

Column

De 'Nieuwe Werknemer': oude wijn in nieuwe zakken of toch niet?

Erik de Gier*

De Nieuwe Werknemer¹ staat momenteel volop in de belangstelling. In mijn Nijmeegse oratie vorig voorjaar over de komst van de activerende participatiemaatschappij besteedde ik enige aandacht aan dit fenomeen (De Gier, 2007). Ik duidde de nieuwe werknemer daar aan als behorend tot de zogenoemde 'Generatie Y', bestaande uit vooral jongere werknemers onder de 28 jaar die het leven steeds vaker verdelen in min of meer van elkaar gescheiden 'bits', zoals werk, ouderschap, reizen en andere zaken. Deze Generatie Y is uitermate gevoelig voor een evenwichtige balans tussen *workstyle* en *lifestyle* en hecht in dit kader grote waarde aan flexibiliteit (flexibele arbeidstijden en de mogelijkheid om van huis uit te werken), vrijheid, verantwoordelijkheid en uitdaging. Meer dan de traditionele groepen werknemers sluit de Generatie Y daardoor beter aan bij de activerende participatiemaatschappij, die veel meer dan de daaraan in de tijd voorafgaande verzorgingsstaat is gebaseerd op productiviteit, individuele verdienste en werkprestatie.

Korte tijd later relativeerde Jacques van Hoof (2007) in zijn afscheidsrede als hoogleraar Arbeidsmanagement aan de Radboud Universiteit de opkomst van de Nieuwe Werknemer. Verwijzend naar het gegeven dat wij de afgelopen veertig jaar heel wat soorten nieuwe werknemers langs hebben zien komen, zoals de 'affluent worker' in de jaren zestig, de 'jobhopper', de 'portfolio worker' en ten slotte de kenniswerker in de perioden daarna, stelde hij dat geen van deze groepen zo'n dominerende rol speelde als wel wordt aangenomen. Wel onderkende hij als nieuwe constante dat we in de afgelopen decennia steeds meer zijn gaan verwachten van betaalde arbeid. Dat wil zeggen: én interessant werk én een goede beloning én een prettige werksfeer én de mogelijkheid om werk en privéleven op een goede manier te combineren.

Wie heeft er nu gelijk? Is er sprake van oude wijn in nieuwe zakken of is er meer aan de hand?

Het lijkt mij verstandig ervan uit te gaan dat we de Nieuwe Werknemer dit keer wat serieuzer moeten nemen. Dit komt door het gegeven dat zowel vraag- als aanbodcondities voor een belangrijk deel parallel lopen. Het bedrijfsleven heeft een sterke behoefte aan flexibel inzetbare werknemers, en de gevarieerde persoonlijke behoeften en wensen van jongere generaties werknemers sluiten daarbij goed aan. Wat het laatste betreft bleek bijvoorbeeld uit een peiling onder een grote groep professionals door het bureau Towers Perrin dat 42% van de ondervraagden als prioriteit een goede werk-privébalans noemt.

Afgezien daarvan zou de Nieuwe Werknemer een voorbode kunnen zijn van vergaande en onomkeerbare structurele veranderingen in het arbeidsbestel in de komende jaren. Een nadere uitwerking van wat er momenteel gaande is aan zowel de vraag- als aanbodkant kan mijn opvatting verder verduidelijken en onderbouwen.

* Erik de Gier is deeltijdhoogleraar aan de Faculteit der Managementwetenschappen van de Radboud Universiteit Nijmegen.

Hij is tevens verbonden aan het onderzoeksinstituut ITS en hij opereert als zelfstandig consultant. Correspondentieadres: Radboud Universiteit, FdM, Postbus 9108, 6500 HK Nijmegen, e-mail: e.degier@fm.ru.nl.

Grotere werkgevers bijvoorbeeld morrelen in toenemende mate aan de traditioneel sterk gejuridiseerde contractuele relatie met hun werknemers. Vanuit de gedachte dat de baan voor het leven bij dezelfde werkgever geen gezonde situatie meer is in de activerende participatiemaatschappij, leggen zij een groter accent op een zogenaamd 'psychologisch contract' met hun werknemers. In haar recente Amsterdamse oratie duidde Aukje Nauta (2007) dit veelzeggend aan als 'voorbij het *boiling-frog* syndroom'. In een psychologisch contract wordt de emotionele ruilrelatie tussen werkgever en werknemer sterker beïnvloed en breder ingevuld dan in het verleden. Het betreft niet meer alleen een ruil tussen arbeid aan de ene kant en loon en arbeidsvoorwaarden aan de andere kant. Het gaat daarnaast ook om zaken als training, opleiding en vooral ook om emotionele betrokkenheid op elkaar. De werkgever verwacht een blijvend actieve, creatieve en flexibele inzet van zijn werknemer en de werknemer neemt op zijn beurt meer eigen verantwoordelijkheid voor het in stand houden en verbeteren van de eigen *employability*. Het is niet langer de bedoeling van de werkgever dat de werknemer zijn of haar gehele beroepsleven doorbrengt bij een en dezelfde werkgever. In het geval van overbodigheid moet *sans racune* snel afscheid van elkaar kunnen worden genomen vanuit de 'zekerheid' dat de betrokken werknemer snel weer elders aan de slag kan. Idealiter wordt baanzekerheid omgeruild voor werkzekerheid. Voorbeelden van psychologische contracten treffen we aan bij een aantal grote Nederlandse ondernemingen, zoals KPN, ABN Amro en Fortis. Het laat zich aanzien dat het hierbij niet zal blijven. Idealiter spreekt men in het geval van een evenwichtig ingevuld psychologisch contract van een *new deal* of 'wederkerig risicomangement'.

Het is natuurlijk de vraag of alle groepen werknemers zich even gemakkelijk in de nieuwe mal van het psychologisch contract willen laten drukken. Toch spelen werkgevers hiermee, al dan niet bewust, in op het fenomeen van de Nieuwe Werknemer dat zich overduidelijk opdringt op de aanbodzijde van de arbeidsmarkt.

Ook de Nieuwe Werknemer zit anders in zijn vel dan de vorige generaties nieuwe werknemers. Kwantitatief gezien is de groep een stuk omvangrijker dan eerdere groepen nieuwe werknemers. Forrester Consulting (2006) becijfert de omvang van de categorie Nieuwe Werknemers, die zij aanduidt als de 'Millennial Generation', op 11% van de Europese beroepsbevolking. Dat is ongeveer evenveel als de omvang van de vanaf nu uittreedende generatie babyboomers. Daarnaast is de Millennial Generation hoogopgeleid en is ze, anders dan vorige generaties werknemers, opgegroeid met het internet en de nieuwe informatietechnologie. De Millennials laten zich mede daardoor veel minder gemakkelijk inpassen in de traditionele arbeidsorganisatie en het daarbij behorende juridische standaardarbeidscontract. Deze groep werknemers heeft overduidelijk behoefte aan flexibeler arbeidsrelaties en aan een flexibeler arbeidsomgeving waarin andere vormen van met elkaar samenwerken en communiceren tot de mogelijkheden behoren; en waarin daarnaast een groot gewicht wordt toegekend aan het kunnen werken op verschillende arbeidsplekken, flexibele werktijden en een goede werk-privébalans. Dit zijn allemaal zaken die zich op zichzelf goed laten regelen in een op wederkerigheid gebaseerd psychologisch contract tussen werkgever en werknemer.

Het lijkt er dus samenvattend op dat er op dit moment binnen de context van de activerende participatiemaatschappij rondom het fenomeen Nieuwe Werknemer veel aan de hand is in het arbeidsbestel. Het valt ook te verwachten dat de ontwikkelingen zich niet zullen beperken tot het grotere bedrijfsleven. Blijvende krapte op de arbeidsmarkt in de komende jaren zal ook kleinere werkgevers dwingen in de richting van psychologisering van arbeidscontracten. Temeer daar ook de kleinere werkgevers steeds meer behoefte krijgen aan hoogopgeleide werknemers. Ook zij lopen dus op afzienbare termijn onmiskenbaar op tegen het fenomeen Nieuwe Werknemer.

Noot

1 Ook aangeduid als Generatie Y, Werknemer 2.0, the Creative Class en Millennial Generation.

Literatuur

Forrester Consulting (2006). *Is Europe Ready For The Millennials? Innovate To Meet The Needs Of The Emerging Generation*. Cambridge, MA.

Gier, E. de (2007). *Overpeinzingen bij een activerende participatiemaatschappij*. Inaugurele rede Radboud Universiteit Nijmegen.

Hoof, J. van (2007). *Nieuwe geluiden, oude thema's. Veertig jaar veranderingen in het arbeidsbestel*. Afscheidsrede Radboud Universiteit Nijmegen.

Nauta, A. (2007). *Voorbij het 'Boiling Frog'-syndroom*. Inaugurele rede Universiteit van Amsterdam.