weinig bedrijven veranderingen na. Afgelopen decennia is er sprake geweest van een ontwikkeling richting kortere werkweek en langere bedrijfstijden. Driekwart van de bedrijven wenst de huidige werkroosters te handhaven, terwijl meer dan 90% de bedrijfstijden niet verder wenst uit te breiden. Ook op het terrein van deeltijdarbeid geeft driekwart van de bedrijven aan hier geen veranderingen in na te streven. De krappe arbeidsmarkt en nieuwe wetgeving op het terrein van arbeid en zorg maakt wel dat in toenemende mate rekening moet worden gehouden met de werknemerswensen ten aanzien van arbeidstijden en deeltijdwerk.

Kansen en risico's

De huidige ontwikkelingen vragen om een flexibele en lerende organisatie die snel kan reageren op veranderingen zonder daar steeds nieuw personeel voor in huis te halen. Van werknemers vraagt het de wil tot levenslang leren. TNO Arbeid heeft onderzocht in hoeverre de verschillende vormen van flexibiliteit samengaan met aspecten zoals opwaartse en neerwaartse mobiliteit, met ontvangen scholing en scholingsbehoefte en met het nut van de eigen kwalificaties voor de toekomst.

Leren in het werk ontstaat echter niet alleen door het volgen van scholing. Ook het realiseren van een uitdagende werkinhoud en het voorkomen van eentonig of saai werk spelen een belangrijke rol. Continue bijscholing of herscholing is hollen achter de feiten aan en legt een te grote druk op werknemers. Door het werk anders/slimmer te organiseren, kunnen werknemers ook steeds nieuwe ervaringen opdoen. Daarom is in het onderzoek ook gekeken naar de vraag in hoeverre er sprake is van uitdagende functies (een combinatie van hoge taakeisen en veel autonomie) of van saaie functies (een combinatie van lage taakeisen en weinig autonomie).

Het hebben van een flexibel contract heeft vooral nadelen voor de kans op leren en kwalificatieontwikkeling (tabel 1). Niet alleen krijgen werknemers met een flexibel contract minder training, worden ze vaker geconfronteerd met neerwaartse mobiliteit en zijn ze minder positief over het nut van de eigen kwalificaties, ook worden ze geconfronteerd met saaier werk (weinig autonomie).

Het onderzoek geeft geen verband aan

tussen het werken op flexibele werktijden en de kans op leren of kwalificatieontwikkeling. Wel zien we dat deeltijders duidelijk minder scholing ontvangen dan fulltimers en minder positief zijn over het nut van hun kwalificaties. Over de hele linie komt vooral functionele flexibiliteit positief naar voren als het gaat om leermogelijkheden en kwalificatieontwikkeling. Door de trainingsinspanningen waarmee deze strategie in bedrijven gepaard gaat, maar ook door de aard van het werk. Werknemers die breed worden ingezet zijn in alle gevallen positiever over het nut van hun kwalificaties op de (interne en externe) arbeidsmarkt en vertonen een grotere scholingsbehoefte. De mobiliteit lijkt toe te nemen in het geval van functionele flexibiliteit: er is zowel sprake van meer opwaartse als van neerwaartse mobiliteit.

Autonomie

Functionele flexibiliteit gaat niet alleen gepaard met toegenomen scholingsinspanningen. Het lijkt ook gepaard te gaan met hogere eisen aan het werk, waardoor een uitdagende werkinhoud *kan* worden geboden. Dit pakt echter alleen positief uit indien er ook voldoende autonomie in het werk wordt gecreëerd. Als de toegenomen eisen niet samengaan met toegenomen regelmogelijkheden, leidt functionele flexibiliteit tot een verhoogd risico op werkdruk. Dit uit zich ook in een verhoogd risico op emotionele uitputting. Er zijn verschillende manieren waarop werknemers breed kunnen worden ingezet. In het ene geval zal de balans eerder omslaan naar het creëren van een uitdagende

functie en in het andere geval naar een toegenomen werkdrukrisico.

Ook op het terrein van de flexibele werktijden kunnen werkdrukrisico's ontstaan, met name tijdens het werk in de avond en de nacht. Mogelijk speelt hier de organisatie van het werk en de taakverdeling tussen medewerkers een rol, die afwijkend is van de taakverdeling tijdens kantooruren, of is er sprake van een krappere bezetting op deze tijdstippen. Deeltijdwerk komt op het punt van leren minder gunstig naar voren, op het terrein van de werkdruk is deze vorm van arbeid gunstiger. Ook sluit deeltijdwerk het beste aan bij de behoefte aan combinatie van arbeid en zorg. In alle gevallen is zeggenschap in en over het werk hét cruciale aspect om aandacht aan te besteden bij het verkrijgen van verdere flexibiliteit in organisaties. ■

Drs. Anneke Goudswaard

senior onderzoeker TNO Arbeid,
Hoofddorp

Literatuur

- CPB, Centraal Economisch Plan 2000; Sdu Den Haag, april 2000
- Grip, A. de, Loo, J. van, Sanders, J. Employability in bedrijf. In Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken 1999-15, nr. 4, p.293-312.
- Goudswaard, A. en Batenburg, R. De flexibiliteit van Nederlandse bedrijven, strategieën en determinanten. Te verschijnen in: Bedrijfskunde, 2000.
- Goudswaard, A., Kraan, K., Dhondt, S. Flexibilisering van arbeid: determinanten en effecten van flexibilisering voor werknemers en werkgevers. Hoofddorp: TNO Arbeid, 2000 (later in het jaar in boekvorm te verschijnen).
- SER, Sociaal-economisch beleid 2000 – 2004 (advies nr. 00/08; Den Haag, 2000)

Noten

- 1 Er lijkt hierbij sprake van een onderscheid tussen een langere termijn strategie om de hoeveelheid arbeid aan te passen, beschreven in de kwantitatieve flexibiliteitsstrategie, en een meer korte termijn of ad hoc strategie, in de vorm van de inzet van uitzendkrachten en overwerk.
- 2 Deze gegevens zijn verzameld via het SZW-werkgeverspanel, 1998. Hieraan hebben 3618 bedrijven meegedaan, afkomstig uit alle bedrijfssectoren, uitgezonderd overheid en onderwijs. Aan de bedrijven is tevens gevraagd mee te werken aan het uitzetten van een werknemersvragenlijst in het bedrijf. Deze werknemersvragenlijst is in de tweede helft van 1998 uitgezet in 2567 van de 3618 bedrijven. Uiteindelijk zijn 11.351 werknemerslijsten teruggekomen, afkomstig uit 1256 bedrijven. Zie ook Goudswaard, Kraan en Dhondt, 2000.
- 3 Zie ook CPB, 2000 en SER, 2000.
- 4 Zie ook De Grip e.a., 1999.
- 5 Voor analyse van drijfveren tot flexibilisering zie ook: Goudswaard en Batenburg, 2000.