

‘Je bent gewoon een nummertje’

Waardevol werk in de sector logistiek

Een kwalitatief onderzoek naar de ervaringen van
werkenden in de bezorging en distributiecentra

Stella Jonkhout

Publicatie nr. 25



DE BURCHT

Wetenschappelijk Bureau voor de Vakbeweging

Juni 2023

Vormgeving en drukwerk:
Weemen web | print | promo, Haps

De Burcht
Henri Polaklaan 9
1018 CP Amsterdam
tel: 020-6241166
info@deburcht.nl
www.deburcht.nl

© De Burcht, Amsterdam

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag vermenigvuldigd worden en/of openbaar gemaakt in enige vorm op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door middel van druk, fotokopie, opname of welke wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

‘Je bent gewoon een nummertje’

Waardevol werk in de sector logistiek

**Een kwalitatief onderzoek naar de ervaringen van
werkenden in de bezorging en distributiecentra**

Stella Jonkhout

Publicatie nr. 25



DE BURCHT

Wetenschappelijk Bureau voor de Vakbeweging

Inhoud

Samenvatting	6
Hoofdstuk 1. Inleiding	10
1.1. Onderzoeksaanpak.....	13
1.2. Afbakening onderzoeksgroep.....	14
1.3. Veldwerk: De zoektocht naar informanten.....	15
1.4. Interviews.....	16
Hoofdstuk 2. Wat is waardevol werk?	17
2.1. Waardevol werk vanuit verschillende perspectieven.....	18
2.2. Waardevol werk in context.....	25
2.3. Waardevol werk in de logistiek: bezorging en distributiecentra.....	29
Hoofdstuk 3. Waardevol werk: Perspectieven vanuit de werkvloer	32
3.1. De rol van werk en de betekenis van waardevol werk.....	33
3.2. Autonomie en zeggenschap.....	37
3.3. Werkdruk en werkplezier.....	43
3.4. Waardering en vervreemding.....	47
Hoofdstuk 4. Perspectieven van vakbondsvertegenwoordigers	56
4.1. Structuren binnen de sector en de samenleving.....	57
4.2. Het belang en nastreven van intrinsieke aspecten.....	60
Hoofdstuk 5. Conclusie en aandachtspunten	64
5.1. Conclusie.....	65
5.2. Aandachtspunten.....	68
Literatuur	71
Bijlage 1 Overzicht van informanten	76
Bijlage 2 Overzicht onderzoeksofzet	78
Bijlage 3 Interviewleidraad	79

Samenvatting

Waar participatie op de arbeidsmarkt de afgelopen drie decennia centraal stond in politiek en beleid, is er recent steeds meer aandacht voor het belang van de kwaliteit van het werk. De *Gewoon Goed Werk* agenda van vakbond FNV geeft hier uitdrukking aan. Maar wat betekent 'gewoon goed' of 'kwaliteitsvol' werk? Wat verstaan we onder 'waardevol' werk? En voor wie geldt dit? Met dit onderzoek trachten we meer inzicht te bieden in de vraag wat waardevol werk betekent en wat ervoor nodig is om dat te realiseren. Daarvoor maken we enerzijds gebruik van inzichten uit de literatuur en anderzijds van de ervaringen van werkenden zelf. De volgende onderzoeksvraag staat centraal: Wat betekent waardevol werk voor werkenden en welke belemmerende en bevorderende factoren spelen een rol bij het realiseren van waardevol werk? Het doel is om bij te dragen aan onze kennis over de kwaliteit van werk en aanbevelingen te formuleren voor de vakbeweging in haar streven om waardevol werk voor iedereen te realiseren.

Aan waardevol werk worden in de literatuur verschillende betekenissen gegeven, afhankelijk van het gekozen perspectief. Vanuit een economisch perspectief gaat het om de externe opbrengst van werk, in het bijzonder het loon en de bijdrage aan de maatschappelijke welvaart. Vanuit een sociaalpsychologisch perspectief is er veel aandacht voor de interne of intrinsieke opbrengst van werk, zoals persoonlijke ontwikkeling en plezier. In een puur psychologische visie wordt de betekenis van werk primair begrepen op basis van individuele, subjectieve ervaringen van werk. Hierdoor blijven de directe werkcontext en de bredere maatschappelijke context buiten beeld. In politiek-filosofische en sociologische benaderingen staat juist de notie centraal dat individuen betekenis geven of waarde hechten aan (bepaalde aspecten van) werk in relatie tot de specifieke context. In dit onderzoek kiezen we voor een benadering waarin zowel de individuele subjectieve ervaring als de objectieve context van belang zijn. Op basis van de literatuur concentreren we ons op drie dimensies van waardevol werk: (1) autonomie, (2) erkenning en (3) waardigheid. We proberen licht te werpen op de vraag hoe waardevol werk wordt gecreëerd, ervaren en verdedigd op individueel niveau en tegelijkertijd wordt gevormd, ingeperkt of ontkend door de context.

Het onderzoek focust vervolgens op de waarde van werk in de sector logistiek, omdat bekend is dat deze sector niet hoog scoort op de kwaliteit van het werk. Met name de intrinsieke werkaspecten worden relatief slecht beoordeeld. De autonomie is vaak beperkt en de werkdruk hoog. Ontwikkelingen als globalisering, digitalisering, flexibilisering, financialisering en marktwerking hebben de kwaliteit van het werk in deze sector onder druk gezet. In de literatuur wordt wel gesproken van een toename van het aantal 'bad jobs'.

Met 22 werkenden in eenvoudige functies in de sector logistiek – vooral orderpickers en pakketbezorgers – zijn diepte-interviews gehouden. Uit de interviews blijkt dat de verwachtingen van de informanten ten aanzien van hun werk de ervaring en waardering van hun werk beïnvloeden, maar dat ook omgekeerd de objectieve kenmerken van hun werk hun verwachtingen beïnvloeden. Dit onderstreept het belang om individuele, subjectieve ervaringen van werkenden te analyseren in samenhang met de directe objectieve context van het werk en de bredere maatschappelijke context. De ervaring van het werk is subjectief en verschilt tussen individuele werkenden, maar is verweven met de context. In een context waarin niet of slechts in beperkte mate de objectieve voorwaarden aanwezig zijn voor zaken als autonomie, gezonde werkdruk, erkenning of waardering, kunnen werkenden deze aspecten niettemin verschillend ervaren en in verschillende mate hun werk als meer of minder waardevol ervaren.

Samenvatting

In de literatuur wordt autonomie genoemd als een van de belangrijkste voorwaarden voor waardevol werk. Hoewel de objectieve autonomie van onze informanten vaak beperkt was, bleken zij toch tot op zekere hoogte autonomie te kunnen ervaren als er andere positieve werkaspecten aanwezig waren. Ook als men objectief gezien nauwelijks autonomie heeft, wordt dit niet per se als zodanig ervaren wanneer men bijvoorbeeld fijne collega's heeft of veel waardering krijgt. Ook kan men zelf manieren vinden om toch een zekere mate van autonomie te ervaren. Hoe werkenden hier zelf naar kijken, kan verschillen van een objectieve beoordeling van de werksituatie.

Daarnaast worden erkenning en waardering in de literatuur genoemd als belangrijke condities voor het ervaren van waardevol werk. De interviews bevestigen dit. Sommigen creëerden zelf waardering en erkenning in hun werk, bijvoorbeeld door voldoening te halen uit het teamwerk of het blij maken van een klant. Opvallend veel informanten hadden echter het gevoel niet gezien te worden door het (hogere) management van het bedrijf. Zij hadden het gevoel 'een nummertje' te zijn en er niet toe te doen. Velen vonden het belangrijk dat hun werk en inzet gezien en erkend worden, dat zij zich een relevante schakel in het geheel voelen. Maar bij veel informanten was dit niet of nauwelijks het geval. Een gebrek aan zichtbaar management, waardering vanuit het bedrijf, goede communicatie tussen verschillende niveaus, spanningen tussen werkenden onderling stonden erkenning en waardering veelal in de weg.

De interviews tonen dat ook in een context waarin de objectieve voorwaarden voor waardevol werk niet of beperkt aanwezig zijn, werkenden hun werk toch als waardevol kunnen ervaren. Ook in laaggeschoold werk en in banen met een lage status of gestigmatiseerde banen, kunnen werkenden manieren vinden om hun werk als waardevol te ervaren of er waardering aan te ontlenen. Deze inzichten roepen de vraag op hoe de vakbeweging hiermee moet omgaan. Hoe kan de vakbeweging rekening houden met de uiteenlopende ervaringen van waardevol werk? En hoe dient zij om te gaan met het onderscheid tussen het bevorderen van objectief gezien waardevol werk, bijvoorbeeld door meer zekere banen te creëren of meer zeggenschap over werktijden, en de subjectieve waardering van het werk door de werkenden zelf?

Om hierop een antwoord te vinden zijn ook drie vakbondsvertegenwoordigers geïnterviewd. Hieruit bleek dat er in de sector logistiek verschillende belemmeringen zijn om in te zetten op intrinsieke werkaspecten. Alle gesprekspartners waren het erover eens dat de intrinsieke aspecten van werk net zo belangrijk zijn als de extrinsieke aspecten, maar zij verschilden in de prioriteit die zij stelden bij het verbeteren van de kwaliteit van werk. Zo nemen veel basale aspecten van het werk, zoals naleving van de cao, goede arbeidsomstandigheden en het aankaarten van misstanden, al een groot deel van de tijd van bestuurders in beslag. Het grote aandeel flexibele contracten, concurrentie op arbeidsvoorwaarden en veranderende behoeften van werkenden roepen de vraag op hoe de vakbeweging hier het beste op kan reageren en verschillende belangen kan vertolken. Het belang dat men aan intrinsieke werkaspecten hecht, loopt uiteen tussen de vakbondsvertegenwoordigers. Sommigen vinden het moeilijk om het bevorderen van intrinsieke werkaspecten concreet te maken en in de praktijk te brengen. Ook roept de inzet op deze thema's de vraag op hoe de wensen van werkenden op de juiste manier vertolkt kunnen worden in het vakbondsbeleid, aangezien de individuele behoeften uiteenlopen en soms zelfs haaks staan op collectieve afspraken.

Dit onderzoek laat zien dat er een complex samenspel is tussen de subjectieve behoeften en ervaringen van werkenden en de objectieve werkcondities die aan waardevol werk bijdragen. Dit onderzoek levert hiermee ook handvatten op om waardevol werk te bevorderen. De ervaringen van de werkenden zijn onlosmakelijk verbonden met de context. Intrinsieke werkaspecten spelen een belangrijke rol in de ervaringen van werkenden, meer dan loon en werkzekerheid, maar toch kunnen deze niet los van elkaar worden gezien. Omdat slechte extrinsieke werkaspecten – zoals een hoge mate van flexibilisering en lage lonen – samenhangen met een hoge concurrentiedruk, wat weer leidt tot een hoge werkdruk, onderwaardering en spanningen op de werkvloer, is een brede benadering nodig om meer waardevol werk voor deze beroepsgroepen te realiseren.

Dit roept voor de vakbeweging niet alleen de vraag op hoe zij de intrinsieke werkaspecten kan helpen verbeteren, maar ook hoe zij rekening kan houden met verschillen in waardering en behoeften tussen de werkenden onderling. Hierbij is het in ieder geval van belang (ook) van het perspectief van de werkenden zelf uit te gaan. Wat vakbondsvertegenwoordigers vanuit een relatief geprivilegieerde positie het belangrijkste vinden, hoeft niet altijd overeen te komen met datgene waaraan de werkenden zelf prioriteit geven. Daarnaast hebben vakbonden zich van oudsher altijd meer gericht op werknemers met een wat betere positie en betere arbeidsvoorwaarden dan de echte ‘onderkant’. Ook ‘goede banen’ kunnen echter onder druk komen te staan als de kwaliteit van het werk in de eenvoudige functies afkalft, onder meer door toenemende concurrentie tussen werkenden onderling. De vakbond zou moeten fungeren als schakel tussen de belangen van hun traditionele achterban, die vaak relatief goede arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden heeft, en ‘precaire’ werknemers in de laaggeschoolde en laagbetaalde functies.

Hoewel het belangrijk is rekening te houden met verschillen in behoeften tussen werkenden onderling, betekent dit nog niet dat moet worden gestreefd naar meer individuele keuzemogelijkheden. Die zouden immers collectieve arrangementen kunnen ondermijnen en de concurrentie tussen werkenden kunnen vergroten. Bovendien kan te veel nadruk op individuele zingeving ertoe leiden dat het gemis van waardevol werk als een individueel probleem wordt gezien waarvoor vooral individuele oplossingen worden gezocht. De inzichten uit dit onderzoek laten zien dat de vakbeweging een visie moet ontwikkelen waarin zowel extrinsieke werkaspecten als intrinsieke werkaspecten een belangrijke rol spelen. Zo kan de vakbeweging eraan bijdragen dat ‘gewoon goed werk’ voor alle werkenden een reëel perspectief wordt.

Hoofdstuk 1

Inleiding

Waar participatie op de arbeidsmarkt de afgelopen drie decennia centraal stond in politiek en beleid, is er recent steeds meer aandacht voor het belang van de kwaliteit van het werk (WRR 2020, Conen & De Beer 2020: 191). De *Gewoon Goed Werk* agenda van vakbond FNV en de *Decent Work Agenda* van de ILO geven hier uitdrukking aan. De FNV streeft ernaar dat, naast goed loon en werkzekerheid, het werk ook inhoudelijk van hoge kwaliteit is, zodat werkenden voldoende waardering, autonomie en zeggenschap ervaren.¹ Het belang van kwaliteitsvol werk wordt ook steeds vaker belicht in maatschappelijke discussies over de arbeidsmarkt. Zo wordt onder andere in het rapport van de Wetenschappelijke Raad voor Regeringsbeleid (WRR), *Het betere werk* (2020), en het rapport van de door het kabinet ingestelde Commissie Borstlap, *In wat voor land willen wij werken* (2020), geconcludeerd dat waardevol werk niet voor iedereen is gerealiseerd. Uitkomsten van de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA) laten zien dat de taakeisen zijn toegenomen en de autonomie in het werk juist is afgenomen (NEA 2021: 57).

In de NEA is werkenden ook gevraagd welke arbeidsvoorwaarden zij belangrijk vinden. Hieruit blijkt dat zij, naast contractvorm en werkzekerheid, interessant werk het belangrijkste vinden (NEA 2021: 24). Een ander periodiek onderzoek onder de Nederlandse bevolking, de *Waarde van Werk Monitor* (WWM), laat zien dat werkenden de intrinsieke aspecten - zoals inhoudelijk leuk werk en autonomie - en de sociale aspecten van het werk belangrijker vinden dan de extrinsieke aspecten - zoals loon en werktijden. Zo vinden ongeveer twee op de drie werkenden inhoudelijk leuk werk en prettige mensen om mee te werken zeer belangrijk, tegenover iets meer dan een op de drie een goed loon, goede werktijden en werkzekerheid (Conen & De Beer 2020: 42).

Maar wat betekent 'gewoon goed' of 'kwaliteitsvol' werk? Wat verstaan we onder 'waardevol' werk? En voor wie geldt dit? Hoewel er in de literatuur veel pogingen te vinden zijn om deze vragen te beantwoorden, bestaat hierover geen eenstemmigheid (Conen & De Beer 2020: 50, Anuradha 2014: 8, Rosso et al. 2010: 118). Met dit onderzoek trachten we meer inzicht te bieden in de vraag wat waardevol werk betekent en wat ervoor nodig is om dat te realiseren. Daarvoor maken we niet alleen gebruik van inzichten uit de literatuur, maar ook van de ervaringen van werkenden zelf. Daarvoor hebben we gesprekken gevoerd met 22 informanten die werkzaam zijn in de sector logistiek, in magazijnen, distributiecentra of in de bezorging van goederen. Hoe denken zij over hun werk, in hoeverre vinden zij hun werk waardevol en wat zouden zij verbeterd willen zien?

Het doel van dit onderzoek is om hiermee bij te dragen aan onze kennis over de kwaliteit van werk en aanbevelingen te formuleren voor de vakbeweging in haar streven om waardevol werk voor iedereen te realiseren. De volgende onderzoeksvraag staat centraal in dit onderzoek:

Wat betekent waardevol werk voor werkenden en welke belemmerende en bevorderende factoren spelen een rol bij het realiseren van waardevol werk?

Deze overkoepelende onderzoeksvraag zullen we proberen te beantwoorden door in te gaan op de volgende deelvragen:

¹ FNV. De Balans Herstellen: Arbeidsvoorwaardenagenda 2021-2022 (09/05/2022).

1. Wat leert de literatuur over wat ‘waardevol werk’ is, met welke ontwikkelingen en factoren hangt dit samen en hoe kan waardevol werk vanuit verschillende perspectieven gedefinieerd worden?
2. Op welke manieren geven werkenden betekenis aan hun werk, in hoeverre ervaren zij hun werk als waardevol en welke (bevorderende en belemmerende) factoren spelen hierbij een rol?
3. Wat is volgens werkgevers en vakbondsvertegenwoordigers waardevol werk, in hoeverre vinden zij dit een relevant onderwerp (in het werkgeverschap of in de vakbeweging) en hoe zien zij hun rol in het realiseren van waardevol werk?
4. Welke aanknopingspunten bieden de ervaringen van werknemers en vakbondsvertegenwoordigers voor de vakbeweging in haar streven om meer waardevol werk te realiseren?

Het lijkt geen twijfel dat de extrinsieke aspecten van werk, zoals loon en werkzekerheid, een belangrijke rol spelen in de ervaringen van werkenden. Daaraan is echter, ook in het onderzoeksprogramma van het Wetenschappelijk Bureau voor de Vakbeweging, al veel aandacht besteed. Daarom ligt de focus van dit onderzoek op de intrinsieke aspecten van het werk. Hoe ervaren werkenden deze intrinsieke aspecten en hoe verhouden zij zich tot loon en werkzekerheid? Intrinsieke aspecten hebben betrekking op de aard en de kwaliteit van het werk zelf en de sociale en maatschappelijke aspecten van het werk, zoals het hebben van inhoudelijk leuk werk, werk waar je zelf trots op bent, werk dat nuttig is voor de samenleving, ruimte om initiatief te tonen, werk waarin je jezelf kunt ontplooien, prettige mensen om mee te werken, autonomie en waardering (Conen & De Beer 2020: 41-53). Dit onderzoek beperkt zich tot mensen die werkzaam zijn en gaat dus niet over de vraag hoe belangrijk werkzoekenden (de toegang tot) waardevol werk vinden. Ten slotte is het belangrijk op te merken dat dit onderzoek zich richt op de mate waarin werkenden hun eigen werk als waardevol ervaren en dus niet op de economische of maatschappelijke waarde van hun werk, zoals de bijdrage aan de welvaart, de maatschappelijke samenhang en dergelijke.

Veel benaderingen van waardevol werk richten zich ofwel op de objectieve aspecten van werk ofwel op de subjectieve ervaringen. In dit onderzoek belichten we juist de samenhang tussen de objectieve en de subjectieve aspecten die werk waardevol maken. Hierdoor krijgen we zowel meer inzicht in de vraag waarom werk steeds meer onder druk staat als de vraag hoe mensen waarde ontlenen aan hun werk. Dit levert nuttige inzichten voor de vakbeweging op hoe zij zich effectiever kan inzetten om de kwaliteit van het werk te verbeteren door zich op meerdere dimensies van de kwaliteit van het werk te richten in plaats van vooral te streven naar verbetering van de extrinsieke aspecten, zoals loon en werkzekerheid.

1.1. Onderzoeksanpak

Dit onderzoek omvat zowel een theoretisch als een empirisch deel. 'Waardevol werk' is een complex begrip. Er bestaat geen eenduidige, breed gedragen definitie of methode voor het meten van de kwaliteit van werk, ofwel van het al dan niet aanwezig zijn van waardevol werk (Conen & De Beer 2020: 50, Rosso et al. 2010: 118, Laaser & Karlsson 2022: 799). Om deze reden start het onderzoek met een literatuuronderzoek om het concept 'waardevol werk' beter te duiden. In de literatuur is een veelheid aan theoretische en methodologische benaderingen van de kwaliteit en de waardering van werk te vinden. Hierdoor ontbreekt ook een veelomvattend, integraal begrip van de processen en factoren die van invloed zijn op hoe mensen betekenis geven aan werk en hoe deze elkaar beïnvloeden (Rosso et al. 2010: 118, Laaser & Bolton 2022: 374). Op basis van de inzichten uit de literatuur kiezen we een specifieke benadering om het concept waardevol werk verder te analyseren.

In deze benadering wordt rekening gehouden met de verschillende en dynamische manieren waarop mensen betekenis aan hun werk geven. Deze zijn zowel afhankelijk van hun persoonlijke, subjectieve betekenisgeving als van de context waarin zij werken en leven. Doordat mensen in verschillende omstandigheden verkeren en een uiteenlopende achtergrond hebben, verschilt ook de individuele betekenisgeving van waardevol werk (Beuving & De Vries 2015: 53-56, Anuradha 2014: 8, Laaser & Bolton 2022: 374).

Browne en Misra (2003) stellen dat onderzoekers rekening moeten houden met de complexe processen waarbinnen sociale processen en categorieën invloed hebben op economische en maatschappelijke ongelijkheid. Vaak richten onderzoekers zich hierbij op één aspect, bijvoorbeeld gender, in plaats van een multidimensionale benadering te volgen waarbij meerdere aspecten in combinatie worden vergeleken en geanalyseerd. Door aandacht te hebben voor de persoonlijke ervaringen van werkenden en deze in het licht van bredere structuren te bezien, kan de complexiteit van arbeidsmarktprocessen adequaat gerepresenteerd worden (Browne & Misra 2003: 506-507). Hiermee wordt afstand gedaan van benaderingen waarin barrières of kansen op de arbeidsmarkt of in een arbeidsorganisatie worden herleid tot louter individuele voorkeuren en keuzes of tot verschillen in individuele competenties (zoals in de *human capital theory*). Kennis, vaardigheden en ervaringen verklaren namelijk slechts een klein deel van de verschillen op de arbeidsmarkt. Vermeden moet worden om onevenredig veel nadruk te leggen op het individu, in plaats van op de economische, politieke en sociale factoren die van invloed zijn op verschillen in arbeidsmarkt kansen en de kans op waardevol werk. Subjectieve betekenisgeving van werk wordt zo begrepen als iets dat onlosmakelijk is verbonden met de objectieve omstandigheden en condities van het werk (Marginson 2019: 290, Laaser & Karlsson: 812).

In het volgende hoofdstuk analyseren we op basis van de beschikbare literatuur het concept 'waardevol werk' en geven aan hoe we dit concept in dit onderzoek interpreteren en operationaliseren. Om rekening te houden met de verschillende economische, sociale en politieke structuren en factoren rondom werk, zetten we vervolgens de bredere context uiteen. Deze uiteenzetting begint breed, maar spitst zich vervolgens toe op de sector logistiek, waar het empirische deel van dit onderzoek zich op richt. Op deze wijze is het mogelijk om de individuele, subjectieve ervaringen van werkenden te analyseren in samenhang met de objectieve structuren

van de context van hun werk (de arbeidsinhoud, sectoreigenschappen en de arbeidsorganisatie) en de bredere macrostructuren.

1.2. Afbakening onderzoeksgroep

Voor het empirische deel van het onderzoek is besloten werkenden te selecteren in beroepen die zich kenmerken door relatief slechte extrinsieke werkaspecten qua beloning en werkzekerheid. Door de onderzoeksgroep af te bakenen op basis van beroepsgroepen die veel overeenkomsten hebben (qua opleidingsniveau, geen specifieke voorkennis of opleiding vereist, etc.), lopen de omstandigheden waaronder de geïnterviewden werken niet sterk uiteen. Als er verschillen worden gevonden in (de beleving van) de intrinsieke werkaspecten kunnen deze dus niet simpelweg worden herleid tot de extrinsieke aspecten – die voor de geïnterviewden weinig uiteenlopen – maar duiden zij dus op een verschil in belang en waardering van die aspecten tussen werkenden onderling. In de literatuur over dit thema wordt vaak gesuggereerd dat laaggeschoold werk per definitie vervreemdend en daardoor van minder waarde is (Laaser & Bolton 2021: 374). Door te onderzoeken wat werkenden in deze specifieke groep ervaren als waardevol werk en welke belemmeringen zij hierbij ervaren, kunnen context-specifieke factoren aan het licht worden gebracht die ons inzicht verrijken over waardevol werk in laaggeschoolde functies. Bij de selectie is wel gestreefd naar diversiteit in persoonlijke kenmerken (gender, woonplaats, type arbeidsrelatie, migratieachtergrond, etc.) om ervaringen van werkenden met verschillende (sociale) posities te verzamelen en een brede afspiegeling van de beroepsgroep te ondervragen.

Uit de *Waarde van Werk Monitor* (WWM) blijkt dat werkenden in de logistiek relatief slecht scoren op intrinsieke werkaspecten, zoals inhoudelijk leuk werk, autonomie, ontwikkelmogelijkheden (Conen & De Beer 2022, WRR 2020: 107-110).² Daarom is ervoor gekozen om het onderzoek te richten op werkenden in laaggeschoolde functies in deze sector, meer specifiek op twee beroepsgroepen: pakketbezorgers/goederenvervoerders en magazijnmedewerkers/orderpickers.³ Deze twee beroepen omvatten een belangrijk deel van het logistieke proces: het organiseren en ordenen van het transport en het transport zelf. Ook hebben ze veel met elkaar gemeen: het gaat om werk in de private sector, de werkenden hebben overwegend een laag of middelbaar opleidingsniveau, het werk vereist geen specifieke opleiding en de functies hebben relatief lage instaplonen en bestaan uit kort-cyclische, monotone taken.⁴ Het is bekend dat werkenden met (een combinatie van) deze kenmerken relatief vaak te maken hebben met een hoge werkdruk en beperkte autonomie, hetgeen de relevantie van deze functiegroepen voor dit onderzoek onderstreept (WRR 2020: 107-108).⁵

² Andere sectoren, zoals handel en horeca, scoren ook slecht op intrinsieke werkaspecten. De keuze voor de sector logistiek is daarom deels willekeurig.

³ Chauffeurs vormen in de sector transport en logistiek de belangrijkste functie. Na chauffeurs volgen de functies: logistiek medewerker (9%), andere functie (8%) en medewerker finance/ sales/administratie/ICT (6%) (Sectorinstituut Transport & Logistiek: Arbeidsmarkttrapportage 2022).

⁴ Gebaseerd op de functieomschrijvingen van magazijnmedewerkers (en soortgelijke functies) o.a. beschreven in de cao Groothandel in textielgoederen, cao Technische Groothandel en cao Levensmiddelenbedrijf.

⁵ UWV 2019: Factsheet Arbeidsmarkt 'Transport' & UWV 2018: Factsheet Arbeidsmarkt 'Detailhandel'.

1.3. Veldwerk: De zoektocht naar informanten

Op verschillende manieren zijn informanten uit deze beroepsgroepen benaderd:

- Via sociale media (Facebookgroepen, eigen netwerk LinkedIn en Instagram)
- Flyers uitdelen op straat en ophangen in winkels
- Potentiële informanten (herkenbaar aan hun werkzaamheden) persoonlijk benaderen op straat
- Contact leggen met en oproep verspreiden onder verschillende logistieke bedrijven, uitzendbureaus, brancheverenigingen, recruitmentbureaus en vakbonden.

Het bereid vinden van magazijnmedewerkers/orderpickers en pakketbezorgers/goederenvervoerders om mee te werken aan het onderzoek bleek al snel verre van eenvoudig. Gelijkijdig werden oriënterende gesprekken gevoerd met betrokkenen en stakeholders, zoals vakbondsbestuurders. Hieruit werd duidelijk dat veel van de laaggeschoolde functies in de logistiek versnipperd zijn en dat veel functies in magazijnen en distributiecentra zijn 'opgeknipt' om de efficiëntie te vergroten. Bovendien is er in de sector sprake van een groot verloop. Daarom is besloten bij de werving van informanten vooral te kijken naar de inhoud en de aard van het werk en de eisen die gesteld worden aan de functie, en minder naar de precieze functietitel of arbeidsrelatie.⁶

Het was niet gemakkelijk om geschikte informanten te vinden en interviews in te plannen. Magazijnen en distributiecentra zijn niet zomaar toegankelijk voor iedereen en bevinden zich vaak op afgesloten, beveiligde terreinen. Op dergelijke locaties werd ik dan ook meestal doorverwezen naar een contactpersoon of de pers- of communicatieafdeling van het bedrijf, waarop uiteindelijk geen reactie volgde of mijn verzoek tot contact werd afgewezen. Daarnaast was het ook vaak lastig in contact te komen met de chauffeurs, bezorgers of koeriers op straat. Geregeld kaptten zij mijn toelichting af, gaven aan het te druk te hebben voor een gesprek of zeiden geen interesse te hebben om deel te nemen. Een aantal vond het zelfs vervelend om aangesproken te worden. Sommigen gaven aan dat zij niet zonder toestemming van hun werkgever over het werk mochten spreken. Zo ontving ik van een beheerder van een Facebookgroep voor pakketbezorgers een strenge reactie op mijn vraag of ik de groep mocht gebruiken om mijn oproep te delen. Ik kreeg geen toegang tot de groep, en werd met klem verzocht medewerkers niet in problemen te brengen omdat het verboden is om met journalisten of andere buitenstaanders te praten over het werk zonder voorafgaande toestemming van de leidinggevende. Enkele bezorgers reageerden ook negatief omdat zij het gevoel hadden geassocieerd te worden met een beroep dat vaak in een negatief daglicht staat, terwijl dit niet strookte met hun ervaring. Het kwam ook geregeld voor dat mensen zich opgaven of een afspraak voor een interview maakten, maar uiteindelijk niet meer van zich lieten horen.

Om respondenten te bedanken voor hun medewerking kregen zij na afloop een cadeaubon ter waarde van twintig euro. Ook hebben veel vakbondsvertegenwoordigers van FNV en CNV de

⁶ Zo bestaan er veel verschillende functietitels voor vergelijkbare werkzaamheden. Zoals bij magazijnmedewerker: logistiek/platformmedewerker, medewerker goederenontvangst, operationeel medewerker, sorteerder, heftruckchauffeur, orderpicker, etc. Ook zijn er meerdere functietitels die qua werkzaamheden overeenkomen met de functie pakketbezorger: (winkel)distributiechauffeur, boodschappenbezorger, koerier, koelwagenchauffeur, etc.

oproep aan potentiële informanten in hun netwerk gedeeld. Daarnaast heeft de soms moeizame zoektocht naar informanten ook interessante interacties en observaties opgeleverd. In de rapportage wordt daarom ook soms gebruik gemaakt van informele gesprekken en observaties tijdens het veldwerk.

1.4. Interviews

In totaal zijn 22 personen geïnterviewd: 18 werknemers (waarvan één teamleider was), drie leidinggevend en een werkgever (een uitgebreid overzicht van de informanten is in bijlage 1 te vinden). 6 informanten werden via de oproep vanuit de vakbonden geworven. Deze waren als (kader)lid bij een vakbond betrokken. Zeven van de 18 van de geïnterviewde werknemers hadden een tijdelijk of ander flexibel dienstverband. Dit komt overeen met het percentage flexibele arbeidsrelaties in de sector, dat 36 procent bedraagt (WRR 2020: 26). Alle informanten hadden, zij het in verschillende mate, te maken met werk op onregelmatige tijden. Vier informanten met een migratieachtergrond spraken een beetje Nederlands of Engels. Dit aandeel is aanzienlijk kleiner dan het aandeel arbeidsmigranten in de sector logistiek, namelijk 44 procent. Ondanks het streven naar een redelijke afspiegeling van de werkenden in de sector logistiek, zijn degenen met een migratieachtergrond in dit onderzoek ondervertegenwoordigd.

Naast interviews met werkenden zijn ook drie vakbondsvertegenwoordigers geïnterviewd, waarvan twee van de FNV en één van het CNV. Verder hebben verschillende informele gesprekken plaatsgevonden met betrokkenen in de twee vakbonden, zoals beleidsadviseurs, *organizers*, campagneleiders en bestuurders. Ook heeft er in beperkte mate participerende observatie plaatsgevonden. Er is een logboek bijgehouden van het veldwerk en de reacties van en interacties met potentiële informanten. Ook heb ik zelf twee dagen als magazijnmedewerker gewerkt in een groot logistiek bedrijf. Hiervan was het doel om zelf het type werkzaamheden en de werkomgeving te ervaren, maar niet om mensen te interviewen.⁷

Met alle informanten is een diepte-interview afgenomen. Diepte-interviews zijn een goede methode om diepgaande, gedetailleerde informatie te verkrijgen. Dit sluit aan bij het doel om de ervaringen en betekenisgeving van de werkenden zelf te inventariseren en het werknemersperspectief centraal te stellen (Johnson & Rowlands 2012: 100). De interviews duurden 40 minuten tot 2,5 uur; gemiddeld ongeveer een uur. Om te zorgen dat in de interviews dezelfde thema's aan de orde kwamen, maar de gesprekken toch een natuurlijk en informeel karakter te geven, is gebruik gemaakt van een semi-gestructureerde topic-list (zie bijlage 3). Hierdoor kon ook rekening gehouden worden met relevante factoren in de context van de beroepsgroepen die uit het literatuuronderzoek naar voren kwamen. Alle namen in het rapport zijn gefingeerd om de anonimiteit van de informanten te waarborgen.

⁷ Ik heb er nadrukkelijk voor gekozen geen informanten uit deze omgeving te zoeken of de ervaringen van andere werknemers te gebruiken, omdat mijn rol als onderzoeker niet duidelijk was voor zowel het bedrijf als de medewerkers. Vanuit ethische overwegingen is ervoor gekozen dit puur als participerende observatie te gebruiken waarbij de informatie over werknemers buiten beschouwing wordt gelaten (Robson & McCartan 2016: 16).

Hoofdstuk 2

Wat is waardevol werk?

In dit hoofdstuk geven we eerst een overzicht hoe in de wetenschappelijke literatuur ‘waardevol werk’ wordt geïnterpreteerd. Op basis hiervan zetten we uiteen hoe we in dit onderzoek waardevol werk zullen interpreteren. Cruciaal daarbij is dat de waarde van werk altijd in zijn context moet worden gezien. Daarna beschrijven we kort de inzet van vakbeweging in Nederland ten aanzien van de waarde van werk. Tot slot geven we een eerste indruk van de kwaliteit van het werk in de sector logistiek.

2.1. Waardevol werk vanuit verschillende perspectieven

In dit hoofdstuk verduidelijken we hoe we waardevol werk kunnen begrijpen. Wat precies waardevol werk is of hoe waarde of betekenis aan werk wordt toegekend, is een complex vraagstuk. Filosofen, sociologen, psychologen, antropologen en economen hebben zich over dit vraagstuk gebogen. Ondanks – of misschien juist door – de omvangrijke literatuur hierover, bestaat er geen eenduidige definitie van waardevol, betekenisvol of goed werk. In de literatuur worden verschillende verwante concepten gebruikt, waardoor het soms verwarrend kan zijn wat bijvoorbeeld de kwaliteit van werk of waardevol werk precies betekenen (Rosso et al. 2010: 93, Conen & De Beer 2018, Laaser & Bolton 2022). Bij waardevol werk kan men aan verschillende dingen denken, afhankelijk van het gekozen perspectief en wetenschappelijke discipline. Zo verschilt de betekenis van waardevol werk vanuit een economisch, psychologisch of sociologisch perspectief (Rosso et al. 2010: 93, Conen & De Beer 2020: 50, Anuradha 2014: 8, WRR 2020: 48, Laaser & Bolton 2022). In dit hoofdstuk wordt een aantal perspectieven kort toegelicht. Afsluitend wordt een conceptualisering van waardevol werk gegeven die zal worden gebruikt in dit onderzoek.

Economisch perspectief op waardevol werk

Vanuit economisch perspectief is werk een manier voor mensen om te voorzien in hun (materiële) behoeften. Werk kan dus gezien worden als een activiteit die externe goederen oplevert (Svendsen 2014: 10). In het klassiek economische perspectief wordt de kwaliteit van werk gemeten op basis van de opbrengst van het werk, in het bijzonder de beloning. In deze benadering biedt het inkomen compensatie voor het verlies aan vrije tijd en voor onaantrekkelijke werkomstandigheden. Werk wordt dus primair gezien als een last. Ook wordt in het economische perspectief de waarde van werk afgemeten aan de bijdrage die het werk levert aan de welvaart (Roeters et al. 2021: 17-18, Conen & De Beer 2020). Op een vrije markt wordt vanuit het klassiek economische denken de beloning van het werk gerechtvaardigd door de economische opbrengst of waarde van dat werk, ofwel: de wet van vraag en aanbod zorgt ervoor dat iedereen krijgt wat men verdient (Clark 1899, King & McLure 2015).

In de praktijk schiet deze benadering echter tekort: de maatschappelijke waarde van werk komt namelijk niet vanzelfsprekend overeen met de beloning. Een voorbeeld hiervan is de vraag die centraal staat in het boek van Bregman en Frederiks (2015): ‘Zouden vuilnismannen niet meer moeten verdienen dan bankiers?’. Een bankier verdient een hoger loon dan een vuilnisman, hoewel het ophalen van vuilnis veel waardevoller is voor de samenleving. Daarnaast past ook veel onbetaald, maar onmisbaar werk, zoals het zorgen voor de kinderen of het verrichten van mantelzorg, niet binnen het klassiek-economische denken. Werk wordt namelijk gereduceerd tot

iets dat direct economische waarde heeft, terwijl onbetaald werk wel degelijk bij kan dragen aan de welvaart in meer brede zin (Roeters et al. 2021: 23, De Beer 2022: 80-81). Dit onderzoek richt zich echter niet op de maatschappelijke waarde van werk. Wel legt het de beperkingen van een puur economisch perspectief bloot.

Een andere benadering vanuit het economische perspectief is de *human capital theory* (menselijk kapitaal theorie), die ook van invloed is geweest op andere disciplines, zoals de sociologie en human resources management (HRM). Menselijk kapitaal kan worden gedefinieerd als 'productieve rijkdom belichaamd in arbeid, vaardigheden en kennis' (OESO 2001). Het verwijst naar de hoeveelheid kennis en vaardigheden van een persoon die bijdraagt aan zijn of haar economische productiviteit. Vanuit dit perspectief is onderwijs een investering in de productiviteit van individuen. Deze investering is zowel van belang voor het individu als voor de economie van een land (Tan 2014: 2). Kennis, vaardigheden en ervaring verklaren echter slechts in beperkte mate verschillen op de arbeidsmarkt. De *human capital theory* legt onevenredig veel nadruk op het individu, in plaats van op de structurele factoren die van invloed zijn op economische ongelijkheid (Marginson 2019: 290).

Dit hangt samen met een andere kritiek op het klassieke economische denken over de waarde van werk: namelijk dat de vraag naar diensten en producten geen natuurlijk gegeven is. De wet van vraag en aanbod is onderhevig aan sociale en politieke (machts)structuren, wetten en instituties. Zo is de hoeveelheid waarde dat een persoon via werk kan creëren mede bepaald door toeval, geluk, sociale positie en de omgeving, waardoor niet iedereen dezelfde kansen heeft om waarde via werk te creëren (King & McClure 2015: 9, De Maagt 2015, Sandel 2020, De Beer 2022: 42-44).

Sociaalpsychologische visies op waardevol werk

Vanuit een sociaalpsychologisch perspectief is er, naast de externe opbrengst van werk, zoals inkomen, ook aandacht voor de interne of intrinsieke opbrengst, zoals persoonlijke ontwikkeling of plezier (Soffia et al. 2021: 20-21, Svendsen 2014: 10). Er is steeds meer aandacht voor de psychosociale factoren op het werk die van belang zijn voor het welbevinden (Conen & De Beer 2020: 15, Roeters et al. 2021: 17). Ook blijkt uit onderzoek dat, hoewel betaald werk een centrale rol speelt in het leven van veel mensen, zij andere levensdomeinen, zoals gezin en vrije tijd, even belangrijk of nog belangrijker vinden (Roeters 2021: 18, Conen & De Beer 2020: 34). Talloze wetenschappers hebben getracht te verklaren hoe mensen betekenis geven aan hun werk, wat plezier geeft in het werk en wat werk 'goed' of 'kwaliteitsvol' maakt. Ook binnen de (organisatie- of arbeids-) psychologie is de rol van werk in het leven van mensen en hoe zij betekenis geven aan werk een belangrijk vraagstuk (Rosso et al. 2010: 118, Laaser & Bolton 2022, Bailey & Madden 2017, Steger et al. 2012). In contrast met de klassiek-economische visie, richten sociaalpsychologen zich juist vooral op de intrinsieke aspecten van werk (De Beer 1999: 27).

Een bekend voorbeeld is het werk van psychologe Marie Jahoda. Volgens haar vervult werk verschillende behoeften van mensen en is daarmee van invloed op hun psychologische welbevinden. Zij onderscheidt twee soorten functies van werk zijn:

- De manifeste functie (het inkomen)
- De latente functies:
 - Behoeftte aan sociale steun
 - Behoeftte aan een gestructureerd verloop van de dag
 - Behoeftte om deel te nemen aan betekenisvolle activiteiten
 - Behoeftte om deel uit te maken van een collectief doel
 - Behoeftte aan status of persoonlijke identiteit

Volgens Jahoda zijn met name de vijf latente functies relevant wanneer werk wegvalt. Als men werk verliest, valt niet alleen het inkomen weg, maar worden ook de latente behoeften niet meer vervuld. Dit heeft impact op het psychologisch welbevinden (ibid.: 189). Jahoda's onderscheid tussen de manifeste en latente functies van werk komt overeen met die tussen extrinsieke en intrinsieke aspecten van werk. Sommige auteurs onderscheiden nog een derde aspect, namelijk de sociale en relationele waarden, zoals bijvoorbeeld een maatschappelijke bijdrage of het werken in een team. Psycholoog Barry Schwarz voegt aan deze drie aspecten nog een vierde toe, namelijk aanzien of macht, zoals autoriteit, invloed en prestatie (Schwartz 2015, Bruyninckx 2010, Conen & De Beer 2018).

Volgens Csikszentmihalyi en collega's is het vooral belangrijk om *flow* te ervaren op hun werk. *Flow* is een ultieme ervaring, een moment waarop mensen zich op hun best voelen. Csikszentmihalyi et al. stellen dat mensen deze ervaring uit hun werk kunnen halen, ongeacht het soort werk. Om *flow* in het werk te ervaren, moet het werk aan de volgende voorwaarden voldoen: passende vaardigheden, uitdagende activiteiten met duidelijke doelstellingen waarop direct feedback volgt. Onder deze condities kunnen mensen met aandacht en concentratie met hun werk bezig zijn. Ook voorkomt dit dat mensen afgeleid raken van hun werk, met name door de zorgen die velen hebben over existentiële zaken (Csikszentmihalyi et al. 2016: 100-102).

If the climber indulges in worrying about himself, or the future of mankind, he is likely to fall off the rock face; the pianist will hit a wrong note, the chess player sacrifices her Queen unwittingly. With the unwanted distractions of everyday life temporarily removed, one can experience the fullness of life by engaging with challenges that will bear witness to one's skills. And this is the ultimate reason for engaging in such activities: one feels what the Greeks called an autotelic experience, that is, an experience that is its own reward (ibid.: 102).

Volgens Csikszentmihalyi et al. speelt de individuele persoonlijkheid een belangrijke rol in de mate waarin mensen *flow* in hun werk kunnen ervaren. Om te bevorderen dat werkenden *flow* ervaren op het werk, kunnen leidinggevend en werkgevers werknemers meer verantwoordelijkheden geven, binnen de werkzaamheden die zij leuk vinden. Ook belangrijk is dat werknemers in staat worden gesteld te groeien en zich te ontwikkelen om verveling en apathie te voorkomen (ibid.: 102-103).

In de (organisatie)psychologie wordt het belang van bepaalde objectieve condities in het werk onderstreept, zoals een hoge mate van autonomie, variërende taken, werkzekerheid en goed leiderschap. Betekenisloos werk zou negatieve gevolgen hebben voor de productiviteit van werknemers. Daarom benadrukken organisatiepsychologen vaak het belang van job-design⁸ en van leiderschapsstijlen die beantwoorden aan de individuele psychologische, sociale en economische behoeften van werknemers en in ruil daarvoor bijdragen aan positieve uitkomsten voor de arbeidsorganisatie. Dergelijke benaderingen worden wel bekritiseerd omdat zij de relationele en contextuele aard van het werk negeren en 'goed' werk daarmee reduceren tot het product van de formele organisatie van het werk. Tevens suggereert deze benadering dat toegang tot en ruimte voor gunstige werkaspecten, zoals autonomie, ontwikkelmogelijkheden en variërende taken, voor alle werknemers gelijk zijn. Het is echter bekend dat deze condities slechts voor een deel van de werknemers gelden, zodat de vraag overblijft hoe men in minder geprivilegieerde werkomgevingen waardevol werk kan ervaren (Laaser & Bolton 2022: 381-382).

In lijn hiermee stellen Rosso en collega's in een literatuurstudie over de betekenis van werk dat veel literatuur over dit thema veronderstelt dat alle werknemers gedeelde opvattingen over werk hebben, ongeacht het soort werknemers of het niveau van hun werk. Om deze reden waarschuwen zij ervoor om de betekenis van werk niet te sterk te benadrukken. Zij bekritisieren de psychologische veronderstelling dat werk voor iedereen sociale of psychologische betekenis zou moeten hebben, in plaats van alleen een manier te zijn om geld te verdienen en het gezin te onderhouden. Ook stellen zij dat in het psychologische perspectief te veel nadruk wordt gelegd op individuele eigenschappen, behoeften en vaardigheden en minder op contextuele factoren die van invloed kunnen zijn (Rosso et al. 117-118).

Daarbij komt dat een groot deel van de literatuur over de betekenis van werk is geworteld in het domein van organisatiekunde, managementstudies of (organisatie)psychologie. Maar ook in de sociaalwetenschappelijke literatuur over werk bestaat volgens Rosso et al. vaak de neiging om de ervaring van werk te psychologiseren:

The implications of these trends for the meaning of work literature are that they promote investigation of micro-level and intrapersonal mechanisms while downplaying social or contextual sources of meaning and, therefore, inhibit more comprehensive understandings of the meaning of work (Rosso et al. 2010: 118).

Een puur psychologische visie op werk is dus te beperkt, omdat de betekenis van werk primair begrepen wordt op basis van individuele, subjectieve interpretaties van werkervaringen en interacties. Hierdoor blijven andere belangrijke invloeden vanuit de directe werkcontext en de bredere maatschappelijke context (de economische, politieke en sociale macrostructuren) buiten beeld (Rosso 2010: 94, Anuradha et al. 2014: 8, Laaser & Bolton 2022: 381-382). Het is dus wenselijk naast het psychologische perspectief een breder maatschappelijk perspectief op de waarde van werk te hanteren.

⁸ Job-design is een benadering binnen de (organisatie)psychologie en managementliteratuur die zich richt op de inhoud en organisatie van iemands werktaken.

Politiek-filosofische en sociologische perspectieven op waardevol werk

Kenmerkend voor politiek-filosofische en sociologische benaderingen van werk is de notie dat individuen betekenis geven of waarde hechten aan (bepaalde aspecten van) werk vanuit bepaalde maatschappelijke condities en daarin worden beïnvloed door sociale en culturele wereldbeelden en waardesystemen. Vanuit een sociologisch perspectief is er vooral aandacht voor de invloed van de context op de kwaliteit en de waarde van werk. Sociologen richten ook vaak de aandacht op het sociale netwerk dat werk oplevert en de rol die dit in de samenleving speelt (Rosso 2010: 94, Geertz 1973, De Beer 1999: 27, Misra et al. 2021: 10, Anuradha 2014: 8). Werkenden geven mede betekenis aan hun werk door de sociale contacten op het werk, maar ook door het gevoel een nuttige bijdrage te leveren aan de samenleving (Roeters et al. 2021: 18). Vanuit deze benadering wordt waardevol werk vooral begrepen als een activiteit die persoonlijke en sociale behoeften bevredigt.

Het is echter niet vanzelfsprekend dat al het werk nuttig is voor de samenleving. Volgens de *bullshit job* theorie van antropoloog David Graeber zijn er ook banen die maatschappelijk nutteloos zijn. Hij stelt dat *bullshit jobs* het gevolg zijn van processen van financialisering, *managerialisme*⁹ en automatisering. Processen van financialisering tonen volgens Graeber veel overeenkomsten met het feodale stelsel. In beide gevallen gaat het niet om significante investeringen in productie door de heersende klasse, maar is rijkdom vooral gebaseerd op toe-eigening. De heersende klasse investeert in banen die hun macht en prestige bevestigen, zodat zij deze kunnen behouden. Dit leidt volgens Graeber tot ‘managerial feudalism’: een economische hiërarchie waarin miljoenen werkenden zinloze banen hebben (Graeber 2018).

Graeber stelt dat *bullshit jobs* schadelijk zijn voor het welzijn. Werk waarmee mensen kunnen bijdragen aan de maatschappij geeft hen een identiteit en een doel in het leven. Bij ‘nutteloos’ werk is er volgens Graeber sprake van *spiritual violence*: psychologisch schadelijke gevoelens, zoals depressie of angst (Graeber 2018, Soffia et al 2021: 4). Graeber benadrukt dat een *bullshit job* niet louter een subjectieve ervaring is, maar dat deze betrekking heeft op de objectieve, sociale waarde van het werk. Hij onderscheidt *bullshit jobs* van ‘shit jobs’; banen die wel maatschappelijke waarde hebben, maar weinig waardering (onder meer in de vorm van beloning) krijgen (Graeber 2018, Soffia et al. 2021: 3).

Veel auteurs hebben echter kritische kanttekeningen geplaatst bij Graebers *bullshit job* theorie. Een belangrijke kritiek is het ontbreken van een betrouwbare empirische basis. Volgens Soffia et al. biedt Karl Marx’ vervreemdingstheorie een beter begrip van de waarde van werk. Volgens Marx is arbeid in een kapitalistisch systeem inherent vervreemdend, omdat ze de essentiële menselijke behoefte aan zelfrealisatie in de weg staat. Vervreemding is niet het resultaat van een gebrek aan maatschappelijk waardevol werk, maar van het feit dat kapitalistische sociale relaties de vrije ontwikkeling van mensen inperken. Werk is puur een wijze van overleven in een kapitalistische samenleving en is daarom dehumaniserend (Soffia et al. 2021: 20-21).

In de vervreemdingstheorie staat dus niet de maatschappelijke waarde van het werk centraal, maar de mogelijkheden voor een werkende om vaardigheden en capaciteiten te

9 Managerialisme is het proces waarin groepen werkenden worden aangestuurd en gecontroleerd door professionele managers met als doel de efficiëntie en productie te verbeteren en verhogen (Graeber 2018: 237-240, Shepherd 2015: 1672).

ontwikkelen. Mensen zijn hierbij onderhevig aan de materiele context waarin zij zich begeven en hun sociale relaties. Niettemin delen Graeber en Marx de opvatting dat vrije ontwikkeling een fundamentele behoefte is van mensen. Ook zijn Graeber en Marx het erover eens dat de waarde van werk niet subjectief door het individu wordt bepaald, maar maatschappelijk geïnstitutionaliseerd is en bepaald wordt door objectieve aspecten. In andere woorden: gedeelde opvattingen en sociale structuren (normatieve patronen, maatschappelijke verwachtingen) bepalen wat werk wel of niet waardevol maakt (ibid.: 746).

Arbeidssocioloog Stephan Voswinkel (2020) combineert verschillende perspectieven en stelt dat de betekenis van werk door zowel subjectieve als objectieve factoren wordt bepaald. Dit illustreert hij aan de hand van iemand die in de ouderenzorg werkt. Dit werk wordt over het algemeen gezien als betekenisvol. De wijze waarop het werk in de ouderenzorg vaak moet worden uitgevoerd, staat echter een betekenisvolle manier van werken in de weg. Wanneer een verzorgende onvoldoende tijd krijgt om bepaalde taken uit te voeren, kunnen deze niet uitgevoerd worden zoals nodig en verliest het werk zijn betekenis. Zodoende stelt Voswinkel dat betekenisvol werk kan op een betekenisloze wijze kan worden uitgeoefend en dat niet-betekenisvol werk juist rationeel en efficiënt kan worden uitgevoerd. Dit laat zien dat zowel de objectieve als de subjectieve betekenis van werk een rol spelen in hoe werk gezien en ervaren wordt (ibid.: 747).

Voswinkel nuanceert hiermee Marx' vervreemdingstheorie, waarin werknemers geen invloed hebben op hun werk. De *agency* van werkenden is echter van belang. Mensen kunnen zelf hun situatie verbeteren en betekenis aanbrengen in hun werk. Hiermee sluit Voswinkel aan op een bekende kritiek op veel van Marx' werk, namelijk het gebrek aan aandacht voor menselijke *agency* (ibid.: 744-745).

Conceptualisering van waardevol werk

We hebben in de voorgaande paragrafen een aantal uiteenlopende perspectieven op waardevol werk besproken. Waardevol werk kan puur vanuit het individu worden gezien als werk dat voldoende externe opbrengsten heeft (vooral loon) of dat intrinsieke aspecten heeft (zoals autonomie, sociale contacten, ontplooiingsmogelijkheden) die bijdragen aan het individuele welzijn. De waarde van werk kan echter ook worden gezien vanuit een maatschappelijk perspectief. Dan is werk waardevol als het werkenden in staat stelt volwaardig te participeren, een sociaal netwerk op te bouwen en een nuttige bijdrage aan de samenleving te leveren. De waarde van werk wordt dan in belangrijke mate bepaald door de wijze waarop het is georganiseerd en door de maatschappelijke context waarin het wordt verricht. Door de verschillende manieren waarop waardevol werk begrepen kan worden, is het een complex en meerduidelijk concept. Door aandacht te hebben voor de context waarin werk plaatsvindt, kan zichtbaar gemaakt worden hoe de verschillende grote ontwikkelingen in de samenleving, ofwel macrostructuren, doorwerken in de dagelijkse ervaringen van individuen (Kelly & Moen 2021: 33-51, Laaser & Bolton 2022: 390).

Als kader voor dit onderzoek is de conceptualisering van Laaser & Bolton nuttig. Op basis van een literatuuroverzicht over de waarde van werk, hebben zij een typologie geformuleerd. Hierin onderscheiden zij drie dimensies van waardevol werk: (1) autonomie, (2) erkenning en (3) waardigheid. Dit conceptuele raamwerk heeft als doel om de objectieve condities van werk (macrostructuren, eigenschappen van de sector en de directe arbeidsorganisatie) en

de subjectieve ervaringen daarvan in samenhang te bekijken. Hierdoor kan geanalyseerd worden hoe waardevol werk wordt gecreëerd, ervaren en verdedigd op individueel niveau en tegelijkertijd wordt gevormd, ingeperkt of ontkent door bredere structuren. We bespreken de drie dimensies hierna in meer detail.

Autonomie

Verschillende benaderingen van werk beschouwen autonomie als een van de belangrijkste voorwaarden voor waardevol werk. In laaggeschoold werk is de autonomie echter vaak beperkt omdat er weinig variatie in taken is en veel controle van bovenaf. Het begrip ‘kern-autonomie’ houdt volgens Laaser & Bolton rekening met een relationeel begrip van *agency*. Hiermee bedoelen zij dat autonomie alle vormen omvat waarin individuen keuzes en afwegingen maken in hun leven, maar tegelijkertijd rekening wordt gehouden met hun onderlinge afhankelijkheid en inbedding in hun omgeving. Met deze benadering kan worden onderzocht in welke mate individuen autonomie ervaren, ook op plekken waar de objectieve autonomie beperkt is (ibid.: 386-387).

Erkenning

Ook erkenning wordt in de literatuur vaak gezien als een belangrijke voorwaarde voor waardevol werk. Respectvolle erkenning berust op wederkerigheid, erkenning en respect van collega's, klanten en managers die bijdragen aan een gevoel van eigenwaarde en trots in het dagelijkse werk. HRM kan bijdragen aan erkenning, bijvoorbeeld door afspraken over een betere werk-privébalans, werkzekerheid en veiligheid, maar dit geldt volgens Laaser en Bolton vooral in geprivilegieerde werksettings. Het concept respectvolle erkenning benadrukt het belang van de erkenning en waardering van de werkzaamheden van werkenden door de omgeving en de wijze waarop werkenden zelf manieren vinden om erkenning te creëren in hun werk. Ook hierin wordt dus de *agency* van werkenden belicht, maar tegelijkertijd hoe structuren – zoals de organisatie van het werk en werkcondities – erkenning mogelijk maken of juist in de weg staan (ibid.: 388-389).

Waardigheid

Ook waardigheid is een belangrijke dimensie van waardevol werk, denk bijvoorbeeld aan de ‘decent work’ agenda van de ILO. Veel acties met betrekking tot waardig werk richten zich op de objectieve factoren, zoals werkzekerheid, veiligheid en een fatsoenlijk loon. Om waardigheid te analyseren moet echter ook gekeken worden naar de subjectieve ervaringen van waardigheid. Subjectieve dimensies van waardigheid leggen namelijk bloot hoe werkenden deze ervaren, ook in een context waarin objectieve factoren van waardigheid beperkt aanwezig zijn. Dit is vooral relevant voor laaggeschoold werk, banen met een lage status of gestigmatiseerde banen, waarin werkenden toch manieren kunnen vinden om hun waardigheid te verkrijgen of behouden. Een analyse hiervan vereist dus een focus op subjectieve opvattingen en ervaringen van werkenden, maar wederom in samenhang met het relationele karakter en de relatie met de objectieve structuren van werk (ibid.: 388-389).

Deze typologie stelt de onderzoeker in staat om de verschillende manieren te analyseren waarop werkenden hun werk ervaren en kunnen proberen hun condities te verbeteren binnen

en via hun relaties met hun omgeving. Op deze manier wordt het mogelijk te verklaren hoe mensen autonomie, erkenning en waardigheid kunnen ervaren in werk en een omgeving waar de objectieve factoren voor waardevol werk niet of slechts beperkt aanwezig zijn. Tegelijkertijd wordt het mogelijk om te analyseren hoe de persoonlijke ervaringen – en mogelijkheden en beperkingen – van werkenden worden beïnvloed door de context van het werk, die zowel structuren in de arbeidsorganisatie als in de bredere economische, politieke en maatschappelijke context omvat. In de volgende paragraaf wordt daarom eerst de context van werk geschetst en in het volgende hoofdstuk worden de ervaringen van de informanten in het licht hiervan gepresenteerd.

2.2. Waardevol werk in context

Het werklandschap is de afgelopen decennia in Nederland, evenals in veel andere landen, sterk veranderd. Globalisering, privatisering, financialisering en digitalisering: deze verschillende, doch samenhangende ontwikkelingen hebben een duidelijke impact gehad op (de kwaliteit van) werk. Sinds het einde van de negentiende eeuw is veel wetgeving tot stand gebracht om een balans te creëren tussen economische en sociale belangen en tussen de belangen van ondernemers en werkenden. Werkenden werden steeds meer beschermd tegen sociale risico's en tegen de macht van werkgevers, zoals via de collectieve arbeidsovereenkomst (cao). Hiermee werd de onderhandelingsmacht van werknemers vergroot en de concurrentie op arbeidsvoorwaarden ingeperkt (Commissie Borstlap 2020: 19-21).¹⁰

De laatste decennia is deze bescherming echter onder druk komen staan. Vanaf de jaren tachtig van de vorige eeuw zijn veel hervormingen doorgevoerd die de sociale bescherming hebben beperkt en meer nadruk leggen op individuele verantwoordelijkheid en participatie van burgers. In deze periode groeide tevens de overtuiging dat meer marktwerking wenselijk is. Financiële verantwoording en kortetermijndenken zijn steeds meer de boventoon gaan voeren binnen organisaties (Commissie Borstlap 2020: 21-21, Tamminga 2017: 23, Bal 2015: 203). Hoewel de vakbeweging zich lang tegen deze ontwikkeling heeft verzet, heeft deze gaandeweg steeds meer haar stempel gedrukt op het sociaaleconomische beleid in Nederland (Commissie Borstlap 2020: 21-21, De Beer 2015: 6, Oudenampsen 2018: 16, Bal 2015: 200).

Ook de arbeidsmarkt is de laatste decennia sterk veranderd. Voorbeelden zijn de toename van vrouwen en (arbeids)migranten op de arbeidsmarkt, vergrijzing van de beroepsbevolking en de trend van flexibilisering en uitbesteding van werk. Deze veranderingen hebben zowel de kwantiteit als de kwaliteit van werk beïnvloed – en daarmee ook impact gehad op hoe individuen hun werk ervaren. Sinds het einde van de vorige eeuw heeft de politiek in Nederland vooral ingezet op verhoging van de arbeidsparticipatie. Inderdaad is sindsdien de werkgelegenheid sterk gegroeid, maar er is weinig aandacht geweest voor de kwaliteit van het werk. Verschillende onderzoekers wijzen er echter op dat de kwaliteit van het werk steeds meer onder druk is komen staan en onderstrepen daarom het belang van meer aandacht hiervoor (Kremer & Went 2020: 201, Conen & De Beer 2022: 10, *ibid.* 2018: 3).

¹⁰ Zelfstandigen worden niet beschermd door het (collectieve) arbeidsrecht en vallen ook buiten de verschillende werknemersverzekeringen.

Toename van ‘bad jobs’?

In hoeverre staat de kwaliteit van het werk, ofwel waardevol werk, in laaggeschoolde banen onder druk? Socioloog Arne Kalleberg heeft dit onderzocht voor de Verenigde Staten. Hij concludeert dat ontwikkelingen als globalisering, neoliberalisering, technologisering en financialisering, de arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden onder druk hebben gezet. Volgens hem is daarom het aantal ‘good jobs’ afgenomen en het aantal ‘bad jobs’ toegenomen. Een *good job* kent volgens Kalleberg een goede beloning, een goede pensioenregeling en sociale verzekering, een redelijke mate van autonomie en een zekere mate van controle over eigen arbeidstijden. Kalleberg stelt dat de afname van de invloed van vakbonden en de groeiende diensteneconomie ook een rol hebben gespeeld bij de groei van *bad jobs*.¹¹ Ook zijn deze ontwikkelingen volgens hem verweven met ideologische verschuivingen. Individualisme en individuele verantwoordelijkheid zijn steeds meer de boventoon gaan voeren en hebben volgens Kalleberg de normatieve basis gelegd voor meer vrije marktwerking en deregulering (Kalleberg 2011: 33-50). Hierdoor zijn de *good jobs* onder druk komen te staan en zijn de verschillen tussen werkenden vergoot (ibid.: 72-90). Juist doordat er veel geïndividualiseerde arbeidscontracten zijn en de samenleving individualistischer is geworden, is het voor vakbonden moeilijker om collectieve actie te voeren voor beter werk en leden te behouden en aan te trekken (WRR 2020: 26, Bal 2015: 203).

Kallebergs bevindingen voor de V.S. komen overeen met die in het recente rapport *Eigentijdse Ongelijkheid* van het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP). Het SCP brengt de toename van de diensteneconomie en flexibele arbeidsrelaties - ofwel atypisch werk - op de Nederlandse arbeidsmarkt in verband met de-industrialisering. Volgens het SCP is uit de groeiende dienstensector een postindustriële dienstenproletariaat ontstaan. Deze groep heeft laaggeschoold werk met weinig zekerheid en een relatief laag loon. Ook is de kwaliteit van het werk voor deze groep laag. Zo is er vaak sprake van een hoge werkdruk en weinig autonomie of ontwikkelmogelijkheden in het werk (Vrooman et al. 2023: 18). Volgens het SCP onderscheidt het dienstenproletariaat zich van de arbeidersklasse die in het industriële tijdperk onderaan stond. Zo zijn de gezagsverhoudingen voor deze nieuwe klasse vaak onduidelijker en afstandelijker. Ook zijn sociale netwerken ‘minder hecht en vloeiender’ geworden en zijn zij minder collectief georganiseerd dan de oude arbeidersklasse (ibid.: 19).

In het publieke debat over de arbeidsmarkt en de kwaliteit van werk speelt flexibilisering een grote rol. Flexibilisering verwijst naar de ontwikkeling dat werkgevers steeds meer gebruik maken van tijdelijke en andere flexibele arbeidsrelaties. Het aantal flexibel werkenden is in een korte periode flink toegenomen: tussen 2003 en 2019 is deze groep met bijna een miljoen gegroeid.¹² Zelfstandigen en flexibel werkenden vormen inmiddels 36 procent van alle werkenden in Nederland (WRR 2020: 26). De laatste jaren is er steeds meer aandacht voor de negatieve gevolgen hiervan. De Commissie Borstlap stelt dat de toename van flexibele contracten ertoe geleid heeft dat de verschillen in kosten en bescherming tussen verschillende categorieën werkenden zijn gegroeid. De Commissie wijst ook op de lage kwaliteit van flexibele banen in

11 De kluseconomie (gig economy), platformeconomie of diensteneconomie zijn begrippen die verwijzen naar markten en platforms die aanbieders en consumenten aan elkaar koppelt waarbij het werk op basis van klussen en aanvraag op efficiënte wijze bij elkaar worden gebracht (Ter Weel 2018: 1, Donovan et al. 2016: 1).

12 CBS 14 februari, 2019: ‘Aantal flexwerkers in 15 jaar met drie kwart gegroeid’ (www.cbs.nl).

vergelijking met vaste banen. Het toenemende aantal werkende armen is ook een zorgelijke ontwikkeling die samenhangt met de groei van atypische arbeid (Commissie Borstlap 2020: 20-21, Conen & De Beer 2022: 10).

De Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) stelt net als de Commissie Borstlap dat flexibilisering gevolgen heeft voor zowel de kwantiteit als de kwaliteit van werk. Ook de toenemende intensivering van werk zet de kwaliteit van het werk onder druk. Intensivering betekent dat meer werk gedaan moet worden in dezelfde tijd (kwantitatieve intensivering) of met een hogere emotionele belasting (kwalitatieve intensivering). Hierdoor wordt er veel van werkenden gevraagd (WRR 2020: 23-26). Intensivering en de gevolgen van overbelasting of werkdruk op werkenden zijn recent geanalyseerd door Erin Kelly en Phyllis Moen in hun boek *Overload: How good jobs went bad and what we can do about it*. Ook zij wijzen erop dat bedrijven steeds meer gericht zijn op het maximaliseren van de aandeelhouderswaarde en korte termijnwinst in plaats van op groei, stabiliteit of bijdragen aan een gezonde gemeenschap op lange termijn. Onder financiële verlaagt het management de kosten door het personeelsbestand te verminderen of werk te verplaatsen naar goedkopere landen. De vele en snelle veranderingen van werk kunnen werkenden onzeker maken over hun werk, maar beperken hen vooral in de ruimte om aan te geven dat zij onder druk staan (Kelly & Moen 2021: 33-51 & 116).

De impact voor werkenden

Met hun aandacht voor de context van werk maken Kelly & Moen duidelijk dat verschillende grote ontwikkelingen in de samenleving, ofwel macrostructuren, doorwerken in de dagelijkse ervaringen van individuen. Het is volgens hen cruciaal om deze structuren te begrijpen als we meer inzicht willen krijgen in de ervaringen van werkenden (ibid.: 33-51). Ook het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP) heeft de ervaring van werkenden met de kwaliteit van hun werk onderzocht in het rapport *De veranderende wereld van werk* (Roeters et al. 2021). Hieruit blijkt dat met name de kwaliteit van werk een groeiende bron van zorgen is voor werkenden. Men maakt zich zorgen over de wijze waarop globalisering, technologisering en flexibilisering van invloed zijn op hun werk, de interactie met collega's en beroepstrots. Ook erkenning is voor mensen belangrijk: mensen willen erkenning voor wie ze zijn en wat ze doen. Werk blijkt echter in steeds mindere mate te zorgen voor erkenning. Mensen hebben vaak het gevoel 'niemand meer te zijn', niet mee te tellen, of minder te worden gevonden dan anderen (Roeters et al. 2021: 28).

Zoals gezegd wordt de flexibilisering van de arbeidsmarkt gezien als een van de belangrijke ontwikkelingen die de kwaliteit van werk onder druk zetten. Hoewel werkenden met atypisch werk in het algemeen de meeste onzekerheid ervaren, kan de mate waarin werkenden zit zelf ervaren sterk uiteenlopen. De objectieve kenmerken van atypisch werk die samenhangen met onzekerheid zijn bijvoorbeeld het gemis aan rechten die een vast arbeidscontract geeft en de fluctuatie in het inkomen bij een oproepcontract. Deze kenmerken komen echter niet altijd overeen met de onzekerheid die de werkenden zelf ervaren (Kremer et al. 2017, WRR 2020). Zo stellen Roeters en collega's:

Feitelijke wisselingen in de werksituatie kunnen tot ervaren onzekerheid leiden. Tegelijkertijd is er geen een-op-een-relatie tussen feitelijke wisselingen in de werksituatie en ervaren onzekerheid. Mensen verschillen namelijk in hoe goed zij om kunnen gaan met onzekerheid.

De ervaren onzekerheid krijgt in de literatuur veel minder aandacht dan het type arbeidsrelatie (Roeters et al. 2021: 19).

Ook uit de *Waarde van Werk Monitor* (WWM) blijkt dat het type arbeidsrelatie niet altijd sterk samenhangt met de ervaring van werkenden van verschillende werkaspecten. De extrinsieke en intrinsieke werkaspecten zijn net zo belangrijk voor werkenden met een flexibel contract en een laag inkomen als voor mensen met een vaste baan en een goed inkomen. Werkenden met een goed loon en werkzekerheid zeggen maar iets vaker inhoudelijk leuk werk te hebben dan werkenden met een minder goed loon en minder werkzekerheid. Uit de WWM blijkt wel dat werkenden met een flexibel contract in vergelijking met vaste werknemers minder goed scoren op zowel extrinsieke als intrinsieke werkaspecten. Toch zijn de flexibele werkenden over het geheel wel positief over hun werkaspecten. Dit laat zien dat flexwerkers in verhouding wel iets minder gunstige werkaspecten ervaren, maar dat er binnen deze groep veel variatie is. Werkzekerheid of een goed betaalde baan resulteren niet vanzelfsprekend in betere intrinsieke aspecten en omgekeerd kunnen mensen met een laag loon of onzeker werk toch goed scoren op intrinsieke werkaspecten (WWM 2022). Deze inzichten illustreren dat het zinvol is om naast loon en werkzekerheid specifiek naar de intrinsieke aspecten van het werk te kijken.

De inzet van vakbonden voor waardevol werk

De kwaliteit van het werk is vanouds een belangrijk vakbondsthema. Daarbij ging het altijd om meer dan alleen loon en werkzekerheid. Zo is er vanouds veel aandacht voor de arbeidsomstandigheden. Vakbonden hebben er steeds naar gestreefd om gevaarlijk en lichamelijk zwaar en belastend werk zoveel mogelijk terug te dringen. Ook de International Labor Organization (ILO) heeft veel aandacht voor de kwaliteit van de arbeid. De *Decent Work Agenda* richt zich op uiteenlopende thema's, waaronder werkzekerheid, loon, goede arbeidsomstandigheden en toegang tot sociale zekerheid bij inkomensverlies. Daarnaast besteedt de *Decent Work Agenda* ruime aandacht aan het belang van goede psychosociale en intrinsieke aspecten van werk, zoals autonomie en zeggenschap, een goede werk-privébalans en toegang tot scholing en ontwikkeling (ILO 2006).

Ook in haar recente arbeidsvoorwaardenagenda *Rechtvaardige cao voor iedereen* besteedt de FNV, naast loon en werkzekerheid, nadrukkelijk aandacht aan de kwaliteit van werk. Onder de kwaliteit van werk verstaat de FNV dat werkenden gewaardeerd worden, autonomie en zeggenschap hebben over hun werk en hun werk op gezonde wijze kunnen uitvoeren. Om de kwaliteit van werk te verbeteren, zet de FNV zich onder meer in voor de volgende punten:

- Afspraken maken over de grenzen van de beschikbaarheid van een werknemer (en het begrenzen van overwerk) en het recht op vrije keuze van werkplaats en onbereikbaarheid;
- Afspraken maken waardoor de werknemer meer grip, zeggenschap en autonomie heeft over het werk en de werktijden;
- Ervoor zorgen dat iedere organisatie een gedragscode en onafhankelijk en deskundige vertrouwenspersonen heeft;
- Het creëren van meer ontwikkeling- en scholingsfaciliteiten;¹³

¹³ FNV Arbeidsvoorwaardenagenda 2023: Rechtvaardige cao voor iedereen. September 2022.

Vakbond CNV houdt zich eveneens bezig met de kwaliteit van werk vanuit de sociaalchristelijke traditie van de bond. Hierin staan, naast loon en werkzekerheid, werkgeluk en zingeving vanuit werk, centraal. Zo is het CNV recent begonnen met 'werkgeluk-trainingen'. In deze trainingen worden interne medewerkers van het CNV als werkkenden in arbeidsorganisaties bewust gemaakt van hun behoeften ten aanzien van werkgeluk.¹⁴ De visie voor hun beleid van 2023 van het CNV berust op de drie pijlers vanuit het WRR-rapport *Het betere werk* (2020). Deze drie punten richten zich op de drie belangrijkste kernbehoeften van werkkenden¹⁵:

- *Grip op inkomen*. Dit domein heeft vooral betrekking op het creëren van meer zekerheid en gelijkheid op de arbeidsmarkt door doorgeschoten flexibilisering in te perken.
- *Grip op leven*: Vanuit dit domein wil het CNV zich inzetten voor meer zeggenschap over arbeidstijden, een verkorting van de werkweek en meer (scholings)verlof.
- *Grip op werk*. Naast werkzekerheid, richt het CNV zich hiermee vooral op de ontwikkeling van mensen. Dit is niet alleen belangrijk voor de toekomst van de arbeidsmarkt, maar ook om mensen in staat te stellen hun talenten te benutten zoals zij dat zelf zouden willen. Zo stelt de CNV: 'Ontwikkeling maakt trots, verdraagzaam en minder cynisch naar de wereld om je heen. Ontwikkeling geeft je ook de kans om grip en regie te krijgen over je eigen toekomst'. Daarnaast betekent grip op werk voor het CNV ook dat het werk zinvol en betekenisvol moet zijn: 'Het verrichten van zinvol werk is een waarde op zichzelf en een *force for good*'. Werkdruk, een strakke sturing op *output* en controle zetten zinvol werk onder druk, aldus het CNV. Ook is duurzame inzetbaarheid van werkkenden een belangrijke pijler binnen het domein 'grip op werk'. Tot slot is het volgens het CNV van belang om hierbij aandacht te hebben voor verbinding. Verbinding betreft de sociale relaties op het werk en heeft betrekking op thema's als ongewenst gedrag, diversiteit en inclusiviteit.

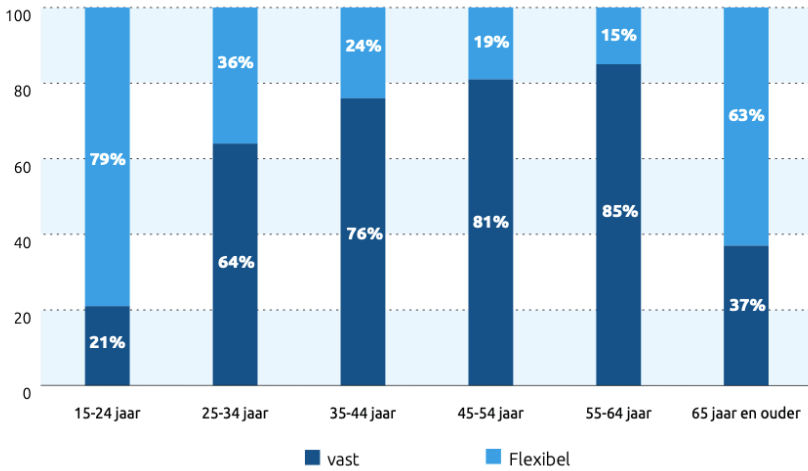
2.3. Waardevol werk in de logistiek: bezorging en distributiecentra

Voordat we in het volgende hoofdstuk de resultaten van de interviews bespreken, schetsen we in deze paragraaf een beeld van (het werk in) de sector logistiek. In de sector logistiek werkt 67 procent in vaste dienst en 33 procent heeft een flexibele arbeidsrelatie. Veel mensen in de logistiek werken via een uitzendbureau. 21 procent stroomt in vanuit de uitzendbranche en dit percentage neemt de laatste jaren toe. Vooral jongere werknemers zijn werkzaam in een flexibele arbeidsrelatie (STL 2022: 33-37). De sector kent met 44 procent ook het grootste aandeel arbeidsmigranten van alle sectoren.¹⁶

¹⁴ In de paragraaf over de interviewresultaten van de vakbondsvertegenwoordigers wordt hier uitgebreider op ingegaan.

¹⁵ CNV: Blik op 2023. Visieprogramma 2020-2024.

¹⁶ KBA Nijmegen in opdracht van ABU & NBBU: Arbeidsmigranten in Nederland: De cijfers (2020).



17

Werkenden in de sector logistiek blijken het minst vaak tevreden te zijn over hun werk, zoals ten aanzien van beloning, inhoudelijk leuk werk en mogelijkheden om te leren (NEA 2021: 57). Ook resultaten uit de *Waarde van Werk Monitor* (WWM) laten zien dat werkenden in de sector transport minder vaak positief zijn over hun werk (Conen & de Beer 2022). Deze sector scoort met name slecht op de intrinsieke werkaspecten (inhoudelijk leuk werk, autonomie, ontwikkelmogelijkheden, etc.). De resultaten van de WWM laten echter ook zien dat werkenden in de transportsector deze intrinsieke aspecten minder belangrijk vinden, zodat de discrepantie tussen de ervaren werkaspecten en werkaspecten die men belangrijk vindt in deze sector niet groter is dan in andere sectoren.¹⁸

De autonomie over het werk is vaak beperkt doordat er sprake is van een ver doorgevoerde arbeidsverdeling, repetitieve en monotone taken, veel controle door leidinggevenden of managers en een gebrek aan inspraak (Laaser & Karlsson 2022: 804). De WRR stelt dat met name in de logistiek, zakelijke dienstverlening en de detailhandel de autonomie van veel werkenden verminderd is en de werkdruk is toegenomen (WRR 2020: 110-111). Volgens het Sectorinstituut Transport & Logistiek (STL) is ‘werkdruk/werkstress’ de meest genoemde reden voor werkgerelateerd verzuim binnen de logistieke sector. 35 procent rapporteert een hoge werkdruk (STL 2022: 99). Verder zeggen veel werkenden in de logistiek dat zij niet het gevoel hebben bij te dragen aan een groter geheel (Conen & De Beer 2022: 63). Ongewenst gedrag op de werkvloer (door collega’s of leidinggevende) komt in verhouding tot andere sectoren vaak voor in de logistiek (NEA 2021: 15). De fysieke belasting van het werk is relatief hoog evenals het voorkomen van gevaarlijk werk (NEA 2021: 9). Het aandeel werknemers dat een arbeidsongeval met verzuim als gevolg heeft meegemaakt, is ook het hoogst van alle sectoren (NEA 2021: 11).

¹⁷ Sectorinstituut Transport & Logistiek: Arbeidsmarktrapportage 2022, CBS/ABF Research, 2022.

¹⁸ Er is gekozen voor de sector logistiek en niet (weg)transport, opslag of (beroepsgoederen)vervoer, omdat onder de term logistiek het gehele proces van goederenstromen valt (CBS & TLN 2015). Toch vallen sommige logistieke processen onder de sector handel, zo stelde een vakbondsbestuurder bij transport & logistiek. Het onderscheid is soms onduidelijk; wanneer een pakketje rechtstreek naar een klant gaat, zoals bij Bol.com, valt het onder handel. Een logistieke ondernemer onderscheidt zich hiervan, omdat deze niet zelf producten verkoopt aan klanten en dus fungeert als intermediair.

In de sector logistiek is verder sprake van een groot verloop en veel dynamiek: er is een grote vraag naar personeel en werknemers wisselen vaak van baan (STL 2022: 36). In oriënterende gesprekken met verschillende betrokkenen werd vaak benoemd dat er sprake is van een sterke hiërarchische verdeling van taken en versnippering van functies, met name in grote, internationale bedrijven. Arbeidsdeling heeft als doel om het werk binnen een bedrijf efficiënter te maken. Ver doorgevoerde arbeidsdeling kan het werk echter onaantrekkelijk maken doordat werktaken eentonig worden. Veel werk in distributiecentra is kortcyclisch, dat wil zeggen een voortdurende herhaling van dezelfde taken (Olthaar 2017: 20, Boumans 2015: 51, De Beer 2018: 2, WRR 2020: 209). Ook is het werkveld versnipperd door verschillende arbeidsrelaties, omdat veel arbeidsorganisaties in de sector in toenemende mate gebruik maken van uitbesteding van taken en diensten, via bijvoorbeeld zzp'ers en onderaannemers (Vos 2003: 164, Scheele & De Haan 2014: 55-56). Ook neemt de internationale concurrentie in de logistiek toe (Sectorstudie Transport en Logistiek, 2020, Roeters et al. 2021: 12-13).

Binnen veel logistieke bedrijven, zoals in distributiecentra, groothandels en transportbedrijven, is de behoefte toegenomen om werkprocessen te controleren. Werkenden in distributiecentra worden met name vaak beoordeeld op hun productiviteit. Bedrijven zetten verschillende technologische middelen in om de productiviteit op de werkvloer in kaart te brengen en om bepaalde productie-doelen te bereiken. Ook bij chauffeurs wordt er vaak technologie gebruikt om hun rijgedrag en efficiëntie te monitoren. Deze voorbeelden die illustreren hoe de ruimte en autonomie van werknemers onder druk is komen te staan en hoe de werkdruk wordt opgevoerd. Volgens het STL geeft ongeveer 70 procent van alle werknemers in de sector aan dat er in de afgelopen tien jaar veel of enige technologie is toegepast in hun werk. Ook constateert het STL dat iets minder dan de helft van de werknemers vindt dat nieuwe technologie meer mogelijk maakt in minder tijd, en 39 procent vindt dat het werk onpersoonlijker wordt (WRR 2020: 110-111, Commissie Borstlap 2021: 19-28, STL 2022: 79-80).¹⁹

¹⁹ UWV 2019: Factsheet Arbeidsmarkt 'Transport' & UWV 2018: Factsheet Arbeidsmarkt 'Detailhandel'.

Hoofdstuk 3

Waardevol werk:

Perspectieven vanuit de werkvloer

De interviewresultaten laten zien dat verschillende werkaspecten op uiteenlopende manieren beoordeeld worden. Desalniettemin bevatten de ervaringen van de informanten veel kenmerkende inzichten en patronen. Veelvoorkomende en opvallende thema's worden in dit hoofdstuk per paragraaf toegelicht aan de hand van citaten. De subjectieve ervaringen van de informanten worden geduid door de context te beschrijven. Zoals eerder vermeld, ligt de nadruk in de interviews op hoe intrinsieke werkaspecten ervaren worden. De vragen richtten zich echter op het geheel aan aspecten die al dan niet bijdragen aan het ervaren van waardevol werk en werd dus ook gekeken naar de samenhang van extrinsieke aspecten met intrinsieke aspecten. Ook includeerden de interviewvragen het onderscheid tussen het belang dat men hechtte aan bepaalde aspecten en de daadwerkelijke ervaring van die aspecten. De interviews hadden de volgende opzet:

1. De rol van werk en de algemene betekenis van werk
2. Het belang van bepaalde werkaspecten (nadruk op intrinsieke werkaspecten)
3. De samenhang tussen extrinsieke werkaspecten (loon, contractvorm) en intrinsieke werkaspecten (autonomie, ontwikkelmogelijkheden etc.)
4. De daadwerkelijke ervaring van werkaspecten
5. Ideeën over betekenis ‘waardevol werk’ en eventuele mogelijkheden of barrières om dit te bereiken/verbeteren in de toekomst

Op basis van de uitkomsten wordt aan het einde van dit hoofdstuk een conclusie gepresenteerd waarin de drie dimensies van Bolton & Laaser en Laaser & Karlsson aan de hand van de interviewresultaten worden geëvalueerd: autonomie, erkenning en waardigheid/waardering. De nadruk zal liggen op de eerste twee aspecten.

3.1. De rol van werk en de betekenis van waardevol werk

Om de ervaringen van de informanten met intrinsieke werkaspecten te relateren aan hun algemene houding ten aanzien van werk, startten de interviews met een algemene vraag over de rol van werk in hun leven en hun verwachtingen in het algemeen van werk. In welke mate vinden de geïnterviewden werk belangrijk? Vrijwel iedere informant zei: werken doe je om geld te verdienen. Tegelijkertijd zei het merendeel ook dat werk meer voor hen betekent dan alleen het inkomen dat het oplevert. Met plezier naar je werk gaan, was volgens hen even belangrijk of zelfs belangrijker. Wat ‘plezier’ precies betekent, verschilde. Sommigen hechtten veel belang aan hun inzet voor het bedrijf terwijl anderen het hebben van werk als een belangrijke bijdrage aan de samenleving zagen.

Verder gaf het merendeel van de informanten aan dat werk een manier is om jezelf bezig te houden en onder de mensen te zijn. Sommigen merkten ook op dat zij evengoed zouden blijven werken als het niet noodzakelijk zou zijn – bijvoorbeeld als zij de loterij zouden winnen. Misschien zouden ze iets minder gaan werken of meer tijd besteden aan maatschappelijke activiteiten, maar werk zou een belangrijk onderdeel in hun leven blijven. Deze uitkomsten zijn op zich niet verrassend, aangezien al vaker in zogenoemde *lottery question* studies is gevonden dat het merendeel van de mensen zou blijven werken als dit financieel niet meer nodig zou zijn (Highhouse et al. 2010, Anuradha et al. 2014: 8, Morse & Weiss 1955). In meerdere interviews kwam

naar voren dat werk meer behoeften bevredigt en meer doelen dient dan alleen het salaris, maar alleen Raoul noemde het loterij-aspect spontaan:

Dat zeg ik weleens tegen mijn collega's: Stel ik zou de loterij winnen dan zou ik waarschijnlijk wel nog blijven werken. [...] Want anders heb je geen dagbesteding. SI: En zou je dan ook dit werk blijven doen? Ja, vooral dit werk [...] Ik vind het werk in de logistieke sector leuk, en dan vooral in de warehouse.

Raoul, 30-40 jaar, magazijnmedewerker

Raoul vond zijn werk leuk vanwege de werkzaamheden, maar ook vanwege de fijne samenwerking met zijn collega's. Een groot deel van de informanten deelde deze opvatting. Werk is belangrijk, omdat het een dagbesteding biedt, maar ook vanwege de sociale contacten. Zo stelde Jessica:

Ik werk heel graag. Het is voor mij een afleiding. Ik vind het leuk om met andere mensen in contact te komen. Dus werk staat voor mij wel echt boven aan mijn lijstje.

Jessica, 40-50 jaar, teamleider sorteercentrum

Een aantal informanten noemde het belang van zelfredzaamheid en onafhankelijkheid. Ongeacht wat voor werk je doet, je draagt er mee bij aan de samenleving en leunt niet op sociale voorzieningen. Dit gaf sommigen een gevoel van trots en zelfstandigheid.

Je onderhoudt Nederland er ook mee. Want werkt hier niemand, dan zouden we buitenlanders moeten gaan halen. [...] In het algemene belang van Nederland moet je zelf een steentje bijdragen.

Willem, 50-60 jaar, magazijnmedewerker

Toch waren er ook informanten die werk primair zagen als een manier om geld te verdienen. Zij vonden ook vaker de intrinsieke werkaspecten minder belangrijk. Dit gold bijvoorbeeld voor pakketbezorger Ahmed. Hij werkte als zelfstandige voor een vaste onderaannemer van een groot bezorgbedrijf. Ahmed gaf aan dat het werk dat hij deed eigenlijk niet goed was; hij vond het zwaar en benadrukte dat hij als zelfstandige veel onzekerheden had. Daarnaast was Ahmed regelmatig getuige van misstanden bij zijn vaste opdrachtgever, zoals zwart werk en uitbuiting. Dit voerde de concurrentie tussen de bezorgers op; er waren namelijk genoeg mensen bereid om voor minder werken. Ondanks dat zijn werk onder druk stond, deed Ahmed dit werk al ruim tien jaar. Zijn doel was om nu veel geld te verdienen om zijn gezin te onderhouden, maar ook om later een goede basis te hebben om zelf een bedrijf te starten.

Mijn werk is belangrijk voor me, want als je niet werkt, dan krijg je geen boterham. [...] Loondienst is veel beter, maar wij – ik zeg niet alle Afrikanen of alle buitenlanders – denken alleen maar aan nu. [...] Het werk is zwaar, maar je denkt niet aan je lichaam. Je denkt alleen aan geld.

Ahmed, 30-40 jaar, pakketbezorger

Ook Inez was niet altijd even blij met haar werk. Ze werkt als orderpicker in een groot magazijn van een internationaal bedrijf. Over het algemeen voelde zij zich op haar gemak op haar werk en de mensen waren vriendelijk. Zij vond haar werk echter erg saai, maar zolang het prima te doen was en zij er comfortabel van kon leven, was het voor haar voldoende.

Ik ben opgegroeid met het idee in mijn hoofd dat ik moest slagen in het leven en een grote baan moest hebben, en dat dat mij geluk zou brengen. Maar dan verander je van land, ontmoet je culturen, en tegenwoordig denk ik: Ik wil gewoon een baan die me zo min mogelijk stress bezorgt. [...] De baan is naar mijn mening een deel van mijn leven en niet het belangrijkste. En als deze baan me middelen geeft die ik nodig heb om andere dingen te doen die ik leuk vind, denk ik dat dat genoeg is.

Inez, 30-40 jaar, orderpicker

Nabil vertelde dat zijn werk in de eerste plaats een manier was om te overleven en zijn gezin te onderhouden. Zijn eerdere werkervaringen in de logistiek waren erg onprettig geweest. Hij had in verschillende bedrijven gewerkt met veel intimidatie en een hoge werkdruk. Op zijn huidige werk voelde hij zich echter erg fijn. Hierdoor was Nabil zich ervan bewust geworden dat geld verdienen op verschillende manieren kon, maar dat het hebben van prettig werk niet vanzelfsprekend was.

Werk is erg belangrijk om te overleven [...] Het is het allerbelangrijks om te werken, om familie te onderhouden, om je toekomst te ondersteunen; om iets te doen voor de toekomst [...] Als je bijvoorbeeld wilt reizen, als je iets wilt kopen, heb je inkomen. Je hebt niemand nodig om te helpen. [...] Als we het over salaris hebben: je kunt een ander bedrijf zoeken. Maar voor mezelf sprekend: Ja, iedereen heeft geld nodig, maar wat hebben we nodig vóór geld? Comfortabel kunnen zijn in je werk, je best doen. Motivatie, waardering... Beide zijn belangrijk.

Nabil, 40-50 jaar, orderpicker

De citaten van Ahmed, Inez en Nabil laten zien dat het belang van werk wordt beïnvloed door de context. Voor Ahmed hangt geld verdienen en in het 'nu' leven samen met zijn migratieachtergrond en de wens om zijn gezin te onderhouden. Inez' mening over werk is veranderd door de ervaringen die zij had opgedaan, waardoor zij haar verwachtingen van werk had bijgesteld. Werk werd daardoor voor haar vooral een manier om leuke dingen te kunnen doen. Nabil begreep, nu hij prettig werk had, dat het belangrijk was om je goed te voelen op je werk en dat dit even belangrijk was als je familie kunnen onderhouden. Het belang en de betekenis van werk zijn daarom niet statisch, maar staan in relatie met de ontwikkelingen in de context.

Ook voor een aantal andere informanten veranderde de betekenis van werk. Zoals voor Jessica: toen zij begon als sorteerder in een grote loods van een internationaal vervoersbedrijf, maakte het haar niet veel uit wat het werk inhield, zolang ze geld kon verdienen. Later veranderde dit:

Toen ik begon was mijn doel gewoon geld. [...] Ik had drie kleine kinderen en ik moest gewoon boodschappen doen. Dan leg je de lat laag en denk je: als er maar geld binnen komt. En dat je dan in een loods staat, dat neem je voor lief. Maar ik merk wel dat als je er dan langer bent dat je ook die andere voorwaarden gaat zoeken en dat je denkt: ik wil ook leuke mensen om me heen, en we gaan het samen leuk maken.

Jessica, 40-50 jaar, teamleider sorteercentrum

Jessica was overtuigd geraakt van alle andere aspecten die belangrijk waren in het werk. Inmiddels was ze opgeklommen tot teamleider en zette zich dagelijks actief in om het voor andere mensen ook leuk te maken op het werk.

Een aantal geïnterviewden werkte al langere tijd voor hetzelfde bedrijf of in dezelfde soort functie. Bij hen was de rol van werk in hun leven over de jaren heen ook veranderd. Zo was Toon al bijna 45 jaar werkzaam bij dezelfde werkgever, een groot transportbedrijf. Vroeger was Toon trots op zijn baan, maar de laatste jaren was dit minder geworden. De status van Toons baan was minder geworden. Het werk werd daardoor ook minder belangrijk voor Toon. Zijn familie en vrijetijdsbesteding kregen een meer centrale rol in zijn leven.

Vroeger was werk – ook om je gezin draaiende te houden [...] en was je blij met je werk. Je wist van: nou, ik werk, en zeker toen nog, bij een baas waar elke maand het geld op de rekening staat. Dus dat gaf weer een soort zekerheid – maar daardoor ook hadden we ook echt nog een status, dan had je nog aanzien. [...] Vroeger vond ik het niet erg om na m'n werk nog even een half uur nog een boodschap te doen in m'n [bedrijfsnaam]-outfit. Tegenwoordig ga ik eerst naar huis, ga ik me omkleden. Gewoon door de publiciteit, door alles, noem maar op. De status is helemaal weggehaald. En zeker voor oudere medewerkers, dat doet zeer. Ook daar is een stuk werkvreugde door weggegaan en is het meer geworden van het zaakje er omheen en dat is daardoor eigenlijk belangrijker geworden dan het werk.

Toon, 60-70 jaar, chauffeur grootvervoer

In deze paragraaf hebben we gezien hoe de informanten op verschillende wijze waarde toekennen aan werk in het algemeen. Mensen gaven aan werk belangrijk te vinden, onder andere omdat het sociale contacten genereert, een dagbesteding biedt, geld oplevert en de samenleving dient. Ook hebben we gezien dat hoe mensen over werk denken, veranderlijk is en samenhangt met (veranderingen in) de context. In de volgende paragrafen gaan we dieper in op de verschillende factoren die een rol spelen bij het al dan niet ervaren van waardevol werk en welke werkaspecten hierop van invloed zijn. De subjectieve ervaringen van de informanten worden gezien tegen de achtergrond van de objectieve condities van hun werk. Hierdoor zullen we zien dat ongeacht de specifieke situatie, iedere informant probeert op een bepaalde manier waarde aan het werk te ontleen, zelfs wanneer dit op basis van objectieve aspecten haast onmogelijk lijkt.

3.2. Autonomie en zeggenschap

In de literatuur wordt autonomie vaak genoemd als een werkaspect dat een belangrijke rol speelt bij het als waardevol ervaren van werk (Conen & De Beer 2022: 61, NEA 2021: 4). Volgens meerdere bronnen scoort de sector logistiek in verhouding tot andere sectoren echter slecht op autonomie (NEA 2021: 33, Conen & De Beer 2022, STL 2022: 79). Autonomie verwijst naar de mogelijkheden die werkenden hebben om onafhankelijk hun vaardigheden toe te passen in hun werktaken en zelfstandig keuzes te maken over de manier waarop zij hun werk uitvoeren (Laaser & Karlsson 2022: 803). Veel interviews in dit onderzoek bevestigden dat de autonomie in de logistiek beperkt is. Soms gaven de geïnterviewden dit zelf aan. Vaker noemden zij dit zelf niet expliciet, maar werd dit duidelijk uit hoe zij hun werk omschreven. In beide gevallen was het opvallend dat autonomie bijna nooit spontaan werd genoemd als aspect dat hun werk waardevoller zou maken.

Autonomie werd door de informanten vooral begrepen als de mate van zelfstandigheid in het werk. Veel informanten vertelden dat zij het belangrijk vonden om hun werk uit te voeren zonder al te veel op hun vingers gekeken te worden. De mate waarin zij dit daadwerkelijk ervoeren, liep uiteen. Zo was er bij Willem weinig autonomie op de werkvloer, vanwege spanningen tussen de leiding en werknemers. Willem sprak over een 'angstcultuur' door een leidinggevende die weinig ruimte bood voor ideeën vanuit de werkvloer. Ook had Willem weinig invloed op zijn werktaken. Hij was breed inzetbaar door zijn ruime werkervaring. Zijn leidinggevende gaf hier echter weinig ruimte voor, waardoor Willem alleen een paar afgebakende taken uitvoerde. Hij omschreef zijn werk als 'geestdodend'. Hij had zich enige tijd ingezet voor de ondernemingsraad (OR), maar dat werd hem niet in dank afgenomen door de leiding. Willem vertelde hoe de leiding hem had gepest en probeerde uit het bedrijf te werken. Mede hierdoor was hij gestopt met zijn werk voor de OR.

Ik deed al heel lang de OR en als ik dan zie wat ze mij voor schade toegebracht hebben omdat ik in de OR heb gezeten. Dan kiest iedereen eieren voor z'n geld, zo van: Ja dat gaan wij niet doen. Willem, 50-60 jaar, orderpicker

Hoewel hij regelmatig te maken kreeg met intimidatie door de leiding en zelf weinig zeggenschap had over zijn werktaken, bedacht Willem manieren om zich hier enigszins tegen te verzetten. Dit deed hij bijvoorbeeld door zijn leidinggevende zo veel mogelijk te ontlopen, of door de intimidatie simpelweg te negeren. Ook op kleine subtiele manieren liet Willem zich horen en lukte het hem toch een bepaalde mate van regie over zijn werk te krijgen.

Mijn werk is geestdodend. Of ik het nou linksom doe of rechtsom; het is allemaal hetzelfde. [...] Ik maak het werk leuk, omdat hij [leiding] wil dat ik dan iets doe en ik doe dat dan nèt niet. Daar maak ik gewoon spot van en dat vind ik gewoon leuk!
Willem, 50-60 jaar, orderpicker

Willems situatie illustreert hoe objectieve werkaspecten en subjectieve werkaspecten van elkaar kunnen verschillen – en werpt daarmee licht op de manieren waarop werkenden regie

kunnen ervaren binnen een context waarin deze juist beperkt is. Hoewel Willems' werk in objectieve zin weinig autonomie en zeggenschap kent, slaagde hij er toch in een zekere mate van regie over zijn werk te ervaren.

Een ander voorbeeld hiervan is Rick. Rick werkte al een aantal jaar met veel plezier en trots in een magazijn van een groot internationaal bedrijf. Rick ervoer een redelijke mate van vrijheid en autonomie in zijn functie. De meeste beslissingen kon hij zelf nemen en hij werd niet continu gecontroleerd. Hij vond het fijn om zelfstandig zijn werk uit te voeren. Rick kon zijn werk zelfstandig doen, omdat zijn werktaken precies waren vastgelegd. Daarnaast waren Ricks werktaken afhankelijk van de vraag van klanten. De druk vanuit klanten kon soms erg oplopen. In drukke perioden was het daarom een stuk lastiger om grip op het werk te ervaren:

Het is wel vastgelegd altijd. Je legt het wel vast in het proces. Als je dat vastlegt en je kijkt er niet vanaf, dan kan het niet misgaan, omdat je alle stappen goed hebt doorlopen. [...] Je wordt wel een beetje geëefd. [...] Want de ene keer gaan er per week tien projecten weg en de andere week gaan er weer drie weg bijvoorbeeld.

Rick, 50-60 jaar, logistiek medewerker

Rick had dus niet zo zeer autonomie over wanneer en hoe de werkzaamheden werden uitgevoerd, zoals de objectieve omschrijving van autonomie luidt. De zelfstandigheid die Rick ervoer in het werk was voor hem echter een belangrijke vorm van autonomie. Dit gaf hem het gevoel een belangrijk onderdeel te zijn binnen het bedrijf.

Zeggenschap over werktijden – of de behoefte hieraan – werd weinig spontaan genoemd in de interviews. Vrijwel iedere informant had vaste werktijden, waardoor men niet zelf de werktijden kon bepalen. Een enkeling gaf aan dat de werktijden weinig rekening hielden met de persoonlijke situatie. Zo moest Nabil iedere dag lang reizen om op zijn werk te komen. De reistijden sloten net niet goed aan op zijn werktijden of soms miste hij zijn overstap met de trein. Hierdoor kwam hij weleens te laat op zijn werk, wat hij erg vervelend vond.

Soms heb ik een probleem... Ik woon in [-] en normaal gesproken, vertrek ik om 05:00 uur van huis en arriveer ik om 05:20 uur op het station. Ik wacht op de trein van 05:30. Maar soms heeft de trein een probleem en wordt de tijd veranderd. En dit ligt niet in mijn handen. [...] Het is niet alsof ik lui ben of excuses probeer te verzinnen; ik heb een reden. [...] Als ik een uur later ben, kan ik misschien langer werken. Nabil, 40-50 jaar, orderpicker

Nabil zou idealiter een half of heel uur later starten en langer doorwerken, maar dit durfde hij niet aan te geven. Dit kwam volgens hem omdat hij erg verlegen is. Ook had Nabil een onzekere positie op zijn werk, maar hij gaf niet expliciet aan dat dit een reden was om niet over zijn werktijden te praten.

Meerdere informanten merkten op dat zeggenschap en autonomie over werktijden lastig zijn in de logistiek, omdat veel logistieke processen tijdsgebonden zijn.

Logistieke processen zijn time sensitive en in zoverre heb je per definitie – uitzonderingen daargelaten – niet veel te zeggen over je eigen werktijden. Als het vliegtuig zo laat vliegt, dan moeten bepaalde werkzaamheden daarvoor ook om die tijd heen gebeuren. Dus het is geen sector waar je veel zeggenschap hebt over je tijden, je roosters. Je moet werken op het moment dat er werk is, maar dat is logisch. Dat is een beetje inherent aan de sector. Het is niet de sector die het meest rekening houdt met de wensen voor het gezin van de werknemers. Dat is gewoon niet waar. Dat zeggen ze allemaal wel allemaal, maar dat is niet waar.

Erik, 50-60 jaar, medewerker logistiek douane

Vrijheid ten aanzien van de werktijden, maar ook ten aanzien van de manier van werken, werd vaker genoemd door de chauffeurs, koeriers en bezorgers. Zo konden zij vaker zelf bepalen wanneer ze pauze namen en konden ook afspraken maken over werktijden, waardoor een betere werk-privébalans mogelijk was. Toch had ook deze groep te maken met de druk vanuit het bedrijf of vanuit klanten. In sommige gevallen werkten zij bijvoorbeeld met een GPS-systeem voor hun bezorgroute. Hiermee kunnen klanten zien hoe laat hun pakket arriveert en kan het bedrijf toezien of de route juist wordt gereden.

Flexibel werk en autonomie en zeggenschap

Pakketbezorger Madou ervoer regie over zijn werk, omdat hij zijn werk zelfstandig kon uitvoeren en zijn eigen route en werktempo kon bepalen.

Kijk, het belangrijkste is dat ik niemand in mijn buurt heb die zegt: 'Doe dit, doe dat'. En met dit werk... Ik ben een soort van mijn eigen baas! Als ik weg ben bij het depot, bepaal ik gewoon zelf m'n tempo of dat ik pauze ga houden of ik ga verder met het werk totdat ik klaar ben. Of ik stop eventjes en wacht even... Dat bepaal ik allemaal zelf en dat vind ik fijn als ik moet werken om eerlijk te zijn.

Madou, 20-30 jaar, pakketbezorger

Madou werkte voor een onderaannemer van een groot vervoersbedrijf en kreeg betaald per pakket-stop op basis van een oproepcontract. Zijn werktijden waren flexibel, omdat ze afhankelijk waren van de hoeveelheid pakketten en dus het aantal stops op een dag. Madou vond dit niet vervelend, omdat het hem veel vrijheid opleverde. Hij kon zijn werk zelfstandig doen en kon zelf zijn werktempo bepalen.

Madous positieve houding tegenover flexibel werk was geen uitzondering. Veel van de geïnterviewden die flexibel werk hadden, zeiden er geen of weinig bezwaar tegen te hebben dat hun werktijden wisselden of onzeker waren. Minder dan de helft van de geïnterviewde werkenden (7 van de 18) hadden een tijdelijk of ander flexibel dienstverband. Twee van hen uitten de wens om een vast contract te krijgen. De rest vond de flexibiliteit niet vervelend of stelde deze juist op prijs.

Orderpicker Nabil wilde heel graag een vast contract. Hij werkte al meerdere jaren via een uitzendbureau bij hetzelfde bedrijf. Nabil was erg blij met zijn werk en voelde zich trots dat hij voor dit bedrijf mocht werken. Maar hij merkte dat collega's die korter dan hij in het bedrijf werkten, wel een vaste aanstelling kregen. Dit maakte hem onzeker.

Soms voel je je in de steek gelaten in deze baan [...] Ik wil niet meer tijdelijk zijn, ik wil een vast contract. Als je voelt dat je je best doet en je ziet dat je beter presteert dan anderen. En uiteindelijk gaat het contract naar anderen [...] Waarom? Waarom ik niet?

Nabil, 40-50 jaar, orderpicker

Ook magazijnmedewerker Raoul wilde graag een vast contract. Hij wilde graag blijven werken bij het bedrijf. Hij vond het werk leuk, maar ondervond ook veel werkdruk. Er was een groot personeelstekort in het bedrijf en volgens Raoul was de werklust daardoor verduubbeld. Op zich vond hij het niet vervelend een stapje extra te zetten, maar hoopte hiervoor in ruil wel op een vaste aanstelling. Daarnaast hoopte hij dat hij met een vast contract meer salaris zou kunnen vragen en beter zijn grenzen kon bewaken op het werk.

Ik zou wel zeggen dat ik onderbetaald word. Ze verwachten dat ik heel veel doe, voor wat ik krijg en ik kan nu niet zeggen: ‘Dit zijn alleen mijn werkzaamheden’. Maar als ik een vast contract heb, zou ik dat wel kunnen zeggen. Nu kan ik alleen maar zeggen: ‘Ja, ja, ja’. En wanneer ik getekend heb, zeg ik: fuck dat.

Raoul, 33 jaar, magazijnmedewerker

Het citaat van Raoul illustreert hoe een in objectief opzicht onzekere positie hem kwetsbaarder maakt voor hoge werkdruk en een laag loon. Zijn subjectieve beleving laat echter zien dat hij hoop op meer regie put uit een mogelijk vast contract in de toekomst.

De andere flexibel werkenden hadden over het algemeen geen bezwaar tegen hun positie. Madou gaf toe dat het soms vervelend kon zijn om per pakketstop te worden betaald, waardoor zijn afhankelijk was van de hoeveelheid werk. Maar gevraagd of hij het prettig zou vinden om een vast aantal uren te werken en per uur betaald te worden, gaf hij direct aan dat hij dat niet wilde. Wanneer Madou nu een volle werkdag had, kon hij namelijk veel meer verdienen dan wanneer hij per uur betaald zou worden. Hoewel het veel onzekerheid met zich meebracht, wat hij soms wel vervelend vond, was het voor Madou nu een manier om veel geld te verdienen:

Je hebt dan wel zekerheid [met vaste uren en per uur betaald]. Wanneer je ontslagen wordt, krijg je geld. En je bouwt pensioen op en zo... Haha, ja dat is wel belangrijk, maar ik ben niet iemand die zo ver in de toekomst gaat kijken. Ik denk alleen voor mezelf. Als ik gewoon goed werk en blijf sparen, dan kan ik ook mijn eigen pensioen opbouwen zelf. [...] Het wordt wel wat rustiger nu, daar ga ik het ook wel met mijn baas over hebben, want als het te rustig wordt, dan kan ik niet meer zo veel verdienen.

Madou, 28 jaar, pakketbezorger

Doorgaans voelde Madou zich onmisbaar voor het bedrijf. Over het algemeen was er veel werk, maar het viel Madou de laatste tijd wel op dat het werk een stuk rustiger werd. Hierdoor kon zijn inkomen onder druk komen te staan. Hoewel hij zich soms zorgen maakte over de toekomst van zijn werk – en vanuit objectief perspectief zich in een onzekere positie bevond – stelde hij grip te hebben op zijn werk en niet te willen ruilen. Madous verhaal komt overeen met de ervaringen van Ahmed. Ahmed was ook pakketbezorger, maar stond ingeschreven als

zzp'er en werkte voor één vaste opdrachtgever op vaste werkdagen. De laatste tijd boden steeds meer bezorgers hun diensten aan, vaak voor lagere tarieven, merkte hij op. Zijn inkomen kwam hierdoor onder druk te staan.

Het is drukker geworden. Er zijn veel kleine bedrijven bij gekomen. Sj: Meer onderaannemers? Ja precies. Hoe drukker het wordt, hoe meer mensen zij aannemen. Als wij dit werk al jaren doen, maar er komt een nieuwe jongen bij, dan gaat ons salaris een beetje omlaag; zogenaamd 'crisis'. Maar die andere jongens moeten werk krijgen en die gaan goedkoper werken of voor een uitzendbureau en dan gaan wij ook minder verdienen.

Ahmed, 30-40 jaar, pakketbezorger

Ahmed maakte zich hier zorgen om, maar vooralsnog leek het hem beter om op deze wijze door te werken en te sparen voor een betere toekomst.

In de interviews werd nauwelijks negatief gesproken over het werken op onregelmatige werktijden. De meeste informanten werkten op onregelmatige tijden, zoals postbezorger Esther en pakketbezorger Cindy. Esther had een vast contract op basis van 12 uur per week, maar werkte – afhankelijk van de drukte – regelmatig meer uren per week. Cindy werkte op oproepbasis. Beiden ontvingen hun werkrooster een week van tevoren en dit kon nogal eens variëren. Volgens Cindy was dit een kwestie van wennen en simpelweg accepteren dat je niet ver vooruit kan plannen, bijvoorbeeld dat je niet kan toezeggen over een paar weken op een verjaardag te zijn. Esther gaf aan dat zij de onregelmatige werktijden soms wel lastig vond, maar had inmiddels geaccepteerd dat dit nu eenmaal bij het werk hoorde.

De post is elke dag anders. Je krijgt dan een mail elke week van: Dit kan je verwachten. Maar het is gewoon heel moeilijk inschatten hoeveel dat dan daadwerkelijk is. En ik weet ook niet of ik dat zou willen, want ik kom gewoon iedere dag en dan zie ik het wel. [...] Soms ben ik wel echt langer bezig. En soms ook niet en dan kan je het nog beter plannen om je dag heen.

Esther, 20-30 jaar, postbezorger

Volgens teamleider Jessica waarden veel mensen de flexibiliteit juist. Zij gaf aan dat flexibele werktijden een manier kunnen zijn om regie te hebben over je werktijden en een goede werk-privébalans te realiseren.

Ik zie het – en dat is het gekke – waarvan wij altijd het idee hadden van mensen willen vastigheid; dat is helemaal niet zo. Want wij bieden heel veel mensen een uren contract aan, en ik denk dat daar 20% op ingaat en de rest denkt: 'Weet je, dit bevalt mij prima zo. Als ik geen zin heb, ga ik niet werken. Als ik twee maanden op vakantie wil, dan doe ik dat, want dat kan ik gewoon; dat recht heb ik'. Dat geeft mensen iets van: 'Nou lekker, ik heb de regie over mijn eigen rooster en deze week werk ik 3 dagen en volgende week 2 of 1 – of niet, want ik wil graag thuis bij de kinderen zijn.' [...] Dat is echt mijn ervaring, dat mensen dat tegenwoordig prettiger vinden dan vastigheid. Het stukje dat je niet hoeft te werken, geeft ook vrijheid en werkplezier.

Jessica, 40-50, teamleider sorteercentrum

Dit citaat en de eerdere voorbeelden illustreren dat flexibel werk niet per se als vervelend wordt ervaren. Het kan zelfs een manier zijn om grip te hebben op je werk-privébalans. Zo gaven sommige informanten met een flexibel dienstverband aan dat zij andere aspecten belangrijker vonden. Zo zeiden bijvoorbeeld Madou en Ahmed trots te zijn op het feit dat zij überhaupt werk hadden en dat zij geld verdienden. Voor hen was dat op het moment voldoende.

Deze bevindingen sluiten aan op een deel van de literatuur over atypisch werk. Werkenden met atypisch of flexibel werk ervaren doorgaans in objectieve zin de meeste onzekerheid. Maar de mate waarin mensen zelf die onzekerheid ervaren loopt sterk uiteen. De objectieve kenmerken van atypisch werk komen dus niet altijd overeen met de onzekerheid die de werkenden zelf ervaren. Sommige auteurs merken op dat aan de door de werkenden ervaren onzekerheid doorgaans veel minder aandacht wordt besteed (Kremer et al. 2017, WRR 2020, Conen & De Beer 2021).

Technologie en autonomie

In de literatuur worden technologische hulpmiddelen die *targets* of arbeidsproductiviteit meten, vaak gezien als middelen die de autonomie van werkenden beperken (WRR 2020: 23-24, Roeters et al. 2021: 33, STL 2022: 79). Een aantal informanten vertelde over technologische middelen die hun werkzaamheden en/of productiviteit monitorden. Slechts enkelen ervoeren dit als vervelend, zoals pakketbezorger Danny. Het bedrijf waarvoor hij werkte, was bezig om een GPS-systeem bij de bezorgers te implementeren. Danny vond het juist prettig regie te hebben over zijn route en zelf zijn pauzes in te plannen.

Hoe ik de route rijd, dat maakt helemaal niet uit, dat mag ik zelf bepalen. Maar daar zal in de toekomst wel verandering in komen, want je merkt het natuurlijk nu bij de concurrenten; die klanten krijgen echt specifieke mailtjes met ‘hij komt tussen 2 en 4’. En dat is bij ons nog niet mogelijk. [...] Dat hebben ze bij ons nog niet, maar ze zijn wel met zo’n systeem bezig.

Danny, 50-60, pakketbezorger

Pakketbezorger Cindy vond het, net als Danny, ook prettig om haar eigen route te bepalen. Ze vond het onlogisch dat zij zelfs na twee jaar ervaring in dezelfde regio nog steeds haar eigen route niet mocht bepalen. Cindy’s route werd namelijk via GPS gevolgd om te controleren of zij de vooraf bepaalde route volgde. De route was niet altijd logisch, merkte Cindy op, maar desondanks reed ze de route zoals haar werd gevraagd. Soms was dit vervelend, omdat de route meer tijd kostte dan was ingecalculeerd. Aangezien overuren zonder problemen aan Cindy werden uitbetaald, vond zij dit niet zo heel erg. Zij was vooral kritisch over het feit dat zij niet zelf haar route kon bepalen, maar had – net als de meeste informanten – er niet per se moeite mee om gemonitord te worden op het werk. Ook postbezorger Esther vertelde over de verplichte app van haar werk die vastlegt hoe lang zij over een route doet.

Ik heb er niet zo veel problemen mee. [...] Ik ben er wel relaxter in geworden. Toen ik begon dacht ik nog van: ‘Moet dit echt?’... Starten en stoppen bijhouden, heel netjes. Ja, ik doe het nog steeds gewoon. Ik denk er niet over na van: Oh my god, ik mag niet stoppen. Ik ben er heel relaxt in. En ook omdat je eigenlijk steeds sneller kan.

Esther, 20-30 jaar, postbezorger

Esther zag de app vooral als een hulpmiddel en het gaf haar ook vrijheid. Zo kon zij via de app ook wanneer en hoe lang zij wilde pauzeren. Ook kon ze het via de app aangeven als zij meer wilde werken. De ingeschatte tijden voor het werk vond zij daarnaast goed overeenkomen met de werkelijkheid en als zij er dan toch langer over deed, werd daar nooit moeilijk over gedaan. Ook Inez, werkzaam als orderpicker in een groot magazijn, had geen bezwaar tegen het monitoren van haar productiviteit, omdat het volgens haar redelijke eisen waren.

We hebben hier wel targets, maar de druk om ze te halen, voor nu althans, is niet iets waar je je druk om maakt. Je leert hoe je het moet doen, en als je het goed leert van de beste kun je dat bereiken. [...] En je hebt niet: 'Oh, ik moet iemand vertellen dat ik naar het toilet moet'. Of als de bel gaat en ik moet terugkomen, dat ik moet rennen om daar te zijn. Nee, het is chill. Omdat ze weten wanneer we er zijn, doen we eigenlijk gewoon ons werk.

Inez, 32 jaar, orderpicker

De ervaringen van de informanten met technologie en monitoring laten zien dat dit niet per se vervelend hoeft te zijn. Realistische werkeisen, regie en vrijheid blijken hierbij wel belangrijk te zijn.

3.3. Werkdruk en werkplezier

Laaser & Karlsson stellen dat wanneer de werkdruk door werkenden als onredelijk wordt ervaren zij zich minder betrokken voelen bij het werk. De mate waarin werkenden de werkdruk als acceptabel ervaren, hangt ook samen met hun mogelijkheden om sociale relaties op het werk op te bouwen en erkenning, waardering en respect krijgen (Laaser & Karlsson 2022: 805). Een 'normale' of 'gezonde' werkdruk werd door veel informanten genoemd als een belangrijk aspect in het werk, maar de mate waarin zij deze als acceptabel ervoeren, liep uiteen. In lijn met Laaser & Karlsson beoordeelden veel informanten de werkdruk op basis van andere positieve aspecten in het werk. Een hoge werkdruk hoefde niet vervelend te zijn, bijvoorbeeld zolang de taken duidelijk waren, het werk onafhankelijk uitgevoerd kon worden of het werk in teamverband plaatsvond. Zo vond ook Rick de werkdruk weliswaar erg hoog, maar wist hij over het algemeen voldoening te halen uit het feit dat hij met zijn vaardigheden kon bijdragen aan het proces.

Ik vind die werkdruk persoonlijk prima. Ja, af en toe moet je wel echt goed gas geven, maar als je het over voldoening hebt... Op een gegeven moment is het ook echt: yes, voldoening, het is weer gelukt: het loopt weer, alles is goed, we kunnen dit tackelen; dat maakt het weer waardevol! Werkdruk vind ik geen probleem. Gezonde stress noem ik dat wel.

Rick, 50-60 jaar, logistiek medewerker

Ook boodschappenkoerier Yasin vond de werkdruk soms wel hoog, maar over het algemeen kon hij dit goed hebben. Hij vond het daarentegen jammer dat hij tijdens zijn werk als bezorger veel alleen was. Collega's en een fijne werksfeer maakten het werk juist leuk, stelde Yasin. Hij had nog een tweede baan in een supermarkt en daar had hij veel fijne relaties opgebouwd. Ook vond hij het leuk dat hij in de supermarkt meer tijd had voor klantencontact in vergelijking met de korte contactmomenten tijdens bezorgingen.

Daar word je ook echt aangemoedigd om ook echt in gesprek te gaan, omdat het gewoon goed is voor de klanten. [...] Het is niet zo alsof je de hele dag helemaal geen contact hebt met mensen, maar ja het grootste gedeelte zit je wel gewoon in je bus zeg maar. [...] Collega's zijn belangrijk, een bepaalde sfeer op je werk. Dat je je een beetje thuis kan voelen, of dat je niet het idee hebt dat je er niet bij hoort.

Yasin, 20-30 jaar, boodschappenkoerier

Jessica vertelde dat de werkdruk op haar werk steeds hoger was opgelopen de laatste jaren. Zij vond het belangrijk dat er op een menselijke manier werd omgegaan met de mensen op de werkvloer en spande zich daar ook dagelijks voor in. Hoewel niet iedereen in het bedrijf hier hetzelfde in stond, wist Jessica evengoed waarde te ontleen aan haar werkzaamheden:

Het werk is drukker geworden. De werkdruk is gewoon hoog. In het begin liepen we op twee auto's per persoon en nu moeten ze op viereneenhalf of vijf auto's lopen. Het is ook een stukje efficiënte die je in de loop der tijd opbouwt, maar het wordt ook allemaal strak ingezet. [...] Het wordt gewoon strak gestuurd: 'dit kan, succes!' En dan krijg je weer de managers die met een stopwatch staan van: 'Er komen zoveel pakketjes van de band bij jou, het zijn er zoveel in een minuut; dat kan je best doen'. [...]

Ja, het blijft gewoon werk. Kijk je moet altijd dingen doen die je niet leuk vindt, maar als je dat met elkaar goed kan bereiken dan is er niks aan de hand. Ook al die jaren in de loods; dat was hartstikke zwaar. Het was koud, het was lichamelijk heel erg zwaar. Maar omdat je daar met een leuke club mensen staat, sla je je erdoorheen. Dan neem je dat voor lief. [...] Andere mensen zeiden wel eens: Je bent gek dat je dat doet. Maar doordat je daar gewoon prettig staat, maakt het niet zo veel uit. [...] Ik kreeg toch een zeker gevoel van: Ja, we doen het met z'n allen, we zijn met z'n allen bezig met een einddoel. En ons einddoel was dan dat die vrachtwagens allemaal ingeladen waren. En dan kun je ook denken van: Nou het staat allemaal mooi, we hebben ons best gedaan en nu naar huis.

Jessica, 40-50 jaar, teamleider sorteercentrum

Het belang van samenwerking en collegialiteit werd door Erik opgevat als een vorm van lotgenootschap. Volgens Erik kon samenwerking en verbinding met collega's een belangrijke vorm van voldoening zijn die de minder goede aspecten van het werk compenseren:

Als je zegt voldoening; de kameraadschap die mensen kunnen ontwikkelen in zo'n team waarvan ze allemaal hetzelfde idee hebben hoe ze onderdrukt zijn en hoe ze als ploeg samenwerken om het werk zo dragelijk mogelijk maken en toch de baas tevreden te stellen. Dat is waar mensen wel voldoening uit halen in dit werk en dat gebeurt wel.

Erik, 50-60 jaar, medewerker logistiek douane

De bovenstaande citaten laten zien hoe informanten een uiteenlopende waardering van werkaspecten met elkaar in balans proberen te brengen. De werkaspecten die negatief gewaardeerd werden, werden zo voor sommigen dragelijker of makkelijker te accepteren. Dit gold echter niet voor iedere informant. Werkdruk was een belangrijk thema voor de informanten,

maar niet iedereen had hier even positieve ervaringen mee. Een aantal informanten merkte op dat de werkdruk steeds meer toenam. Dit had vaak te maken met personeelstekort en de grote mate van verloop en het hoge ziekteverzuim in het bedrijf.

Je moet echt flink aanpoten. [...] En het is zwaar werk en je hoort dat veel mensen rugklachten hebben, of die hebben problemen met de armen en zo. Dat duurzame inzetbaarheid is echt een groot probleem. Je hoort van heel veel mensen die uitvallen – en dan verwacht de leiding dat je multifunctioneel bent.

Koen, 50-60 jaar, magazijnmedewerker

Voor Koen zorgde de hoge werkdruk ervoor dat hij steeds minder plezier haalde uit zijn werk. Eigenlijk vond hij de werktaken erg leuk. Hij vond het prettig om gestructureerd en vastgelegd werk te doen. De werkdruk, in combinatie met veel personeelwisselingen, weinig persoonlijk contact en spanningen op de werkvloer, zorgde voor veel onrust op de werkvloer. In de hoop de situatie te verbeteren, sprak Koen zich geregeld hierover uit tegen de leiding en zette zich ook in als vakbondskaderlid.

Operationeel medewerker David had mede door de hoge werkdruk besloten om te stoppen met zijn werk en had een nieuwe baan als vrachtwagenchauffeur aangenomen. David had het gevoel dat hij zijn taken in het magazijn niet goed kon uitvoeren, simpelweg omdat hij onvoldoende de tijd kreeg. Dit vond hij afbreuk doen aan de kwaliteit van het werk en daarmee ook aan het plezier in het werk.

Voor mij maakt kwaliteit dat je ergens tijd in kunt steken. En het is af wanneer het kwalitatief aan alle eisen voldaan heeft; alle checks heeft kunnen doorlopen. Zonder moeilijkheden. Dat is anders dan wanneer men kwaliteit zegt en eigenlijk bedoelt: zo snel mogelijk afhebben. [...] Het gaat allemaal onder tijdsdruk, dus je hebt niet echt de gelegenheid om er kwalitatief hoogstaand werk van te maken.

David, 50 jaar, operationeel medewerker/chauffeur

Naast deze hoge werkdruk ontbraken op Davids werk ook een duidelijke leiding, waardering en doorgroeimogelijkheden. Deze combinatie leidde er uiteindelijk toe dat David besloot om een andere baan te zoeken. Hij voelde zich niet serieus genomen door zijn werkgever en verwachtte als chauffeur meer autonomie en vrijheid. Daarnaast vond hij het prettig om naar buiten te kunnen kijken, in plaats van alleen maar in een afgesloten ruimte te werken.

Het was opvallend dat veel informanten begrip hadden voor de oorzaken van een hoge werkdruk. Zij gaven aan dat grip op de werkdruk veelal onmogelijk is, omdat het werk van buitenaf wordt gestuurd, dat wil zeggen wordt bepaald door de wensen van de klanten.

Dan staat er dat het maar een halfuurtje of twee keer een halfuurtje werk is en dan denk je van: ‘Dan kan ik daarnaast iets plannen’. Dan kom je hier aan en dan zit in een keer de post van de [klant] erin. Want die betalen daarvoor. Ja dat is ook vervelend. Want ja, je ziet ‘O ik heb een uurtje werk, lekker’ en dan kan ik een afspraak daarna doen. En dan is het in plaats van één uur misschien twee uur. Dat is natuurlijk moeilijk te sturen... Omdat een klant bepaalt zelf wanneer ze iets aanbieden. Ze zijn er wel steeds meer mee bezig om dat beter te organiseren en bij de klant te sturen. [...] Maar de [klant] kan zeggen van: ‘Nee, ik wil het morgen in de bus hebben’. En die hebben er geen boodschap aan of het nou piek- of daaldagen zijn.

Peter, 60-70 jaar, leidinggevende post- en klein pakketbezorging

Dat het werk door klanten gestuurd wordt, werd ook genoemd door pakketbezorger Ahmed.

Kijk, je kan niet zeggen: ‘Jij moet op deze dag bestellen’... Dat kan niet. Want zodra dat pakketje op het depot ligt, dan moet je het meenemen. Je moet het gewoon bezorgen, want de klant wacht. Misschien wordt het vanavond bezorgd en hij heeft het morgen nodig. [...] Mensen kunnen niet rekening houden ermee [...] Zij willen gewoon hun spullen hebben, dat is het.

Ahmed, 30-40 jaar, pakketbezorger

Ook ervoer Ahmed druk door concurrentie in zijn werk. Eerder is al beschreven hoe Ahmed, en pakketbezorger Madou concurrentie op hun werk ervoeren, doordat veel mensen hetzelfde werk aanboden voor een lagere beloning en/of meer flexibiliteit. Meerdere informanten deelden dergelijke ervaringen: ‘Als ik het niet binnen deze tijd doe of voor deze prijs, dan doet een ander het wel, zowel een werkende als een ander bedrijf’. Veel informanten hadden daardoor geen hoge verwachtingen ten aanzien van bepaalde werkaspecten, zoals een minder hoge werkdruk of meer autonomie.

Zo verwachtte pakketbezorger Danny dat zijn bedrijf binnenkort ook met een GPS-systeem zou gaan werken. Voor hem zou dit een duidelijke inperking van zijn regie binnen het werk zijn, maar hij wist dat dit door de hoge concurrentiedruk in de sector onvermijdelijk was.

Kijk, je moet toch met die concurrentie meegaan en ja wat die allemaal aanbieden aan de klanten; dat ze precies weten tussen 2 en 4 moet ik even thuis zijn. Dat hebben wij nog niet. En ja, als je kan kiezen als je een pakketje laat versturen van: ‘Of ik moet de hele dag thuisblijven of ik krijg een berichtje van: hij is er tussen 2 en 4’. En het is misschien nog wel goedkoper, dan is de keuze niet zo moeilijk. Dus je moet wel met je tijd mee. En daarom denk ik dat wij in de toekomst ook in de weekenden wat moeten bezorgen.

Danny, 50-60, pakketbezorger

Ook Jessica herkende de druk vanuit de concurrentie in de sector.

Je zal ook wat moeten doen om je hoofd boven water te houden in deze sector. Het is gewoon moordende concurrentie. Als [concurrerend bedrijf] het voor 2 cent goedkoper doet, dan gaan ze daarheen. Er zijn klanten die zitten dan al twee jaar bij ons, dan gaan ze naar [concurrerend bedrijf]. En dan zeggen ze tegen ons: 'Oh, dat bevalt toch niet, dus als jullie nou iets onder het tarief gaan zitten, dan komen we bij jullie'.

Jessica, 40-50 jaar, teamleider sorteercentrum

Erik zag steeds meer concurrentie tussen werkenden, met name in de pakketbezorging. Zelf werkte hij in een administratieve functie, maar hij had veel te maken met de pakketdiensten en had veel contact met bezorgers. Erik wist daarom veel over waar de bezorgers dagelijks mee te maken krijgen, met name arbeidsmigranten of chauffeurs met flexibele contracten. In vergelijking met deze groep had hij een goede positie in het bedrijf, maar ook hij maakte zich zorgen over de toekomst van zijn werk.

Het werk is wel leuk, maar de hele atmosfeer eromheen die er geschapen wordt, die maakt het... Als je elke dag naar je werk gaat en je weet dat je weer helemaal onder hoogspanning moet gaan presteren om je baan te houden; elke dag weer. Dat is niet leuk. Dan zeg ik wel: Bij mijn afdeling is dat weer wat minder, omdat we iets meer ervoor hebben moet leren, maar tegelijkertijd merk ik wel dat ook een hoop van ons werk wordt ge-outsourced. Dan zetten ze een groot business center neer in [-] omdat daar de uurlonen gewoon minder zijn en daar wordt dan werk vanuit heel Europa van dit soort afdelingen naartoe overgeheveld. Dat zet ook druk op mensen.

Erik, 50-60 jaar, medewerker logistiek douane

Bovenstaande citaten laten zien dat concurrentie vanuit andere bedrijven, maar ook door werkenden met verschillende arbeidsvoorwaarden, de druk in het werk opvoeren. Voor sommige informanten was de werkdruk geen probleem, omdat zij deze acceptabel vonden en/of andere aspecten van het werk deze compenseerden. Maar er waren ook informanten bij wie de werkdruk zo hoog was, dat het werk minder prettig werd en zij hun werk als minder waardevol ervoeren.

3.4. Waardering en vervreemding

Roeters en collega's verwijzen in hun rapport *De veranderende wereld van werk* (2021) naar empirische onderzoeken die laten zien dat de kwaliteit van werk een groeiende bron van zorgen is voor werkenden. Men blijkt zich vooral zorgen te maken over de wijze waarop globalisering, technologisering en flexibilisering van invloed zijn op hun werk, op de interactie met collega's en op hun beroepstrots. Ook erkenning speelt hierbij een rol: mensen willen erkenning voor wie ze zijn en wat ze doen. Werk blijkt echter in steeds mindere mate te zorgen voor erkenning. Mensen hebben het gevoel 'niemand meer te zijn', niet mee te tellen, of minder te worden gevonden dan anderen (Roeters et al. 2021: 28).

Deze bevinding is ook in veel van de interviews in dit onderzoek te herkennen. Het belang van of het gebrek aan waardering en erkenning was het meest genoemde thema in de interviews. 'Waardering', 'menselijkheid', 'gevoel ergens aan bij te dragen' of 'serieus genomen

worden’ werden door vrijwel alle geïnterviewden genoemd als voorwaarden voor het ervaren van waardevol werk. Zo stelde leidinggevende Gijs:

Persoonlijke aandacht is denk ik wel een van de belangrijkste dingen, en ook gewoon luisteren wat iemand te zeggen heeft. Je merkt gewoon dat als dat er is, dan worden mensen meer open en krijg je hun vertrouwen ook. Maar het is ook zo dat als jij nog vijf minuten tijd voor iets vraagt, dat ze dat eerder zouden doen dan wanneer jij de strenge leraar uit zit te hangen. Gijs, 40-50 jaar, leidinggevende sorteer- en inpakbedrijf

Persoonlijke aandacht zou volgens Gijs bijdragen aan een prettige werksfeer, maar ook aan meer betrokkenheid van werknemers. Een soortgelijk inzicht kwam voort uit een interview met een leidinggevende. Hassan werkte als leidinggevende in een groot magazijn. In zijn werk vond hij het belangrijk om de menselijkheid in het werk te houden. Hoe druk het soms ook kon zijn op de werkvloer, volgens Hassan had het juist geen zin om mensen onder druk te zetten.

Je merkt dat de productiviteit daalt wanneer de druk stijgt. Als mensen zich vrij voelen om verantwoordelijkheid te dragen over hun eigen werk, dan gaan ze meer geven. [...] Druk zetten zorgt ervoor dat mensen harder werken maar niet slimmer. Daarom wil je dat mensen verantwoordelijkheid dragen. Dan gaan ze initiatief nemen om anderen te helpen, ze gaan meer voor jou doen, omdat jij hen die ruimte biedt. Ik heb het gevoel dat de collega's deze vrijheid en verantwoordelijkheid wel voelen. Hassan, 30-40 jaar, leidinggevende magazijn

Als mensen meer deel uitmaken van het proces, stel je hen in staat meer betrokkenheid en verantwoordelijkheid te voelen voor het werk, stelde Hassan. Volgens hem is het belangrijk om mensen het gevoel te geven dat zij een belangrijk onderdeel van het werk zijn.

Logistiek medewerker Rick voelde zich een belangrijk onderdeel van het bedrijf en haalde daar veel voldoening uit. Desondanks vond hij soms dat het bedrijf meer waardering voor hem kon uitspreken.

Je bent toch een redelijk radartje in het geheel om het plaatje compleet te krijgen. Verbonden en wat ik zeg: je wil ook wat meer voor het bedrijf doen. [...] Ik moet wel zeggen, af en toe een keer een schouderklapje, is ook niet erg. Dat mag weleens vaker gegeven worden, dat wel. Het mag wel eens een keer gezegd worden: ‘Top, dat doe je goed’. Zoiets. Dat is altijd wel goed om te horen van iemand die hoger in de rang zit. [...] Rick, 50-60 jaar, logistiek medewerker

Ook Yasin voelde zich onderdeel van het bedrijf, wat hem een goed gevoel gaf. Het bedrijf checkte regelmatig bij hem in om te kijken hoe het ging of om te vragen of Yasin nog iets nodig had. Ook kreeg hij geregeld feedback die bevestigde dat hij zijn werk goed deed.

Als jij het gevoel hebt dat jij een bijdrage levert, als je denkt dat je van meerwaarde bent voor het bedrijf of voor de samenleving, denk ik wel dat dat wel helpt in je werk om het duurzaam te maken. SJ: En heb jij dat nu?. Ja ik denk het wel. Omdat ik toch een paar keer feedback heb gehad dat ik goed bezig was, dat ik toch het idee heb dat ik belangrijk ben op een manier.

Yasin, 20-30 jaar, boodschappenkoerier

Veel informanten hadden echter minder goede ervaringen met erkenning of waardering. Zo zeiden opvallend veel informanten het gevoel te hebben 'een nummertje' te zijn en dat de financiële belangen van het bedrijf de boventoon voerden. Zo ook Koen:

Ze willen meer en meer geld verdienen. [...] Je bent gewoon een nummer, je bent een soort robot bij wijze van spreken. [...] Het maakt niet uit, al is het Pietje, Klaasje... Je trekt gewoon een blik open en: Oscar komt, Pjotr komt, Bert komt, Truusje komt; het maakt niet uit.

Koen, 50-60 jaar, magazijnmedewerker

Gijs werkte pas sinds kort in de logistiek als leidinggevende, maar had in andere sectoren ook ervaring als leidinggevende. Volgens hem hing het probleem vaak samen met grote, internationale bedrijven waarin zoveel hiërarchische lagen zaten en zoveel belangen spelen, dat de mensen op de werkvloer over het hoofd gezien worden. Hij had veel vervelende ervaringen gehad op zijn werk, doordat hij in dit soort bedrijven maar beperkt de mogelijkheid kreeg om er echt voor zijn medewerkers te zijn.

Je bent een nummertje. Je bent de zoveelste op de loonlijst. Je doet er gewoon echt niet toe. Kijk, het is leuk als je leuk gevonden wordt, maar dat gaat hun niet beïnvloeden in de keuze om jou te laten gaan of niet.

Gijs, 40-50 jaar, leidinggevende sorteer- en inpakbedrijf

Ook Inez voelde zich soms niet serieus genomen. De leidinggevendenden die zij direct sprak, vond zij over het algemeen vriendelijk en betrokken. Inez wilde graag doorgroeien in het bedrijf. Zij had dit meermaals voorgelegd aan haar direct leidinggevende, die begripvol en enthousiast reageerde, maar uiteindelijk niets voor haar kon betekenen. Inez had het idee dat het hogere management de medewerkers niet serieus nam omdat het werk simpel was.

Soms heb ik het gevoel dat, omdat het werk zo eenvoudig is, het ze eigenlijk niet zoveel kan schelen. Zoals deze baan; iedereen kan het. Dus de mensen die hier zijn, zijn eigenlijk hier omdat ze geen keuzes hebben. Daarom zijn ze hier, dus 'we moeten niet denken dat ze slim zijn' bijvoorbeeld. Maar er zijn hier heel slimme mensen!

Inez, 30-40 jaar, orderpicker

Ook pakketbezorger Danny verwees naar het 'nummertjes'-gevoel:

De waardering vanuit het bedrijf zelf. Je bent gewoon een nummertje. De waardering die je krijgt, die krijg je van de klanten. Kijk, als ik voor kerst al twintig jaar een koffiemok krijg met een reep chocola erin, dan voel ik me niet echt gewaardeerd op mijn werk. [...] Een bedrijfsfeestje of zo hebben we nooit en ja met kerst, dat is al twintig jaar, dan krijg je die mok waar [bedrijfsnaam] opstaat en een reep chocola. Dan denk ik: Dit kan toch wel beter...
 Danny, 50-60 jaar, pakketbezorger

Ondanks het gebrek aan waardering vanuit het bedrijf, haalde Danny voldoening uit de waardering die hij van klanten kreeg. Dit was voor hem een van de weinige onderdelen van het werk dat het nog leuk voor hem maakte. Hij genoot ervan om met mensen een babbeltje te maken en klanten blij te maken met een bezorging. Dit vonden pakketbezorgers Madou en Ahmed ook belangrijk in hun werk. Zij voelden dat hun werk belangrijk was, omdat zij klanten blij maakten met een bezorging.

Operationeel medewerker David had het gevoel dat in zijn werk in het magazijn de medewerkers weinig vertrouwen kregen om hun werk goed te doen. Voor een groot deel hing dat wantrouwen samen met een gebrek aan inzicht van het management in de praktijk, stelde David.

Je probeert, als je een beetje verantwoordelijkheidsgevoel hebt, met je werkgever mee te denken. En het is mij nooit gelukt om iets te vragen wat geld kost zonder uitleg te geven wat het zou op kunnen leveren. En als je dat wel doet, dan kunnen ze daar geen voorstelling van maken omdat ze niet op dezelfde werkvloer staan. Je moet er ook niet van uitgaan dat zij weten wat jij doet op die werkvloer. [...] Iedereen moet ervan bewust zijn dat zijn positie ook belangrijk is [...] Dat moet de filosofie zijn van het bedrijf. Dat hoor je te voelen in de gangen, in de loods waarin je loopt; dat iedereen het idee, het gevoel heeft dat die ertoe doet... Dat zijn werk belangrijk is en een schakel is in de keten. En dat als die schakel gebroken is, dat dan ook de keten niet meer bestaat.
 David, 50-60 jaar, operationeel medewerker/chauffeur

David vond het belangrijk om zich gezien en gewaardeerd te voelen in het bedrijf. Het gebrek aan vertrouwen en de afstand tussen management en de medewerkers op de werkvloer stonden dit echter in de weg.

Ook Rick ervoer op zijn werk een kloof tussen de werkvloer en het hoger management. Volgens Rick maakte dit de communicatie tussen de verschillende lagen moeilijker.

Aan de top hebben ze een hele andere communicatie als wat daaronder zit, en daaronder ook weer en daaronder weer anders... Wat blijft er dan aan de onderkant over van wat dan gecommuniceerd wordt? En ook weer naar boven... Hoe komt het ook weer naar boven? Het is ook een stuk communicatie. Als je bijvoorbeeld echt de managers hebt, die hebben ook weer een ander taaltje.
 Rick, 50-60 jaar, logistiek medewerker

In het interview met leidinggevende Hassan kwam het belang van erkenning en waardering veel naar voren. Hassan legde uit dat het belangrijk is dat de medewerkers in het magazijn zich

welkom voelen, gewaardeerd en 'gezien' worden. Als leidinggevende zorgde hij er daarom voor dat hij regelmatig een praatje maakte met de werknemers. Voor hem was het belangrijk dat hij tijd en ruimte gaf aan de medewerkers en naar hen luisterde op momenten dat zij iets kwijt wilden. Volgens Hassan was het hierbij van belang om ervan bewust te zijn dat mensen meer zijn dan alleen hun werk.

Ik vind het belangrijk om goed te luisteren naar de mensen die onder mij werken. Ik ga altijd in gesprek met mensen over wat het 'juiste' is om te doen. Soms weet ik minder dan de operator [de werkende]. Dan is het belangrijk dat je niet zomaar wat doet, maar eerst in overleg gaat met die dienstdoende operator, en die te vragen wat het juiste is om te doen en ook hen te vragen wat het makkelijkste, slimste is om te doen. Niet zomaar een bevel geven aan iemand. Ik wil dat zij ook meedoen aan denkwerk. Dit kan zorgen voor goed, fijn, plezier, waardevol en betrokken werk.

Hassan, 30-40 jaar, leidinggevende magazijn

Chauffeur Toon ervoer dat gedurende zijn loopbaan het vertrouwen en respect in de medewerkers steeds minder was geworden. De eisen die door mensen hogerop in het bedrijf werden geformuleerd, correspondeerden niet altijd met de praktijk van de werkvloer, legde Toon uit. Dit ging soms gepaard met wantrouwen dat de werknemer zich onvoldoende zou inspanssen.

Zien jullie [leiding] niet wat er op die werkvloer gebeurt? Ik heb tegen mijn leidinggevende al gezegd van: 'Luister eens, ik wil graag iets van jou leren. Kom het mij eens voordoen, want als jij zegt dat het zo kan, zal ik de eerste zijn die dat heel graag wil doen. Maar kom het mij voordoen, kom het mij leren, wat doe ik verkeerd?' En als je ze dan het stuur in handen geeft van die vrachtauto, dan bakken ze er niks van. En dat geeft niet! Maar dan lopen ze daar tegenaan. En dat bedoel ik daarmee te zeggen: heb respect voor elkaar en ga er niet vanuit dat diegene die daar rondloopt dat die de zaak aan beduvelen is. Nee... Vertrouwen. Samen moeten we dat doen en ieder moet daar verantwoordelijkheid in nemen.

Toon, 60-70 jaar, chauffeur grootvervoer

Ook kwamen in een aantal interviews spanningen tussen werkenden naar voren. Onrust op de werkvloer leidde er in sommige gevallen toe dat informanten zich vervreemd voelden van hun werk. Dit had vaak te maken met het grote verloop van personeel, waardoor zij vaak nieuwe collega's kregen met weinig tot geen ervaring. Met name de oudere en meer ervaren informanten merkten op dat jongere werknemers minder betrokken waren bij het werk. De informanten die zelf betrokken waren bij de vakbond waren vaker kritisch over het feit dat steeds meer werkenden minder goede arbeidsvoorwaarden accepteerden. Ook gaven een paar informanten aan moeite te hebben met de aanwezigheid van arbeidsmigranten. Dit had vooral te maken met de taalbarrière waardoor het lastig was met hen te communiceren over het werk en de kwaliteit van het geleverde werk minder werd. In het interview met Willem en zijn vrouw, die beiden voor hetzelfde bedrijf werkzaam waren, kwam naar voren dat zij soms moeite hadden met de vele arbeidsmigranten op hun werk. Volgens hen waren de Nederlandse werknemers in de minderheid en dat kwam het werk niet ten goede.

[Vrouw van Willem:] Nu komen er heel veel Polen binnen die amper Nederlands praten, of helemaal geen Nederlands. [...] Dus communiceren kunnen deze personen niet. Dus daarom is het werk een stuk slechter geworden. [...]. [Willem:] Ik heb geen problemen met Polen, maar ze moeten zich gewoon een beetje aanpassen, maar ja... Die hebben gewoon hun eigen structuur. Polen zijn heel eigenwijs.

Willem, 50-60 jaar, magazijnmedewerker

Ook Koen vond dat het groeiende aantal arbeidsmigranten van invloed was op de kwaliteit van het werk.

Ik houd m'n hart vast want er is heel veel verloop en ik heb het idee dat er totaal geen binding meer is. Je krijgt heel veel arbeidsmigranten en er is geen binding meer met het bedrijf. Hele ervaren, vaste medewerkers gaan weg. [...] Er komen alleen maar arbeidsmigranten. Ze kunnen heel beperkt Engels. [...] Ik vind echt dat ze daar echt wat aan moeten doen, dat mensen gewoon redelijk tot goed Engels moeten kunnen praten en dat ze ook echt begrijpen hoe werk je in een magazijn. Maar ze werken er maar voor tijdelijk. Vaak maar voor een jaar of anderhalf jaar en dan gaan ze weer terug naar hun eigen land. Dan hebben ze – heel lullig gezegd – de zakken weer gevuld.

Koen, 50-60 jaar, magazijnmedewerker

De aanwezigheid van arbeidsmigranten zette volgens Koen en Willem de kwaliteit van het werk onder druk en stond verbinding met het bedrijf in de weg, omdat het moeilijk was om met hen te communiceren. Daarnaast speelde voor Danny ook de inzet van de vakbond een belangrijke rol. Volgens hem was het voor de vakbond soms moeilijk om alle belangen van verschillende soorten werkenden te vertegenwoordigen. Danny was hier kritisch over, want hij had het idee dat dit ten koste ging van de belangen van Nederlandse werknemers:

De pakketsector is gewoon heel moeilijk voor hun [vakbond]. Want als ik naar [-] toega met een lijstje onderaannemers die ik niet vertrouw. Dan zeggen ze: ‘Ja, maar we zijn nu bezig met die grote Poolse bedrijven die voor de winkeldistributie werken.’ Ja, maar dit gaat over onze eigen mensen. En ik vind gewoon dat dat prioriteit moet hebben, want het kost onze eigen mensen gewoon de banen, en ‘ja, maar daar heb ik niet genoeg personeel voor’.

Danny, 50-60 jaar, pakketbezorger

Op eerste gezicht vertonen de interviewuitkomsten weinig overeenkomsten met Marx' begrip 'vervreemding', namelijk als een ontkoppeling tussen de werkende en zijn product, het productieproces, zijn mens-zijn en andere werkenden. Werken in een kapitalistische samenleving is volgens Marx per definitie vervreemdend, omdat werk puur een wijze is om te overleven en daardoor dehumaniserend en individualiserend is (Soffia et al. 2021: 20-21). De ervaringen van de informanten laten zien dat vervreemding zich voor hen vooral manifesteert als gebrek aan erkenning, waardering en verbinding. Dat veel informanten stellen zich 'een nummertje' en onbelangrijk voor het bedrijf te voelen, laat zien dat ook zij zich losgekoppeld voelen van hun werk en het productieproces. De paar kritische geluiden over arbeidsmigranten duiden op vervreemding van andere werkenden.

In het publieke debat over de gevolgen van grote ontwikkelingen als globalisering en technologisering ligt vaak de nadruk op culturele tegenstellingen tussen bevolkingsgroepen en de economische tegenstelling tussen arbeid en kapitaal (Roeters et al. 2021: 27-28). De ervaringen van de werkenden in de interviews illustreren echter dat - hoewel deze ontwikkelingen wel een rol spelen – dit vooral samenhangt met het algemene gevoel dat hun werk betekenis verliest. Volgens SCP-onderzoekers Roeters et al. ervaren werkenden steeds meer dat hun werk status en betekenis verliest door de manier waarop werkgevers en de samenleving als geheel hiermee omgaan. Werkenden raken in toenemende mate de regie over hun werk kwijt en 'hebben het gevoel een speelbal te zijn van grotere arbeidsmarktontwikkelingen'. Hierdoor is het voor hen niet mogelijk om een eigen invulling te geven aan het werk (ibid., Van den Berge 2018: 9-12). De macht van grote concerns, een gebrek aan regelgeving of handhaving, flexibilisering en de concurrentie met werkenden die voor minder loon werken; zijn volgens Roeters en collega's enkele factoren die voor een oneerlijk speelveld zorgen en die de kwaliteit van het werk onder druk zetten. Beperkte autonomie en een gebrek aan saamhorigheid en veiligheid op het werk blijken belangrijke factoren die de kwaliteit van werk hebben verminderd (Roeters et al. 2021: 28).

Deze inzichten sluiten aan op de uitkomsten van de interviews. De vervreemding die veel informanten ervaren op hun werk, valt vaak breder te herkennen. Een aantal informanten ervoer dat de samenleving niet altijd positief kijkt naar hun werk. Zo legde Danny uit dat dit soms ook merkbaar was in het gedrag van klanten:

Je merkt ook hoe makkelijk mensen daarover denken, omdat je komt soms gewoon twee, drie keer bij iemand aan de deur, omdat diegene gewoon niet thuis is. En dan zie je 'm de vierde keer en zeg ik: 'Goh eindelijk eens een keertje thuis?'... 'Ja, mensen moet gewoon werken hè?'. En dan zeg ik: 'Ja, dat ben ik al vier dagen aan het doen voor jou maar waarom laat je dat pakket dan niet op je werk bezorgen? Je gaat toch ook geen mensen uitnodigen om te eten als je niet thuis bent?'. Maar daar wordt gewoon niet over nagedacht. Dan denken ze: 'Ach die komt morgen wel terug, of overmorgen.'

Danny, 50-60 jaar, pakketbezorger

Het gemak waarmee klanten met de bezorgingen omgingen, merkte ook Jessica tijdens haar werk in een pakketsorteercentrum. Het had haar aan het denken gezet over de vraag of de bestellingen belangrijker waren dan de klimaatverandering of de gezondheid van de medewerkers van het sorteercentrum.

Het wordt gestimuleerd: Bestel maar, je kan het gratis terugsturen, niet goed geld terug, huppakee. Dan denk ik... Ergens schreeuwen we allemaal: De wereld gaat kapot en we moeten minder diesel gebruiken en minder CO2 en aan de andere kant laten we vier busjes per dag aan je deur komen om alles te brengen. [...] Ik merkte met Corona bijvoorbeeld, de hele wereld lag plat en wij mochten gewoon doorwerken. We kregen ook die avondklok-bewijzen en wij mochten gewoon die pakketjes maar bezorgen. En het was echt dat ik voor mezelf dacht: Ik zet mezelf in risico, want je moet gewoon door. Al mijn bezorgers stel ik bloot aan een risico. En waarvoor? Hoe belangrijk is dat jurkje van de Wehkamp nou? Kijk, dat je medicijnen vervoert of eten vervoert voor mensen die niet de deur uit kunnen; allemaal begrip voor. Maar wij hadden bergen vol met Wehkamp: alleen kleding. Dat ik dacht: Hoe essentieel is het nou dat jij vandaag dit pakketje krijgt? [...] Nou en je mocht nergens heen dus die schoenen die je al had, daar kan je dan prima op lopen.

Jessica, 40-50 jaar, teamleider sorteercentrum

Conclusie

We hebben in dit hoofdstuk gezien dat er uiteenlopende manieren zijn waarop mensen waarde hechten en toekennen aan hun werk. De ervaringen van onze informanten laten zien dat hun verwachtingen van werk de omgang met dat werk sturen, maar ook omgekeerd, dat het werk hun verwachtingen beïnvloedt. Dit onderstreept het belang van de context en het dynamische karakter van werkervaringen, door veranderingen in het werk, de sociaaleconomische positie of levenservaringen. Het bevestigt dat de ervaring van werk subjectief is en afhankelijk van individuele factoren, maar verweven is met de context. Het is dan ook wenselijk de individuele, subjectieve ervaringen van werkenden te analyseren in samenhang met directe objectieve context (de arbeidsinhoud, sectoreigenschappen en de arbeidsorganisatie) en bredere macrostructuren rondom hun werk. We houden hier tot slot de subjectieve ervaringen van onze informanten kort tegen het licht van het conceptuele raamwerk van Laaser & Bolton (2021), dat we in hoofdstuk 2 bespraken, waarin autonomie, erkenning en waardigheid centraal staan.

In de literatuur over werk wordt autonomie vaak genoemd als een van de belangrijkste voorwaarde voor waardevol werk. Hoewel in laaggeschoold werk de autonomie vaak beperkt is (ibid.: 386-387), bleek uit de interviews dat werkenden toch autonomie kunnen ervaren als de objectieve autonomie beperkt is. Het ervaren van autonomie hangt wel af van de aanwezigheid van andere positieve werkaspecten. Ook als de autonomie objectief gezien beperkt is of de werkdruk hoog, wordt dit niet per se als zodanig ervaren wanneer men bijvoorbeeld fijne collega's heeft of veel waardering krijgt. Ook kan men zelf manieren vinden om toch een vorm van autonomie te ervaren. Hoe werkenden hier zelf naar kijken, kan dus verschillen van een objectieve beoordeling van de werksituatie.

Ook erkenning en waardering worden in de literatuur genoemd als belangrijke condities voor het ervaren van waardevol werk. Dit wordt bevestigd door de informanten. Sommigen creëerden zelf waardering en erkenning in hun werk, bijvoorbeeld door voldoening te halen uit het teamwerk of het blij maken van een klant. Opvallend veel informanten hadden echter negatieve ervaringen met waardering en erkenning. Veel voelden zich niet gezien, inwisselbaar of

vervreemd van het bedrijf. Een gebrek aan zichtbaar management, waardering vanuit het bedrijf, goede communicatie tussen verschillende niveaus, spanningen tussen werkenden onderling stonden erkenning en waardering veelal in de weg.

De interviewresultaten laten zien dat ook binnen een context waarin objectieve factoren van waardevol werk beperkt aanwezig zijn, werkenden hun werk toch als waardevol kunnen ervaren. Zoals Laaser & Bolton stellen, is dit in het bijzonder relevant bij laaggeschoold werk en banen met een lage status of gestigmatiseerde banen, omdat zo zichtbaar wordt dat ook daarbinnen werkenden manieren vinden om waardevol werk te verdedigen of te ontlenen. De interviews zijn daarom belangrijke illustraties van hoe werkenden in deze beroepen waardevol werk kunnen ervaren, hoe zij zich daarvoor inzetten en op welke barrières zij hierbij stuiten. Deze inzichten roepen vragen op over hoe de vakbeweging hiermee moet omgaan. Hoe kan de vakbeweging rekening houden met de uiteenlopende ervaringen van waardevol werk? En hoe dient zij om te gaan met het onderscheid tussen het bevorderen van objectief gezien waardevol werk, bijvoorbeeld door meer zekere banen te creëren of meer zeggenschap over werktijden, en de subjectief waardering van het werk door de werkenden zelf? Dit is het onderwerp van het volgende hoofdstuk.

Hoofdstuk 4

Perspectieven van vakbondsvertegenwoordigers

Voor dit onderzoek is ook met drie vakbondsbestuurders van de FNV en het CNV gesproken (in dit hoofdstuk aangeduid als bestuurder 1, 2 en 3). Het doel hiervan was om een indruk te krijgen van hun perspectieven op waardevol werk en vooral het belang van intrinsieke werkaspecten. Vinden zij deze belangrijk en waarom wel of niet? Welke behoeften zien zij bij werkenden ten aanzien van waardevol werk en wat zijn daarvoor de belangrijkste barrières? Dit hoofdstuk pretendeert geenszins een representatief beeld te geven van de opvattingen die hierover in de vakbeweging leven, maar wil vooral laten zien dat er verschillende perspectieven en benaderingen mogelijk zijn.

4.1. Structuren binnen de sector en de samenleving

Als vakbond inzetten op verbetering van intrinsieke werkaspecten in de sector logistiek is niet probleemloos of vanzelfsprekend.

Eén van de redenen hiervoor zijn de barrières die inherent zijn aan de logistieke sector. Het is bij uitstek een sector waarin de kwaliteit van veel intrinsieke werkaspecten te wensen overlaat. Zo legde bijvoorbeeld bestuurder 1 uit dat werkenden in deze sector vaak te maken hebben met beperkte autonomie: 'De medewerkers zijn er echt om productie te draaien en moeten verder niet al te veel eisen hebben'.

Ook bestuurder 2 merkte op dat de kwaliteit van werk in de logistiek niet bepaald goed is. Kwaliteit van werk werd door deze bestuurder echter breder geïnterpreteerd dan alleen aan de intrinsieke werkaspecten. Deze bestuurder legde uit dat er in de sector nog veel werk is te doen aan de basis, zoals de slechte werkomstandigheden waaronder veel vrachtwagenchauffeurs moeten werken en zwart werk bij de onderaannemers van pakket-bezorgbedrijven. Volgens de bestuurder wordt het gebrek aan fatsoenlijk werk en het niet naleven van de cao vaak niet gezien door de top van de bedrijven: 'De hoogste top weet vaak niet wat er op de werkvloer gebeurt'. Dit komt ook doordat er in de sector veel gebruik wordt gemaakt van uitzendkrachten en *subcontracting*. Hierdoor is het ingewikkeld om grip te krijgen op het werk in de sector. Werkgevers bewust maken van de misstanden en op hun verantwoordelijkheid wijzen is daarom een belangrijk onderdeel van het werk van deze bestuurder.

Een andere belemmerende factor is volgens bestuurder 1 dat de vakbondsmacht in veel bedrijven in de logistiek beperkt is. Deze bestuurder vertelde regelmatig geconfronteerd te worden met misstanden op de werkvloer, doordat cao-afspraken niet nagekomen worden. Zo werden roosters te kort van tevoren gedeeld of gewijzigd en werden mensen ingeroosterd zonder dat hen daar toestemming voor was gevraagd. De bestuurder gaf aan dat ondanks duidelijke afspraken de OR in de praktijk te weinig invloed heeft en ook de vakbond zelf hiervoor niet voldoende macht heeft.

Daar zit ook een beetje voor mij als vakbondsbestuurder een beetje de spagaat: Hoeveel tijd heb je en hoeveel van die tijd daarvan besteed je aan het achter de incidenten aanrennen? Omdat als je eerlijk bent moet je het aan die cao-tafel soms wel een beetje van goodwill hebben – omdat je hebt niet genoeg vakbondsmacht om dat echt af te dwingen. Dus als je dan twee jaar met elke scheet hebt opgebeld en hebt gezegd: ‘Dit en dat is gebeurd’, dan ga je ook op een andere manier aan tafel en dat is echt wel zoeken hoor. [...] Dus überhaupt: Wat is je positie als vakbond? Die is natuurlijk steviger op het moment dat 80 procent van de mensen lid is en je daar echt namens de medewerker kan staan. In de praktijk lopen we er natuurlijk best vaak tegenaan dat misschien 15 of 10 procent lid is [...] Het is niet dat je kan zeggen: ‘We gaan het helemaal anders doen’.

Bestuurder 1

Volgens bestuurders 1 en 2 was het al uitdagend om het naleven van bestaande afspraken en regelingen te bespreken en te handhaven; laat staan om aanvullende afspraken te maken over intrinsieke werkaspecten.

In de interviews kwam ook naar voren dat het grote aandeel van flexibele en tijdelijke contracten in de sector een belangrijke rol speelt bij de kwaliteit van werk. De werkenden in flexibele contracten ervaren meer onzekerheid, maar de kwaliteit van het werk van vaste medewerkers staat hierdoor ook onder druk.

Die zijn natuurlijk gewoon bang – en terecht ook. Hoe groter het percentage van de mensen in die rollen zitten, hoe spannender het ook wordt voor de mensen die een vast contract hebben om voor zich op te komen. Dat is gewoon best spannend, want je wordt gewoon gepest of je krijgt de slechte ritjes. Zo is het helaas wel in de praktijk, omdat je gewoon niet met genoeg mensen bent om het echt af te dwingen.

Bestuurder 1

De arbeidsdeling tussen verschillende groepen werknemers maakt het moeilijker voor de werkenden en de vakbond om op te komen voor bepaalde zaken. Daarnaast gaf deze bestuurder aan dat de maatschappelijke beeldvorming van bepaalde beroepen ervoor zorgt dat werkenden lage verwachtingen hebben van het werk.

[...] En op een gegeven moment maken mensen daar natuurlijk ook wel een afweging in of ze dat gedoe waard vinden of niet. Ik denk – en dat is misschien een beetje over-psychologiseren – maar als je in de logistiek werkt, in bijvoorbeeld Brabant en je bent 55... Ik heb soms het gevoel dat de mensen het gevoel hebben dat ze het niet echt verdienen om... Dat ze denken: ‘Dit is nu eenmaal mijn sociale positie’. [...] Ik denk dat dat ook misschien veranderd is, want ik denk dat de mensen die ooit op hun 25e begonnen zijn als heftruckchauffeur – toen het gewoon een baan was – en nu voor hun gevoel door de tijd zijn ingehaald met het is een ‘baan-TJE’, en dat is wel heel pijnlijk. [...] Mensen accepteren misschien wel te veel hun realiteit, omdat ze niet het gevoel hebben dat ze die kunnen veranderen.

Bestuurder 1

Het interview met bestuurder 3 bood een ander perspectief. Deze bestuurder gaf aan dat vooral werkplezier een belangrijke rol speelt en gaf hier ook trainingen voor. Werkplezier bestaat uit voldoening en zingeving op je werk en die staan in principe los van iemands functie. Ook uit beroepen waarin de werktaken monotoon of repetitief zijn, kunnen mensen voldoening halen, legde bestuurder 3 uit: 'Het is onmogelijk dat je geen voldoening voelt op het moment dat jij zoveel dozen per dag hebt ingepakt'. Ook was bestuurder 3 kritisch op de veelvoorkomende overtuiging dat loon een van de belangrijkste aspecten is van werk. Volgens deze bestuurder had dit vaak te maken met onwetendheid.

Werkgevers gaan ook heel snel roepen: Hoeveel geld willen ze dan? Dat is gewoon onwetendheid. Je kan ook vragen van: Waarom hebben ze het niet naar hun zin? Waar ligt dat aan? En als je dan die training geeft en op basis van onderzoeken daar inzicht in geeft, dan maakt het niet uit hoeveel iemand verdient, maar als jij de zingeving en de voldoening mist, dan gaan mensen meer geld eisen. Maar al krijg je een ton per maand, maar ik ben niet happy, dan blijft dat. Dus die ton is veel te weinig; die kan dat niet weggopen.

Bestuurder 3

Bestuurder 3 stelde dat waardevol werk niet alleen belangrijk is voor het individu, maar ook een sociaal-maatschappelijk belang is. Dat de samenleving steeds individualistischer is geworden over de jaren heen, heeft er volgens deze bestuurder aan bijgedragen dat we individueel succes, bijvoorbeeld in de vorm van een hoog loon, meer centraal zijn gaan stellen. Juist door het werkplezier en de sociale bijdrage van werk te benadrukken, kunnen we een socialere samenleving bereiken: 'Als we nou iets meer bezig waren met: Wat vind ik nou echt leuk en waarom doe ik dit en wat kan ik doen voor die ander? Dan heb je een veel socialere samenleving.'

Tot slot noemde bestuurder 1 nog een andere belemmerende factor, namelijk de veranderende belangen van werkenden en de continue commerciële druk in de sector. Het vakbondswerk werd extra moeilijk, legde deze bestuurder uit, omdat sommige werkenden in de sector het ontbreken van bepaalde arbeidsvoorwaarden niet belangrijk vonden. Hierdoor is veel meer concurrentie op arbeidsvoorwaarden ontstaan en is het moeilijker geworden om collectieve afspraken te maken en vast te houden.

Van oudsher hadden we natuurlijk altijd al een beetje de afspraak van als je buiten normale uren om werkt dan krijg je meer geld. Maar ja, inmiddels verwachten we allemaal dat ons pakketje op maandagochtend komt, dus ja, die moeten op zondag gesorteerd worden [...] En wat bedrijven eigenlijk nu proberen is die uren goedkoper maken en meer mensen in kunnen zetten, terwijl het volgens mij veel meer gaat over: Hoe geef je mensen meer zeggenschap? Er zijn volgens mij heel veel mensen die best graag een donderdagmiddag vrij zouden willen zijn en het dan helemaal niet erg vinden om misschien een zondagmiddag even te komen werken. Maar dan zal je mensen echt veel meer de zeggenschap moeten geven over hun eigen werk en hun eigen tijden. Het betekent gewoon dat je op een hele andere manier naar mensen moet gaan kijken. [...] Dan moet je mensen echt meer als een individu gaan zien en mensen daarin vertrouwen.

Bestuurder 1

Voor bestuurder 1 riep dit ook de belangrijke vragen op over hoe je werkenden meer zeggenschap kunt geven, maar ook over hoe je de wensen van al je leden kan vertolken als deze uiteenlopen en soms tegenstrijdig zijn.

Soms is het bij de vakbond ook wel zo van: Nou, zorg eerst maar eens dat de basis op orde is en dan gaan we praten over dit soort zaken [intrinsieke aspecten]. Terwijl inderdaad als je met leden praat over wat ze nou in de praktijk belangrijk vinden, dat zijn dan soms misschien helemaal niet de dingen die wij vinden dat zij belangrijk zouden moeten vinden.

Bestuurder 1

Deze interviews met bestuurders laten zien dat er verschillende belemmeringen in de sector logistiek zijn om in te zetten op intrinsieke werkaspecten. Zo nemen veel basale aspecten van het werk, zoals naleving van de cao, goede arbeidsomstandigheden en het aankaarten van misstanden, al een groot deel van de tijd van bestuurders in beslag. Ook kan onwetendheid over het belang van ‘werkplezier’ het bewustzijn over waardevol werk beperken. Het grote aandeel flexibele contracten, concurrentie op arbeidsvoorwaarden en veranderende behoeften van werkenden roepen de vraag op hoe de vakbeweging hier het best op kan reageren en verschillende belangen kan vertolken. In de volgende paragraaf wordt dieper ingegaan op de visie van de vakbondsbestuurders op het belang van intrinsieke werkaspecten.

4.2. Het belang en nastreven van intrinsieke aspecten

De vakbondsvertegenwoordigers waren het erover eens dat intrinsieke werkaspecten belangrijk zijn voor werkenden. Volgens bestuurder 2 was het echter van belang om eerst de basis goed op orde te hebben in de sector. Er gaat simpelweg nog te veel mis. Daarna zou er meer ruimte kunnen zijn om na te denken over de rol van intrinsieke aspecten binnen de arbeidsvoorwaarden:

Die pakketbedrijven, dat is natuurlijk booming business geweest de afgelopen tijd waardoor er een enorme cowboy-cultuur is ontstaan. Wat we vooral proberen is een heel eenvoudig programma overal op alle onderhandelingstafels neer te leggen. Dus vast dienstverband moet de norm zijn, minimaal 14 euro per uur, naleving van de cao beroepsgoederenvervoer en de opdrachtgever blijft altijd verantwoordelijk. In dat programma probeer je een beetje die markt te reguleren en fatsoen en rust erin te krijgen. En dat ze niet gaan concurreren op die zaken. [...] Die concurrentie is zo moordend... Bestaanszekerheid is al heel wat, weet je? Misschien kan je daar ook van zien; dat is waardevol: vast dienstverband, werkzekerheid; dat is de basis. Een fatsoenlijk loon, dat is al een enorme wedstrijd om dat voor elkaar te krijgen. [...] Het is een soort Maslow: Eerst moet je gewoon zeker zijn van de baan die je hebt en als je die hebt, dat je dan op een fatsoenlijke manier benaderd wordt, op een menswaardige manier. Dat is ook al waardevol werk, dat is ook al respectvol omgaan met je werknemers.

Bestuurder 2

Deze bestuurder vond bestaanszekerheid het belangrijkste, en aangezien die nog te vaak ontbrak in het werkveld, kreeg die prioriteit. Waardevol werk is volgens deze bestuurder daarom breder dan de intrinsieke werkaspecten.

Bestuurder 1 vertelde dat intrinsieke werkaspecten zeker belangrijk zijn en zag ook de waarde hiervan voor de werkenden. Deze bestuurder gaf echter toe dat het lastig is om je concreet voor te stellen hoe dit in praktijk gebracht kan worden. De belemmeringen die aanwezig zijn in de sector bemoeilijken dit, stelde de bestuurder. Het maken van afspraken over de gangbare zaken en deze handhaven kon überhaupt al lastig zijn. Bovendien hangt dit samen met het type bedrijf:

Het zijn ook gewoon zaken die zich best lastig laten vangen in een cao. En zeker bij bepaalde bedrijven, want ik vind daar wel verschillen in zitten. [Vervoersbedrijf] is meer een klantgericht bedrijf, omdat ze naar klanten toerijden en dat merk je dan ook in de sfeer van het bedrijf. En een [Distributiecentrum] ja, niemand kent het, dus de slechte pers doet ze niet zo veel, want ze hebben toch niet met klanten te maken.

Bestuurder 1

Zoals vermeld, had bestuurder 3 een speciale training gevolgd die gericht was op intrinsieke werkaspecten, ofwel het ervaren van werkplezier. Het was daarom voor bestuurder 3 niet moeilijk om zich een concrete voorstelling te maken hoe intrinsieke werkaspecten in praktijk gebracht konden worden. Daarnaast hechtte deze bestuurder veel belang aan deze werkaspecten en zag ze als een soort maatschappelijke opdracht.

Als jij niet happy op je werk bent, dan kun je wel denken: 'O, gelukkig om vijf uur gaat die deur dicht; ik ga naar huis en dan heb ik mijn privéleven'. Maar hoe veel privéleven heb je nou als je tot je 67e gaat werken? [...] Als voorbeeld gebruik ik: Dan sta je in de supermarkt in de rij [...] en de mensen die dan in de rij staan die zijn van: 'Pff, wat duurt het lang, wat is ze traag'. Dat zijn vaak toch de mensen die van werk komen, dan sta je daar rond vijf, zes uur in de rij, die dus gewoon al een shit-dag hebben en die dat dan vervolgens gaan afreageren op hun privéleven of in die omgeving. Nou, hoe leuk is dan je samenleving?

Bestuurder 3

Bestuurder 2 zag minder dan bestuurders 1 en 3 in het streven naar verbetering van intrinsieke werkaspecten. Deze bestuurder ontkende niet het belang van intrinsieke werkaspecten, maar benadrukte, net als bestuurder 1, de complexiteit om dergelijke thema's concreet te maken en in de praktijk te brengen. Uit ervaring wist deze bestuurder dat veel intrinsieke werkaspecten slecht werden toegepast door werkgevers, omdat ze niet concreet genoeg zijn. Het voelde daardoor als onbegonnen werk.

Weet je, het probleem is: Ik maak het liefst gewoon afspraken over harde dingen. Want ik kan wel over opleidingsbudgetten gaan ouwehoeren, maar dan ben ik weer drie dagen kwijt en vervolgens weet je: het blijft nergens. [...] Ik word heel ongelukkig als ik heel veel tijd aan iets kwijt ben en vervolgens dat het gewoon niet toegepast wordt. Of niet zo concreet, maar gewoon eindeloos maar gebakken lucht zitten te verplaatsen en het verandert eigenlijk de werkelijkheid niet. Dus ik vind eerlijk gezegd dat als je respectvol werk wil, dan moet je gewoon aan een aantal basisvoorwaarden voldoen. Dan is het ook gewoon klip en klaar.

Bestuurder 2

Daarnaast stelde bestuurder 1 dat het bij intrinsieke werkaspecten vaak complex is om precies de behoeften te bepalen en hoe deze moeten worden opgehaald. Volgens deze bestuurder is er soms een discrepantie tussen wat de vakbond denkt dat nodig is binnen een bedrijf en wat de werkenden zelf vinden. Bestuurder 1 merkte hierdoor op dat het nastreven van betere intrinsieke werkaspecten ook tot reflectie dwingt over het handelen van de vakbeweging. Hoe bewaak je collectieve afspraken wanneer werkenden zelf hier minder belang aan hechten? Hoe zorg je dat je als vakbond niet te veel voor de werkenden spreekt of dat je bepaalde zaken te strak voor hen vastlegt uit angst dat er anders niet naar wordt gehandeld?

Misschien betekent het dan ook wel dat als mensen zelf eigenlijk meer bereid zijn om toch op zondag te werken in plaats van op woensdag, dat ze dan geen tweehonderd procent horen te krijgen of zo... Ja, dat is natuurlijk voor ons nog best moeilijk om te accepteren. Maar op het moment dat je zegt van: ‘Ja, maar mensen kiezen er zelf voor dat ze dat prima vinden’. Ja... moeten ze dan meer betaald krijgen? [...] En ja net als het spannend is voor een bedrijf om meer zeggenschap te geven aan medewerkers, vinden wij dat natuurlijk ook weleens moeilijk om niet alles helemaal vast te schrijven in de cao. [...] Hoe meer ruimte en hoe vager de cao, hoe sneller natuurlijk een teamleader ergens op een locatie, op een werkvloer, het in zijn of haar eigen voordeel uittrekt. Daar zijn mensen dan vaak niet mondig genoeg voor om daar dan tegenin te gaan. Dus dan denk je: ‘Nou, wij regelen het voor ze’. Maar ja, dat betekent wel weer rigide afspraken en dan blijf je ook wel weer vastzitten in dat stramien. Misschien is dat wel beter hoor... Ik bedoel; het is een zoektocht en misschien denken we ook wel te veel mee met de werkgevers en moeten we gaan zeggen: Zondag is tweehonderd [procent] en klaar! Maar dan moet je wel de vakbondsmacht hebben om dat af te dwingen en daar schuurt het natuurlijk.

Bestuurder 1

Bestuurder 3 merkte daarnaast op dat het nastreven van betere intrinsieke werkaspecten en werkplezier niet de basiscondities voor een hoger loon en werkzekerheid, hoeven te ondermijnen. Met andere woorden, goede intrinsieke en extrinsieke werkaspecten kunnen samengaan en elkaar juist versterken. Bovendien kan het tijdens onderhandelingen een strategisch voordeel zijn als de vakbonden hierover verschillende visies hebben, stelde deze bestuurder: ‘Als je met verschillende bonden aan tafel zit, dan kan dus iedereen een stukje inbrengen, hè? Ik denk dat dat sowieso strategisch handig is’. Zo kunnen verschillende werkaspecten aan bod komen in de onderhandelingen. Volgens bestuurder 3 is het hierbij belangrijk om vanuit de vakbeweging een bredere visie te hebben waarin de nadruk mede wordt gelegd op de niet-materiële

aspecten van het werk. Door meer bewustwording over dergelijke thema's te creëren binnen arbeidsorganisaties worden zowel werkgevers als werknemers gestimuleerd om hierover gezamenlijk na te denken:

Dus je kan wel alleen over geld gaan schreeuwen, maar dat vinden mensen anno 2022/2023 helemaal niet meer standaard belangrijk [...] Zorg ervoor dat het thema gewoon op de agenda blijft staan en dat het in verschillende overleggen telkens weer ter sprake mag komen. [...] Ik denk dat de vakbond het op de agenda mag zetten en ook zelfs mag benadrukken. En misschien zelfs wel mag zeggen van: 'Hé, dit staat nog zelfs boven jouw salaris. Zo belangrijk vinden wij het. Jouw mentale gezondheid vinden wij veel belangrijker dan het geld wat je mag verdienen'. En je kunt inderdaad niet één kant-en-klaar pakketje maken en zeggen: 'Kijk eens, werkgevers; dit is wat jullie moeten doen'. Ik vind dat dat uit de mensen zelf moet komen, dus ook niet eens vanuit de werkgever. Maar jouw personeel moet de ruimte krijgen om samen te bedenken: Wat vinden wij - en dat kan per jaar, per vijf jaar verschillen want je team verandert wellicht - wat vinden wij belangrijk? Wat hebben wij voor elkaar nodig? Om nog net dat stukje werkplezier te vergroten.

Bestuurder 3

Uit de gesprekken met de vakbondsbestuurders is gebleken dat binnen de vakbeweging het belang dat men aan intrinsieke werkaspecten hecht, uiteenloopt. Sommigen vinden het moeilijk om het bevorderen van intrinsieke werkaspecten concreet te maken en in de praktijk te brengen. Ook roept de inzet op deze thema's de vraag op hoe de wensen van werkenden op de juiste manier vertolkt kunnen worden in het vakbondsbeleid, aangezien de individuele behoeften uiteenlopen en soms zelfs haaks staan op collectieve afspraken. Hoe bepaal je als vakbond daarin je positie? Is het, zoals een van de bestuurders stelde, een strategisch voordeel in de onderhandelingen als verschillende visies over het belang van intrinsieke werkaspecten naar voren worden gebracht? Of moeten vakbonden prioriteit geven aan het verbeteren van de extrinsieke aspecten als loon en werkzekerheid zolang de basis niet op orde is?

Hoofdstuk 5

Conclusie en aandachtspunten

5.1. Conclusie

Het streven naar waardevol werk (of 'decent work'; 'gewoon goed werk', zoals de FNV het wel noemt) is van oudsher een hoofddoel van de vakbeweging. Maar aan het begrip 'waardevol werk' kunnen uiteenlopende betekenissen worden toegekend. De laatste decennia lag de nadruk vanuit de vakbeweging sterk op de zogenaamde 'extrinsieke' aspecten van werk, zoals een goed loon en baanzekerheid. Dit onderzoek ging van een bredere interpretatie van waardevol werk uit, waarin naast de extrinsieke aspecten ook de intrinsieke aspecten, dat wil zeggen de kwaliteit van het werk zelf, los van beloning en contractvorm, een centrale plaats innemen. Het gaat dan bijvoorbeeld om autonomie, sociale contacten en zinvol werk.

We hebben hierbij de individuele, subjectieve ervaring van de werkenden zelf als uitgangspunt genomen, maar deze, in navolging van Laaser en Bolton (2022), wel geplaatst in de context waarin het werk plaatsvindt. Die context omvat zowel de microstructuur van de werkkplek en het bedrijf als de macrostructuur van de economie en samenleving. Het is belangrijk om intrinsieke werkaspecten en extrinsieke werkaspecten van elkaar te onderscheiden, maar tegelijkertijd dienen we ons te realiseren dat ze niet zijn te scheiden: ze hangen altijd met elkaar samen.

Onder invloed van grote ontwikkelingen in de macro-context, zoals globalisering, privatisering, financialisering, privatisering en technologisering, is er niet alleen een toename van banen met slechte extrinsieke werkaspecten – laagbetaald, flexibel werk – maar staan ook de intrinsieke werkaspecten onder druk. In de literatuur wordt wel gesproken van een toename van het aantal 'bad jobs'. Deze ontwikkelingen doen zich echter niet in alle sectoren in dezelfde mate voor. In dit onderzoek hebben we ons gericht op de sector logistiek, in het bijzonder op het werk in distributiecentra en pakketbezorging. Verschillende studies wijzen uit dat veel werkenden in deze sector met name de intrinsieke werkaspecten als slecht beoordelen. Vooral op autonomie, werkdruk en psychosociale veiligheid scoort de sector laag. Daarnaast zijn er in de sector logistiek veel werkenden met een flexibel contract, uitzendkrachten en arbeidsmigranten en is er een groot verloop van personeel. Er wordt veel gebruik gemaakt van uitbesteding, waardoor er ook veel onderaannemers en zzp'ers actief zijn.

Uit interviews met 22 werkenden in deze sector – vooral orderpickers en pakketbezorgers – hebben we een beeld gekregen van hun ervaringen, waardering en wensen ten aanzien van extrinsieke en intrinsieke werkaspecten.

De objectieve aspecten van het werk worden verschillend beoordeeld. Sommigen waarderen hun werkzekerheid en beloning als slecht, anderen zijn daarmee redelijk tevreden. Ook ten aanzien van de intrinsieke aspecten loopt de waardering uiteen, maar we vinden ook een aantal overeenkomsten. Zo hebben de informanten over het algemeen geen hoge verwachtingen of concrete behoeften ten aanzien van autonomie. Velen van hen begrijpen dat er scherpe concurrentie is in de sector en dat hun bedrijf moet inspelen op de wisselende vraag van klanten. Daardoor is er weinig ruimte om bijvoorbeeld zelf de werktijden te bepalen. De meesten geven dan ook een vrij smalle interpretatie aan autonomie: zij willen zelfstandig kunnen werken en niet voortdurend op hun vingers worden gekeken. Het ervaren van autonomie is wel afhankelijk van de aanwezigheid van andere werkaspecten. Ook als de autonomie objectief gezien beperkt is

of de werkdruk hoog, wordt dit niet per se als negatief ervaren wanneer men bijvoorbeeld fijne collega's heeft of veel waardering krijgt.

Hiermee samenhangend, proberen werkenden ook grip te krijgen op de werkdruk. Wanneer zij het werk als plezierig ervaren, op welke manier dan ook, kan ook de werkdruk als minder zwaar worden ervaren en kan het werk hen voldoening geven. Het werk wordt als leuk, fijn of plezierig ervaren als men in staat is het werk goed af te ronden. Hierbij spelen fijne collega's en prettige sociale contacten een belangrijke rol. Binnen de context van hoge concurrentiedruk en veel – soms zware – repetitieve werktaken, zijn samenwerken en het werk samen voltooien een bron van voldoening. Ondanks de druk vanuit klanten en de scherpe concurrentie lukt het sommige informanten zichzelf hiertegen in bescherming te nemen. Er zijn echter veel zorgen over de toekomst. Door de groeiende concurrentie en veranderend consumentengedrag wordt het werk steeds onzekerder, drukker of onpersoonlijker. Sommigen ervaren hun werk hierdoor als minder waardevol. Dit geldt te meer als men ook gebrek aan waardering, spanningen of onrust op de werkvloer ervaart.

Veel informanten missen verbinding met het bedrijf. Opvallend veel informanten hebben het gevoel niet gezien te worden door het (hogere) management van het bedrijf. Zij hebben het gevoel ‘een nummertje’ te zijn en er niet toe te doen. Velen vinden het juist belangrijk dat hun werk en inzet gezien en erkend worden, dat zij zich een relevante schakel in het geheel voelen. Maar bij veel informanten was dit niet of nauwelijks het geval.

Scholings- of doorgroeimogelijkheden werden in vergelijking met andere thema's niet vaak spontaan genoemd. Niet iedereen had hieraan behoefte. Niettemin gaf een aantal informanten aan dat cursussen en opleidingen belangrijk kunnen zijn. Ze kunnen bijdragen aan het gevoel serieus genomen te worden en verbinding te ervaren met het bedrijf. Anderen zijn hier echter sceptisch over. Sommigen vinden doorgroeien niet realistisch en anderen vinden cursussen zinloos. Gebeurt er echt iets als ik een cursus doe? Hierdoor ervaren sommige informanten dit alsof zij niet serieus genomen worden en daarmee als een gebrek aan erkenning.

Andere informanten ervaren echter wel waardering en erkenning. Zij zien hun aandeel in het werk van de organisatie als belangrijk of onmisbaar en ontleen hier dan ook veel waarde, trots en voldoening aan. Dit hangt vaak samen met goed of regelmatig contact met de leiding of het (hogere) management, uitingen van waardering door het bedrijf, een fijne werkcultuur en prettige contacten. Deze aspecten werken verbindend in een context waarin vaak sprake is van een hoog personeelsverloop, een sterk hiërarchische organisatiestructuur en relatief veel arbeidsmigranten op de werkvloer. Voor de informanten die dergelijke aspecten, zoals fijne collega's of waardering vanuit het bedrijf, niet of minder ervaren, werkt deze context juist vervreemdend.

Regelmatig kwam concurrentie op de werkvloer naar voren in de interviews. Jongere werknemers of arbeidsmigranten die bereid zijn extra hard te werken, voor minder loon en op onregelmatige werktijden, worden concurrenten die de arbeidsvoorwaarden en de kwaliteit van het werk van de vaste medewerkers onder druk zetten. Dit kan onderlinge spanningen op de werkvloer oproepen die de ervaring van waardevol werk schaden. Met name informanten die lid waren van een vakbond, maakten zich zorgen over deze spanningen en over de toekomstige generatie werknemers in deze sector. Tegelijkertijd draagt vakbondsbetrokkenheid op zichzelf wel bij aan het ervaren van waardevol werk. Kaderleden vinden het belangrijk om zich in te zetten

voor de werkenden in de sector en ontlenen hier voldoening aan. Hun opvattingen en behoeften onderscheiden zich wel van die van niet-vakbonds(kader)leden, omdat zij door hun netwerk en kennis een sterkere positie hebben binnen deze groep werkenden.

We hebben ook met drie vakbondsvertegenwoordigers gesproken over wat waardevol werk is en hoe de vakbond dit kan bevorderen. Deze gesprekken waren niet bedoeld om een representatief beeld te krijgen hoe in de vakbeweging over waardevol werk wordt gedacht, maar wel om een indruk te krijgen van de variatie in opvattingen die binnen de vakbeweging leven. Onze gesprekspartners waren het erover eens dat de intrinsieke aspecten van werk net zo belangrijk zijn als de extrinsieke aspecten, maar zij verschilden in de prioriteiten die zij stellen bij het verbeteren van de kwaliteit van werk. In één visie moeten eerst de extrinsieke aspecten – vooral loon en werkzekerheid – worden verbeterd voordat er ruimte is om aandacht te besteden aan de intrinsieke aspecten. Zoals een van de vakbondsvertegenwoordigers het uitdrukte: eerst moet de basis op orde zijn, voor je kunt gaan werken aan verbetering van de arbeidsinhoud. Bovendien is het gemakkelijker in onderhandelingen met werkgevers concrete en controleerbare afspraken te maken over de primaire arbeidsvoorwaarden dan over de intrinsieke aspecten. In een andere visie staan verbetering van intrinsieke aspecten en van extrinsieke aspecten grotendeels los van elkaar. Dit betekent dat je ook bij slecht betaald en flexibel werk de werkenden kunt helpen en ondersteunen om hun werk meer als waardevol te ervaren. Hierbij gaat het ten dele om de individuele, subjectieve beleving die niet afhankelijk zou zijn van de objectieve context waarin mensen werken.

Uit de interviews is gebleken dat in een context waarin niet of slechts in beperkte mate de objectieve voorwaarden voor zaken als autonomie, gezonde werkdruk, erkenning of waardering aanwezig zijn, werkenden deze aspecten niettemin in verschillende mate kunnen ervaren. Werkenden kunnen soms met subtiele strategieën omgaan met werk dat in objectief opzicht weinig waardevol lijkt te zijn, waardoor zij het toch als waardevol kunnen ervaren. Dit gebeurde op uiteenlopende manieren, zoals door (subtiele) vormen van verzet, het managen van de persoonlijke verwachtingen van werk of de focus leggen op positieve ervaringen, zoals het fijne contact met collega's of het feit dat je je gezin kunt onderhouden met je werk. De mate waarin de informanten hierin slaagden, liep uiteen, maar het speelde bij iedereen tot op zekere hoogte een rol. Het is belangrijk dat men zich dit realiseert om te begrijpen hoe deze groep werkenden waarde kan ontlenen aan hun werk dat vaak in objectief opzicht weinig waardevol lijkt.

Onze benadering onderscheidt zich van veel andere studies en visies in de literatuur waarin ofwel alleen gekeken wordt naar subjectieve behoeften van werkenden ofwel alleen naar de objectieve werkcondities die aan waardevol werk bijdragen. Ons onderzoek laat zien dat er een complex samenspel is tussen beide en biedt hiermee inzicht in hoe deze groep werkenden waardevol werk ervaart, creëert en verdedigt op individueel niveau, terwijl het tegelijkertijd wordt gevormd, ingeperkt of ontkend door bredere structuren. Dit onderzoek levert hiermee ook handvatten op om waardevol werk te bevorderen. Werkenden ervaren waardevol werk wanneer zij hun werk zonder al te veel controle van bovenaf, liefst in prettige samenwerking met collega's, kunnen uitvoeren. Daarnaast vinden zij het belangrijk dat zij gewaardeerd en gezien worden en dat hun bijdrage aan het bedrijf wordt erkend. Persoonlijk contact, vertrouwen en

begrip voor hun (persoonlijke) situatie dragen ertoe bij dat werkenden zich serieus genomen voelen en ervaren een belangrijk onderdeel te zijn van de organisatie en niet inwisselbaar. Over het algemeen vinden onze informanten dit belangrijker dan het loon of de contractvorm. Dat autonomie, waardering, waardigheid en erkenning voor werkenden in laaggeschoolde functies belangrijk zijn, is op zich geen nieuw inzicht. De uitkomsten van dit onderzoek ondersteunen dat meer aandacht hiervoor gewenst is.

Tegelijkertijd laat dit onderzoek zien dat de ervaring van de intrinsieke werkaspecten niet losgezien kan worden van de economische, politieke en sociale context van het werk. De ervaringen van de werkenden zijn onlosmakelijk verbonden met deze macrostructuren, zoals de scherpe concurrentie in de sector logistiek en het toenemende gebruik van flexibele arbeidsrelaties. Kortom, intrinsieke werkaspecten spelen een belangrijke rol in de ervaringen van werkenden, meer dan loon en werkzekerheid, maar toch kunnen deze niet los van elkaar worden gezien. De ervaringen van de werkenden bieden nuttige inzichten welke intrinsieke werkaspecten belangrijk zijn en werk waardevol maken, maar ook welke kaders nodig zijn om dit te realiseren. Omdat slechte extrinsieke aspecten – een hoge mate van flexibilisering en lage lonen – samenhangen met een hoge concurrentiedruk, wat weer leidt tot een hoge werkdruk, onderwaardering en spanningen op de werkvloer, is een brede benadering nodig om meer waardevol werk voor deze beroepsgroepen te realiseren.

5.2. Aandachtspunten

Dit onderzoek heeft ons inzicht verdiept in hoe werkenden in eenvoudige en laagbetaalde functies in de sector logistiek hun werk ervaren en welke mogelijkheden en belemmeringen er zijn om hun werk waardevoller te maken. Omdat het onderzoek zich tot twee beroepsgroepen in één sector beperkt, kunnen we de resultaten niet zonder meer generaliseren naar andere beroepen en naar werkenden in soortgelijke functies in andere sectoren. Daarnaast zou verder onderzoek gedaan moeten worden. Maar door ons te concentreren op een min of meer homogene groep hebben we wel beter zicht gekregen op de rol van verschillende subjectieve (individuele) en objectieve (context-) factoren bij het realiseren van meer waardevol werk. Daarmee zijn deze inzichten ook relevant voor werkenden in andere sectoren en roept het onderzoek belangrijke vragen op voor de rol van de vakbeweging.

Het onderzoek laat zien dat voor werkenden de intrinsieke werkaspecten belangrijke voorwaarden zijn om op hun werk als waardevol te ervaren. Sommigen vinden die belangrijker dan hun loon en werkzekerheid. Zij vinden het hebben van leuk werk, waarin zij zelfstandig kunnen werken, met prettige sociale contacten en waarin zij erkenning en waardering krijgen erg belangrijk. Tegelijkertijd loopt het belang dat men hieraan hecht, uiteen. Dit roept voor de vakbeweging niet alleen de vraag op hoe zij de intrinsieke werkaspecten kan helpen verbeteren, maar ook hoe zij rekening kan houden met verschillen in waardering en behoeften tussen de werkenden onderling. Hierbij is het in ieder geval van belang van het perspectief van de werkenden zelf uit te gaan. Wat vakbondsvertegenwoordigers vanuit een relatief geprivilegieerde positie het belangrijkste vinden, hoeft niet altijd overeen te komen met datgene waaraan de werkenden zelf prioriteit geven. Zo hecht niet iedereen in een laaggeschoolde functie belang aan ontwikkelings- en doorgroeimogelijkheden. Het kan de negatieve beeldvorming van die

functies versterken als eenzijdig op scholing en training wordt ingezet. Het is dus gewenst dat vakbonden zich meer verdiepen in de ervaring en waardering van werkenden zelf en helder met hen communiceren over de inzet van de vakbond.

Hoewel het belangrijk is rekening te houden met verschillen in behoeften tussen werkenden onderling, betekent dit nog niet dat moet worden gestreefd naar meer individuele keuzemogelijkheden. Die zouden immers collectieve arrangementen kunnen ondermijnen en de concurrentie tussen werkenden kunnen vergroten. Hiermee zouden werkgevers individuele werknemers tegen elkaar kunnen uitspelen. Dit kan ook leiden tot spanningen tussen ‘gevestigde’ werknemers en ‘nieuwkomers’, zoals jongeren en arbeidsmigranten, zoals uit sommige interviews naar voren kwam. Zo kan bijvoorbeeld individuele zeggenschap over werktijden op gespannen voet staan met de wens om werken in de nachtelijke uren te beperken. Bovendien kan te veel nadruk op individuele zingeving ertoe leiden dat het gemis van waardevol werk als een individueel probleem wordt gezien waarvoor vooral individuele oplossingen – bijvoorbeeld in de vorm van trainingen – worden gezocht.

Hoewel intrinsieke en extrinsieke werkaspecten niet een-op-een met elkaar samenhangen, staan ze evenmin los van elkaar. Het verdient dan ook de voorkeur dat de vakbeweging een brede aanpak volgt waarin extrinsieke en intrinsieke werkaspecten in samenhang worden benaderd. Onze informanten hadden veel begrip voor het feit dat in de sector sprake is van scherpe concurrentie die leidt tot een hoge werkdruk, weinig autonomie en een neerwaartse druk op de lonen. Het is aan vakbonden om tegenwicht te bieden tegen dergelijke ontwikkelingen en te proberen hier verandering in te brengen door collectieve afspraken te maken met werkgevers, maar mogelijk ook met opdrachtgevers (vgl. de Code Verantwoordelijk Marktgedrag²⁰).

Door naast inkomen en contractzekerheid ook in te zetten op intrinsieke werkaspecten kan ook de betrokkenheid van werkenden bij de vakbond worden bevorderd. Bijvoorbeeld doordat zij het gebrek aan waardevol werk als een groter probleem zien dan het loon of de contractvorm. Dit is van groot belang, omdat de lage kwaliteit van het werk in deze sector ook samenhangt met de lage organisatiegraad en relatief zwakke positie van de vakbeweging. Om werkenden te kunnen mobiliseren voor collectieve actie, is het essentieel aan te sluiten bij de belevingswereld en ervaringen van de werkenden zelf. De succesvolle acties in de distributiecetra van Albert Heijn in het voorjaar van 2023²¹ lieten zien dat het ook mogelijk is als vakbond een vuist te maken in een sector met veel flexibele arbeidskrachten en arbeidsmigranten.

Het lastige hierbij is wel dat het doorgaans moeilijker is met werkgevers ‘harde’ afspraken te maken over intrinsieke werkaspecten als autonomie en erkenning dan over het loon en contracten. Het is dan ook een belangrijke uitdaging voor vakbonden om na te gaan hoe zij ook over die werkaspecten concrete afspraken kunnen maken.

Bevordering van waardevol werk voor werkenden in laaggeschoolde en laagbetaalde functies is ook van belang voor werkenden in betere functies. Van oudsher hebben vakbonden zich meer gericht op werknemers met een wat betere positie en betere arbeidsvoorwaarden dan de echte ‘onderkant’. Ook ‘goede banen’ kunnen echter onder druk komen te staan als de kwaliteit van het werk in de eenvoudige functies afkalt, onder meer door toenemende concurrentie tussen

²⁰ <https://www.codeverantwoordelijkmarktgedrag.nl>

²¹ Zie <https://www.fnv.nl/nieuwsbericht/sectornieuws/handel/2023/05/fnv-en-albert-heijn-zijn-eruit-medewerkers-distrib.>

werkenden onderling. De vakbond zou moeten fungeren als schakel tussen de belangen van de traditionele achterban, die vaak relatief goede arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden heeft, en ‘precaire’ werknemers in de laaggeschoolde en laagbetaalde functies. Zo kan de vakbeweging eraan bijdragen dat ‘gewoon goed werk’ voor alle werkenden een reëel perspectief wordt.

Literatuur

- Anuradha, M. et al. (2014) To work or not to work: Construction of meaning of work and making work choices. *Vikalpa: The Journal for Decision Makers* 39(2): 7-19.
- Bailey, C. & Madden, A. (2017) Time reclaimed: Temporality and the experience of meaningful work. *Work, employment and society* 31(1): 3-18.
- Bal, M. (2015) Voorbij neoliberalisme in de arbeids- en organisatiepsychologie: Menselijke waardigheid en organisatiedemocratie. *Gedrag en Organisatie* 28(3): 199-219.
- Boumans, S. (2015) *De waarde van werk: Vakmanschap, professionaliteit en de vakbeweging*. Amsterdam: Wetenschappelijk Bureau voor de Vakbeweging,
- Beuving, J. & De Vries, G. (2015) *Doing qualitative research. The craft of naturalistic inquiry*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Bregman, R. & Frederik, J. (2015) *Waarom vuilnismannen meer verdienen dan bankiers*. De Correspondent.
- Browne, I. & Misra, J. (2003) Intersection of gender and race in the labor market. *Annual Review of Sociology* 29(1): 487-513.
- Bruyninckx, D. & Valkeneers, G. (2010) Hoe persoonlijk zijn werkwaarden. Een exploratief onderzoek naar het verband tussen werkwaarden en persoonlijkheidsdimensies. *Over Werk: Tijdschrift van het Steunpunt WSE*. Uitgeverij Arco.
- Centraal Bureau voor de Statistiek & Transport en Logistiek Nederland (2015) *Begrippenlijst wegtransport en logistiek*. Den Haag: Centraal Bureau voor de Statistiek.
- Clark, J. (1899) *The distribution of wealth: A theory of wages, interest and profits*. London: The Macmillan Company.
- CNV (2023) *Blik op 2023*. Utrecht: CNV Vakmensen.
- CNV (2020) *Visieprogramma 2020-2024. Duurzame (werk)relaties maak je samen*. Utrecht: CNV
- Commissie Regulering van Werk (Commissie Borstlap) (2020) *In wat voor land willen wij werken?* Eindrapport van de Commissie Regulering van Werk.
- Conen, W. & de Beer, P. (2022) *De waarde van werk in Nederland: Resultaten van de Waarde van Werk Monitor*. Amsterdam: AIAS-HSI.
- Conen, W. & de Beer, P. (2020) *De Waarde van Werk Monitor*. AIAS-HSI: Universiteit van Amsterdam.
- Conen, W. & de Beer, P. (2018) The value of work in a changing labour market: A review and research agenda. *AIAS-HSI Working Paper*. Amsterdam: AIAS-HSI.
- Csikszentmihalyi, M., Khosla, S. & Nakamura, J. (2016) Flow at work. *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Positivity and Strengths-Based Approaches at Work*. John Wiley & Sons.
- De Beer, P. (1999) Wat is het nut van werken? *Amsterdams Sociologisch Tijdschrift* 26(1): 25-57.
- De Beer, P. (2018) Inleiding voor de conferentie ‘De waarde van werk in de 21^e eeuw’ in Sociëteit De Witte Den Haag, 15 februari 2018.
- De Beer, P. (2015) Inleiding: Naar een nieuwe rol voor de vakbeweging. In: *Vakbondsonderzoek gebundeld* (red. P.de Beer & W. Eshuis). Amsterdam: Wetenschappelijk Bureau voor de Vakbeweging.
- De Maagt, S. (2015) *Natuurlijk verdienen vuilnismannen meer dan bankiers. Maar waarom precies?* Essay geraadpleegd op Bij Nader Inzien.
- Donovan, S., Bradley, D. & Shimabukuro, J. (2016) What does the gig economy mean for workers? In: *The Sharing (aka Gig) Economy Overview, Issues and Perspectives*. Nova Science Publishers.

- FNV (2021) *Een eerlijke arbeidsmarkt voor iedereen*. FNV Visiedocument Diversiteit. Utrecht: FNV.
- Geertz, C. (1973) *The interpretation of cultures*. New York: Basic Books.
- Graeber, D. (2018) *Bullshit jobs: A theory*. London: Penguin Books.
- Highhouse, S., Zickar, M. & Yankelevich, M. (2010) Would you work if you won the lottery? Tracking changes in the American work ethic. *Journal of Applied Psychology* 95(2): 349-357.
- International Labour Organization (2006) *Decent work: Objectives and strategies*. Genève: International Institute for Labour Studies & International Labour Office.
- Jahoda, M. (1982) *Employment and Unemployment: A Social-Psychological Analysis*. Cambridge: University of Cambridge Press.
- Johnson, J. & Rowlands, T. (2012) The interpersonal dynamics of in-depth interviewing. In: *The SAGE handbook of interview research: the complexity of the craft* (red. Gubrium et al.). Thousand Oaks: SAGE.
- KBA Nijmegen, ABU & NBBU (2020) *Arbeidsmigranten in Nederland: De Cijfers*.
- Kelly, E. & Moen, P. (2020) *Overload: How good jobs went bad and what we can do about it*. Princeton & Oxford: Princeton University Press.
- King, J. & McLure, M. (2015) Value: History of the concept. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*. 2nd Edition, Volume 25. Elsevier.
- Kalleberg, A. (2011) *Good Jobs, Bad Jobs: The rise of polarized and precarious employment systems in the United States, 1970s to 2000s*. New York: Russell Sage Foundation.
- Kremer, M. et al. (2017) *Voor de zekerheid. De toekomst van flexibel werkenden en de moderne organisatie van arbeid*. Den Haag: Wetenschappelijke Raad voor Regeringsbeleid.
- Kremer, M. & Went, R. (2020) Het betere werk: inzetten op de kwaliteit van de arbeid. *Beleid en Maatschappij* (47)2: 199-207.
- Laaser, K. & Bolton, S. (2021) Absolute autonomy, respectful recognition and derived dignity: Towards a typology of meaningful work. *The International Journal of Management Reviews* 24: 373-393.
- Laaser, K. & Karlsson, J. (2022) Towards a sociology of meaningful work. *Work, Employment and Society* 36(5): 798-815.
- Marginson, S. (2019) Limitations of human capital theory. *Studies in Higher Education* 44(2): 287-301.
- Marx, K. (1844) *The Economic & Philosophic Manuscripts of 1844* [1964]. New York: International Publishers.
- Misra, J., Curington, C. & Green, V. (2021) Methods of intersectional research. *Sociological Spectrum* 41(1): 9-28.
- Morse, N. & Weiss, R. (1955) The function and meaning of work and the job. *American Sociological Review* 20: 191-198.
- Oudenampsen, M. (2018) Een stille revolutie? Neoliberalisme in de polder. In: *Positie en strategie vakbeweging: Beschouwingen, analyses en voorstellen* (red. Boumans, S. & Eshuis, W)]. Amsterdam: Wetenschappelijk Bureau voor de Vakbeweging.
- Olthaar, M. (2017) *Inaugurele rede lector Green Logistics*. 21 september 2017. Stenden.
- Roeters, A., Van Echtelt, P., Vrooman, C., Vlasblom, J. & Olsthoorn, M. (2021) *De veranderende wereld van werk*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

- Rosso, B, Dekas, K. & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior* 30: 91-127.
- Sandel, M. (2020) *De tirannie van verdienste. Over de toekomst van de democratie*. Ten Have.
- Scheele, F. & De Haan, E. (2014) *Status: Bezorgd. Arbeidsomstandigheden in de Nederlandse pakketdienstensector*. Amsterdam: SOMO.
- Schwartz, B. (2015) *Why we work*. TED Books.
- Sectorinstituut Transport & Logistiek (2022) *Arbeidsmarktrapportage Beroepsgoederenvervoer over de weg en logistiek*.
- Shepherd, S. (2018) Managerialism: an ideal type. *Studies in Higher Education* 43(9): 1668-1678.
- Soffia, M., Wood, A. & Burchell, B. (2021) Alienation is not ‘bullshit’: An empirical critique of Graeber’s theory of BS jobs. *Work, Employment and Society* 36(5): 1-25.
- Svendsen, L. (2014) *Work*. London and New York: Routledge.
- Tamminga, M. (2017) *De vuist van de vakbond. Een recente geschiedenis*. De Bezige Bij.
- Tan, E. (2014) Human Capital Theory: A holistic criticism. *Review of Educational Research* 84(3): 411-445.
- Ter Weel, B. et al. (2018) *De opkomst en groei van de kluseconomie in Nederland*. Amsterdam: SEO Economisch onderzoek.
- TNO (2021) *Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA)*. TNO, CBS & Ministerie SZW.
- UWV (2018) *Detailhandel: Factsheet Arbeidsmarkt*. Afdeling Arbeidsmarktinformatie en -advies. Amsterdam: UWV.
- UWV (2019) *Transport en logistiek: Factsheet arbeidsmarkt*. Afdeling Arbeidsmarktinformatie en -advies. Amsterdam: UWV.
- Vos, B. (2003) Uitbesteding van wegtransport door logistieke dienstverleners. Op zoek naar bedrijfseconomische verklaringen. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie* 77(4): 164-172.
- Voswinkel, S. (2020) Meaningful Work. *Comparative Sociology* 19(6): 741-755.
- Vrooman, C. et al. (2023) *Eigentijdse ongelijkheid. De postindustriële klassenstructuur op basis van vier typen kapitaal. Verschil in Nederland 2023*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- WRR (2020) *Het betere werk. De nieuwe maatschappelijke opdracht*. WRR-Rapport 102. Den Haag: Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid.

Bijlage

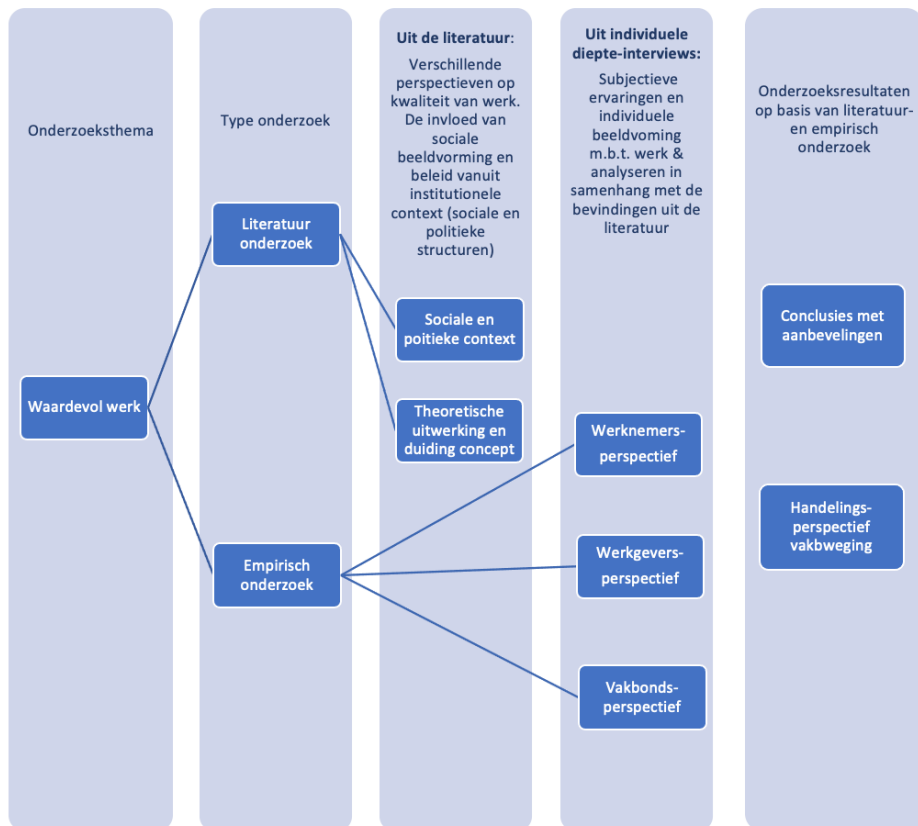
Bijlage 1: Overzicht van informanten

Naam	Geslacht	Functie	Leeftijd	Arbeidsrelatie	Flexibele werktijden	Betrokken bij vakbond
David	M	Magazijnmedewerker en chauffeur groot vervoer (geïnterviewd tussen twee banen in)	50-60	Vast naar jaarcontract	Nee	Nee
Hassan	M	Leidinggevende magazijn	30-40	Vast	Nee	Nee
Peter	M	Leidinggevende post- en kleinpakket bezorging	60-70	Vast	Nee	Nee
Esther	V	Post- en kleinpakket bezorging	20-30	Vast	Ja	Nee
Sandra	V	Werkgever inpak- en sorteerbeidrijf	40-50	Eigen bedrijf	-	Nee
Cindy	V	Pakketbezorger	40-50	Oproepcontract	Ja	Nee
Ahmed	M	Pakketbezorger	30-40	Zzp voor één opdrachtgever	Ja	Nee
Raoul	M	Magazijnmedewerker	30-40	Tijdelijk	Nee	Nee
Willem	M	Orderpicker	50-60	Vast	Nee	Ja
Madou	M	Pakketbezorger	20-30	Oproep via onderaannemer	Ja	Nee
Koen	M	Magazijnmedewerker	50-60	Vast	Nee	Ja
Hendrik	M	Chauffeur grootvervoer	60-70	Vast	Ja	Nee
Inez	V	Orderpicker	30-40	Vast	Nee	Nee
Nabil	M	Orderpicker	40-50	Tijdelijk via uitzendbureau	Nee	Nee
Tessa	V	Orderpicker	20-30	Tijdelijk	Nee	Nee
Gijs	M	Leidinggevende inpak- en sorteerbeidrijf	40-50	Tijdelijk	Nee	Nee
Rick	M	Magazijnmedewerker	50-60	Vast	Nee	Nee
Jessica	V	(Meewerkend) teamleider sorteercentrum	40-50	Vast	Ja	Ja

Naam	Geslacht	Functie	Leeftijd	Arbeidsrelatie	Flexibele werktijden	Betrokken bij vakbond
Danny	M	Pakketbezorger	40-50	Vast	Nee	Ja
Toon	M	Chauffeur grootvervoer	60-70	Vast	Ja	Ja
Yasin	M	Boodschappenkoerier	20-30	Tijdelijk via uitzendbureau	Nee	Nee
Erik	M	Medewerker logistiek (douane)	50-60	Vast	Nee	Ja

N.B. Alle namen zijn fictief.

Bijlage 2: Overzicht onderzoeksopzet



Bijlage 3: Interviewleidraad

De interviews zijn afgenomen onder drie categorieën respondenten: (1) werknemers, (2) werkgevers en (3) vakbondsvertegenwoordigers. De respondenten zijn geworven via de *snowball-sampling* methode. Een oproep voor deelname aan het onderzoek werd verspreid via vakbonden, (kader)leden van vakbonden, sociale media (LinkedIn, Facebook), bedrijven/HR-afdelingen, recruitmentbureaus/werving- en selectiebureaus, uitzendbureaus, clubs/stichtingen/verenigingen. De werkgevers zijn ook benaderd via werkgevers- of brancheverenigingen.

De interviews waren als volgt gestructureerd. Allereerst werd in algemene zin in kaart gebracht hoe mensen denken over waardevol werk en hoe zij zich daartoe verhouden. Vervolgens werd dieper ingegaan op wat waardevol werk voor hen persoonlijk betekende. In dit deel van het interview lag de focus op hoe de werkenden hun werk over de jaren heen hebben ervaren, hoe dit eventueel is veranderd over de tijd en waar dit mee samenhangt. Ook werd gevraagd welke kansen en/of barrières zij ervoeren voor waardevol werk in hun eigen werksituatie. Tot slot werd aandacht besteed aan eventuele wensen en ambities voor de toekomst. Om ervoor te zorgen dat in de verschillende interviews dezelfde thema's aan de orde kwamen en tegelijkertijd te bevorderen dat ze een natuurlijk en informeel karakter hadden, werd gekozen voor semi-gestructureerde interviews op basis van onderstaande instructies en topic-list.

Introductie interview

Allereerst wordt de respondent verwelkomd en bedankt voor de deelname aan het interview. Vervolgens legt de onderzoeker kort uit waar het onderzoek over gaat en wat het doel is van het onderzoek. De respondent wordt ook verteld dat alles dat gezegd wordt tijdens het interview vertrouwelijk blijft en dat alle persoonsgegevens informatie wordt geanonimiseerd of weggelaten. De onderzoeker licht toe dat het niet relevant is om de informatie te herleiden, maar dat het puur om de persoonlijke mening en ervaringen van de respondent gaat. Om deze zelfde reden zijn er ook geen foute antwoorden mogelijk; alle antwoorden zijn goed omdat het interview bedoeld is om inzicht te krijgen in welke ideeën en ervaringen mensen hebben bij 'waardevol werk'. Tot slot wordt toestemming gevraagd om het interview op te nemen. Hierbij wordt duidelijk gemaakt dat de opname alleen wordt gebruikt voor het (anoniem) transcriberen en daarna wordt verwijderd. Een privacyverklaring kan indien gewenst ondertekend worden. De respondent ontvangt een bedankje voor deelname aan het interview.

Topic/vragenlijst

1. Werknemers

Hoofdthema's	Sub-thema's	Vragen
Introductie Achtergrond respondent	<ul style="list-style-type: none"> • Welkom & dank • Introductie onderzoek(er) & respondent • Anonimiteit • Toestemming opname 	<p>Zou je een beetje achtergrondinformatie van jezelf willen geven? Opleiding, gezinssituatie (nu, ev. vroeger), leeftijd, werkervaring tot nu toe.</p> <p>Hoe belangrijk is werk in jouw leven?</p>
Persoonlijke betekenis aan werkaspecten; het belang dat aan deze aspecten wordt gehecht	<ul style="list-style-type: none"> • Persoonlijke betekenis; • Verschillende aspecten (extrinsiek & intrinsiek) 	<p>Wat maakt werk voor jou persoonlijk waardevol/leuk/goed/prettig? Waarom?</p> <p>Wat is hierbij belangrijk (salaris, vastigheid, regelmogelijkheden, autonomie, sociale contacten, waardering, opleiding etc.)?</p>
Persoonlijke behoeften m.b.t. werk; Barrières en mogelijkheden	<ul style="list-style-type: none"> • Werkervaringen (met bepaalde werkaspecten; autonomie, waardering, sociale contacten etc.); • Eventuele verschillen over de tijd heen 	<p>Waarom ben je gaan werken op je huidige werk?</p> <p>Wat waren je verwachtingen van je werk en klopt dit met hoe het werkelijk is?</p> <p>Is de manier van werken wel eens veranderd? Heb je dit op een ander moment of in een andere baan anders ervaren? Was werk bijvoorbeeld leuker/prettiger of juist minder/niet?</p> <p>Welke aspecten ervaar jij ook daadwerkelijk in je eigen werk? Welke mis je?</p> <p>Welke barrières zie je in het bereiken van meer waardevol/waardevoller werk? Liggen de barrières meer aan de werkgeverszijde of eigen zijde (bijv. opleiding of gezondheid).</p>
Algemene ideeën en voorstellingen t.o.v. het concept 'waardevol werk'	<ul style="list-style-type: none"> • Algemene betekenis; • Voorstellingen, beeldvorming; • Voorbeelden van waardevol werk 	<p>Waar denk jij in het algemeen aan bij waardevol werk (of aanverwante begrippen zoals goed werk, kwaliteitsvol werk)?</p> <p>Wat voor voorstelling maak je daarbij? En waarom?</p> <p>Kan je hier voorbeelden van noemen? In hoeverre vind je je eigen werk waardevol?</p>

Hoofdthema's	Sub-thema's	Vragen
Ideeën/verwachtingen toekomst	<ul style="list-style-type: none"> • Verwachtingen • Hoop & behoeften • Kansen en drempels t.o.v. de toekomst 	<p>Wat verwacht je dat er gebeurt met jouw werk in de toekomst? Verandert er iets? Waarom wel of niet?</p> <p>Wat zou je hopen dat verandert? Wat zou voor jou een positieve verandering zijn? Wat zou het werk beter/leuker/plezieriger maken?</p> <p>Hoe realistisch is het denk je dat dit gebeurt? Waarom denk je dat dit niet gaat gebeuren? Hoe denk je dat het mogelijk zou zijn om dit te veranderen?</p>

Rijpte intrinsieke werkaspecten:

- Inhoudelijk leuk werk
- Werk waar je zelf trots op bent
- Ruimte voor initiatief, regie, autonomie
- Ontplooiingsmogelijkheden
- Prettige mensen om mee te werken
- Werk waarin je anderen kan helpen
- Waardering, respect

2. Werkgevers

Hoofdthema's	Sub-thema's	Vragen
Introductie Achtergrond-informatie	<ul style="list-style-type: none"> • Welkom & dank • Introductie onderzoek(er) & respondent • Anonimiteit • Toestemming opname 	<p>Kan je wat vertellen over het bedrijf? Wat voor soort(en) werk is er, wat voor werknemers, hoe ziet het productieproces eruit? Wat is de visie en/of missie van het bedrijf?</p>
Toepassing 'waardevol werk'	<ul style="list-style-type: none"> • Belangen en behoeften (waarom); • Streven (wat); • Inzet en betrokkenheid (hoe); • Eventuele veranderingen over de tijd heen 	<p>Zijn aspecten als autonomie, doorgroeimogelijkheden, sociale contacten, waardering, regelmogelijkheden etc. belangrijk volgens jou? Waarom? En in hoeverre wegen deze op tegen loon en baanzekerheid?</p> <p>Wat zijn jouw ervaringen met (intrinsieke) aspecten zoals autonomie, waardering, sociale contacten, ontwikkelmogelijkheden etc. onder je werknemers?</p> <p>Streef je hiernaar als werkgever/leidinggevende? Geef je hier invulling aan op de werkvloer? Zo ja, hoe probeer je intrinsieke aspecten, zoals autonomie en waardering, te realiseren voor werkenden?</p> <p>Is de manier van werken over de tijd wel eens veranderd? Waarom? En wat waren hier de effecten van?</p>
Uitwerking in de organisatie, gevolgen voor de werknemers	<ul style="list-style-type: none"> • Effect in de praktijk (wanneer) 	<p>Indien pogingen hiertoe: Wat merk je? Wat voor effecten heeft het inzetten op waardevol/prettiger/leuker werk (met nadruk op intrinsieke aspecten).</p> <p>Indien niet toegepast/geen pogingen: Wat zijn de redenen dat je hier niet of minder mee bezig bent? Zou je ervoor open staan hier (meer) mee bezig te zijn?</p>
Algemene ideeën en voorstellingen t.o.v. het concept 'waardevol werk'	<ul style="list-style-type: none"> • Algemene betekenis; • Voorstellingen, beeldvorming; • Voorbeelden van waardevol werk 	<p>Waar denk jij in het algemeen aan bij 'waardevol werk' (of aanverwante begrippen zoals goed werk, kwaliteitsvol werk)?</p> <p>Wat voor voorstelling maak je daarbij? En waarom?</p> <p>Kan je voorbeelden noemen?</p>

Hoofdthema's	Sub-thema's	Vragen
Reflectie	<ul style="list-style-type: none"> • Barrières & kansen 	<p>Zijn er barrières die aspecten als autonomie, regelmogelijkheden etc. voor werknemers in de weg staan? Zo ja, welke?</p> <p>Waar liggen volgens jou mogelijkheden om ervoor te zorgen dat er meer aandacht is voor waardevol/goed/leuk werk is (met nadruk op intrinsieke aspecten)?</p> <p>Wat is hiervoor nodig (organisatie breed)/wat heb jij hiervoor nodig?</p>

3. Vakbondsvertegenwoordigers

Topic	Sub-topic(s)	Vragen
Introductie	<ul style="list-style-type: none"> • Welkom & dank • Introductie onderzoek(er) & respondent • Anonimiteit • Toestemming opname 	<p>Kan je wat vertellen over jouw functie? Wat voor bedrijven? Wat voor soort(en) werk is er, wat voor werknemers, hoe ziet het productieproces eruit?</p>
Ervaringen in de arbeidsorganisatie en toepassing ‘waardevol werk’ in eigen werkzaamheden	<ul style="list-style-type: none"> • Belangen en behoeften (waarom) • Streven (wat) • Inzet en betrokkenheid (hoe) 	<p>Wat zijn jouw ervaringen met waardevol werk binnen bedrijven/deze sector? Waar herken je dit aan of waar herken je het gebrek hieraan?</p> <p>Waarom is waardevol werk, en dan ook met name intrinsieke aspecten, belangrijk?</p> <p>Streef je hiernaar in je werk als bestuurder? Zo ja, hoe probeer je intrinsieke aspecten, zoals autonomie en waardering, te bewerkstelligen?</p> <p>Welke middelen heeft te vakbond om bij te dragen aan meer waardevol werk? Bijv. de cao of persoonlijke ontwikkeling van medewerkers?</p>
Uitwerking in de organisatie	<ul style="list-style-type: none"> • Effect in de praktijk (wanneer) 	<p>Heb je ervaringen met hoe dit vervolgens uitwerkt in de praktijk? Voorbeelden?</p> <p>Welke strategieën zijn hierbij effectief?</p>
Algemene ideeën en voorstellingen t.o.v. het concept ‘waardevol werk’	<ul style="list-style-type: none"> • Algemene betekenis; • Voorstellingen, beeldvorming; • Voorbeelden van waardevol werk 	<p>Waar denk jij in het algemeen aan bij ‘waardevol werk’ (of aanverwante begrippen zoals goed werk, kwaliteitsvol werk)?</p> <p>Wat voor voorstelling maak je daarbij? En waarom?</p> <p>Kan je voorbeelden noemen?</p> <p>Hoe zie jij de balans tussen extrinsieke en intrinsieke werkaspecten voor werkenden in deze sectoren?</p>

Topic	Sub-topic(s)	Vragen
Reflectie	<ul style="list-style-type: none"> Barrières & kansen 	<p>Welke redenen zijn er waarom het wel of niet lukt om waardevol werk – met name intrinsieke werkaspecten – te agenderen of implementeren?</p> <p>Wat zijn de barrières hierbij en welke kansen of mogelijkheden zijn er volgens jou? Zitten die aan de werkgeverskant of ook werknemerskant (bv. opleiding of gezondheid)? En waar liggen eventuele drempel voor de vakbond?</p> <p>Wat kan er verbeterd worden en wat heb jij in jouw werk nodig om dit te verbeteren?</p>