

# Vakmensen over flexwerk

*een ondermijnende relatie?*

**Author(s)**

Zinsmeister, Joop; van Middelkoop, Daniël; van den Berg, Lianne

**DOI**

[10.5117/TVA2022.1.004.ZINS](https://doi.org/10.5117/TVA2022.1.004.ZINS)

**Publication date**

2022

**Document Version**

Author accepted manuscript (AAM)

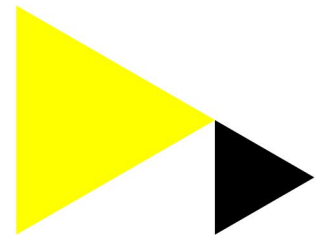
**Published in**

Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken

[Link to publication](#)

**Citation for published version (APA):**

Zinsmeister, J., van Middelkoop, D., & van den Berg, L. (2022). Vakmensen over flexwerk: een ondermijnende relatie? *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 38(1), 39-58.  
<https://doi.org/10.5117/TVA2022.1.004.ZINS>

**General rights**

It is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), other than for strictly personal, individual use, unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

**Disclaimer/Complaints regulations**

If you believe that digital publication of certain material infringes any of your rights or (privacy) interests, please let the Library know, stating your reasons. In case of a legitimate complaint, the Library will make the material inaccessible and/or remove it from the website. Please contact the library: <https://www.amsterdamuas.com/library/contact/questions>, or send a letter to: University Library (Library of the University of Amsterdam and Amsterdam University of Applied Sciences), Secretariat, Singel 425, 1012 WP Amsterdam, The Netherlands. You will be contacted as soon as possible.

**Vakmensen over flexwerk: een ondermijnende relatie?**

**Craftsmen's notions of flexible work: eroding craftmanship?**

***Joop Zinsmeister, Daniël van Middelkoop, Lianne van den Berg***

Hogeschool van Amsterdam / The Work Lab / Faculteit Business en Economie

April 2022

*Author accepted manuscript. Gepubliceerde versie beschikbaar (Delayed Open Access) via Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken: <https://www.aup-online.com/content/journals/01692216>*

## Samenvatting

Uit een kwalitatief onderzoek onder 83 medewerkers van twee grote bedrijven naar het teamfunctioneren en duurzame inzetbaarheid blijkt dat de respondenten ruimte en waardering willen voor hun vakmanschap. Ze constateren dat hun vakmanschap onder druk staat en zien de reden hiervoor in de toename van standaardisatie en protocollering, als gevolg van wetgeving, efficiency, zorg voor veiligheid en de toename van het aantal flexwerkers. De inhuur van flexwerkers, variërend van 'handen' om gestandaardiseerd werk te doen tot specialisten die zeer complexe taken uitvoeren, leidt volgens de vakmensen tot een toename van routinematige arbeid. Hierdoor daalt de variatie in hun werk, neemt hun autonomie af, en is er minder onderlinge samenwerking waarin ze van elkaar leren. De vakmensen ervaren dat zij minder toe komen aan de uitoefening van hun vakmanschap.

Trefwoorden: flexwerk, flexibilisering, vakmanschap, inhuur, numerieke flexibiliteit

## Summary

A qualitative study was conducted among 83 employees of two large companies. The study focused on team functioning and sustainable employability. Results show that respondents want more space and appreciation for their craftsmanship. They also feel their craftsmanship is threatened due to an increase in standardization and protocolling, as a result of legislation, efficiency, care for safety, as well as an increase in the number of employed flex workers. The type of flex workers the respondents work with varies, from those 'lending a hand' in standardized work, to specialists who perform exceptionally complex tasks. The increase in employment of flex workers leads to a rise in routine labor according to the respondents. As a result, they experience a decrease work variation, a decline in autonomy and less cooperation, which also decreases employees ability to learn from coworkers. Furthermore, these employees experience that they have less time to practice their craft.

Keywords: flexible work, flexibilization, craftsmanship, hiring, numerical flexibility

## Inleiding

Nederland is in Europa koploper in de flexibilisering van het werk (Kremer et al., 2017). Van de werkenden heeft 36 procent geen vast contract: er zijn in Nederland ruim 2 miljoen tijdelijk werkenden, werkenden met oproepcontracten en uitzendwerkers, en 1,1 miljoen zzp'ers (Kremer et al., 2020). De verklaring voor dit grote aantal ligt deels in globalisering, intensivering en technologisering van werk, deels in het verlangen van mensen naar meer autonomie, maar vooral in institutionele condities die flexibilisering mogelijk maken (Kremer et al., 2017). Voor specialisten kan een flexibele arbeidsrelatie daadwerkelijk tot meer autonomie leiden, maar voor veel andere werkenden is een flexcontract vooral een bron van onzekerheid (Vrooman, 2016). Vooral werkgevers zien voordelen in flexcontracten. Deze leiden tot kostenreductie, doordat specialisten slechts tijdelijk ingehuurd hoeven worden, zwaar of vervelend werk over meer mensen verdeeld kan worden, en fluctuaties in de vraag worden opgevangen. Daarnaast zijn er minder arbeidsrechtelijke risico's, kan flexibele arbeid een oplossing zijn voor onvoldoende beschikbaarheid van eigen personeel, of wordt de proeftijd van eventuele nieuwe vaste werknemers verlengd (Van der Aa et al., 2014).

In het kader van ons onderzoek naar duurzame inzetbaarheid en samenwerking in teams spraken wij 83 vakmensen in twee grote bedrijven, die vinden dat hun vakmanschap onder druk staat. De respondenten bleken sterk intrinsiek gemotiveerde werknemers, die in samenwerking met anderen complex werk doen en daarin hoge kwaliteit nastreven (Petit, 2017; Sennett, 2008). Een belangrijke boodschap was dat ze meer ruimte en waardering wilden voor hun vakmanschap, omdat dat zou leiden tot beter teamfunctioneren, betere kwaliteit van werk, en grotere eigen duurzame inzetbaarheid (zie ook van Middelkoop et al., 2021).

Veel respondenten noemden de toegenomen inzet van flexwerkers als een oorzaak van de druk op hun vakmanschap. Bijna alle respondenten zeiden dat de toename van het flexwerk afbreuk doet aan hun werkplezier en hen in de uitoefening van hun vakmanschap beperkt. In deze verkennende bijdrage richten we ons daarom op de relatie tussen flexwerk en de uitoefening van het vakmanschap. We doen dat vanuit het oogpunt van vakmensen, dus van werknemers in vaste dienst. De centrale vraag luidt: Welke relatie ziet het personeel in vaste dienst van twee grote bedrijven tussen de toegenomen inhuur van flexwerkers en de uitoefening van het eigen vakmanschap?

We baseren ons in dit verslag op diepte-interviews en focusgroepen. De diepte-interviews zijn afgenomen in de periode van 2018 tot 2021. In de interviews spraken we met de respondenten over het functioneren van hun teams en hun duurzame inzetbaarheid. In de diepte-interviews benadrukten veel respondenten uit zichzelf, zonder dat wij hier als interviewers naar vroegen, het belang van hun vakmanschap en het gevoel dat dit vakmanschap onder druk staat. Om deze

thematiek uit te diepen, hebben we vervolgens focusgroepen georganiseerd. In deze focusgroepen stond het vakmanschap van de respondenten en de belemmeringen die de respondenten in de uitoefening daarvan ondervinden centraal.

### **Theoretische achtergrond**

In deze paragraaf geven we weer wat onder vakmanschap en flexwerk wordt verstaan, en wat de stand is van het onderzoek naar hun onderlinge relatie.

#### *Vakmanschap*

Petit (2017) geeft in haar overzichtsstudie de volgende definitie van vakmanschap: 'Vakmanschap is een combinatie van hand- en hoofdwerk, waarvoor scholing en ervaring nodig zijn om het werkveld te overzien en complexe taken daarbinnen zelfstandig, met goed resultaat en op gemotiveerde wijze uit te voeren' (p. 23). Deze definitie bouwt voort op het werk van Sennett (2008), die argumenteert dat een vakman zich kenmerkt door de hoge eisen die hij stelt aan de kwaliteit van zijn werk. Een vakman toetst voortdurend het eigen handelen aan de eigen en de in de gemeenschap van collega-vakmensen geldende normen en waarden. Hoge kwaliteit is een doel op zich, en komt voort uit intrinsieke motivatie. De mate waarin anderen de kwaliteitsnormen delen en respecteren is voor vakmensen van belang (Gardner et al., 2009). Het werk van vakmensen is meestal complex, en voor vakmanschap is meer dan basisscholing nodig. De in scholing verworven kennis ontwikkelt zich mettertijd in de praktijk tot vakmanschap, waarvan de precieze vaardigheden moeilijk in woorden zijn te vatten (Klamer et al., 2012). Sennett (2008) spreekt over kennis en vaardigheden, die waarden, ervaringen en attitudes bevatten. De complexiteit van het werk van vakmensen zorgt ervoor dat werken in een team of een ander samenwerkingsverband wenselijk is om goed werk te kunnen realiseren (Petit, 2017; Van Middelkoop, et al., 2018).

Voor de ontwikkeling van vakmanschap zijn langdurige arbeidscontracten en ruimte voor overleg tussen werknemers van groot belang. In die condities hebben werknemers de autonomie om het eigen oordeels- en probleemoplossend vermogen te ontwikkelen, en daarmee vorm te geven aan hun werk. Gemengde teams van oudere ervaren en jongere onervaren krachten, die niet of in slechts beperkte mate streven naar standaardisatie van het werk, bieden een goede omgeving voor de ontwikkeling van vakmanschap. Oudere vakmensen kunnen hun ervaringskennis overdragen aan jongere krachten, en de jongeren worden hierdoor in staat gesteld hun vakmanschap te ontwikkelen (Zinsmeister & Meerman, 2011).

#### *Flexwerk*

Oltshoorn (2011) geeft een indeling van flexwerk die uitgaat van verschillende flexibiliteitsstrategieën van werkgevers. Een belangrijke rol speelt de overweging of de flexibiliteit van de arbeidsrelatie is gebaseerd op aanpassing van het aantal werknemers (numerieke flexibiliteit) of op kwalitatieve aanpassing, doordat werknemers breder inzetbaar zijn (functionele flexibiliteit). Functionele flexibiliteit is intern gericht, terwijl numerieke flexibiliteit zowel intern (min/max contracten, oproepcontracten en dergelijke) als extern (tijdelijk werk, uitzendkrachten, zzp en dergelijke) gericht kan zijn.

De meeste bedrijven zetten in op numerieke flexibiliteit, waarbij werknemers tijdelijk worden ingezet op eenvoudige of routinematige werkzaamheden (Chkalova et al., 2016). Dit is een lagekostenstrategie, die leidt tot een flexibele schil van relatief goedkope flexwerkers. De daarbij horende concessies aan kwaliteit, innovatief vermogen en faalkosten van niet-ingewerkte flexwerkers worden op de koop toegenomen. De opdeling van het werk in eenvoudige taken, die precies zijn voorgeschreven, en die weinig of geen scholing vereisen, rechtvaardigt de lage lonen en maakt de flexwerkers goed vervangbaar. Tegenover dit 'command and control regime' plaatst Pot (2017) een 'participation and trust regime', die wordt gekenmerkt door uitdagend werk met regelmogelijkheden, werknemersbetrokkenheid en competentieontwikkeling, ook van flexwerkers.

#### *Flexwerk en vakmanschap*

Het belang van vakmanschap wordt breed erkend, maar de gedeelde observatie in de literatuur is dat het onder druk staat. De mogelijkheden voor werknemers om de nadruk op de kwaliteit van het werk te leggen en daar waardering voor te krijgen lijken af te nemen (zie bijvoorbeeld Petit, 2017; Klamer et al., 2012). Ekman (2010) constateert dat werknemers trots zijn op hun vakmanschap, maar dat dit 'zo goed als altijd wordt gevolgd door klachten over de huidige condities waaronder het vakmanschap wordt uitgevoerd. Er heerst een alles doordringend thema van minder middelen en hogere eisen en (...) de taken die door werknemers worden gezien als de kern van hun werk beslaan een steeds kleiner percentage van het totale aantal taken' (p. 109, eigen vertaling; zie ook: Graeber, 2018).

De relatie tussen de inzet van flexwerk en de ontwikkeling van vakmanschap is, voor zover wij weten, weinig onderzocht. Er zijn in de literatuur wel aanwijzingen dat de inzet van flexwerk de voorwaarden voor het uitoefenen van vakmanschap beïnvloedt. Zo stellen Klamer en collega's (2012) dat de toename van de inzet van flexwerkers vraagt om standaardwerk en standaardprocedures. Ook de WRR (Kremer et al., 2020) stelt dat intensivering van werk, nieuwe technologie, numerieke flexibilisering en daarbij horende standaardisatie en protocollering, aanzienlijke gevolgen kunnen hebben voor de kwaliteit van werk. Tegelijkertijd is in ongeveer een vijfde van de organisaties sprake

van functionele flexibilisering (Van Echtelt et al., 2015), met het doel werknemers breder in te zetten of om een breder pakket aan producten of diensten te leveren. Deze ontwikkelingen kunnen de autonomie en daarmee indirect het oordeelsvermogen en probleemoplossend vermogen van vakmensen beïnvloeden en raken zo de kern van het vakmanschap.

## **Werkwijze**

Voor dit onderzoek gebruiken we gegevens van 83 respondenten uit twee organisaties. We hebben onze eerdere diepte-interviews met deze respondenten over teamfunctioneren en duurzame inzetbaarheid geheranalyseerd, en aanvullende data verzameld in zes focusgroepbijeenkomsten, waaraan dezelfde respondenten deelnamen. De data zijn afkomstig van werknemers van een groot industrieel bedrijf en van een groot dienstverlenend bedrijf.

In het industriële bedrijf spraken we in de periode voorjaar 2018 tot zomer 2019 met 39 van de ongeveer 500 werknemers, die werkzaam zijn in verschillende productie- en onderhoudsteams. Het bedrijf bevindt zich in een overgang van traditionele of 'grijze' naar hernieuwbare, 'groene' productie. We spraken behalve met leden van de ondernemingsraad, met leden van een team dat zich bezighoudt met het onderhoud, afstelling en reparatie van de installaties, en met leden van een productieteam. De vaklieden zijn op het mbo en hbo opgeleide werktuigbouwkundigen met een vast contract. Het zijn overwegend mannen van gevorderde leeftijd. Slechts 6 respondenten zijn jonger dan 50 jaar. Dit weerspiegelt de leeftijdsopbouw van het bedrijf, waarin middengroepen en jongeren zijn ondervertegenwoordigd.

In het dienstverlenende bedrijf spraken we in de periode najaar 2019 tot voorjaar 2021 met 44 van de ongeveer 500 werknemers. Het bedrijf heeft zichzelf en haar personeel de opdracht gegeven om te verduurzamen. Het wil zich vooral regionaal inzetten voor een circulaire economie, en zoekt daartoe samenwerking met lokale sociale ondernemingen. We spraken met werknemers van de technische dienst, de facilitaire dienst en de productiekeuken. De vaklieden, weer vooral mannen, zijn mbo en hbo opgeleid. De medewerkers van de technische dienst en de productiekeuken hebben overwegend vaste contracten; in de facilitaire dienst werkt ongeveer de helft op payroll-basis. Ook hier spraken we vooral met ouderen: ongeveer 70 procent gaat de komende 10 jaar met pensioen. Ook hier weerspiegelt de leeftijd van onze respondenten het personeelsbestand.

De onderzoeken in beide bedrijven zijn tot stand gekomen na intensief overleg tussen de onderzoekers en de afdelingen hrm en de ondernemingsraden. Pas nadat wij met deze partijen tot overeenstemming waren gekomen hebben de directies ingestemd. Met alle deelnemende teams

hebben we een kennismakingsgesprek gehouden waarin we hebben toegelicht wat het onderzoek inhoud en hoe omgegaan werd met de informatie die ze verstrekten in interviews en focusgroepen. Naast dat we hun anonimiteit garandeerden, werden de audio-opnamen die in het kader van dit onderzoek werden verzameld, opgeslagen op een beveiligde locatie bij de Hogeschool van Amsterdam. De beveiligde (versleutelde) digitale omgeving is alleen toegankelijk voor de onderzoekers. Bij beide bedrijven was er één werknemer die aarzelde om mee te doen aan het onderzoek. Zij hebben deelgenomen maar op hun verzoek is het interview niet opgenomen, omdat zij daar slechte ervaringen mee hadden. Een van deze twee heeft ook niet meegedaan aan de focusgroep van zijn team.

De onderzoeken betroffen de zienswijze van het personeel op hun duurzame inzetbaarheid en teamfunctioneren, met in het bijzonder de mogelijkheden die zij zien tot verbetering daarvan. De directies hebben toegezegd dat zij zich zouden inspannen om die voorgestelde verbeteringen tot stand te brengen. De insteek van de onderzoeken is: niet praten over werknemers, maar met werknemers. Op basis van de resultaten van de individuele interviews en focusgroepen hebben de onderzoekers verbetervoorstellen (vaak in de gesprekken door medewerkers aangedragen) geformuleerd. Die hebben de onderzoekers met onderbouwing vanuit de resultaten voorgelegd aan de betrokken werknemers en na goedkeuring door hen voorgelegd aan de directies, die zich daadwerkelijk hebben ingespannen om de verbeteringen te realiseren. De werknemers zeiden zich te herkennen in de analyses. De afdelingen hrm en de directies herkenden in de weergaven van de gesprekken grotendeels hun eigen observaties van ontwikkelingen en vraagstukken op de werkvloer. De steun van de ondernemingsraden, de inspanningsverklaring van de directies en de door ons gegarandeerde anonimiteit heeft er voor gezorgd dat veel werknemers openhartig hebben geantwoord op onze vragen.

### *Diepte-interviews*

In de diepte-interviews vroegen we de werknemers om een inschatting te maken van hun arbeidsvermogens, en de volledigheid van hun functies (is er sprake van een logisch samenhangend geheel van voorbereidende, uitvoerende en ondersteunende taken?). Daarnaast vroegen we naar de onderlinge werksfeer, het functioneren van het team, de werk-privé balans, de ontwikkelingsmogelijkheden in hun werk en de manier waarop zij tegen ontwikkelingen in hun werk aankijken. De diepte-interviews boden ons de mogelijkheid door te vragen over opvattingen, beelden en perspectieven van de respondenten (Brinkmann, 2014). We vroegen met name door over mogelijke maatregelen om de eigen duurzame inzetbaarheid te verhogen en het functioneren van hun team te verbeteren. We vroegen niet specifiek naar vakmanschap en de relatie met flexwerk,



maar in bijna alle interviews stelden de respondenten deze onderwerpen aan de orde. Bij het opstellen van de interviewvragen is gebruik gemaakt van de Work Ability Index (Tuomi, et al., 2006), theorie over de betekenis van arbeid (Van Hoof, 2006, 2001), theorie over handelingsvermogen (Priestley, et al., 2015) en teamfunctioneren (van Middelkoop, et al., 2018). De uitkomsten zijn geanonimiseerd en vervolgens geanalyseerd met behulp van MAXQDA, een programma voor het analyseren van kwalitatieve data.

### *Focusgroepen*

Een opvallende uitkomst van de diepte-interviews was de waarde die de respondenten hechtten aan hun vakmanschap voor duurzame inzetbaarheid en teamfunctioneren, en de opvatting dat juist dit vakmanschap onder druk staat. Om deze thematiek verder uit te diepen is hierover in zes focusgroepen met de eerder geïnterviewde werknemers verder gesproken. Respondenten spraken met leden van hun eigen team; grotere teams zijn in meerdere focusgroepen opgesplitst. In teamverband bespraken de respondenten met elkaar welke mogelijkheden zij zien voor de inzet van hun arbeidsvermogens, en hoe toekomstbestendig die vermogens zijn. De nadruk lag op de beleving van het eigen vakmanschap en de belemmeringen in de uitoefening daarvan, waarbij de inhuur van flexwerkers een belangrijke rol speelt.

### *Analyse en terugkoppeling*

De transcripten van zowel de individuele interviews als de focusgroepen zijn door de onderzoekers eerst onafhankelijk van elkaar geanalyseerd met behulp van een gesloten codering op basis van begrippen uit de theorie over vakmanschap, en vervolgens in een tweede ronde met een open codering. De codes en aanverwante citaten zijn geanalyseerd en gegroepeerd naar verschillende thema's (Saldaña, 2014). In de tweede ronde van de codering van de diepte-interviews kwamen de thema's vakmanschap en de inhuur van flexwerkers als belangrijke variabelen onder onze aandacht.

Verschillen in bevindingen en interpretaties zijn vergeleken en besproken om tot consensus over de interpretatie van de resultaten te komen. We hebben vervolgens de resultaten middels eindbesprekingen teruggekoppeld aan de respondenten, de afdelingen hrm en de directies van beide bedrijven. In deze gesprekken gaven betrokkenen aan zich te herkennen in de resultaten. De afdelingen hrm en de directies herkenden in de weergegeven resultaten grotendeels hun eigen observaties van ontwikkelingen en vraagstukken op de werkvloer.

In de volgende paragraaf bespreken we de relatie die de vakmensen ervaren tussen de inhuur van flexwerkers en de uitoefening van hun vakmanschap. De citaten zijn exemplarisch voor wat de respondenten ons vertelden. Slechts één respondent citeren we drie keer, vier respondenten citeren

we twee keer. De andere citaten zijn afkomstig van telkens een andere respondent. We beginnen met het vakmanschap waarvan de respondenten ervaren dat deze onder druk staat. Daarna gaan we specifiek in op de relatie met de inhuur van flexwerkers. Vanwege de vertrouwelijkheid van de gegevens zijn de bedrijven, de teams en de respondenten geanonimiseerd.

## De resultaten

In de interviews en focusgroepgesprekken tonen de meeste van onze respondenten zich vakmensen. Ze zien zichzelf als *'probleemoplossers'* die zich gesteld zien *'voor allerlei uitdagingen'* en dat vaak met succes doen. In hun werk maken ze complexe ontwerpen, ze proberen uit, improviseren, sleutelen en programmeren. Ze hebben afwisselend werk, en vinden die variatie fijn en uitdagend: ze worden geconfronteerd met storingen of andere onverwachtse situaties, moeten complexe problemen analyseren en oplossingen bedenken. Ze voeren het werk niet alleen uit maar bereiden het werk, als het enigszins kan, zelf voor en geven ondersteuning aan elkaar.

Deze vakmensen stellen eisen aan de kwaliteit die ze leveren. De eisen gaan verder dan werkgevers of klanten vragen, en dat komt voort uit liefde voor en trots op het werk dat zij doen. Vakmanschap kan bestaan uit het kunnen inspelen op onvoorziene omstandigheden, die de planning verstoren. In het dienstverlenende bedrijf werken de medewerkers vanuit een klantgerichte instelling. De klant heeft gehoord, dus *'wij zorgen ervoor dat het doorgaat'*, de vakmensen willen *'die mensen een beetje het gevoel geven dat iemand zich er druk om maakt.'* In de technische diensten komt het vakmanschap ook tot uiting in het doorgronden van de installaties: *'We hebben een hoop verbeterd in de installatie, structureel verbeterd, waardoor ook het aantal storingen afneemt.'* Andere teams benadrukken het oplossen van unieke problemen, bijvoorbeeld de creatie van een opritje bij een evenement, zodat een mindervalide klant naar binnen kan. Of een lekkend dak wat op dat moment niet te maken valt. *'Ik kan er een emmer neerzetten. Maar ik kan ook een plant neerzetten, dan ziet het er beter uit.'* Een kok vertelt: *'Ik ben kok, ik wil koken, pannen roeren en creëren en maken en proeven en ruiken en als dat niet gaat dan ga ik liever papiertjes prikken in het park.'*

De respondenten geven aan dat ze moeilijk onder woorden kunnen brengen om welke vaardigheden het precies gaat. Ze stellen dat kennis en vaardigheden zijn te borgen, maar hun ervaringen niet, die hebben zij geïnternaliseerd. *'Aardigheid komt met de vaardigheid.'* Bij het industriële bedrijf noemen ze het *'dieptekennis'*, bij de dienstverlener *'in de loop der jaren in de praktijk opgebouwde kennis'*. De respondenten schatten in dat deze *'ervaringskennis'* een jaar of vijf nodig heeft om op niveau te komen. Het vakmanschap uit zich dan in een snelle en soepele vertaling van de ervaringskennis in concrete acties.

De grote focus op kwaliteit zet aan tot extra inzet. Het is hun eer te na dat 'hun' installatie stilvalt of dat de door hen verzorgde maaltijden niet de gewenste kwaliteit hebben. De respondenten spreken met liefde over 'hun' bedrijf. Als ze 's nachts worden opgeroepen, omdat iets niet in orde is, komen ze uit hun bed om assistentie te verlenen.

Veel respondenten benadrukken dat het werk divers is, en dat er verschillende specialismen zijn. *'We kunnen er allemaal heen gestuurd worden, maar uiteindelijk heeft iedereen toch zijn eigen specialisme.'* De vakmensen kunnen op basis van hun specialisme goed zelfstandig functioneren, maar het specialisme begrenst die zelfstandigheid ook. In de praktijk voelen de respondenten zich sterk afhankelijk van elkaars expertise. Dit leidt tot samenwerking, waarbij verschillende expertises elkaar aanvullen. *'Iedereen helpt elkaar'*. Werkzaamheden die routinematig lijken, vragen dikwijls toch om specialistische kennis.

Respondenten benadrukken regelmatig het belang van een goede samenwerking. De sfeer onder elkaar, de collegialiteit, de sociale contacten en soms vriendschap worden als positief ervaren. *'Zonder lol houd je het niet vol'*. Ook de ervaren vrijheid om het werk te organiseren benoemen zij als positief. Het werk kent meerdere aspecten die kunnen leiden tot gevaarlijke situaties. Op die momenten moeten zij op hun collega's kunnen vertrouwen. Een goede onderlinge sfeer draagt daar sterk aan bij, naast het vertrouwen in elkaars vakmanschap. De hiermee samenhangende verantwoordelijkheid beoordelen zij grotendeels positief. Daar hoort op elkaar mopperen en commentaar geven bij. Zo brengen ze elkaar tot goede resultaten. In beide organisaties wordt daarbij gerefereerd aan het *'vier-ogen-principe'*: door goed samen te werken worden in onveilige en zware werkomstandigheden ongelukken voorkomen. In dit principe zien respondenten ook de mogelijkheid tot overdracht van door de jaren heen opgebouwde ervaringskennis.

De respondenten benadrukken dus in de interviews en focusgroepen hun vakmanschap en geven daar invulling aan. Ze geven echter ook aan dat ze het gevoel hebben dat dit vakmanschap onder druk staat. Ze benadrukken de toename van standaardisatie en protocollering, waarbij wetgeving, efficiency en zorg voor veiligheid op de werkvloer een rol spelen. Daarnaast spelen nog een aantal factoren, zoals de constatering dat bij beide bedrijven de hersteltijd te kort is en *'dan loopt de [mentale werk]druk erg hoog op'*. Ook geven verschillende respondenten aan dat er weinig ruimte bestaat voor kennisoverdracht tussen de personeelsleden en dat het schaarse nieuwe personeel vaak niet of onvoldoende wordt ingewerkt (zie ook Zinsmeister et al., 2020).

In de volgende paragraaf gaan we in op de relatie die de respondenten leggen tussen de inhuur van flexibele arbeidskrachten en alle aspecten die daarmee samenhangen en de mate waarin zij hun vakmanschap goed kunnen uitoefenen.

### *De inzet van flexwerkers*

Beide bedrijven streven volgens de respondenten in de periode van ons onderzoek naar meer numerieke flexibilisering. Dit beleid komt bij het industriële bedrijf vooral voort uit de aangekondigde sluiting van 'grijze', niet-duurzame installaties en hun vervanging door minder arbeidsintensieve 'groene' installaties. Er is gekozen voor een afvloeiingsbeleid op basis van natuurlijk verloop. Dat leidt tot personeelstekorten, doordat nog steeds wordt geproduceerd met de 'grijze' installaties. Het dienstverlenende bedrijf maakt de keuze om de werkzaamheden van het vaste personeel te intensiveren. Iemand die vertrekt, om welke reden dan ook, wordt meestal niet vervangen. Bij beide bedrijven komen de werkzaamheden terecht bij het resterende personeel of bij ingehuurde flexwerkers. Nieuw vast personeel wordt nauwelijks aangetrokken.

In het algemeen plaatsen de vaste krachten kanttekeningen bij de grote inzet van flexwerkers. *'De regering en dergelijke en de overheid roept natuurlijk heel hard van dat mensen graag flexibele contracten willen hebben, maar ik vraag mij toch altijd af wie zij dan vragen, die zo graag flexibel willen zijn.'* *'Er zijn er vast wel een aantal die graag de ene week hier en de andere week daar werken, maar er zijn ook een hoop mensen die willen weten dat ze aan het eind van de maand gewoon hun hypotheek kunnen betalen, of de huur.'* Het wringt daarnaast bij een deel van de geïnterviewde vakmensen dat flexwerkers die functioneren als dagelijkse collega's niet voor vol meetellen en meedelen. Bijvoorbeeld de payrollers: voor hen is er geen werk in de zomer en daardoor hebben zij dan geen inkomen. Zij zijn tevens uitgesloten van zaken als bedrijfsuitjes en bonussen.

Onder respondenten zorgt de inzet van flexwerkers voor vragen over de borging van het vakmanschap op de langere termijn. Ze geven aan dat de specialistische kennis *'bij een beperkt aantal oudere werknemers'* zit, en dat jonge vakkrachten nog nauwelijks worden aangenomen. Gaten in de bezetting worden opgevangen met flexwerkers. Daarmee verdampt het vakmanschap en de bijbehorende kennis en vaardigheden: *"Het management zal moeten zorgen dat daar gewoon jong bloed in komt. [...]. Anders worden wij enkelingen. Er zijn nu om mij heen sowieso al drie die al heel snel weg zijn. En dan ben ik het laatste fossiel dat overblijft. Weet niet of ik dat dan nog ambieer."*

In de praktijk van beide bedrijven komen we verschillende vormen van flexwerk tegen. Allereerst is er de kwantitatieve inhuur, waarbij het bedrijf *'voor een dubbeltje op de eerste rang wil zitten'*. De vakmensen spreken dan wel over *'handjes'*. Daarnaast wordt er gebruik gemaakt van contracting: werk wordt uitbesteed aan andere bedrijven die reparaties of een deel van de opdrachten uitvoeren, of halffabricaten aanleveren. En er is de kwalitatieve inhuur, dat zijn specialisten, die worden ingehuurd voor specifieke taken. Het zijn ingehuurde werknemers die de vakmensen in vaste dienst

waarderen en waar ze soms jaloers op zijn. Ze verrichten vaak werk dat de vakmannen zelf willen doen, maar waartoe zij (inmiddels) de tijd of kennis ontberen.

Zoals uit de typering hierboven blijkt, kijken de vaste werknemers anders naar flexwerkers, afhankelijk van hun rol, duur van de inhuur en expertise. We hanteren in onze bespreking zoveel mogelijk de indeling zoals die door onze respondenten in de twee bedrijven werd gehanteerd.

#### *Kwantitatieve inhuur en contracting*

In de kwantitatieve inhuur onderscheiden de respondenten verschillende vormen: uitzendkrachten (ongeschoolde en geschoolde werknemers via uitzendbureaus), nulurencontracten (veelal ongeschoold), personeel van een ingehuurd bedrijf (veelal Oost-Europees, soms lokaal), payrollers (veelal laag geschoold). Bij beide bedrijven komen alle vier deze vormen voor.

De respondenten zien de inhuur van flexwerkers niet alleen als negatief. Het draagt bij aan de uitvoering van het werk in drukke tijden. Toch leidt deze inhuur tot problemen, omdat de ingehuurde flexwerkers vaak niet over de vaardigheden beschikken die nodig zijn om het werk goed uit te voeren. De flexwerkers *'zijn meestal niet vakgebonden'*. De kwaliteit van het werk van de *'kwantitatieve inhuur'* is niet volgens de normen. Het werken op basis van het principe van *'zo goedkoop mogelijk'* met kwantitatieve targets leidt in de praktijk *'tot ondermaatse kwaliteit'* van het door de flexwerkers uitgevoerde werk. *'Het levert alleen maar bezorgdheid op als je achter iemand moet aanlopen die de kennis niet heeft.'* *'De kwaliteit van die uitzendkrachten is niet zo best.'*

Werkzaamheden van de flexwerkers worden soms door de vakmensen in vaste dienst overgedaan. Bij het dienstverlenende bedrijf ergeren de respondenten zich aan het grote aantal flexwerkers, dat in hun ogen niet in staat is klantgericht te werken omdat ze de kennis daartoe missen: *'Wat een flater sla je als bedrijf zijnde, dat er mensen rondlopen die niet eens weten hoe het werkt.'*

Dit geldt ook voor inhuur via contracting, die eveneens als *'zo goedkoop mogelijk'* wordt getypeerd. Het betreft meestal werk waarvoor een vaste (lage) prijs is afgesproken. Respondenten geven aan dat de werknemers die via contracting worden ingehuurd verschillende nationaliteiten hebben, vaak slechts hun eigen taal spreken of *'net zo beroerd Engels ... als het eigen personeel'*. Hierdoor is samenwerking moeizaam. Het betekent dat er veel tijd en moeite gaat zitten in de communicatie, en dat er gevaarlijke werkomstandigheden ontstaan, wanneer de flexwerkers geen notie hebben van de veiligheidsvoorschriften en de omstandigheden waaronder ze moeten werken. Soms zijn de werkresultaten van te lage kwaliteit voor de normen van de vakmensen (*'er komen dan dingen binnen die weer extra werk opleveren'*) en doen ze het werk over.

De snelle *'doorlooptijd'* beïnvloedt de kwaliteit van het geleverde werk van de flexwerkers nadelig. *'Als je continu maar steeds andere mensen binnenkrijgt, van die handjes, waar je echt alleen maar aan loopt te irriteren.'* Dit leidt ook tot meer werkdruk. *'En dan moet je weer je energie, elke dag, er weer in stoppen.'* Respondenten zien voortdurend nieuwe flexwerkers binnenkomen en weten dat deze weinig zelfstandig kunnen en regelmatig vragen hebben. De wisseling in inhuur is enorm. *'Als er zeg maar zestig uitzendkrachten door de week komen, dan zijn er wel veertig verschillend.'* Daardoor weten ze ook niet meer met wie ze zullen samenwerken: *'De ene week heb je Jantje staan en de andere week Pietje bij wijze van spreken.'*

De respondenten zien dat de inzet van kwantitatieve inhuur vraagt om versimpeling van de werkzaamheden in de vorm van eenvoudige taken, die precies zijn beschreven in protocollen. Standaardisatie is nodig, omdat de flexwerkers de vereiste kennis en vaardigheden ontberen. Om de werkzaamheden te sturen, komen er naast de protocollen steeds meer gedetailleerde procesplanningen, die gemaakt worden door speciaal daarvoor in het leven geroepen afdelingen of functionarissen. In de bedrijven heten ze bijvoorbeeld: *'planners', 'werkvoorbereiders', 'coördinatoren', 'inkopers', 'beveiligers', 'de wacht'*. Zij leggen vast met welke materialen, in welke tijd, welke werkzaamheden moeten worden uitgevoerd en geven daarvoor 'vergunningen' af en bestellen de benodigde materialen. Anderen zorgen ervoor dat de materialen en het benodigde gereedschap klaar staan. Hoewel deze veranderingen voort lijken te komen uit het werken met kwantitatieve inhuur, ervaren de respondenten dat ook hun eigen werk steeds meer op deze wijze wordt georganiseerd en dat dit ten koste gaat van hun autonomie en de volledigheid van hun functies. Taken die de vakmensen zelf deden, worden bij hen weggehaald. *'Het gevolg is dat je minder contact met hen [planners etc.] hebt en dus minder weet wanneer spullen binnenkomen. Je bent weer afhankelijk van hen en dat zij zeggen: Het is er niet, het wordt later geleverd.'*

De meeste respondenten zien dat deze gedetailleerde procesplanningen, die eigenlijk niet voor hen bedoeld zijn, leiden tot een verdergaande intensivering van en een toenemende controle op hun werk. Officieel werken zij zonder targets, maar doordat het planningssysteem met targets werkt, hebben zij die nu ook. Tevens verwijzen de respondenten voor beide bedrijven naar een portal, waarmee ook de vakmensen dienen te werken. De portal registreert wanneer ze een klus accepteren en hoe lang ze over de uitvoering doen (al dan niet met andere werkzaamheden tussendoor). Volgens de respondenten werken beide portals slecht, bijvoorbeeld de bediening vraagt veel tijd en is ingewikkeld. *'Control, alt, delete en die hele portal gewoon in de prullenbak.'* Meerdere respondenten melden dat er in hun planning vaak geen rekening wordt gehouden met nawerk. Het kost soms weken voordat er vanwege de werkdruk ruimte ontstaat om tot verslaglegging in de portal over te gaan: *'als jij vier weken later een detailbeschrijving moet maken van wat je gedaan hebt, is*

*dat al redelijk weggezaakt.’ ‘Vaak moet je het wiel weer opnieuw uitvinden omdat het niet goed gedocumenteerd is.’*

De respondenten zijn van mening dat ze steeds vaker ingezet worden op werkzaamheden die niet of maar zeer beperkt verbonden zijn aan hun vakmanschap. Dan moeten ze zich houden aan de eenvoudigere taken en bijbehorende protocollen. Een mechanisch werktuigbouwkundige geeft aan routinematige elektrotechnische werkzaamheden te verrichten en een kok van de koude keuken staat in de warme keuken productie te draaien. Sommigen hebben het idee dat de variëteit van het werk de laatste tijd afneemt, dat het werk steeds meer bestaat uit standaardtaken en daardoor minder interessant is geworden. *‘Het minst plezierige is toch wel het standaard onderhoud.’ ‘Wij lopen hier de zendertjes te kalibreren’. ‘Standaard periodieke onderhoudstaken uit te voeren, die je eigenlijk bij laaggeschoolden neerlegt.’* De oorzaak zien ze in de *‘reorganisatie’, ‘uitbesteding’, ‘steeds meer inhuur’, ‘inkrimping’, ‘het efficiënter maken van de bedrijfsvoering’.*

Opvallend is dat veel respondenten daarnaast hun nieuwe rollen zien als *‘in feite nieuwe taken en uitbreiding van onze functies’.* De respondenten hebben het dan over hun rol van gastheer voor de flexwerkers. Die rol impliceert werkzaamheden waarop ze niet zitten te wachten, maar waarvan ze de noodzaak wel zien, vanwege het gebrek aan kennis en vaardigheden van de kwantitatieve inhuur. De vakmensen moeten in drukke tijden soms grote aantallen flexwerkers aansturen. Dat maakt het werk zwaar en voor sommigen niet goed te doen. *‘De dag daarvoor hadden we 65 mensen in de keuken lopen, [...], maar ik kan gewoon geen 65 mensen aansturen. Dat is onbegonnen werk.’* In plaats van hun vak uit te oefenen, krijgen ze er managementtaken bij. Ze moeten aansturen, delegeren en coördineren. Dat leidt weer tot oplossingen om efficiënt met de kwantitatieve inhuur om te gaan, nu door de respondenten zelf bedacht, in de vorm van handleidingen, voorschriften, protocollen, vaste afspraken, looproutes, lijstjes en dergelijke. Zo heeft een kok eenvoudige taken geprotocolleerd om het werken met inhuurkrachten voor zichzelf werkbaar te houden. *‘Op een of andere manier heb ik zoveel dingetjes voor hen gemaakt, dat is handig voor jullie.’*

Gaandeweg lijkt er een zelfversterkend proces te zijn ontstaan van steeds meer eenvoudige taken met bijbehorende protocollen en registratie waaraan iedereen zich moet houden. *‘Doordat ze alles hebben willen dichttimmeren, want daar zit het ‘m in.’* De respondenten zien de bureaucratie als gevolg hiervan zienderogen toenemen. Sommige respondenten zeggen drie keer zoveel tijd kwijt te zijn met de administratie dan met *‘het vervangen van een klep’.* De vakmensen ervaren een toegenomen nadruk op formulieren, controle en regels. Op basis van het systeem *‘wordt vastgesteld hoeveel mensen daadwerkelijk nodig zijn (...) en hoeveel fte’s moet je hebben.’* Dus *‘we kunnen helemaal niets anders meer als iets oplossen dat in het systeem staat.’* De vakmensen zien hun

kwaliteitsstandaarden naar de achtergrond verdwijnen en oplossen in door het bedrijf vastgestelde kwantitatieve targets.

### *Kwalitatieve inhuur*

Als gevolg van kwalitatieve inhuur zien de respondenten een afname in de variëteit van hun werkzaamheden. Verschillende respondenten stellen dat ze meer routinematige taken krijgen, terwijl *'de krenten in de pap'* naar ingehuurde specialisten gaan. Deze specialisten werken als zzp'er, payroller of werknemer van een groot bedrijf. De vakmensen in vaste dienst waarderen deze inhuur en zijn soms zelfs jaloers. De specialisten verrichten werk dat de vakmensen zelf zouden willen doen. Soms betreft het werk waar ze zelf niet de kennis of vaardigheden voor hebben. De kwalitatieve inhuur is volgens sommigen onvermijdelijk en ook wenselijk, want sommige kennis of expertise is zeer specialistisch en niet constant nodig.

Specialisten die langere tijd werkzaam zijn in het bedrijf (soms meerdere jaren) worden door de respondenten meer gezien als collega's dan als *'inhuur'*. Bij beide bedrijven hoorden we voorbeelden van vast personeel dat investeert in de overdracht van hun ervaringskennis aan voor langere tijd ingehuurde specialisten, vanuit de verwachting dat zij in vaste dienst komen. Verschillende respondenten gaven aan het *'kapitaalvernietiging'* te vinden als het contract dan toch wordt opgezegd, zeker als het om specialisten op sleutelposities gaat. Een aantal respondenten vermoedt dat het industriële bedrijf in het kader van *'het efficiënter maken van de bedrijfsvoering'* de vaste kosten zo laag mogelijk moet zien te krijgen, en de variabele kosten meer kan fluctueren. Specialistische kennis voor *'sleutelfuncties'* zouden in dienst moeten zijn, is de veelgehoorde mening onder de respondenten, om afhankelijkheid van inhuur te voorkomen. Er kan worden bezuinigd op de (hoge) kosten van de specialistische inhuur, en dat zou ook leiden tot meer zekerheid over de productie. Bij de dienstverlenende organisatie vermoeden de respondenten dat het beleid is om met zo min mogelijk vaste krachten de werkzaamheden te verrichten. De vakmensen van beide bedrijven vrezen dat over niet al te lange tijd hun specialistische kennis en vaardigheden, op basis waarvan zij in samenwerking complexe werkzaamheden verrichten, niet meer in de organisatie aanwezig zullen zijn.

### **Conclusie**

Waar de WRR pleit voor grip op goed werk (Kremer et al., 2020), zien de vakmensen de kwaliteit van hun werk door hun vingers glijpen. De respondenten ervaren dat de voorwaarden waaronder zij hun vakmanschap proberen uit te voeren onder druk staan. Dat schrijven zij deels toe aan een toename van standaardisatie en protocollering als gevolg van wetgeving, het streven naar efficiëntie en de grotere nadruk op veiligheid in het werk, en deels aan de steeds verder toenemende inhuur van



flexwerkers. De vakmensen hebben jarenlang gewerkt in een 'participation and trust regime', en zien dat nu opschuiven naar een 'command and control regime' (Pot, 2017).

De inzet van kwantitatieve inhuur wordt mogelijk gemaakt door versimpeling van de werkzaamheden tot eenvoudige taken, die precies zijn voorgeschreven in protocollen met daarbij een gedetailleerde planning. Hierdoor worden ook de werkzaamheden van de vakmensen steeds meer via protocollen en plannings georganiseerd. De vakmensen ervaren dat als een inperking van hun vakmanschap, die het plezier in het werk nadelig beïnvloedt. De bijbehorende toegenomen bureaucratie is velen van hen een doorn in het oog. Het geleverde werk van de kwantitatieve inhuur voldoet regelmatig niet aan de kwaliteitseisen van de vakmensen en dat leidt ertoe dat de vakmensen in vaste dienst het werk opnieuw uitvoeren. Protocollen en plannings belemmeren de mogelijkheden om te werken volgens de eigen hoge kwaliteitseisen.

Daarnaast leidt de inzet van flexwerkers tot nieuwe taken voor het vaste personeel, zoals het aansturen, delegeren en coördineren van de ingehuurde flexwerkers in rollen als projectleider en gastheer. De kwantitatieve inhuur wordt vaak ingezet voor geprotocolleerde en relatief eenvoudige taken, en de vakmensen dienen hen daarbij te begeleiden. Uit de interviews komt het beeld naar voren dat de vakmensen hierdoor minder ruimte ervaren om hun vakmanschap te kunnen uitoefenen. De meer uitdagende taken, waarin veel vakmanschap vereist is en die de vakmensen in vaste dienst graag zelf zouden uitvoeren, worden volgens de respondenten in toenemende mate uitbesteed aan de kwalitatieve inhuur. Hiermee valt de kwalitatieve inhuur op te vatten als complementair aan de traditionele numerieke flexibilisering.

De vakmensen ervaren deze ontwikkelingen niet alleen als een gebrek aan waardering van hun vakmanschap, maar het leidt volgens hen ook tot minder autonomie, een minder volledige functie en minder onderlinge samenwerking. De versimpeling en protocollering van de werkzaamheden, de toegenomen werkdruk en de toegenomen verantwoordingsplicht doen de autonomie afnemen. Er is minder samenwerking tussen vakmensen met verschillende specialismen, en tussen oudere ervaren en jongere vakkrachten, waardoor de overdracht van kennis en vaardigheden minder plaatsvindt. De veranderingen als gevolg van kwantitatieve inhuur achten de vakmensen groter dan die als gevolg van kwalitatieve inhuur. Maar in de praktijk blijkt dat steeds meer ingewikkelde en uitdagende specialistische werkzaamheden verdwijnen uit het dagelijkse werk, waardoor de afwisseling in het werk vermindert. Juist specialistische klussen kunnen leiden tot verdere ontwikkeling van vakmanschap. In beide bedrijven leiden deze ontwikkelingen volgens de respondenten tot erosie van het vakmanschap. De vakmensen vrezen dat deze veranderingen ten koste gaan van de kwaliteit van het werk en de ontwikkeling van nieuwe expertises en innovaties in de bedrijven tegenwerken.

Deze ontwikkelingen lijken plaats te vinden als een zichzelf versterkend proces. Versimpeling van taken is het antwoord op toegenomen kwantitatieve inhuur. De versimpeling van de werkzaamheden maakt het mogelijk om werk uit te besteden. Om de eenvoudige taken te sturen komen er naast protocollen steeds meer nieuwe functionarissen die gedetailleerde procesplanningen maken met eenvoudige werkzaamheden, wat verdere numerieke flexibilisering mogelijk maakt. De vakmensen zien dat zij zich steeds meer in deze routine moeten voegen, want de planningen zijn leidend geworden. Dit maakt weer verdere numerieke flexibilisering mogelijk. Doordat daarnaast de meest interessante werkzaamheden worden uitbesteed aan externe specialisten, wordt het werk voor de vakmensen zelf steeds minder uitdagend. En de vakmensen dragen zelf bij aan het proces door zelf eenvoudige taken te ontwerpen om de kwantitatieve inhuur te kunnen aansturen. Zo is een mechanisme op gang gekomen van steeds verdergaande versimpeling van de werkzaamheden van de vakmensen.

### **Discussie**

Uit de discussies in beide bedrijven, zowel op de werkvloer als aan de directietafels, kunnen we opmaken dat de uitkomsten in grote lijnen lijken te gelden voor vergelijkbare afdelingen in de bedrijven. Op basis van deze casestudies kunnen we niet vaststellen of de resultaten generaliseerbaar zijn naar andere bedrijven. Een breder vervolgonderzoek naar gevolgen van de inzet van flexwerkers op het vakmanschap is in onze ogen wenselijk.

We zien in deze studie aanwijzingen dat de numerieke flexibilisering leidt tot functionele flexibilisering. Op basis van dit verkennende onderzoek denken we dat breder vervolgonderzoek naar de organisatorische consequenties die omvangrijke numerieke flexibilisering met zich meebrengt aanbevelenswaard is.

De geïnterviewde vakmensen ervaren dat ze zich in toenemende mate met van alles bezig moeten houden, maar steeds minder met dat waar zij goed in zijn. Dit is in lijn met de bevindingen van Ekman (2010). Een gelijkwaardige dialoog in bedrijven tussen vakmensen, flexwerkers, leidinggevenden en hr-medewerkers kan ertoe leiden dat de denkkraft van de vakmensen kan worden ingezet voor de borging van vakmanschap in de bedrijven. Die dialoog is ook gewenst om invulling te geven aan de manier waarop vakmensen in vaste dienst invulling kunnen geven aan hun vakmanschap, en de mate van en manier waarop daarin wordt samengewerkt met flexwerkers. De expertise van deze vakmensen kan beter benut worden in het licht van de uitdagingen die de veranderingen in de sector en de daarmee gepaard gaande veranderingen in het werk met zich brengen; bijvoorbeeld de transformatie van een grijze naar een groene productiewijze.

Als gevolg van de toegenomen flexibilisering worden steeds minder jonge vakkrachten opgeleid. In veel sectoren bestaan inmiddels tekorten aan vakmensen en deze zullen in de komende jaren door de verwachte economische groei én de groeiende vervangingsvraag vanwege de vergrijzing alleen maar toenemen. Bij beide bedrijven ontstaan inmiddels problemen vanwege een gebrek aan vakkennis. Een ervaren werktuigkundige neemt op vakantie zijn portaal mee, omdat hij nog de enige is die de ervaringskennis heeft om de noodzakelijk reparaties aan bepaalde installaties te kunnen uitvoeren. Hij wordt bijna dagelijks op het strand geraadpleegd. Bij het dienstverlenende bedrijf staan al lange tijd vacatures open voor koks en technici, met als gevolg dat de vakmensen veel overuren maken om het niveau van de dienstverlening op peil te houden. Als deze vakmensen straks met pensioen zijn, is het maar de vraag of de bedrijfsvoering op het gewenste kwaliteitsniveau doorgang kan vinden. Vervanging is nauwelijks voorhanden.

Voor het duurzaam voortbestaan van de bedrijven is een lange termijnvisie op vakmanschap in onze ogen onontbeerlijk. Daarbij gaat het niet louter om vakkennis, maar vooral om het op jarenlange ervaring gebaseerde vermogen om situaties te overzien, behoeften van klanten te onderkennen en zelfstandig problemen op te lossen die zich voordoen bij de uitoefening van de functies. Met name de numerieke flexibilisering kan op termijn leiden tot een gebrek aan deze vakkennis en vermogens in bedrijven. Flexwerkers krijgen ook niet de gelegenheid deze in de praktijk te ontwikkelen. Het onderhouden van vakmanschap begint met ervoor te zorgen dat jonge werknemers in vaste dienst komen, en dat zij in de ontwikkeling van hun vakmanschap goed worden begeleid door meer ervaren collega's. Door de krapte op de arbeidsmarkt, de vervangingsvraag als gevolg van de vergrijzing en met het oog op de al bestaande tekorten aan goede vakmensen, zal dit vraagstuk naar verwachting de komende jaren prominent op de agenda's van organisaties (moeten) komen.

Opvallend is dat de directies van beide bedrijven zich lovend uitlaten over het aanwezige vakmanschap, maar dat ze niettemin een beleid hanteren dat gericht is op rendement en kostenreductie op de korte termijn. De toenemende inzet van flexwerkers, ondanks de gelijktijdige erkenning van het belang van vakmanschap, past in een dergelijk beleid. De groei van de inzet van flexwerkers verzakelijkt de arbeidsrelatie, die steeds meer wordt opgevat als een financiële transactie. Daarbij past een toenemende nadruk op prestatiecontrole, waarbij autonomie wordt ingeperkt. Een resultante, die op de koop wordt toegenomen, is dat toewijding van de vakmensen aan het bedrijf afneemt. De vraag is of bedrijven die niet investeren in vakmanschap en duurzame arbeidsrelaties en waar werknemers gezien worden als kostenpost, op termijn niet een steeds kwetsbaardere bedrijfsvoering krijgen doordat het vakmanschap en de daaraan gekoppelde 'dieptekennis' van werknemers langzaam maar zeker afneemt. Het is ook denkbaar dat deze bedrijven exemplarisch zijn voor een samenleving die jarenlang vergeten is te investeren in

duurzame arbeidsrelaties en waar werknemers gezien worden als kostenpost, met een steeds kwetsbaardere bedrijfsvoering als logisch gevolg.

## Literatuurlijst

- Brinkmann, S. (2014). Unstructured and Semi-structured interviewing. In S. Leavy (Ed.), *The Oxford handbook of qualitative research* (pp. 277-299). Oxford University Press.
- Chkalova, K., Goudswaard, A., Sanders, J., Smits, W., & Van Bie, R. (2015). *Dynamiek op de Nederlandse arbeidsmarkt: De focus op flexibilisering*. Centraal Bureau voor de Statistiek.
- Ekman, S. (2010). *Authority and autonomy: Paradoxes in modern knowledge work*. Springer.
- Gardner, H., Csikszentmihalyi, M. & Damon, W. (2009). Het good work project: Enkele resultaten van vijftien jaar onderzoek. In T. Jansen, G. Van den Brink & J. Kole (Eds.), *Beroepstrots. Een ongekende kracht* (pp. 48-76). Boom.
- Graeber, D. (2018). *Bullshit jobs: A theory*. Simon & Schuster.
- Klamer, A., Fjelsted, T., Goto, K. & Mignosa, A. (2012). *Creatief vakmanschap in internationaal perspectief*. Erasmus Universiteit.
- Kremer, M., Went, R., Engbersen, G. & Boot, A. (2020). *Het betere werk. De nieuwe maatschappelijke opdracht*. WRR.
- Kremer, M., Went, R. & Knottnerus, A. (2017). *Voor de zekerheid. De toekomst van flexibel werkenden en de moderne organisatie van de arbeid*. WRR.
- Olsthoorn, M. (2011). Flexibele werknemers. In P. de Beer (Ed.), *Flexibilisering. De balans opgemaakt* (pp. 11-57). De Burcht.
- Petit, R. (2017). *Vakmanschap: Wat verstaan we hieronder en hoe leer je dit op school en in werk?* Kohnstamm Instituut.
- Pot, F. (2017). Flexibilisering als keuzeprocess: Sociale innovatie in praktijk. In M. Kremer, R. Went & A. Knottnerus (Eds.), *Voor de zekerheid. De toekomst van flexibel werkenden en de moderne organisatie van de arbeid* (pp. 131-144). WRR.
- Priestley, M., Biesta, G., & Robinson, S. (2015). *Teacher agency: An ecological approach*. Bloomsbury Publishing.
- Saldaña, J. (2014). Coding and analysis strategies. In S. Leavy (Ed.), *The Oxford handbook of qualitative research* (pp. 581-605). Oxford University Press.
- Sennett, R. (2008). *The Craftsman*. Penguin Books.

- Tuomi, K., Ilmarinen, J., Jahkola, M., Katajarinne, L., & Tulkki, A. (2006). *Work ability index*. Finnish Institute of Occupational Health.
- Van der Aa, R., Van Buren, D. & Viertelhuizen, T. (2014). Motieven van werkgevers en werknemers voor flexibele contractvormen. In K. Chkalova, A. Goudswaard, J. Sanders, & W. Smits (Eds.), *Dynamiek op de Nederlandse arbeidsmarkt* (pp. 114-127). CBS.
- Van Echtelt, P., Schellingerhout, R. & Voogd-Hamelink, M. D. (2015). *Vraag naar arbeid 2015*. Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Van Hoof, J. J. (2001). *Werk, werk, werk? Over de balans tussen werken en leven in een veranderend arbeidsbestel*. Boom.
- Van Hoof, J. J. & Van Ruysseveldt, J. (2006). Arbeid in het moderne arbeidsbestel. In J. Ruysseveldt & J. J. van Hoof (Eds.), *Arbeid in verandering* (pp. 13-44). Kluwer.
- Van Middelkoop, D., Zinsmeister, J., Van den Berg, L. & Van Maanen, M. (2021). *Vakmanschap in verandering*. House of skills.
- Van Middelkoop, D., Portielje, M. & Horsseleberg, P. (2018). Working apart together. Collectief handelingsvermogen in twee docententeams in het hbo. *Tijdschrift voor HRM*, 2018(2), 1-20.
- Vrooman, J. C. (2016). *Meedoen in onzekerheid. Verwachtingen over participatie en protectie*. Universiteit Utrecht.
- Zinsmeister, J. & Meerman, M. (2011). Ouderen aan het werk in de bouw. *Tijdschrift voor HRM*, 14(2), 61-81.
- Zinsmeister, J., Van Middelkoop, D., & Van Maanen, M. (2020). Naar een duurzame toekomst? Het belang van vakmanschap van (oudere) werknemers bij de transitie naar een meer duurzame industrie. *Tijdschrift voor HRM*, 23(2), 1-23.