

## Werken als wedstrijd

*De flexibilisering van het arbeidscontract is geen onbedoeld bijverschijnsel, maar een regelrecht en logisch gevolg van een tamelijk consistente managementformule. Die formule is de afgelopen jaren dienstverlenende instellingen zoals universiteiten en ziekenhuizen zonder al te veel protest diep binnengedrongen en heeft deze vrij dramatisch hervormd. Om tegenwicht te bieden tegen de kwalijke kanten van de flexibilisering, zijn flexwetten niet genoeg. We zouden de zeggenschap moeten heroveren over de criteria die belangrijk zijn voor de kwaliteit van ons werk. En die werkplek niet eenzijdig als een strijdperk moeten zien.*

---

door *Martijntje Smits* *Martijntje Smits*

---

De auteur is senior onderzoeker technology assessment en filosofiedocent.

IN 1999 HAALT HET WOORDENBOEK VAN NEOLOGISMEN ‘FLEXWERK’ binnen als nieuwkomer.<sup>1</sup> De gestadige krimp van de hoeveelheid vaste dienstverbanden is dan al enige tijd op gang. Het beginpunt ligt bij de economische crisis van begin jaren tachtig, toen het uitzendwerk een hoge vlucht nam. Tot die tijd, met het verrijzen van de verzorgingsstaat na de Tweede Wereldoorlog, was het vaste dienstverband decennialang de maatschappelijke norm geweest. Afgezien van conjuncturele schommelingen was het gebruikelijk dat rond de 90% van de werknemers aan één werkgever gebonden was via een vast dienstverband. Vanaf 2000 stijgt in Nederland, naast het uitzendwerk, ook het aantal freelancers en het aantal tijdelijke contracten. Hoewel ook de huidige flexrend door conjuncturele schommelingen wordt beïnvloed, zet ze ondanks het bescheiden herstel van de werkgelegenheid in 2015 onverminderd door. Flexwerkers stromen niet meer voor een groot deel door naar een vast contract. De ‘onvaste’ baan lijkt structureel geworden.

De trend doet zich ook voor in omringende landen, maar de Nederlandse arbeidsmarkt is kampioen flexwerken: uit gegevens blijkt dat hier veel meer mensen in een flexibele arbeidsrelatie werken dan in de rest van Europa. Alleen in Polen, Spanje en Portugal is het aandeel flexwerkers groter. Met nog maar 61% van alle werknemers met een vaste baan in 2014 (tegen 73% in 2003 en 89% in 1980) is het vaste contract weliswaar nog steeds voor de meerderheid van de beroepsbevolking weggelegd, maar het verliest zinderogen terrein ten opzichte van andere vormen van werkrelaties. Tegenover die 61% staat een 'flexibele schil' van bijna 40% van zzp'ers, uitzendkrachten en mensen met tijdelijke contracten.<sup>2</sup> Geen enkele werksector ontkomt aan de trend. De flexwerker is niet alleen in het bedrijfsleven de norm geworden, maar ook op de universiteit, in de dienstverlening, de media en de kunst.

Werkgevers zien duidelijke voordelen: sommigen vinden een ruime 'flexibele schil' zelfs onmisbaar. Dit bleek bijvoorbeeld toen ruim een jaar geleden het schrikbarende aantal flexwerkers (ruim 60%) op Nederlandse universiteiten voorpaginanieuws werd, een novum dat ik zelf had helpen aanwakkeren door het inzenden van een opiniestuk.<sup>3</sup> Bij wijze van wederhoor verdedigde een woordvoerder van de verenigde universiteiten (werkgeversorganisatie VSNU) het beleid met de volgende woorden: 'Het huidige model is gericht op talentselectie. Onderzoek is veel competitiever dan vroeger. Wetenschappers strijden met elkaar om de pot met geld. Dat is uitdagend, maar betekent ook onzekerheid over een aanstelling of over het voortbestaan van een vakgroep.'<sup>4</sup> Minister Bussemaker sloot zich daarbij aan. Zij vindt competitie en flexibiliteit juist nodig voor wetenschap: zo komen in haar optiek de beste onderzoekers boven.

#### DE LASTEN VAN HET FLEXBESTAAN

Tegelijkertijd is er van alles mis met flexwerken. Allereerst is het voor de flexwerker zelf meestal geen pretje. Hoewel er werknemers zijn die vrijwillig kiezen voor een losse binding met opdrachtgevers, kiezen de meeste flexwerkers niet vrijwillig voor dit bestaan. Want op veel manieren zijn ze in het nadeel. Flexen is doorgaans geen avontuur waarin de extra risico's beloond worden: je hebt eenvoudigweg minder rechten dan collega's met een vast contract en meer kans op werkloosheid. Flexwerkers leven daardoor in vergelijking met hun 'vaste' collega's in grote onzekerheid over baan, inkomsten en toekomst. Het zijn geen omstandigheden voor een rustig gezinsbestaan.

Zonder vast contract hebben deze werknemers weinig invloed op de condities van hun eigen werk; ze hebben vaak zelfs geen stemrecht voor de

ondernemingsraad. Groeien in hun specialisatie zit er vaak ook niet in, omdat zij steeds van rol moeten wisselen. Scholingsmogelijkheden gaan aan ze voorbij, anders dan bij vaste werknemers. In hun zwakke onder-

*Flexwerkers zijn in hun zwakke onderhandelingspositie met werkgevers gemakkelijk vatbaar voor onredelijke eisen*

handelingspositie met werkgevers zijn ze gemakkelijk vatbaar voor onredelijke eisen. Hun werkend bestaan leidt tot stress, hoge kans op burn-out, cynisme en demotivatie. Daardoor is de productiviteit van flexwerkers op den duur lager. Dit is niet alleen ten nadele van de flexwerker zelf, maar ook van de

collectieve productiviteit. Zo wordt dus niet alleen de flexkracht, maar ook het collectief benadeeld. Volgens de critici is flexibilisering bovendien nadelig voor de kwaliteit van het geleverde werk: de kwaliteit van het onderwijs, de gezondheidszorg, de wetenschap zijn in het geding wanneer dit wordt overgelaten aan werknemers die slechts op een vluchtige wijze aan het werk gebonden zijn.

Dergelijke zorgen over de flextrend worden maatschappelijk breed gedeeld. Met het aannemen van de Wet werk en zekerheid (Wwz) heeft ook de Tweede Kamer erkend dat de scheve verdeling van rechten tussen vaste werknemers en tijdelijke krachten onwenselijk en onrechtvaardig is. De wet ging op 1 juli 2015 van kracht. Ze beoogt de rechtspositie van flexwerkers te versterken en draaideurconstructies tegen te gaan.

Of dat zal lukken is de vraag. De eerste resultaten waren niet bemoedigend: enkele grote werkgevers dreigden hun tijdelijke krachten op 30 juni hun congé te geven met een massaontslag. De wet heeft zodoende in haar korte bestaan al veel scepsis ontvangen. Onderzoekers De Beer en Dekker stelden vast dat werkgevers zich in nieuwe bochten wringen om toch losse krachten te kunnen blijven inzetten.<sup>5</sup> Zolang echter werkgevers niet vanuit andere principes opereren, blijft het een kat-en-muisspel.

#### DE DRIJVENDE KRACHTEN ACHTER DE FLEXIBILISERING VAN DE ARBEID

Wat zijn de principes van waaruit deze werkgevers handelen? Vlak voordat het woord 'flexwerk' zijn intrede deed in de Nederlandse taal, had de Amerikaanse socioloog Richard Sennett de drijvende krachten van de flextrend al grondig in kaart gebracht. In zijn boek *The corrosion of character* uit 1998 analyseert hij de opkomst van wat hij daar 'de flexibele mens' noemt, zoals later de titel van de Nederlandse vertaling van zijn boek luidt.<sup>6</sup> Hierin

bestudeert hij de oorzaken en de maatschappelijke gevolgen van de in de jaren negentig sterk veranderde organisatie van de arbeid.

Die veranderingen werden ingeluid door voorstanders van een nieuwe vorm van kapitalisme. Zij beweerden dat globalisering van de markt en snelle technologische ontwikkelingen noodzaakten tot reorganisatie van arbeid. De arbeid moest meer op de korte termijn worden gericht. Bedrijven besteedden via kortlopende contracten steeds meer taken uit.

In Europa heeft het Angelsaksische model, waarin overheid en verzorgingsstaat ondergeschikt zijn aan de markteconomie, veel terrein gewonnen van het traditionele Rijnlandse model, waarin meer een evenwicht werd gezocht tussen de markt, de burger en de staat. In het nieuwe, kortademige arbeidsbestel moeten werknemers zich voortdurend aanpassen wanneer de markt dit vereist. De flexibele economie belemmert de vorming van sterke banden tussen mensen, zo constateert Sennett op basis van diepte-interviews met enkele werknemers wier loopbaan in niets meer lijkt op die van de generatie van hun vaders: veel baanwisselingen en verhuizingen, en een permanente angst om de greep op het leven te verliezen.

Het beeld dat rijst is dat van een nieuwe menssoort, de 'flexibele mens': een ongebonden wezen dat niet meer het gevoel heeft echt nodig te zijn. Niet als persoon en niet als vakman. Een wezen dat weinig vertrouwen en loyaliteit kan koesteren voor zijn organisatie; hij is er immers maar kort mee verbonden. Hij ontwikkelt onzekerheid, angst, wantrouwen en oppervlakkigheid. Zijn vriendschappen zijn vluchtig; hij kan toch weer zo moeten verhuizen.

Sennett is geen optimist: in deze haastige sfeer ziet hij de gemeenschapsbanden verdampen en de leden van de samenleving zich naar de privésfeer keren, naar hun intieme relaties en naar de zekerheid van de consumptie. Tegelijk denkt Sennett dat deze vorm van samenleven geen lang leven beschoren kan zijn: '[...] een bestel dat mensen geen goede redenen verschaft om te geven om elkaar, kan niet lang zijn legitimiteit bewaren.'<sup>7</sup>

Wanneer we Sennetts gedachtelijn vervolgen zou de nieuwe wetgeving niet meer dan een druppel op een gloeiende plaat laten vallen, aangezien de wet niet aangrijpt op de diep ingebakken vooronderstellingen van de nieuwe economie die hij beschrijft. Ze stuurt haar hooguit cosmetisch bij. Het streven van de vakbonden en Kamerleden om de kwetsbaarheid van flexwerkers met scherpere arbeidswetten een halt toe te roepen, zou dus weleens een achterhoedegevecht kunnen zijn. Want de werkgevers hebben een punt als zij de flexibele schil onmisbaar achten. De flexibilisering is geen onbedoeld bijverschijnsel, maar een regelrecht en logisch gevolg van een tamelijk consistente managementformule. Die formule is de afgelo-

pen jaren de dienstverlenende instellingen zoals de universiteiten en de ziekenhuizen zonder al te veel protest diep binnengedrongen en heeft deze vrij dramatisch hervormd.

#### WERK WORDT EEN MERK

De Belgische psycholoog Paul Verhaeghe brengt deze formule scherp onder woorden in zijn populaire boek *Identiteit*, waarin hij voortborduurde op het werk van Sennett.<sup>8</sup> De formule luidt: het beste resultaat en de hoogste efficiency worden behaald door werknemers in *competitie* met elkaar te plaatsen en hun prestaties voortdurend te meten en te objectiveren. Deze manier van denken is ontleend aan de sport. Ook niet-commerciële organisaties moeten als een bedrijf gerund worden, met een meetbare ‘output’, ‘procesbeheersing’ en ‘performance indicators’.

Verhaeghe stelt dat deze nieuwe bedrijfsfilosofie ontspruit uit een specifiek, eigentijds mensbeeld dat zegt dat mensen in de eerste plaats competitieve wezens zijn die externe prikkels nodig hebben om te presteren. Bovendien is verliezen, ‘falen’, het grootste taboe. Flexcontracten zijn een van de middelen om de concurrentie te bevorderen. Hopen op verlenging zal de tijdelijke medewerker beter presteren, zo is de verwachting.

Het fenomeen flexwerker is dus te begrijpen als een gevolg van een nieuw, competitief systeem waarin continu winnaars en verliezers worden gecreëerd, en waarin ieder zich permanent bewust is te kunnen verliezen op basis van zijn prestaties. En niet alleen aan de poort, zoals voorheen, maar bij elke van bovenaf opgelegde evaluatieronde. Dit wedstrijd karakter met zijn inherente concurrentie verandert het werkklimaat voor alle werknemers, vast of tijdelijk.

Dit is volgens Verhaeghe de kern van de economische, neoliberale logica, die zich bovendien gedraagt als een religie: een dominant en dwingend verhaal, een belofte van verlossing. Een dergelijk verhaal vormt ongemerkt een vanzelfsprekende, culturele identiteit en wordt zelden als ideologie ontmaskerd.

Centralisering van macht is een ander cruciaal aspect van de veranderingen. Zo was op universiteiten de rol van het universiteitsbestuur voorheen om de relatief zelfstandige onderzoeksgroepen te dienen, maar nu ziet het bestuur het als hoofdtaak voor zichzelf om een *topuniversiteit* te leiden, hoog in de rankings, met excellent onderwijs en onderzoek. De universiteit is, net als andere non-profitinstellingen, een merk geworden dat met andere merken concurreert. Onderzoeksgroepen worden in deze omgekeerde logica een instrument voor dit hogere doel.

Dit alles laat de spirit op de werkvloer niet onberoerd. Wanneer de top

doelen en kwaliteitscriteria oplegt die voorheen door professionals zelf werden bepaald, staan trots, loyaliteit, identificatie, motivatie en expertise

*Niet alleen de flexwerkers,  
ook de geluksvogels met een  
vast contract ondervinden de  
gevolgen van het competitieve  
klimaat*

van werknemers op de tocht.  
En niet alleen van de flexwerkers.  
Ook de geluksvogels met een vast  
contract ondervinden de gevolgen  
van dit competitieve klimaat.

Een voorbeeld is alweer aan te  
wijzen op de universiteit, mijn  
eigen niche, waar bovendien de  
flexibilisering van het werk zoals

gezegd meer in extremis is doorgedreven dan in andere branches, en waar ook de principes van competitie in hoge mate worden gepraktiseerd. De academie is daardoor voor zowel vaste als tijdelijke krachten niet langer meer de enigszins stoffige vrije ruimte waar kennis langzaam kon rijpen met tijd om te denken, te lezen, te experimenteren en te falen. Dankzij de aangescherpte, van bovenaf opgelegde publicatienormen draaien hoogleraren en universitair docenten in vaste dienst haastig hun publicaties in elkaar, geregeld langs het randje van wetenschappelijke integriteit schierend en ondertussen rusteloos jagend op nieuwe financiering voor hun onderzoek, terwijl ze hun kerntaken zo veel mogelijk uitbesteden aan flexwerkers.

Sennett laat zien dat motivatie om te presteren, trots op het eigen vakmanschap en loyaliteit aan de werkgever samengaan met een aangenaam gevoel van autonomie en controle. Fraude, zoals wetenschappelijke fraude, zou in zo'n context onbegrijpelijk geweest zijn – terwijl het huidige systeem ertoe verleidt, getuige een reeks van incidenten.

Dat uitgerekend op de universiteit dit competitie-model zo ver is doorgevoerd is op zijn zachtst gezegd pikant. Met het omhelzen van het wedstrijdmodel dwaalde de universiteit ver af van haar oorsprong, waar competitie juist inherent vreemd was aan het zoeken naar kennis. Die oorsprong ligt bij de 'Akademia', die in Athene werd gesticht door Socrates' leerling Plato. Socrates verfoeide de debatcultuur van de retoricci. Zij maakten van elk gesprek een wedstrijd en probeerden met retorische trucs hun tegenstanders te verslaan. In de dialoog *Meno* heeft Socrates daarom een heel ander voorstel om tot kennis te komen: 'Als we een vraag goed willen onderzoeken, moeten we elkaar bejegenen op een wijze die een aangenaam, open gesprek toelaat.' De deelnemers aan zo'n gesprek zouden volgens Socrates zich juist als vrienden, en niet als concurrenten, moeten gedragen; meelevend en met ruimte voor twijfel.

## BINNEN EN BUITEN HET STRIJDPERK

Hoe zit dat voor de andere maatschappelijke domeinen die in de ban zijn geraakt van het concurrentiemodel? Hebben de flexwerkers van vandaag, en hun collega's, niet allang het bijbehorende mensbeeld, waarin we winnen of verliezen, verinnerlijkt? We gebruiken dezelfde woorden als voorheen: 'onderzoek', 'kennis', 'onderwijs', 'zorg' en 'kwaliteit', maar kregen al die begrippen voor ons niet geruisloos nieuwe, gekwantificeerde, opgelegde betekenissen?

Met Verhaeghe en Sennett wordt duidelijk dat op de werkvloer de balans is doorgeslagen naar een reducerend mensbeeld dat in zijn uitwerking iedereen raakt, niet alleen de flexkrachten. In dat mensbeeld is de aanname geslopen dat competitie vanzelf leidt tot 'betere mensen', tot hogere kwaliteit van de arbeid. Terwijl de dreiging om te verliezen ons juist ook minder productief maakt.

De wedstrijd is een verleidelijke metafoor: ze suggereert aan de ene kant rechtvaardigheid door heldere regels, zoals in de sport de spelregels een rechtvaardige uitkomst afdwingen. Iedereen die meedoet en zich aan de regels houdt, krijgt gelijke kansen. En aan de andere kant kan er in een wedstrijd, binnen die gelijke condities, gestreden worden, en presteren de deelnemers op het speelveld stuk voor stuk beter dan zonder die setting zou zijn gebeurd.

In de oorspronkelijke betekenis is een wedstrijd een vrijwillige handeling die binnen strikt vastgestelde grenzen van plaats en tijd plaatsvindt, zoals de historicus Johan Huizinga schreef in zijn studie *Homo ludens*. Een wedstrijd vindt plaats 'met [zijn] doel in zichzelf, begeleid door een gevoel van spanning en vreugde, en door een besef van "anders zijn" dan het "gewone leven"', aldus Huizinga.<sup>9</sup>

In welke gevallen is het zinvol het werk te zien als een wedstrijd, en tot op welke hoogte? Als het gaat om welk bedrijf de zuinigste, schoonste auto voor de laagste prijs maakt, lijkt een vorm van competitie op zijn plaats. Maar in het voorbeeld van de Atheense Academie ontstond kwaliteit niet uit competitie, maar juist door samenwerken.

Dat competitie mensen kan uitdagen om te presteren gaat volgens Huizinga alleen op in een vrijwillige, afgebakende setting. De competitie-metafoor lijkt buiten haar perken te treden als ze overal in het 'gewone', professionele leven tot dwingende maatstaf wordt verheven en van de hele wereld een arena maakt. Alleen binnen vrijwillig afgegrensde domeinen van sport en spel, die zich nadrukkelijk buiten het gewone leven afspelen, kunnen we volgens Huizinga competitieve wezens zijn.

Buiten deze sportarena's zijn we dus per definitie niet gelijk, en gaat het

niet om winnen of verliezen. Daar zijn we in de eerste plaats sociale, pluri-forme wezens, met allerlei verschillende ideeën en talenten. En zoals in de Atheense Academie kunnen we daar, door op elkaar betrokken te zijn en in onderlinge samenspraak, betekenis geven aan wat kan doorgaan voor ‘kwaliteit’ en ‘prestatie’.

Om tegenwicht te bieden tegen de kwalijke kanten van de flexibilisering van het werk, zijn flexwetten dus niet genoeg. We zouden de zeggenschap moeten heroveren over de criteria die belangrijk zijn voor de kwaliteit van ons werk. En die werkplek niet eenzijdig als een strijdperk zien. Als dat lukt, dan kijken we meewarig terug op de tijd dat werk een wedstrijdje leek.

*Noten*

- 1 Delen van dit artikel zijn eerder verschenen in: Martijntje Smits, ‘Flexwerkné de geleerde’, *Trouw*, 14 maart 2015, in het katern Letter & Geest.
- 2 TNO en CBS, *Dynamiek op de Nederlandse arbeidsmarkt. De focus op flexibilisering*. Den Haag: Centraal Bureau voor de Statistiek, 2015.
- 3 Martijntje Smits en Marijtje Jongasma, ‘Universiteit buit passie voor wetenschap uit’, *Trouw*, 3 september 2014.
- 4 *de Volkskrant*, 2 september 2014.
- 5 Fabian Dekker en Paul de Beer, *Flexibele arbeid. De rol van werkgevers*. Amsterdam: De Burcht/Wetenschappelijk Bureau voor de Vakbeweging, 2014.
- 6 Richard Sennett, *De flexibele mens. Psychogram van de moderne samenleving*. Amsterdam: Biblos, 2000.
- 7 Sennett 2000, p. 159.
- 8 Paul Verhaeghe, *Identiteit*. Amsterdam: De Bezige Bij, 2012.
- 9 Johan Huizinga, *Homo ludens. Proeve eener bepaling van het spel-element der cultuur*. Haarlem: Tjeenk Willink en Zoon, 1938.