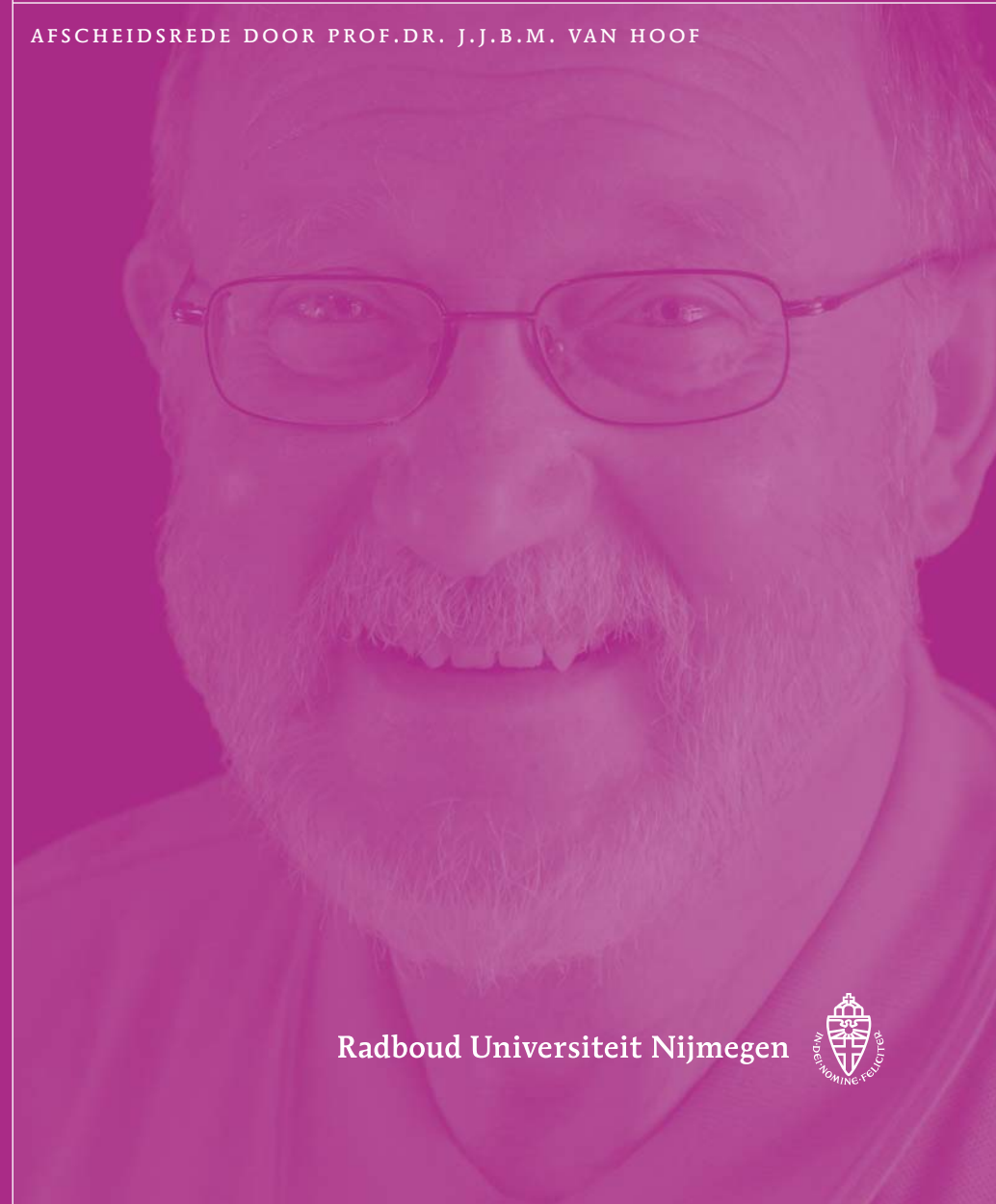


Nieuwe geluiden, oude thema's

AFSCHEIDSREDE DOOR PROF.DR. J.J.B.M. VAN HOOF



Radboud Universiteit Nijmegen



AFSCHEIDSREDE

PROF.DR. J.J.B.M. VAN HOOFF



De eerste barstjes die zo'n veertig jaar geleden in het naoorlogse arbeidsbestel zichtbaar werden – het einde van de geleide loonpolitiek, de toename van stakingen, de onverwachte stijging van de werkloosheid – leidden in eerste instantie tot pessimistische beschouwingen over een

crisis van het arbeidsbestel. Geleidelijk veranderde de toon van de discussie echter: sombere geluiden maakten plaats voor meer optimistische ideeën over de komst van een nieuw arbeidsbestel waarin door de komst van een nieuw type moderne en innovatieve organisatie en de verschijning van een nieuw soort flexibele en ondernemende werknemer nieuwe arbeidsrelaties zullen ontstaan die het kader vormen voor de ontwikkeling en betere benutting van het “menselijk kapitaal”. Met als gevolg dat het aanpassingsvermogen van de arbeidsmarkt groter en het werk zelf aantrekkelijker en uitdagender zal worden. Een win-win situatie dus voor alle partijen. Tegen de achtergrond van deze hoopvolle verwachtingen probeert Jacques van Hoof in zijn afscheidscollege de balans op te maken van de veranderingen die de afgelopen decennia zichtbaar zijn geworden.

Jacques van Hoof neemt met dit college afscheid als hoogleraar Arbeidsmanagement en omgeving aan de Radboud Universiteit Nijmegen.

NIEUWE GELUIDEN, OUDE THEMA'S.
VEERTIG JAAR VERANDERINGEN IN HET ARBEIDSBESTEL

**Nieuwe geluiden, oude thema's.
Veertig jaar veranderingen in het arbeidsbestel**

Rede in verkorte vorm uitgesproken bij het afscheid als hoogleraar Arbeidsmanagement en omgeving aan de Faculteit der Managementwetenschappen van de Radboud Universiteit Nijmegen op vrijdag 27 april 2007

door prof.dr. J.J.B.M. van Hoof

Vormgeving en opmaak: Nies en Partners bno, Nijmegen
Drukwerk: Thieme MediaCenter Nijmegen

ISBN 978-90-811020-2-5

© Prof.dr. J.J.B.M. van Hoof, Nijmegen, 2007

Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar worden gemaakt middels druk, fotokopie, microfilm, geluidsband of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de copyrighthouder.

Mijnheer de rector, collega's, vrienden en bekenden, zeer gewaardeerde toehoorders,

Vandaag wil ik samen met u terugblikken op veertig jaar veranderingen in het Nederlandse arbeidsbestel. Veertig jaar is de periode die mijn loopbaan bestrijkt. Veertig jaar geleden beklom ik voor het eerst de honderd treden die naar de bovenste verdieping van de Stichting Interuniversitair Instituut voor Sociaal-wetenschappelijk Onderzoek (beter bekend als SISWO) leidden om mij bij Albert Mok te melden als de nieuwe kandidaat-assistent van de sector Arbeid, Bedrijf en Beroep. Maar het is ook ongeveer veertig jaar geleden dat de eerste barstjes in het naoorlogse arbeidsbestel zichtbaar werden en wetenschappers en beleidsmensen zich begonnen af te vragen of die voorboden waren van ingrijpende veranderingen.

In dit college wil ik graag de balans opmaken van de veranderingen die in die veertig jaar hebben plaatsgevonden¹. Dat doe ik welbewust vanuit het gezichtspunt van een arbeidssocioloog die structuren en processen probeert te verbinden met de wensen en verwachtingen van de mensen die in verschillende posities het arbeidsbestel bevolken en die gespist is op tegenstrijdige belangen die veranderingen in de wereld van de (betaalde) arbeid onvermijdelijk met zich meebrengen. Ik zal eerst ingaan op de nieuwe geluiden over de toekomst van het arbeidsbestel die in die veertig jaar te horen zijn geweest. Vervolgens zal ik aan de hand van een schematische weergave van het arbeidsbestel de veranderingen in drie domeinen bespreken: het organisatiedomein, de arbeidsmarkt en de collectieve arbeidsverhoudingen. Tenslotte zal ik die bijeenbrengen in een poging om de vraag te beantwoorden in hoeverre er in de afgelopen veertig jaar nieuwe ontwikkelingen in de arbeidsrelaties te zien zijn. Daarbij zal blijken dat in die veertig jaar ook heel wat bij het oude gebleven is.

1. HET VERMOEIDE ARBEIDSBESTEL

Zoals ik al gezegd heb werden rond 1970 de eerste barstjes in het arbeidsbestel zichtbaar. Het naoorlogse arbeidsbestel bouwde voort op ontwikkelingen die al vanaf het begin van de eeuw op gang waren gekomen (de eerste beschermende arbeidswetgeving, de opkomst van de CAO, de eerste aarzelende pogingen om georganiseerd overleg op bedrijfsniveau en op centraal niveau op gang te brengen, een meer actieve bemoeienis van de overheid met de arbeidsbemiddeling), maar tijdens en onmiddellijk na de Tweede Wereldoorlog kwamen deze ontwikkelingen in een stroomversnelling. Er kwam een 'historisch compromis' tot stand tussen werkgevers, (erkende) vakbonden en de overheid, waarbij de vakbonden akkoord gingen met een sterk gereguleerd arbeidsvoorwaardenbeleid (de geleide loonpolitiek) in ruil voor een evenredige positie in de centrale overleg- en adviesorganen en de belofte van de werkgevers om mee te werken aan de opbouw van de sociale zekerheid. Dat betekende op bedrijfsniveau, dat de vakbonden de beschikkingsmacht van het management de facto erkenden in ruil voor een aanvankelijk

zeer bescheiden vorm van medezeggenschap van het personeel in de ondernemingsraad, kortweg OR.

De eerste tekenen dat niet alles koek en ei was kwamen in de periode van hoogconjunctuur die volgde op de succesvolle wederopbouw van de economie. De geleide loonpolitiek bleek niet bestand tegen de krapte op de arbeidsmarkt, de aanspraken van de werknemers op een groter aandeel in de welvaart konden alleen worden opgevangen door elkaar opvolgende loongolven. Toen daarna de herstructurering van een aantal industriële bedrijfstakken op gang kwam en de betrokken arbeiders zich daartegen probeerden te weren door stakingen en zelfs bedrijfsbezettingen, begon men te spreken over de 'radicalisering' van de vakbeweging. Het 'harmoniemodel' leek plaats te maken voor een 'conflictmodel' (Peper 1973). De grootste schok kwam echter met de vanaf het midden van de jaren zeventig oplopende werkloosheid die niet ten onrechte als een rechtstreekse aantasting werd gezien van de basis van het arbeidsbestel: de belofte van een groeiende welvaart voor iedereen. Daarmee leek de legitimiteit van het arbeidsbestel op het spel te staan, te meer omdat er aanvankelijk weinig kruid tegen de werkloosheidsgroei gewassen leek.

Sociologen over de crisis van het arbeidsbestel

In 1976 braken de arbeids- en bedrijfs sociologen op de Bedrijfs sociologische Studiedagen (BSS) zich het hoofd over deze ontwikkelingen. De BSS was een forum voor zowel wetenschappers als praktijkmensen, waar deze zich jaarlijks gezamenlijk over actuele ontwikkelingen en vraagstukken uit de bedrijfspraktijk bogen. De wetenschappers presenteerden daar nieuwe inzichten en recente onderzoeksresultaten waarbij doorgaans gezaghebbende hoogleraren de inleiding, samenvatting en nabeschouwing voor hun rekening namen. Ervaren mensen uit de praktijk verzorgden coreferaten. Een soort kennisplatform avant la lettre dus, gevoed door het idee dat bedrijfs sociologen waar zij ook werkten een 'community of practice' vormden. Jonge onderzoekers zoals deze spreker kwamen er met rode koontjes naar zoveel wijsheid en *inside information* luisteren.

De titel van de BSS 1976 was veelbetekenend: *Het vermoeide arbeidsbestel*. En de ondertitel van de bundel met de (bewerkte) inleidingen laat al helemaal niets aan duidelijkheid te wensen over: *een sociaal-culturele verkenning van crisisverschijnselen* (Van Dyck en Ter Hoeven 1977). Het arbeidsbestel was volgens de meeste bijdragen in een crisis beland en daarover heerste groot pessimisme. Volgens de inleider (Ter Hoeven) en de 'uitleider' (Van Zuthem) waren tendenties tot desintegratie en erosie van de regels die werknemers sedert kort enige werk- en inkomenszekerheid boden alom zichtbaar en deze zouden vermoedelijk tot meer anomie en meer vervreemding leiden. Niet alleen de werkloosheid kreeg daarvan de schuld, maar ook de toegenomen spanning tussen het stijgende opleidingsniveau van de werknemers en de achterblijvende kwaliteit van het werk en het gebrek aan industriële democratie. Van Dyck, die de samenvatting

verzorgde, voegde daar nog aan toe de machteloosheid die van hoog tot laag in de arbeidsverhoudingen zichtbaar was, het onvermogen van de actoren op elk niveau om adequate antwoorden op de uitdagingen te vinden. Ik durf de stelling aan dat dit crisisgevoel ook in de kring van beleids mensen die zich met de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en in de arbeidsverhoudingen bezighielden wijd verbreid was.

Het was een diagnose die zeker indruk maakte op een nieuwe generatie kritische Nederlandse en Vlaamse arbeids- en organisatiesociologen die in de jaren zeventig en tachtig het toneel betrad en die in de door SISWO ondersteunde netwerken een forum vond. De groepen die door mijn collega's Machiel van der Woude, Bert van Hees, Nick van den Heuvel en mijzelf georganiseerd werden bewogen zich alle op en rond de 'breukvlakken in het arbeidsbestel'. De arbeidsmarkt onderzoekers kwamen onder de invloed van de segmenteringstheorie die nieuwe perspectieven op ongelijkheid en marginaliseringprocessen bood en waarmee de beginnende discussie over flexibilisering van de arbeidsmarkt van kritische geluiden kon worden voorzien (Valkenburg en Vissers 1978). Binnen de subgroep Industriële democratie discussieerden onderzoekers over het voor en tegen van werkoverleg en werkstructurering en over het functioneren van de ondernemingsraden en legden zij ondanks hun meningsverschillen samen de wetenschappelijke grondslag voor een serie experimenten met vergroting van medezeggenschap (Scholten 1975). In de themagroep Kwaliteit van de arbeid werd de betrokkenheid bij het thema humanisering van de arbeid verbonden met de introductie van de arbeidsprocesbenadering en werd in een soort haat-liefdeverhouding met de sociotechniek een poging gedaan nieuwe inzichten en een nieuwe praktijk ten aanzien van organisatie vernieuwing te ontwikkelen (Christis e.a. 1980, Huijgen en Pot 1995). Ook het thema aansluiting onderwijs arbeidsmarkt hoort in dit rijtje thuis als een thema waar nieuwe verhoudingen - ditmaal op het grensvlak van onderwijs- en arbeidsbestel - zichtbaar werden. Samen met een aantal andere onderzoekers deden Jaap Dronkers en ik een poging nieuwe ideeën uit de onderwijs- en de arbeidssociologie te combineren en daarmee het nogal 'naïeve denken' (zoals wij dat met sardonisch genoegen noemden) op dit terrein open te breken (Van Hoof en Dronkers 1980). En laat ik vooral niet het onderzoek naar vrouwenarbeid en de arbeidsmarktpositie van vrouwen vergeten, waarin arbeidssociologische theorieën als de bovengenoemde gecombineerd werden met nieuwe ideeën over emancipatie en gender (De Bruijn 1989).

Het waren voor mij en naar ik vermoed ook voor vele andere onderzoekers stimulerende en opwindende jaren. We hielden ons bezig met maatschappelijk relevante vraagstukken op het raakvlak van wetenschap en beleid, maar wel met de intentie om daar door middel van goed onderzoek meer licht op te werpen. En in elk geval heeft dat geleid tot een respectabele stroom van onderzoek en publicaties over de verschillende aspecten

van veranderingen in het arbeidsbestel. De poging om vandaag een balans van deze veranderingen op te maken zou zonder al dat onderzoek en zonder de ideeën waarop al die onderzoekers mij in de loop van de tijd gebracht hebben ondenkbaar zijn.

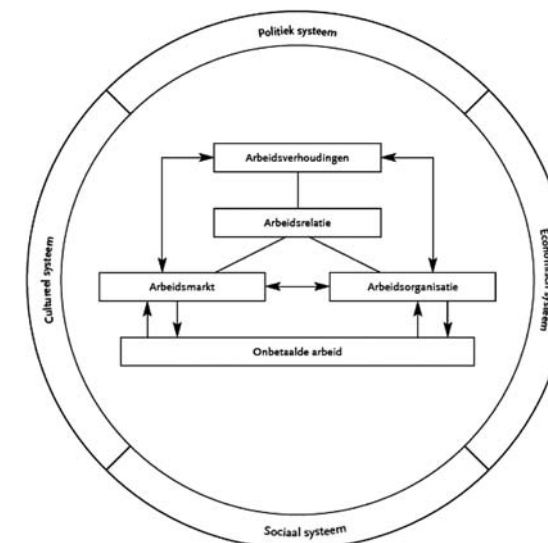
2. HOOPVOLLE VERWACHTINGEN

Hoewel pessimistische geluiden nooit geheel verdwenen zijn, veranderde vanaf de tweede helft van de jaren tachtig (toen het conjuncturele herstel op de arbeidsmarkt zichtbaar begon te worden) de toon van de discussie. De verschijnselen die eerst als crisis-symptomen werden gezien, gelden nu als voorboden van de komst van een nieuw arbeidsbestel. Een arbeidsbestel dat beter aangepast is aan de eisen des tijds (dat betekent in eerste instantie aangepast aan de nieuwe internationale concurrentieverhoudingen) en dat van de werkende mannen en vrouwen niet alleen maar het opgeven van oude zekerheden en meer flexibiliteit vraagt, maar hen tegelijkertijd nieuwe, aantrekkelijke werk- en loopbaanmogelijkheden in het verschieft stelt. Er verscheen een nieuw soort toekomstgerichte beschouwingen over het arbeidsbestel, dat ik soms geneigd ben de *science fiction* van het nieuwe arbeidsbestel te noemen¹¹. Dat bedoel ik niet per se negatief, zoals in alle toekomstbeschouwingen komt het daarbij aan op de balans tussen het *science*-element (het consequent doorredeneren op grond van goed onderbouwde empirische tendenties en wetmatigheden) en de *fiction*. Maar zoals ieder SF fan weet, is er een smalle grens die *Fiction* van *Fantasy* scheidt. In ieder geval was het utopische element in veel van die beschouwingen goed ontwikkeld.

Ik zal nu nader op deze hoopvolle toekomstverwachtingen ingaan. Ik doe dit aan de hand van een schematische voorstelling van het moderne arbeidsbestel die ik al een aantal jaren gebruik om ordening aan te brengen in de verschillende veranderingen die zich in de wereld van de arbeid afspelen en de ideeën daarover. Ik zal het gemakshalve maar aanduiden als 'het model Van Hoof', in de hoop natuurlijk dat u dat vanaf heden ook gaat doen en dat mijn naam zodoende nog enige tijd na dit afscheid zal blijven voortleven.

In dit model heb ik drie domeinen onderscheiden (je kunt ze ook arena's noemen) waar de actoren elkaar in verschillende rollen ontmoeten:

- Op de *arbeidsmarkt* ontmoeten zij elkaar als aanbieders en vragers. De aanbieders bieden hun arbeidsvermogen te koop aan, de vragers zijn op zoek naar geschikte arbeidskrachten. Hier vinden ruil- en onderhandelingsprocessen plaats die in de meeste gevallen uitmonden in de koppeling van een arbeidskracht aan een arbeidsplaats (het allocatieproces)
- In het *organisatiedomein* staan zij tegenover elkaar als werkgever en werknemer die met elkaar moeten samenwerken, maar tegelijkertijd ook in een gezagsrelatie staan. Hier worden arbeidsprocessen georganiseerd en wordt het arbeidsvermo-



Figuur 1. Het moderne arbeidsbestel

gen ten behoeve van de doelen van de organisatie omgezet in concrete arbeidsprestaties (het benuttingproces)

- In de arena van de *collectieve arbeidsverhoudingen* ontmoeten de actoren elkaar niet als individuen, maar als georganiseerde partijen: vakbonden en werkgeversorganisaties. Inzet daarbij is het streven om de processen die zich op de arbeidsmarkt en in de organisatie afspelen aan bepaalde regels te binden, in eerste instantie, met betrekking tot de beloning en andere arbeidsvoorwaarden, maar daar is in de loop van de tijd heel wat bijgekomen (het reguleringsproces dus).

Er moet op gewezen worden dat dit laatste domein pas na verloop van tijd ontstaan is. In het begin van de moderne periode speelden de arbeidsverhoudingen tussen werkgevers en werknemers zich geheel binnen het organisatiedomein af, waarbij de werkgever vrijwel almachtig was. Als reactie daarop begonnen arbeiders zich in vakbonden te organiseren. Later organiseerden ook de werkgevers zich in verbonden. Zo kwam een proces van externalisering van de arbeidsverhoudingen op gang waardoor met vallen en opstaan een arena voor collectief onderhandelen en overleg ontstond. Min of meer tegelijkertijd zien we op de arbeidsmarkt een tegengestelde beweging, doordat grote bedrijven een aanvang maken met het opbouwen van interne arbeidsmarkten voor bepaalde groepen personeel (zie uitvoeriger Van Hoof en Van Ruysseveldt 2006a: 22 e.v.). Beide processen zullen we in het vervolg nog tegenkomen.

In het centrum van het model staat de *arbeidsrelatie*, als verbindende schakel tussen de drie velden. Deze heeft een juridische component, het arbeidscontract, waarin rechten en verplichtingen van beide partijen worden vastgelegd. Maar in de praktijk gaat het om (veel) meer (zoals al blijkt uit het veelvuldig gebruik van de term 'psychologisch contract'): alle verwachtingen die werkgever en werknemer van elkaar hebben en waarvan zij vinden dat de andere partij zich eraan hoort te houden, of deze nu op formele of informele afspraken berusten of zelfs alleen maar op normen van goed werkgevers- en goed werknemerschap. Ik wil met deze tekening laten zien dat veranderingen in de arbeidsrelaties zowel door ontwikkelingen binnen organisaties, als door ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en in de arbeidsverhoudingen beïnvloed kunnen worden. In navolging van Bolweg, Kluytmans en anderen (zie o.a. Kluytmans 1999) onderscheid ik aan de arbeidsrelatie een ruil-, een gezags- en een samenwerkingsdimensie. Dat die elkaar wel eens in de weg kunnen zitten is iets dat in het volgende ook nog wel ter sprake zal komen.

Op weg naar een nieuw arbeidsbestel?

Maar nu eerst de hoopvolle toekomstverwachtingen. Ze zullen velen van u vertrouwd in de oren klinken, maar toch lijkt het me goed ze nog even aan de hand van mijn model op een rijtje te zetten.

Centraal staat de komst van een *nieuw type organisatie*. Het tayloristische organisatiemodel dat in combinatie met de mechanisering van het productieproces de grondslag vormde voor de massaproductie heeft volgens een toenemend aantal organisatie-deskundigen zijn houdbaarheidsdatum inmiddels ruim overschreden. Het is niet geschikt voor een meer dynamische economie waarin de mondialisering (ik kan het anglicisme 'globalisering' nog steeds niet uit mijn mond krijgen) in een stroomversnelling terecht gekomen is, consumentenvoorkeuren steeds grilliger worden en kwaliteit van de producten/diensten een steeds grotere rol in de concurrentiestrijd gaat spelen. En het past ook niet meer bij een steeds beter geschoolde beroepsbevolking die met betrekking tot de kwaliteit van het werk steeds meer noten op haar zang krijgt. Gelukkig is een nieuw organisatietype in opmars dat zich met de wind van de economisch/technologische ontwikkeling in de rug over het hele arbeidsbestel zal verspreiden.

Dat nieuwe organisatietype staat afhankelijk van de smaak van de 'ontdekker' ervan onder vele namen bekend (nieuwe productieconcept, flexibele organisatie, excellente organisatie, lerende organisatie, kennisintensieve organisatie, netwerkorganisatie enzovoort). Maar het komt toch wel een beetje op hetzelfde neer. Het is een organisatie die gekenmerkt wordt door een platte en netwerkachtige structuur waarbij de grenzen tussen de organisatie en zijn omgeving vervagen. Centralisatie van bevoegdheden maakt plaats voor decentralisatie. Verticaal en horizontaal uitgesplitste taken maken plaats voor brede en complexe taken. Daardoor vertoont de kwaliteit van het werk een stijgende lijn. Teamwerk en een flexibele inzet van personeel worden gekoesterd.

Rationalisering, het streven naar steeds grotere efficiëntie staat natuurlijk ook in dit type organisatie voorop, maar wordt bereikt met heel andere middelen dan in de tayloristische organisatie, middelen die gericht zijn op een maximale benutting van het ontwikkelingspotentieel (het 'human capital') van de werknemers. Daarin heeft het moderne personeelsmanagement, niet voor niets Human Resources Management genoemd, een groot aandeel. Zo worden efficiëntie en innovatie met elkaar verbonden.

Vergelijkbare ontwikkelingen zullen zich voordoen op de *arbeidsmarkt*. Aan de vraagkant zullen als gevolg van het streven naar een flexibeler inzet van personeel de interne arbeidsmarkten worden ingekrompen. Dat betekent een ommekeer in het decennialange internaliseringproces dat eerder genoemd werd. Aan de aanbodkant wordt veel verwacht van de komst van de Nieuwe Werknemer (met hoofdletters) die goed door heeft dat werkzekerheid niet gediend is met het krampachtig vasthouden aan een baan bij dezelfde werkgever, maar eerder met een ondernemende mentaliteit en een voortdurende investering in zijn/haar eigen menselijk kapitaal. Een werknemer dus met een grote *employability*, die heel goed voor zijn eigen belangen kan opkomen, maar ook een fijne neus heeft voor wat nieuwe werkgevers nodig hebben. Ontwikkelingen aan vraag- en aanbodzijde samen zullen leiden tot meer mobiliteit en openheid waardoor het aanpassingsvermogen van de arbeidsmarkt vergroot wordt.

Het nieuwe type organisatie kan alleen maar gedijen in *nieuwe arbeidsverhoudingen*. Hier sluiten de toekomstverwachtingen aan op de kritiek die al vele jaren te horen is op het stelsel van arbeidsverhoudingen. Dat stelsel zou te veel een wereld op zichzelf geworden zijn die niet langer aansluit bij de ontwikkelingen in het organisatiedomein en op de arbeidsmarkt. Oude instituties, zoals het minimumloon, het in vele CAO's tot in detail opgetuigde functie- en beloningsgebouw, of het algemeen verbindend verklaren van de CAO belemmeren de flexibiliteit van de arbeidsmarkt en bemoeilijken de aanpassing van de arbeidsrelatie aan nieuwe wensen en voorkeuren van de werknemers. Erger nog, ze houden volgens vele critici een tweedeling in stand tussen 'insiders' en 'outsiders' en belemmeren daardoor de kansen van werklozen en nieuwkomers op de arbeidsmarkt. Maar ook hier lijken we op een keerpunt beland. De Nieuwe Werknemer en de Nieuwe Werkgever zullen de handen ineenslaan om zich los te maken uit de knellende collectieve kaders van de CAO-afspraken. Het zwaartepunt van de arbeidsverhoudingen komt weer binnen de organisatie te liggen. Het gevolg is dat het collectieve karakter van de arbeidsverhoudingen sterk zal worden afgezwakt om plaats te maken voor geïndividualiseerde arbeidsverhoudingen. Daarmee verliezen de vakbonden zonet hun bestaansrecht, dan toch een belangrijke functie.

Al deze hoopvolle verwachtingen komen bijeen in het beeld van *nieuwe arbeidsrelaties*. Er zal sprake zijn van individualisering en ook van flexibilisering van de arbeidsrelaties (meer tijdelijke banen en/of banen met variërende werktijden). De arbeidsrelatie zal in het teken komen te staan van een Nieuw Psychologisch Contract,

waarbij werknemers afzien van een baan voor het leven in ruil voor leer- en ontwikkelingsmogelijkheden en autonomie in het werk ('empowerment' in de populaire managementliteratuur). Omdat de nieuwe organisaties mede door hun kennisintensieve karakter steeds afhankelijker worden van hun goedgeschoolde werknemers zal de gezagsdimensie van de arbeidsrelatie meer naar de achtergrond verdwijnen ten gunste van de samenwerkingsdimensie. Zelfsturing (individueel of in teamverband) zal kenmerkend zijn voor het Nieuwe Werken (opnieuw hoofdletters).

Een nieuwe organisatie, nieuwe werknemers, nieuwe arbeidsverhoudingen en nieuwe arbeidsrelaties, ze lijken aan een onstuitbare opmars bezig. De economische en technologische ontwikkelingen worden gezien als 'prime mover' achter deze opmars, maar er wordt ook aangenomen, dat deze ontwikkeling ook de werkenden ten goede zal komen. Economisch determinisme en convergentie van belangen tussen werkgevers en werknemers zijn dus veronderstellingen waarop dit toekomstbeeld berust. En daarachter ontwaren we de grote belofte die ons al vanaf het begin van de industrialisatie wordt voorgehouden: een open arbeidsbestel, een arbeidsbestel waar ieders positie bepaald wordt door zijn eigen talenten en prestaties. Ligt de realisatie van het aloude meritocratische ideaal binnen handbereik? Nu dreigt het dus echt SF te worden, gewaardeerde toevoorders. Het wordt daarom hoog tijd over te stappen naar wat ik u bij de aanvang van dit college beloofde: een balans op te maken van wat er nu echt in ons arbeidsbestel gebeurd is.

3. HET ORGANISATIEDOMEIN: TEGENSTRIJDIGE ONTWIKKELINGEN

U zult niet erg verrast zijn om te horen dat organisatievernieuwing heel wat trager verloopt dan de optimisten willen doen geloven. Dat heb je wel vaker met grote transformaties en maakt veranderingen dragelijker (Van Hootegeem 2000). Van meer belang is het om vast te stellen dat organisatievernieuwing ook veel grilliger, minder rechtlijnig verloopt dan verwacht. Organizevernieuwing is kennelijk een selectief proces. Organisaties doen een greep uit de inmiddels rijk gevulde gereedschapskist ('toolkit') van de organisatieveranderaars en halen daar uit wat om hen moverende redenen van pas komt. *Integrale* organisatievernieuwing, de integrale toepassing van nieuwe organisatieprincipes is, volgens recent onderzoek, daarentegen nog steeds een heel wat zeldzamer fenomeen. TNO-onderzoekers Dhondt en Kwakkelsteijn kwamen op basis van een omvangrijke survey onder het Nederlandse bedrijfsleven tot de conclusie, dat anno 2002 technische vernieuwing (de toepassing van ICT) weliswaar op grote schaal plaatsvindt (wordt door drie kwart van de bedrijven toegepast), maar dat slechts één derde van de bedrijven zich bezig houdt met organisatorische innovatie (in de vorm van het decentraliseren van verantwoordelijkheden naar de werkvloer en de daarmee verbonden verbetering van functies) en een nog kleiner percentage (27 procent) met

systematische uitbesteding van taken bezig is. Slechts 8 procent van de bedrijven, de 'totaalvernieuwers', passen alle drie de vormen van vernieuwing toe. In vergelijking met vier jaar eerder is dat laatste percentage niet gestegen, maar juist teruggelopen (Dhondt en Kwakkelstein 2004: 62-64).

We kunnen dan ook zeker niet zeggen dat de traditionele 'tayloristische' organisatieprincipes tot het verleden behoren. Sommige ervan, zoals de scheiding van voorbereidend en uitvoerend werk en standaardisering van werkzaamheden, met een corresponderende versterking van plannende staffuncties en centralisering van bevoegdheden, lijken zelfs aan een nieuw leven te zijn begonnen in de snel gegroeide onderwijs- en zorgbureaucratieën van de semi-publieke sector (Van Noort 2002, Onderwijsraad 2004, Blinkhof 2007). De achtergrond daarvan wordt niet alleen gevormd door de schaalvergroting in deze sectoren, maar ook door de nieuwe vormen van bekostiging en nieuwe kwaliteitseisen waarmee deze organisaties vanuit de omgeving worden geconfronteerd. Deze leiden op hun beurt weer tot verstrakking van interne procedures ('protocollering'), scherper intern toezicht en 'verstaffing'.

Zelfs het zogenaamde kenniswerk, het prototype van het Nieuwe Werken, is niet immuun voor deze principes. Volgens collega's Ben Dankbaar en Pierre van Amelsvoort zijn en worden alle beproefde technieken toegepast om de productiviteit van kenniswerk te vergroten (Dankbaar 2004, Van Amelsvoort 2007). Daarbij speelt de opdeling van het werk in complexe, onvoorspelbare taken en minder complexe, meer voorspelbare taken een grote rol. Deze laatste worden vervolgens aan het proces van standaardisering onderworpen en vastgelegd in routines en voorschriften – en natuurlijk toebedeeld aan minder hoog geschoolde en dus goedkopere kenniswerkers. Niet ten onrechte trekt Dankbaar hier een parallel met het proces van *deskilling* zoals dertig jaar geleden door Braverman besproken.

Gezien het bovenstaande hoeft het geen verwondering te wekken dat steeds vaker het bestaan van hybride organisaties wordt gesignaleerd, organisaties waarin 'nieuwe' en 'oude' organisatieprincipes op uiteenlopende manieren gecombineerd worden (Schoemaker 1998).ⁱⁱⁱ En we kennen inmiddels ook vele voorbeelden van organisaties waarin organisatievernieuwingen (bijvoorbeeld het werken in semi-autonome teams) na verloop van tijd geheel of gedeeltelijk worden teruggedraaid. Michiel Schoemaker heeft in zijn oratie in dit verband zelfs het woord *regressie* in de mond genomen. Hij signaleert de laatste jaren een tendens dat organisaties terugkomen op het streven om via nieuwe organisatieconcepten en een modern personeelsmanagement de betrokkenheid van hun medewerkers te vergroten en weer teruggrijpen op strakke vormen van sturing (Schoemaker 2003:23). Collega's als Jos Benders en Stefan Heusinkveld hebben erop gewezen dat organisatievernieuwing modieuze trekjes heeft: bepaalde recepten voor vernieuwing komen op, genieten een tijd lang grote populariteit om vervolgens weer uit het zicht te verdwijnen, waarbij vaak wel een soort residu in organisaties achter blijft (Heusinkveld 2004, Nijholt en Benders 2005).

Horizontalisering en intensivering

Is er dan helemaal geen sprake van rechtlijnig verlopende veranderingen binnen organisaties? Dat hoort u mij niet zeggen. Ik deel de veelgehoorde mening dat een meer horizontale wijze van organiseren in opkomst is (zie Kluytmans 1999:243 e.v.), maar ik heb er ook een belangrijke kanttekening bij. Afplattung (het weghalen van een of meer hiërarchische lagen in de organisatie) behoort tegenwoordig tot het standaardrepertoire van de meeste organisaties in het bedrijfsleven. Datzelfde geldt voor de invoering van resultaatverantwoordelijke eenheden (het zogenaamde business unit-model, zie Looise en Drucker 2003: 391-392). Met dat model wordt tegenwoordig ook geëxperimenteerd in de semi-publieke sector.^{iv} Dat lijkt te wijzen op een tendens tot decentralisatie van organisaties (zoals u zich herinnert een van de eerder genoemde hoopvolle verwachtingen). Maar we moeten oppassen dat we hier geen voorbarige conclusies trekken. Er wordt ook gesignaleerd dat bedrijven ernaar streven de verschillende onderdelen in de productieketen zo nauw mogelijk op elkaar af te stemmen om systeemverliezen te voorkomen. Zo worden dan weer (logistieke) maatregelen genomen en planning & control-systemen in het leven geroepen die de centrale aansturing van eenheden versterken en de afhankelijkheid van de onderdelen vergroten. Het lijkt er dus eerder op dat processen van centralisering en decentralisering hand in hand gaan (Vos en Buitelaar 1996, Buitelaar 2006).

Ook het werken in teamverband past goed in een meer horizontale vorm van organiseren. Ik maak me sterk dat de meesten van u tegenwoordig in een 'team' werken, misschien wel in meer dan één als we ook de meer tijdelijke vormen van teams (zoals projectteams) meerekenen. Teamwerk is in de loop der tijd toegenomen (zie opnieuw Looise en Drucker 2003). Maar ook hierop moeten we ons niet verkijken. In de discussie over het nieuwe organisatie-model wordt aan teams een heel wat specifiekere invulling gegeven dan in veel van de huidige praktijk. Het gaat dan om de zogenaamde semi-autonome teams of taakgroepen die grote bevoegdheden hebben om als groep het werk zelfstandig te organiseren en te verdelen. Dat is een flinke inperking, zo laat recent onderzoek zien. Volgens Bram Steijn geeft slechts een kwart van de werknemers die in teamverband werken aan dat hun team aan deze eisen voldoet (Steijn 2001: 65). Op het totaal is dat niet meer dan 12 procent. Ook hier blijkt meer horizontaal organiseren niet perse gepaard te gaan met decentralisering.

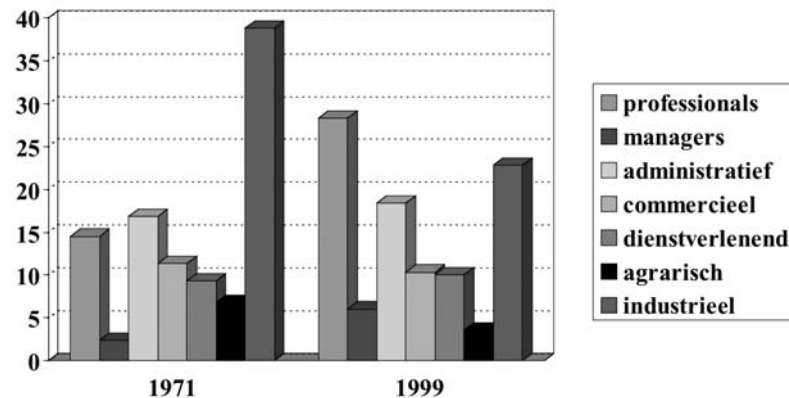
Tenslotte blijkt uit onderzoek dat de organisatievernieuwing zoals die nu plaats vindt lang niet altijd de beloofde win-winsituatie met zich mee brengt. Lang niet alle werknemers profiteren ervan en zelfs voor degenen die er wel van profiteren heeft het een schaduwkant. Organisaties gaan er bij hun streven naar flexibilisering van de personeelsinzet steeds meer toe over om hun personeelsbestand op te delen in een kern van werknemers in vaste dienst en een rand van werkenden met tijdelijke en flexibele contracten, zoals onlangs nog door de WRR is vastgesteld (WRR 2007).^v Een eventue-

le verbetering van de kwaliteit van het werk blijft meestal beperkt tot de kerngroep. Maar ook voor het kernpersoneel blijken de veranderingen vaak minder prettige nevenverschijnselen met zich mee te brengen, zoals vergroting van de werkdruk en zelfs emotionele uitputting (Dhondt en Kwakkelsteijn 2004:66, Goudswaard 2004:176). Het zijn juist vaak de meest vernieuwende organisaties die een groot beroep doen op de beschikbaarheid en inzetbaarheid van hun werknemers. Het gevolg is een grotere werk- en tijdsdruk die bij veel werknemers haast ongemerkt leidt tot langere werkdagen en verlenging van de werkweek (Van Echtelt 2007). Een steeds verder voortschrijdende intensivering van de arbeid loopt volgens mij als een rode draad door veertig jaar organisatievernieuwing heen.

Dat organisatievernieuwing trager en grilliger verloopt dan verwacht en soms zelfs een tegenstrijdig karakter heeft hoop ik hiermee voldoende duidelijk gemaakt te hebben. De vraag rijst dan: waarom is dat zo? Het antwoord wordt meestal gezocht in een combinatie van een geringe veranderingsbereidheid van de kant van werknemers en traditionalisme en kortetermijndenken bij het management. Daar zit zeker wat in, maar een socioloog mag met een dergelijk verklaring toch geen genoegen nemen (zie ook Fruytier 1994 en Van Hoetegem 2000). In organisaties gaat het altijd om machts- en afhankelijkheidsrelaties, om gedeelde én tegenstrijdige belangen en dus om samenwerking én conflict (Mastenbroek 1982). Dit interne krachtenveld bepaalt mede het verloop van het organisatievernieuwingproces. Organisaties die zich op het pad van organisatievernieuwing begeven komen voor bepaalde dilemma's te staan waarin belangtegenstellingen tot uitdrukking komen. Een belangrijk dilemma zijn we al tegengekomen: de spanning tussen decentralisatie en centrale sturing.^{vi} Hierbij is niet alleen de efficiëntie in het geding, maar ook de belangen van het topmanagement en andere groepen in de organisatie. Het is dan niet zo verbazingwekkend dat we dikwijls pendelbewegingen zien tussen de ene en de andere pool van dit dilemma. In het verloop zullen we nog andere tegenstrijdigheden tegenkomen.

4. DE ARBEIDSMARKT: FLEXIBILISERING, MAAR MET MATE

Veranderingen op de arbeidsmarkt hebben de afgelopen jaren in het middelpunt van de discussie gestaan. Aanvankelijk ging de aandacht vooral uit naar de werkloosheid, maar vanaf ongeveer 1990 wordt ook de arbeidsparticipatie (het aandeel personen tussen 15 en 64 jaar dat daadwerkelijk werkt) als een directe aanwijzing voor de gezondheid van de arbeidsmarkt beschouwd. Ik zal hier niet op de ontwikkeling van deze twee grootheden ingaan.^{vii} Wel wil ik even stilstaan bij de grote verschuivingen in de werkgelegenheid die in de afgelopen veertig jaar hebben plaatsgevonden, ook om bij voorbaat mogelijke misverstanden daarover weg te nemen. U weet dat de industriële sector in die periode flink is gekrompen, terwijl de particuliere dienstverlenende sector en de



Figuur 2. Veranderingen in de beroepenstructuur 1971-1999 (bron: De Beer 2006)

publieke sector sterk zijn gegroeid. Dit zien we terug in de verschuivingen binnen de beroepenstructuur (zie figuur 2)

De figuur laat duidelijk zien hoe sterk het aandeel van de professionele beroepen (zo noem ik de categorie wetenschappelijke en andere vakspecialisten maar even) gestegen is. Zij maken thans meer dan een kwart van de werkgelegenheid uit. Ook de managementfuncties ('beleidsvoerende en hogere leidinggevende functies') zijn verhoudingsgewijs sterk gegroeid, hoewel ze een veel kleiner deel van het totaal vormen. De afname van de industriële werkgelegenheid is eveneens duidelijk zichtbaar.

Zulke verschuivingen hebben natuurlijk grote invloed op het gemiddelde beroepsniveau van de werkenden. Dat is in de afgelopen veertig jaar dan ook gestaag omhoog gegaan, zoals blijkt uit de serie publicaties van Fred Huijgen en anderen over de kwalitatieve structuur van de werkgelegenheid (Huijgen e.a. 1983, Batenburg e.a. 2003). Dat betekent dat over het geheel genomen het werk thans hogere eisen stelt aan de opleiding en zelfstandigheid van de werkenden. Niettemin zijn er per sector grote verschillen: terwijl in de industrie bijvoorbeeld het werk op laag niveau afnam, steeg het nu juist sterk in de commerciële dienstensector. De blik op die sector wordt vaak bepaald door de hoogwaardige dienstverlening van ICT-specialisten, financiële deskundigen, bedrijfsadviseurs of ontwerpers, maar hier is ook de eenvoudige dienstverlening van winkel- en horecapersoneel en in de verzorgende sfeer te vinden. En ook die beroepen nemen in omvang toe.

Het is dan ook een misvatting dat aan de onderkant van de arbeidsmarkt de banen in grote aantallen verdwijnen, zoals Paul de Beer in een aantal publicaties heeft laten zien. Nog steeds nemen de functies op de laagste twee niveaus (corresponderend

met alleen basisonderwijs tot en met vmbo) in omvang toe. Dat er aan de onderkant toch grote problemen bestaan, komt door het feit dat deze functies steeds vaker ingenomen worden door personen met een hoger opleidingsniveau waardoor de laagst opgeleiden vaker in de werkloosheid terecht komen. (De Beer 2006). Door tegen het decor van een oprukkende kenniseconomie eenzijdig de nadruk te leggen op de groei van de 'hogere' beroepen en functies wordt al gauw een te rooskleurig beeld van de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt gegeven.

Flexibilisering van de arbeidsmarkt?

In het toekomstbeeld van de arbeidsmarkt dat ons al een tijd wordt voorgehouden is flexibilisering een soort toverwoord. Dat woord krijgt soms een brede betekenis: het vergroten van het aanpassingsvermogen van de arbeidsmarkt ten opzichte van externe ontwikkelingen. In die zin heeft de Nederlandse arbeidsmarkt in de afgelopen decennia een verrassend flexibiliteit aan de dag gelegd, door meer dan twee miljoen nieuwkomers op te nemen. In een wat specifiekere betekenis gaat het toch vooral over arbeidsmobiliteit, de overgangen van functie naar functie en van baan naar baan (al dan niet via een periode van werkloosheid) en de factoren die daar op inwerken. In ieder geval zal ik me vandaag daartoe beperken.

De WRR heeft daar zeer recent een rapport aan gewijd dat de huidige stand van zaken mooi in kaart brengt (WRR 2007). Daaruit kan worden opgemaakt dat aan de vraagzijde van de arbeidsmarkt inderdaad impulsen zichtbaar zijn die flexibilisering stimuleren. Zo signaleert de WRR dat bij grote organisaties de opbouwperiode van omvangrijke interne arbeidsmarkten voorbij is en dat zij nu overgaan tot inkrimping van de interne markten, afplating ervan en een selectiever toelatingsbeleid.^{viii} Er lijkt dus conform de verwachtingen sprake te zijn van een omslag waarbij de externe markt weer meer in beeld komt. Dat dit proces van externalisering op gang is gekomen blijkt ook uit een andere conclusie van de WRR, namelijk dat bedrijven in toenemende mate gebruik maken van het vaste kern - flexibele schilmodel.^{iv}

Toch kon ik me na lezing van dit rapport niet aan de indruk onttrekken dat ook het flexibiliseringproces trager en minder rechtlijnig verloopt dan verwacht. U weet natuurlijk dat we in Nederland een stormachtige groei van deeltijdarbeid hebben meegemaakt en dat deze banen (thans een derde van het totaal) voor werkgevers een belangrijke bron van een meer flexibele personeelsinzet vormen. Maar neem nu het aantal flexwerkers: personen die een arbeidscontract hebben van minder dan een jaar en/of een wisselend aantal uren per week werken - waaronder zich veel uitzendkrachten bevinden. Dat schommelt na een aanvankelijke stijging al vanaf het midden van de jaren tachtig tussen de 6 en de 9 procent (De Beer e.a. 2006:133-134)^x Meer dan 85 procent van de werknemers heeft nog steeds een vaste baan. Ook deeltijders werken voor het overgrote deel in een vaste arbeidsrelatie. Verder is ook het aantal zelfstandigen, waar-

onder de zelfstandigen zonder personeel, de zogenaamde ZZP-ers, en de freelancers die bij bedrijven voor een deel de rol van eigen personeel overnemen, al geruime tijd tamelijk constant (ongeveer 12 procent van de werkende beroepsbevolking).

Cijfers over de arbeidsmobiliteit van de laatste twintig jaar laten vooral zien, dat er flinke schommelingen zijn in de aantallen mensen die binnen twee jaar van baan of functie veranderen, maar dat deze verklaard worden door het verloop van de conjunctuur. Van een structurele groei van de arbeidsmobiliteit (en die zou je toch verwachten als de arbeidsmarkt in de loop der tijd flexibeler zou zijn geworden) is dus geen sprake. Hieruit volgt overigens niet dat de arbeidsmobiliteit in ons land laag is: gemiddeld veranderden in de afgelopen twee decennia elke twee jaar 30 procent van de werknemers van baan of functie. Daarmee behoren wij in Europa bij de top vijf. (Gesthuizen en Dagevos 2005)

We hebben het zojuist over de interne arbeidsmarkt gehad, maar de arbeidsmarkt omvat ook beroepsdeelmarkten. Deze spelen een eigen rol in het proces van flexibilisering. *Beroepsdeelmarkten* kennen een soort ingebouwde mobiliteit: werknemers die over een beroepsopleiding en vakkennis beschikken, zijn minder gebonden aan één werkgever en kunnen makkelijker naar een andere organisatie overstappen om daar hetzelfde beroep te blijven uitoefenen. Beroepsbeoefenaren hebben ook een beroepsethos en trots op hun vakmanschap waardoor ze geschikt zijn om zelfstandig verantwoordelijke taken te vervullen. Beroepsdeelmarkten bezitten dus een groot flexibiliteitspotentieel dat benut kan worden bij het doorvoeren van veranderingen op de arbeidsmarkt en in de organisatie.

Maar ook de beroepsdeelmarkten staan onder druk. Eén reden daarvoor is hun gevoeligheid voor technologische veranderingen waardoor vakkennis kan verouderen en grenzen met andere beroepen kunnen vervagen. Om bij te blijven moeten beroepsbeoefenaren kunnen beschikken over goede voorzieningen voor beroepsgerichte om-, her- en bijscholing. Nu wordt er in ons land heel wat afgeschoold (en ook beduidend meer dan vroeger), maar het merendeel van die scholing is vooral functiegericht. Bedrijven zijn in hun scholingsbeleid meer gericht op problemen bij de vervulling van de huidige functies dan op een verbreding of verdieping van vakkennis waardoor werknemers ook andere banen zouden kunnen uitoefenen (WRR 2007). Weinig beroepen kennen een eigen goed ontwikkeld systeem van om-, her- en bijscholing. De druk op beroepsdeelmarkten is ook een gevolg van het streven van het management om beroepsbeoefenaren in te passen in een meer bureaucratisch beheersingsregime. Daardoor wordt hun zelfstandigheid ingeperkt, met alle gevolgen voor motivatie en de kwaliteit van de beroepsuitoefening van dien.^{x1} Het lijkt mij, dat het flexibiliteitspotentieel van beroepsdeelmarkten door deze ontwikkelingen te weinig wordt benut.

Flexibilisering, maar met mate, zo zou ik het voorafgaande willen samenvatten – en opnieuw rijst de vraag hoe we dat kunnen verklaren. In de meest simpele verklaring wordt met een beschuldigende vinger naar de wet- en regelgeving gewezen. En het is natuurlijk waar dat er nog steeds instituties zijn als het ontslagrecht, het minimumloon en regelingen met betrekking tot de positie van uitzendwerkers die de flexibilisering tot op zekere hoogte inperken. Maar daarmee zijn we er niet. De verklaring moet althans voor een deel ook gezocht worden in het feit dat flexibilisering voor de werkgever niet alleen positieve, maar ook negatieve kanten heeft. Tijdelijke banen bijvoorbeeld brengen kosten met zich mee, kosten die samenhangen met het regelmatig moeten zoeken naar, onderhandelen met en inwerken van nieuw personeel (transactiekosten noemen economen dat) en coördinatiekosten die samenhangen met de aansturing en motivering van al die tijdelijke medewerkers. Daardoor worden er in de praktijk grenzen gesteld aan het gebruik van flexibele arbeidskrachten.

Er is, vermoed ik, nog een verklaring – al wordt die vaak over het hoofd gezien. De meeste Nederlanders staan namelijk helemaal niet te trappelen van enthousiasme bij het vooruitzicht van een verdere flexibilisering van de arbeidsmarkt. Dat komt duidelijk naar voren uit het onderzoek dat de Organisatie voor Strategisch Arbeidsmarktonderzoek (OSA) rond de eeuwwisseling verricht heeft naar de toekomstverwachtingen van de Nederlanders op het terrein van arbeid en aangrenzende domeinen (Ester en Vinken 2001). De ondervraagde personen verwachten een verdere opmars van de flexibilisering (bijvoorbeeld de toename van tijdelijke banen, een verruiming van de ontslagmogelijkheden), maar tegelijkertijd beschouwen ze deze ontwikkelingen ook overwegend als onwenselijk. Het optreden van negatieve aspecten, zoals toenemende concurrentie tussen werknemers en afnemende collegialiteit, afnemende bedrijfsloyaliteit en toenemende werkdruk wordt door een grote meerderheid van de respondenten voor waarschijnlijk gehouden. Opvallend is dat de jongste generatie slechts op een enkel punt een wat positievere mening heeft, ook zij zijn overwegend negatief over de voortschrijdende flexibilisering en de daarmee verbonden bijverschijnselen (Ester en Vinken 2001:130-131).^{x1} Werkgevers kunnen deze negatieve houding wellicht negeren wanneer het aanbod op de arbeidsmarkt de vraag overtreft en werkloosheid de arbeidsmarkt onder druk zet. Maar aan die situatie lijkt thans een einde te komen. Dat zal de werkgevers toch tot enige voorzichtigheid bij hun flexibiliseringbeleid manen, mogen we aannemen.

De Nieuwe Werknemer?

Deze onderzoeksresultaten staan haaks op het beeld van de Nieuwe Werknemer dat in de verwachtingen over de toekomst van het arbeidsbestel zo'n centrale plaats inneemt. Bij nader inzien is dat beeld ook helemaal niet zo éénvoudig. In de afgelopen veertig jaar hebben we heel wat soorten nieuwe werknemers zien langskomen, dames en heren. Ten tijde van de discussie over het vermoeide arbeidsbestel dacht men in eerste instantie

aan de ‘affluent worker’ die in de jaren zestig door de Engelse socioloog Goldthorpe was ontdekt en die door zijn geprivatiseerde instelling een bedreiging van de solidariteit van de arbeidersklasse leek te worden. In de jaren daarna kreeg de nieuwe werknemer meer alternatieve, postmaterialistische trekjes. Deze maakten in het no-nonsense tijdperk plaats voor de jobhoppende, carrièregerichte nieuwe werknemer en voor de ‘portfolio worker’ die zich niet aan één organisatie wenst te binden en door het opbouwen van gevarieerde werkervaring (de portfolio) zijn eigen weg op de arbeidsmarkt weet te vinden. Naar dat soort nieuwe werknemers gingen De Korte en Bolweg aan het begin van de jaren negentig op zoek – en ze konden hen maar nauwelijks vinden (De Korte en Bolweg 1994). En dan hebben we nu weer de kenniswerker, die in eerste instantie wordt gezien als een expert, een professional, maar dan wel een gedomesticeerde professional die zich keurig voegt in het door het management geleide proces van innovatie en vergroting van de kennisproductiviteit.

Op de keper beschouwt berusten al deze beelden op uitvergrotingen van tendenties die weliswaar in de praktijk zichtbaar zijn, maar lang niet zo’n dominerende rol spelen als wel wordt aangenomen. Je vindt in enquêtes onder de beroepsbevolking wel groepen terug die wat weg hebben van de ene of de andere nieuwe werknemer, maar dat zijn doorgaans ook weer niet zulke omvangrijke groepen (zie Van Hoof e.a. 2002). Wat we uit deze veelsoortigheid wel kunnen afleiden is dat de *verscheidenheid* aan de aanbodkant van de arbeidsmarkt groter geworden is. Dan heb ik het niet alleen over de diversiteit in demografische zin, maar ook over de grotere variatie in wensen en verwachtingen ten aanzien van het werken. Daarmee kom ik terecht bij een ander veelbesproken thema, dat ook in 1976 al heel actueel was: de veranderingen in het arbeidsethos.

Dat thema heb ik in mijn laatste oratie aan de orde gesteld, ik ga dat niet nog eens dunnetjes overdoen. Mijn voornaamste ‘boodschap’ was toen dat het arbeidsethos in onze laatkapitalistische samenleving in toenemende mate moet concurreren met het consumptie-ethos en het oprukkende combinatie-ethos. Dat komt tot uiting in nieuwe wensen en verwachtingen op het terrein van de balans werk-privé waarmee oude én nieuwe werknemers werkgevers confronteren. De afgelopen jaren heb ik mij samen met Erna Bruin, Arno Vroom en Michiel Schoemaker nog wat verder verdiept in de ontwikkeling van de arbeidswensen van de Nederlandse beroepsbevolking. Ik vat mijn conclusies samen in drie punten (zie verder Van Hoof e.a. 2002 en ook Van Hoof 2006: 257 e.v.).

Er heeft zeker geen grootscheepse erosie van het arbeidsethos plaatsgevonden, iets waar men ten tijde van de snel oplopende werkloosheid toch wel een beetje bang voor was. We kunnen, denk ik, wel spreken van een ‘psychologisering’ van het arbeidsethos: het gaat veel minder dan voorheen om een plichtsgevoel dan om het recht op persoonlijke ontplooiing in en door de arbeid. Mede hierdoor zijn de intrinsieke aspecten van het werk steeds belangrijker geworden.

Misschien kunnen we zelfs van de opkomst van een ‘hedonistisch’ arbeidsethos spreken. Zoals Bert Felling in zijn afscheidsrede heeft laten zien hebben hedonistische waarden zich sterk over de Nederlandse samenleving verbreid (Felling 2004). Dat wordt vooral zichtbaar in de sfeer van de consumptie en de vrije tijd, maar ik denk dat het ook doordringt in de wereld van de betaalde arbeid. ‘Work should be fun’ is een uitspraak die in elk geval de jongeren onder u wel zal aanspreken – en menig werkgever stof tot nadenken zal geven.

Wellicht is de voornaamste ontwikkeling van de afgelopen decennia nog wel dat we *steeds meer* van betaalde arbeid zijn gaan verwachten: interessant werk én een goede beloning én een prettige werksfeer. En dan moet het tegenwoordig ook nog de ruimte bieden om werk en privéleven op een goede manier te combineren.

Ik wil hiermee vooral de nadruk leggen op de eigen rol die deze veranderingen spelen bij veranderingen in het arbeidsbestel. We mogen daarom niet zomaar aannemen dat de wensen en verwachtingen van werknemers bij de overgang naar een nieuw arbeidsbestel zullen convergeren met de wensen en verwachtingen van de werkgevers. De veranderende opvattingen over het belang van betaalde arbeid en van specifieke werkaspecten en de gereserveerde houding tegenover flexibilisering zullen zich in een krasser wordende arbeidsmarkt vertalen in een meer kieskeurige houding ten opzichte van wat werkgevers te bieden hebben. De voorboden daarvan hebben we al in de tweede helft van de jaren negentig gezien. Ook hier is dus sprake van een potentiële bron van spanningen en discrepanties, die het verdere verloop van veranderingen op de arbeidsmarkt moeilijk voorspelbaar maakt.

Een tweedeling?

Deze bespreking van veranderingen op de arbeidsmarkt is niet compleet zonder kort stil te staan bij de ongelijkheid op de arbeidsmarkt. Al was het alleen maar, omdat de hemel van de zonnige toekomstverwachtingen juist hier niet helemaal onbewolkt is. Op een meer flexibele arbeidsmarkt zal ongelijkheid weliswaar niet verdwijnen, maar verschillen tussen mensen zullen, zo is de verwachting, in eerste instantie bepaald worden door verschillen in ‘menselijk kapitaal’. De arbeidsmarktrisico’s (en flexibilisering brengt behalve nieuwe kansen natuurlijk ook nieuwe risico’s met zich mee) zullen – geheel volgens de meritocratische logica – dan ook vooral cumuleren bij degenen die over onvoldoende opleiding en scholing beschikken en de juiste vaardigheden om mee te komen op de moderne arbeidsmarkt missen. Zo dreigt er zelfs volgens degenen die in het algemeen positief gestemd zijn over de toekomst van het arbeidsbestel een tweedeling te ontstaan, waarbij zij die niet kunnen beantwoorden aan de eisen van de moderne arbeidsmarkt min of meer permanent aan de onderkant van de arbeidsmarkt belanden. Erik de Gier heeft op deze plaats nog maar enkele weken geleden zo’n scenario geschetst (De Gier 2007).

Het zorgenkindje van de meritocratische visie is dus de onderkant van de arbeidsmarkt. En terecht, zo mogen we op basis van recent onderzoek van onder meer onze Nijmeegse sociologiecollega's wel stellen. De werkloosheidsrisico's van laag- en ongediplomeerde werknemers zijn vaak aanzienlijk groter dan die van andere werknemers, hun achterstand bij het vinden van een baan wanneer ze werkloos zijn is in de loop van de tijd gegroeid. Ook hun kansen om hogerop te komen zijn in de loop van de tijd verslechterd (zie o.a. Gesthuizen 2004). Dat zijn toch wel sterke aanwijzingen dat er aan de onderkant van de arbeidsmarkt een moeilijk te overschrijden grens loopt.^{xiii}

Maar de aandacht voor de onderkant brengt ook het gevaar van blikvernaauwing met zich mee. Volgens mij wordt met name de positie van de middengroepen op de arbeidsmarkt – daarmee bedoel ik de werkenden met een MBO- of gelijkwaardige opleiding – sterk verwaarloosd. Er wordt al geruime tijd gesignaleerd dat de doorstroming binnen organisaties van functies op middelbaar naar functies op hoger niveau steeds moeilijker aan het worden is (Steijn en De Witte 1992). Kennelijk zijn er steeds meer functies waarop je alleen maar aanspraak kunt maken als je over een diploma van het hoger onderwijs beschikt.^{xiv} Ook dat wijst dus op het bestaan van een mobiliteitsbarrière, ditmaal voor werknemers op het middenniveau van de arbeidsmarkt.

Ik vermoed dan ook dat deze groepen (die ongeveer 40 procent van de beroepsbevolking vormen) behoorlijk in de klem zitten. Zij ontlenu vanouds veel van hun bescherming aan het bestaan van interne arbeidsmarkten en beroepsdeelmarkten. Door de geleidelijke afkalving en verplating van de interne markten én de toenemende kwetsbaarheid van veel beroepsdeelmarkten waarover ik het eerder gehad heb zullen de risico's voor de middengroepen toenemen, terwijl hun perspectieven kleiner worden. Toenemende onzekerheid dus, die vermoedelijk verder doorwerkt op het sociale gedrag en de politieke opstelling van deze groepen. Het is opvallend dat in de politiek het wisselvallige en defensieve gedrag van deze nieuwe kleine burgerij veel aandacht trekt, maar dat zij in het arbeidsmarktonderzoek zo verwaarloosd wordt. Hier ligt een dringende taak voor toekomstig onderzoek.

De genoemde scheidslijnen kristalliseren zich uit rond het bezit van diploma's en dat houdt een soort meritocratische illusie in stand. Maar we weten allemaal dat er achter het gebruik van diploma's als selectiemiddel heel wat stereotype beeldvorming schuil gaat over wie wat waard is en waarom. Het verband dat gelegd wordt tussen het bezit van een diploma en iemands productieve bijdrage is in elk geval ten dele een sociale constructie. En dan hebben we het nog niet eens over verschillen die volgens de genoemde meritocratische visie helemaal niet zouden mogen bestaan, zoals verschillen in werkloosheid en beroepsniveau tussen (niet westerse) allochtonen en autochtonen met hetzelfde opleidingsniveau (zie Dronkers 2004, Maas en Van Tubbergen 2006) of de hardnekkige verschillen in carrièrekansen tussen hoogopgeleide mannen en vrouwen waarover Yvonne Benschop zich op deze plaats onlangs nog zo boos gemaakt heeft.^{xv}

Ook hier blijven de feitelijke ontwikkelingen in het arbeidsbestel dus achter bij de hooggespannen toekomstverwachtingen. Scheidslijnen op de arbeidsmarkt zijn niet verdwenen, verschillen in opleiding en scholing zijn op de arbeidsmarkt lang niet altijd doorslaggevend. De meritocratische visie blijft grotendeels een mythe die ongelijkheid op de arbeidsmarkt eerder legitimeert dan verklaart.

5. DE ARBEIDSVERHOUDINGEN: INTERNALISERING, MAAR BINNEN DE COLLECTIEVE KADERS

Na deze bespreking van ontwikkelingen op de arbeidsmarkt zijn dan nu de arbeidsverhoudingen aan de beurt. De belangrijkste vraag is hier in hoeverre de collectieve kant van de arbeidsverhoudingen, die tot uiting komt in collectieve overeengekomen regels waaraan individuele werkgevers en werknemers gebonden zijn, op de terugtocht is.

Wie het over het Nederlandse systeem van arbeidsverhoudingen heeft, heeft het tegenwoordig over het 'poldermodel'. Dat is in ieder geval een begrip dat in 1976 onbekend was. Het is pas rond 1990 in de Nederlandse discussie opgedoken, nadat het door buitenlandse waarnemers met een fijne neus voor onze nationale eigenaardigheden was gesignaleerd. Sindsdien is het poldermodel vaak bekritiseerd en enkele malen doodverklaard, maar op miraculeuze wijze ook steeds weer tot leven gekomen. Kennelijk zijn we anno 2007 weer in de wederopstandingsfase van deze cyclus beland.

Hoe dit ook zij, in elk geval staan de centrale instituties van het overlegstelsel nog steeds fier overeind. De in de jaren zeventig veel bediscussieerde 'radicalisering' van de vakbeweging is een tijdelijk fenomeen gebleken, het 'immobilisme' in de arbeidsverhoudingen werd doorbroken met het Stichtingsakkoord van 1982 en is sindsdien niet meer teruggekeerd. Sinds die tijd heeft vooral de Stichting van de Arbeid (STAR), waar vakbonden en werkgeversorganisaties rechtstreeks zonder de aanwezigheid van overheidsvertegenwoordigers met elkaar overleggen, een actieve rol gespeeld getuige een aantal invloedrijke afspraken met betrekking tot scholing, de combinatie flexibiliteit en zekerheid en het vergroten van de overlegruimte op bedrijfsniveau. Hoewel de geleide loonpolitiek niet is teruggekeerd, blijkt het overlegstelsel nog steeds in staat gedurende relatief lange periodes loonmatiging tot stand te brengen. Ook de CAO heeft nog steeds een prominente plaats in het geheel. Er worden tegenwoordig meer dan duizend CAO's afgesloten, 80 procent van de Nederlandse werknemers valt er onder. Het zwaartepunt ligt hierbij duidelijk op de bedrijfstak-CAO's die samen goed zijn voor meer dan 80 procent van de werknemers die onder een CAO vallen. Toch is het aantal ondernemings-CAO's sinds 1980 harder gegroeid dan het aantal bedrijfstak-CAO's, de ondernemings-CAO's lijken dus in opmars. Ondanks dat de overheid af en toe dreigt haar onwelgevallige CAO's niet algemeen verbindend te verklaren, wordt de algemeen verbindend verklaring, ook een hoeksteen van het Nederlandse systeem, nog steeds vrijwel altijd toegepast (zie verder Korver 2006).

Belangrijker dan het gegeven dat deze instituties nog steeds gezichtsbepalend zijn voor het systeem van de arbeidsverhoudingen is echter de constatering dat dit systeem de afgelopen jaren ook een grote mate van responsiviteit aan de dag heeft gelegd. Het heeft zich aan nieuwe eisen en nieuwe omstandigheden weten aan te passen. Een voorbeeld daarvan is de verbreding van de overlegagenda, zowel op centraal niveau als in de CAO-onderhandelingen. Er is nieuw beleid gekomen op het terrein van de arbeidstijden, *employability* en scholing, arbeid en zorg et cetera. (zie Van den Toren 1996). Maar in het kader van dit betoog is vooral de ontwikkeling naar meer decentralisatie van belang.

Werkgeversorganisaties pleiten al sinds het begin van de jaren tachtig voor grotere mogelijkheden om de arbeidsvoorwaarden te kunnen aanpassen aan de situatie van afzonderlijke ondernemingen. Dat heeft, zoals ik al zei, niet geleid tot een grootscheepse vervanging van bedrijfstak- door ondernemings-CAO's. Door een dubbel proces van decentralisatie zijn er in dit opzicht toch meer mogelijkheden voor ondernemingen gekomen. In de eerste plaats hebben de CAO-onderhandelaars zelf meer ruimte gekregen doordat de centrale afspraken die in de STAR gemaakt worden het karakter van aanbevelingen aan de onderhandelaars gekregen hebben. Die moeten in theorie zelf maar zien wat ze ermee doen. In theorie, want achter de schermen proberen de centrale organisaties van werkgevers en werknemers wel degelijk om een flinke mate van regie over de onderhandelingen te blijven houden.

Ten tweede bieden de afspraken op CAO-niveau steeds meer ruimte voor verdere invulling op het niveau van de onderneming. Niet alles wordt meer in detail in de CAO vastgelegd. Veel afspraken hadden al het karakter van minimumafspraken waarbij werkgever en werknemer bij de afsluiting van het arbeidscontract de vrijheid hebben daar bovenuit te gaan. Van groot belang is dat er steeds vaker kaderovereenkomsten gesloten worden, waarin wordt aangegeven dat nadere uitwerking van de betreffende materie dient plaats te vinden op het niveau van de onderneming. De vakbeweging is daarbij niet langer de enige onderhandelingspartner, ook de OR heeft de bevoegdheid gekregen met de ondernemingsleiding bindende afspraken te maken. Daarmee is dus het onderhandelingsmonopolie van de vakbeweging doorbroken. En tenslotte zijn er in de afgelopen decennia ook meer keuzepakketten in de CAO's opgenomen waardoor ook de keuzemogelijkheden van individuele werknemers vergroot worden.

Zo heeft er onder regie van de CAO-partners zelf een proces van decentralisatie plaatsgevonden waardoor op ondernemingsniveau veel meer flexibiliteit bij het vaststellen van de arbeidsvoorwaarden ontstaan is. In dit opzicht zou men inderdaad van de internalisering van een stukje collectieve arbeidsverhoudingen kunnen spreken. Daarmee is er ook meer ruimte gekomen voor het ontwerpen van 'arbeidsrelaties op maat' (zoals de titel van een recente studie luidt (Huiskamp, de Leede en Looise 2002))– op de maat van de individuele organisatie en op de maat van specifieke groepen

personeel of zelfs individuele werknemers. Zo wordt dus ook een zekere individualisering van arbeidsrelaties zichtbaar, maar dan niet een die samengaat met de ontmanteling van de collectieve kaders, maar eerder met een versoepeling ervan.

Toch is daarmee niet gezegd dat het poldermodel eens te meer zijn toekomstbestendigheid bewezen heeft. Er zijn in de afgelopen decennia tenminste twee kwetsbare plekken zichtbaar geworden. De eerste is de nogal tweeslachtige houding van de overheid ten opzichte van de sociale partners. Soms was de overheid gericht op intensieve samenwerking waarbij behalve van de bekende advieskanalen ook gebruik gemaakt wordt van het nieuwe middel van convenanten op het terrein van het arbo- en arbeidsmarktbeleid (Korver 2006: 222-224). Op andere momenten (zoals tijdens de laatste kabinetsperiode) werd met een beroep op het primaat van de politiek door de regering juist veel meer distantie in acht genomen, waarbij het gevaar dat de sociale partners gebruuskeerd zouden worden voor lief werd genomen. De overheid lijkt dus een tamelijk onbetrouwbare samenwerkingspartner.

De tweede zwakke stee is de positie van de vakbeweging. Een kant daarvan is het feit dat de pogingen van de vakbeweging in de jaren zeventig om een eigen positie binnen ondernemingen op te bouwen mislukt zijn. Dat laat zich thans, nu de arbeidsverhoudingen binnen organisaties van groter belang worden, extra voelen. Een ander aspect is de in de afgelopen decennia sterk gedaalde organisatiegraad. Bedroeg die aan het begin van de door mij besproken periode nog ongeveer 40 procent, thans is dat niet meer dan 25 procent. Dat dit samengaat met een vergrijzing van het ledenbestand is bekend. Ik kan me niet voorstellen dat deze afkalvende machtsbasis de institutionele positie van de vakbeweging onaantast zal laten. In iedere geval zal het in toenemende mate bij sommige werkgevers opportunistisch gedrag uitlokken. De eerste tekenen daarvan zijn al zichtbaar.

Arbeidsverhoudingen op ondernemingsniveau

Door het geschetste proces van internalisering is het systeem van arbeidsverhoudingen *binnen* de onderneming belangrijker geworden. Dat systeem komt voor nieuwe uitdagingen te staan: met het terugbrengen van een deel van het arbeidsvoorwaardenoverleg naar het ondernemingsniveau dringt ook nieuwe conflictstof de onderneming binnen (Bolweg en Kluytmans 1989). We hebben het hier in eerste instantie over de vertegenwoordigende medezeggenschap die in ons land voornamelijk vorm heeft gekregen in de ondernemingsraad. Deze heeft ten gevolge van elkaar opvolgde wetswijzigingen thans aanzienlijk meer bevoegdheden dan in 1950. De grotere rol van de OR bij het arbeidsvoorwaardenoverleg sluit hierbij aan.^{xvi}

Naast de OR hebben echter altijd op de uitvoering van het werk gerichte vormen van inspraak en overleg bestaan en die zijn sinds organisaties met nieuwe organisatieprincipes begonnen te experimenteren alleen maar in omvang gegroeid. Juist in plattere

en meer gedifferentieerde organisaties is er een grote behoefte aan onderlinge afstemming van activiteiten door overleg. Vaak is de verwachting (voor sommigen een vrees) uitgesproken dat werkgevers deze vormen van inspraak en overleg als een alternatief voor de OR zouden gaan zien en dat ze zo tot een uitholling van de OR zouden kunnen leiden. In elk geval wordt directe participatie (zoals het vaak genoemd wordt) als een belangrijk instrument voor het moderne, op 'commitment' gerichte personeelsmanagement beschouwd.

Die verwachting lijkt echter vooralsnog niet bewaarheid te worden. In de afgelopen decennia is regelmatig grootschalig onderzoek naar het functioneren van de OR gedaan, waar vooral de naam van Looise mee verbonden is. Uit het laatste onderzoek (Van het Kaar en Looise 1999) blijkt dat de OR na een lange periode van onduidelijkheid over haar rol en een ongemakkelijke verhouding met de bestuurder (de ondernemingsleiding) nu geaccepteerd is als een volwaardig ondernemingsorgaan. Dat houdt in dat haar institutionele positie niet langer ter discussie staat en dat er rekening met haar wordt gehouden. Daarmee, zo zeggen de auteurs heeft het poldermodel nu ook zijn intrede gedaan op ondernemingsniveau (Van het Kaar en Looise o.c.:258). Het is wel opmerkelijk dat dit niet heeft geleid tot een grotere invloed van de OR op het ondernemingsbeleid. De consolidatie van de OR gaat kennelijk hand in hand met de inperking van haar invloed tot het personeels- en in mindere mate ook het organisatiebeleid. Maar op die terreinen wordt ze wel serieus genomen, zoals ook blijkt uit de vroegtijdige inschakeling van de OR bij de voorbereiding van besluiten.

Het ziet er dus niet naar uit dat de bestuurders zich afkeren van de OR en in plaats daarvan hun heil zoeken bij de 'directe' vormen van inspraak en overleg. Eerder worden de vertegenwoordigende medezeggenschap en directe vormen van inspraak en overleg als complementair gezien (Looise en Drucker 2003:392-293). Toch blijkt er wel sprake van verschuiving van taken van OR naar de directe participatie, maar dat kan ook betekenen dat de OR zich bewuster op haar hoofdtaken concentreert. Er is bovendien weinig onderlinge afstemming tussen beide overlegcircuits.

Ook op het ondernemingsniveau lijkt het poldermodel zich dus door aanpassing aan de nieuwe omstandigheden te consolideren. Maar ook hier zijn er signalen die aangeven, dat het fundament toch niet zo solide is als op het eerste gezicht lijkt. Dan moet u vooral denken aan het sociale fundament van de OR. Zo blijkt uit de opeenvolgende onderzoeken dat het steeds moeilijker wordt om goed gemotiveerde en voldoende deskundige leden voor de OR te vinden. Juist de jongere en beter opgeleide medewerkers lijken zich meer aangetrokken te voelen door de nieuwe vormen van directe participatie dan tot de langduriger verplichtingen en het meer ondankbare werk die het lidmaatschap van de OR met zich mee brengt. OR-leden klagen dan ook over werkdruk en problemen in de relatie met de achterban. En bestuurders beginnen zich daarover zorgen te maken (Van het Kaar en Looise 1999: 135, zie ook Godijk en Sorge 2005).

Er is dus een proces van internalisering van de arbeidsverhoudingen op gang gebracht waarvan het einde nog niet in zicht lijkt. Dat zou men als een omslag in het arbeidsbestel kunnen zien, ware het niet dat dit proces zich tot op heden niet buitenom, maar juist binnen collectieve kaders afspeelt. Daardoor worden de arbeidsverhoudingen binnen de onderneming belangrijker, maar ook heikeler, neteliger. Ook hier lijkt het overlegmodel ondanks de toenemende nadruk op directe participatie goed stand te houden. Maar ook hier is het gevaar van erosie aanwezig.

6. NIEUWE ARBEIDSRELATIES EN OUDE DILEMMA'S

Ik kom nu bij het laatste deel van dit betoog, de vraag welke invloed de tot nu toe geschetste veranderingen hebben op de arbeidsrelaties. Laat ik het voorafgaande eerst kort samenvatten. De voornaamste ontwikkeling die ik temidden van alle grillige en tegenstrijdige veranderingen in het organisatiedomein meen te zien is de opkomst van een meer horizontaal organisatie-model waarin centrale sturing meer dan vroeger gecombineerd wordt met afstemming door middel van horizontale samenwerking en overleg. Wat betreft de arbeidsmarkt heb ik behalve op het mijns inziens tamelijk gematigde proces van externalisering (afbrokkeling van interne arbeidsmarkten, het gebruik van tijdelijke krachten) de nadruk gelegd op de veranderingen in de wensen en verwachtingen van de aanbieders en op de grotere risico's die een meer flexibele arbeidsmarkt voor verschillende groepen aanbieders met zich mee brengt. En tenslotte heb ik laten zien hoe er binnen het systeem van collectieve arbeidsverhoudingen meer ruimte is gecreëerd voor de eigen invulling van arbeidsrelaties op organisatieniveau, hetgeen wijst op het op gang komen van een proces van internalisering van de arbeidsverhoudingen zonder dat de collectieve kaders uit beeld verdwenen zijn.

Dat heeft in ieder geval geleid tot een grotere variatie in arbeidsrelaties. Door de opkomst van tijdelijke aanstellingen en vooral van deeltijdbanen in allerlei soorten en maten heeft de traditionele vaste, fulltime aanstelling veel terrein moeten prijsgeven. Naar schatting werken thans nog 6 van de 10 werknemers met zo'n dienstverband, terwijl er dat dertig jaar geleden 9 van de 10 waren. De variatie is verder toegenomen door de opkomst van hybride arbeidsrelaties (de term is van Rien Huiskamp), zoals ZZP-ers die formeel zelfstandig zijn, maar vaak toch een sterke band met één klant hebben of langdurig gedetacheerde werknemers (Huiskamp 2003). Ik ben echter met name geïnteresseerd in de spanningen die zich binnen arbeidsrelaties manifesteren. Daarom richt ik me vandaag vooral op het samenspel tussen de drie eerder genoemde dimensies van de arbeidsrelatie, de ruil-, samenwerkings- en gezagsdimensie.

Veranderingen op de arbeidsmarkt oefenen hun invloed uit via de *ruildimensie* van de arbeidsrelatie. Hier gaat het erom een balans te vinden tussen de prestaties die van de werknemers worden verwacht en de tegenprestaties die de werkgever daar tegenover

stelt (Van Hoof 1991). Het lijkt mij dat dit er niet eenvoudiger op geworden is. De werkgevers hebben hun eisen in de loop der tijd uitgebreid en aangescherpt. De eisen aan het opleidingsniveau van werknemers zijn gestegen en bovendien worden er ook steeds meer eisen gesteld op het terrein van inzet, attitudes (aanpassingsvermogen, kwaliteitsbesef, een ondernemende instelling et cetera) en sociale en communicatieve vaardigheden. Maar ook werknemers hebben meer noten op hun zang gekregen en dat begint, zo heb ik hierboven betoogd, met het krapper worden van de arbeidsmarkt meer gewicht in de schaal te leggen. Het wordt er nog ingewikkelder op door het genoemde proces van internalisering waardoor meer elementen van de arbeidsvoorwaarden tussen de werkgever en de individuele werknemer onderhandelbaar zijn geworden.

In de discussie over een nieuwe balans waart al geruime tijd het idee van een nieuw psychologisch contract rond. Het begrip psychologisch contract wijst, zoals bekend, op het bestaan van impliciete, niet uitgesproken verwachtingen aan beide kanten van de arbeidsrelatie. Het oude psychologische contract was gebaseerd op werken inkomenszekerheid, dat wil zeggen de garantie van een baan voor het leven door de werkgever. In ruil daarvoor was de werknemer bereid om de hem opgedragen taken (ook al waren die vaak weinig aantrekkelijk) loyaal uit te voeren. Bij het nieuwe psychologische contract zien werknemers af van de baan voor het leven in ruil voor leer- en ontwikkelingsmogelijkheden en meer uitdaging in het werk. Ze zoeken werkzekerheid vooral in hun *employability*, hun vermogen om hun arbeidsmarktwaarde op peil te houden.

Er wordt heel veel gesproken over dat nieuwe psychologische contract. Maar ook hier geldt dat de onderzoekers die er serieus naar op zoek gaan, maar weinig sporen van dit nieuwe 'contract' vinden (Huiskamp 2003:144 e.v., zie ook Schalk, De Jong en Freese 2007). Het lijkt vooralsnog maar een beperkte groep werknemers aan te spreken. Ik heb de indruk dat er eerder een tussenvorm in opkomst is waarbij veel werknemers (zeker de hoger opgeleiden) wel meegaan in het streven naar een grotere interne flexibiliteit (door meer scholing, verruiming van taken en functieverandering), maar de band met hun huidige werkgever toch niet willen prijsgeven.^{xviii}

Er is dus geen simpele formule waarmee eenvoudig een nieuw evenwicht tussen prestaties en tegenprestaties tot stand kan worden gebracht. De ruildimensie van de arbeidsrelatie lijkt door dit alles spanningsvoller te worden. Hoe zit dat nu met de *samenwerkingsdimensie*? De opkomst van meer horizontale organisatieverbanden wordt, zoals we hebben gezien, zichtbaar in de populariteit van het werken in teamverband en verder in de proliferatie van oude en nieuwe overlegvormen. Vaak gaat dit samen met een vergroting van de autonomie van teams en individuele werknemers. Dat wordt tegenwoordig *empowerment* genoemd en hoewel ik niet zo'n voorstander ben van het moderne managementjargon drukt dit wel goed uit waar het om gaat: werknemers

in staat stellen om zelfstandig problemen die zich in de werksituatie voordoen tot een oplossing te brengen. Het percentage werknemers dat in omvangrijk steekproefonderzoek aangeeft de een of andere vorm van autonomie te bezitten is in de loop der tijd gestegen (De Beer 2006:124). Ruim 40 procent van de werknemers uit het bedrijfsleven kunnen volgens het eerder genoemde TNO-onderzoek zelf beslissen over hoe ze hun werk willen doen zonder dat ze daarbij opgelegde regels of instructies hoeven te volgen (Dhondt en Kwakkelstein 2004:44-45). Dat betekent overigens ook dat de meerderheid deze mogelijkheden tot zelfsturing (nog) niet bezit!

Maar meer autonomie van werknemers is voor managers geen onverdeeld genoegen (een 'mixed blessing' zouden de Engelsen zeggen). In hun ogen kan meer autonomie werknemers ook verleiden tot opportunistisch gedrag, gedrag waarbij ze hun eigen gang gaan en te weinig rekening houden met wat de organisatie van ze verwacht. Managers zullen zich er dus altijd van willen verzekeren dat werknemers doen wat ze in hun ogen moeten doen. Hier stuiten we op een contradictie (laat ik dat marxistische begrip nog één keer gebruiken) die zo oud is als de arbeidsrelatie zelf: de spanning tussen autonomie en beheersing. Die spanning wordt alleen maar groter naarmate de noodzaak om werknemers met meer regelmogelijkheden toe te rusten groter wordt.

Dat heeft dan ook bij de managers in de afgelopen periode een zoektocht op gang gebracht naar aangepaste methoden van beheersing. Soms zoekt men het daarbij – geheel in overeenstemming met het moderne HRM-denken – in pogingen om de organisatiecultuur en het gevoel van betrokkenheid met de organisatie ('commitment') te versterken. Dat kan alleen, als er een goede balans in de ruilrelatie kan worden gevonden – en dat is nog niet zo eenvoudig (zie boven). Op dit moment lijkt echter een andere aanpak de boventoon te voeren die gericht is op het vastleggen van afspraken en verplichtingen via de cyclus van functionerings- en beoordelingsgesprekken, aan de hand waarvan werknemers op hun inspanningen en prestaties kunnen worden afgerekend.

Dat houdt dus een versterking van de *gezagsdimensie* van de arbeidsrelatie in. Deze kan gemakkelijk op gespannen voet komen te staan met een goede samenwerking. Er komen steeds meer afspraken tussen werknemers en leidinggevendenden die gezien kunnen worden als een nadere uitwerking van het arbeidscontract tussen de individuele werknemer en werkgever, bijvoorbeeld over werktijden en roosters, scholingsinspanningen, prestatieverplichtingen en prestatie-elementen in de beloning. Rien Huiskamp heeft hiervoor de tem 'derde contracten' bedacht: weliswaar zijn het geen 'echte' contracten in de juridische zin, maar ze worden wel schriftelijk vastgelegd en de werknemer kan erop aangesproken worden, met mogelijk ingrijpende gevolgen voor diens loopbaan en beloning (Huiskamp e.a. 2002). Dat houdt mijns inziens ook een formalisering en verzakelijking van de arbeidsrelatie in en zal wellicht een calculerende houding bij de werknemers aanmoedigen. En dan ligt doelverschuiving op de loer, zoals de echte

organisatiesociologen onder u weten. Het gevaar is niet denkbeeldig dat dit alles ten koste gaat van de inzet en overtuiging waarmee werknemers hun werk doen en dus uiteindelijk van de effectiviteit en de efficiency.

De samenwerking in de arbeidsrelaties kan ook onder druk komen door het al vaker genoemde proces van individualisering. Het sterker aanspreken van werknemers op individuele prestaties kan ertoe leiden dat de onderlinge concurrentie tussen werknemers wordt gestimuleerd en werknemers hun individuele belangen laten prevaleren boven samenwerking. Dat er bijvoorbeeld een spanning bestaat tussen het werken in teams en individuele prestatiebeloning is genoegzaam bekend. Maar u kunt ook denken aan de gevolgen van onderlinge rivaliteit tussen medewerkers en het door 'lerende organisaties' aangemoedigde delen van kennis.^{xx} Ook hier is er sprake van een dilemma dat inherent is aan het organiseren van arbeidsprocessen, maar dat urgenter wordt in organisaties die meer op onderlinge samenwerking moeten vertrouwen. Ook hier zal het niet eenvoudig zijn een goede balans te vinden.

Misschien is dat ook wel de reden dat die individualisering kennelijk ook weer niet zo ver is voortgeschreden. Zo blijkt uit weer een ander recent TNO-onderzoek (Oeij e.a. 2006) dat de afspraken die tussen leidinggevenden en medewerkers worden gemaakt ondanks al het overleg dat eraan te pas komt, voor het grootste deel nog steeds standaardafspraken zijn. Het 'gelijke monniken, gelijke kappen'-principe is in Nederlandse organisaties kennelijk nog steeds sterk! Wanneer daaraan op grote schaal zou worden getornd, zou de legitimiteit van de organisatie snel op het spel komen te staan, vermoed ik.

U zult inmiddels begrepen hebben dat ik ook hier de stelling verdedig dat de veranderingen spanningen en tegenstrijdigheden oproepen en dat deze – jawel – er mede toe leiden dat de veranderingen in de arbeidsrelaties trager en minder rechtlijnig verlopen dan verwacht. Begrijpt u mij goed. U mag uit het feit dat ik het voortdurend heb over spanningen en tegenstrijdigheden niet afleiden dat volgens mij de arbeidsrelaties ook door meer conflicten worden gekenmerkt. Er doen zich ontwikkelingen voor waardoor meer conflictstof de arbeidsrelaties binnenkomt en dat creëert dilemma's bij het managen van organisatieveranderingen. Maar het onderzoek dat ik zojuist noemde wijst ook uit dat de onderhandelingsprocessen die daarmee gepaard gaan in het algemeen goed verlopen. Medewerkers en leidinggevenden hanteren doorgaans een oplossingsgerichte onderhandelingsstijl en zijn over het algemeen tevreden over het verloop van het overleg en de resultaten ervan. Problemen en conflicten doen zich betrekkelijk weinig voor (Oeij e.a. 2006: 15-18).

Misschien is hier een vergelijking met de gezinsverhoudingen verhelderend. Gezinsociologen spreken al langer over de overgang van een gezags- naar een onderhandelingshuishouding. Het is iets dat u en ik vermoedelijk uit eigen ervaring kennen.

We weten dus ook dat als we bij dat onderhandelen met onze kinderen of ouders maar enige soepelheid in acht nemen, de onderlinge banden uiteindelijk sterker uit de bus komen. Ik denk dat in de afgelopen veertig jaar in organisaties tussen werknemers en leidinggevenden ook een dergelijk onderhandelingshuishouding is ontstaan. Kennelijk is het geven en nemen daarin goed ontwikkeld. Zo kunnen veel van die spanningen uiteindelijk soepel verwerkt worden. En nu maar hopen, dat deze regelruimte van de leidinggevenden intact blijft en niet door ingrijpen van hogerhand weggerationaliseerd wordt.^{xx}

BESLUIT

Daarmee ben ik aan het einde van mijn rondgang door het arbeidsbestel gekomen. Ik heb u vandaag geen adembenemende uitzichten op de toekomst van het arbeidsbestel willen bieden. Die SF moet nog maar even wachten. Ik heb me ook niet als betweter willen opstellen die een vlijmscherpe diagnose maakt van wat er allemaal fout is in ons arbeidsbestel en vervolgens het beleid kapittelt om zijn laksheid of domheid.

Ik heb me wel enigszins als 'mythenjager' opgesteld. *De socioloog als mythenjager* is een uitdrukking van Norbert Elias – en zo ziet u dan toch iets van mijn Amsterdamse roots. Want ik beschouw de ideeën over de Nieuwe Organisatie, de Nieuwe Werknemer of het Nieuwe Psychologische Contract toch wel een beetje als mythes, dat wil zeggen als 'verhalen' waarmee we de veranderingen in het arbeidsbestel voor onszelf begrijpelijk en zinvol proberen te maken, zodat we onze reactie daarop als verstandig en vanzelfsprekend kunnen voorstellen.^{xxi} Dat betekent niet dat ik het allemaal onzin vind, wel dat het volgens mij geen goed uitgangspunt voor de wetenschappelijke gedachtenvorming is.

Door deze ideeën worden we gedwongen om de ontwikkelingen in een evolutionistisch stramien te persen: de overgang van oud naar nieuw, van traditioneel naar modern (en eventueel postmodern). Daardoor ontgaat het ons gemakkelijk dat er hier en daar *nieuwe evenwichten* ontstaan die vaak tamelijk ver afliggen van het veronderstelde eindpunt van de ontwikkeling. Het beste voorbeeld daarvan vind ik de opkomst van het anderhalfverdienershuishouden. We mogen dat maar een halfslachtige oplossing vinden, maar we kunnen moeilijk ontkennen dat het op dit moment goed voldoet aan de wensen en behoeften van een omvangrijke groep vrouwen en mannen en dat het ook veel werkgevers niet slecht uitkomt. Het moge sommigen onder u een troost zijn dat het geen statisch, maar een dynamisch evenwicht is dat zich onder druk van de omstandigheden verder zal ontwikkelen. In welke richting valt overigens nog te bezien. Maar we kunnen er toch maar beter rekening mee houden dat veel werknemers nog wel enige tijd vanuit dat perspectief op de arbeidsmarkt zullen opereren.

Kortom: het wordt hoog tijd om de discussie over de Nieuwe Organisatie en de Nieuwe Werknemer achter ons te laten.

Er is nog een andere uitdrukking die mij sinds mijn *UVA* jaren is bijgebleven. Dat is de titel van een artikel van George Caspar Homans: *Bringing men back in*. (Homans 1964) Dat artikel was een felle kritiek op de toen gangbare variant van de systeemtheorie, het structureel functionalisme, omdat het de mensen buiten beeld zette. Mensen, mannen en vrouwen, terug in beeld brengen, omdat hun opvattingen en belangen, hun kijk op de wereld van de arbeid ertoe doen, ik heb het altijd als een heilzaam tegenwicht gezien tegen de fascinatie voor systemen, structuren en processen die in de wereld van bedrijfs- en organisatiewetenschappers zo wijd verbreid is. Ook voor vandaag was dit mijn inzet. Als u dat herkent hebt en zich daardoor aangesproken voelt, ben ik tevreden.

DANKWOORD

Het is nu zeven jaar geleden dat ik hier in Nijmegen mijn intrede deed. Het zijn zeven goede jaren geworden. Eerlijk gezegd had ik in de twee jaren die daaraan vooraf gingen het gevoel dat ik een beetje vastgelopen was. Op allebei de universiteiten waar ik toen werkte was mijn vakgebied in de marge terecht gekomen en begon men zich af te vragen of er geen betere benutting denkbaar was van de formatieruimte die ik bezet hield. Dat werd mij ook op een beschaafde manier duidelijk gemaakt. Mijn overgang naar Nijmegen was voor mij een ware verademing. Daarom wil ik eerst diegenen bedanken die ervoor gezorgd hebben dat ik die kans kreeg, Fred Huijgen vooral, maar ook de toenmalige decaan, Ben Dankbaar. Willem de Nijs heeft zich tot twee keer toe ingezet om een verlenging van mijn aanstelling te verkrijgen. Ook hem ben ik dank verschuldigd. Niet alleen hiervoor trouwens, maar ook vanwege de haast terloopse manier waarmee hij mij bij het onderwijs inschakelde op onderdelen waarin ik mijn kennis en ervaring volledig kwijt kon.

Beste collega's van de sectie Strategisch Personeelsmanagement: verscheidene van jullie kende ik al als persoon of van naam voor ik hierheen kwam en dat was ook een reden dat ik mij op de overgang naar Nijmegen verheugde. Maar ik had niet verwacht dat ik in zo'n hechte club van deskundige, inspirerende en aardige mensen zou belanden. Ik werd van het begin af aan niet beschouwd als een deeltijds hoogleraar met een wat aparte leeropdracht, maar bij alles betrokken. De combinatie van een sterke teamspirit met een grote openheid tegenover nieuwkomers vind ik heel bijzonder. We hebben volgens mij in de afgelopen jaren een prima masteropleiding opgetuigd en ik ben er trots op dat ik eerst samen met Jaap Groot en later met Nicolette van Gestel twee vakken heb ontwikkeld die nu een herkenbare plaats in het curriculum hebben verworven. Het doet me dan ook veel genoegen dat er een constructie bedacht is waardoor ik nog een tijdje in jullie midden kan blijven en jullie activiteiten kan blijven volgen.

Of we nu socioloog, psycholoog, onderwijskundige of bedrijfskundige zijn, we werken allemaal met overtuiging op het grensvlak van wetenschap en praktijk. Dat is

helaas de afgelopen jaren moeilijker geworden, in mijn ogen vooral door een te ver doorgeschoten academische publicatie- en prestatiecultuur. Een gevaarlijke ontwikkeling voor ons vakgebied. Het lukt jullie nog steeds die twee te combineren, maar als ik jullie een ding toewens is het dat het jullie de komende jaren wat dit betreft makkelijker gemaakt zal worden. Dat zou mijns inziens moeten beginnen met een herwaardering van publicaties in het Nederlands, voor een breder publiek dan alleen de vakgenoten.

Ik bewaar veel goede herinneringen aan de begeleiding van afstudeerders en ik ben dan ook blij dat een aantal van hen hier aanwezig is. Beste ex-studenten, ik zag jullie een beetje als mijn ogen en oren in de bedrijfspraktijk, zeker de laatste jaren toen we bezig waren met het thema oudere werknemers. Vandaar misschien dat ik steeds zo hardnekkig op onderdelen naar meer uitwerking bleef vragen. Jullie kwamen vaak met interessante informatie en inzichten aanzetten, waarvan ik, ook in dit college, dankbaar gebruik gemaakt heb.

Ik heb ook in het verleden nooit te klagen gehad over gebrek aan goede collega's. Mijn drie naaste collega's op *SISWO*, Bert van Hees, Machiel van der Woude en Nick van den Heuvel, heb ik al genoemd en daar voeg ik nu de namen van Jos Mevissen en Anneke Goudswaard aan toe die daar kandidaat-assistent waren maar inmiddels hun sporen op het vakgebied ruimschoots verdiend hebben. Wij waren in menige, soms felle discussie verwickeld, maar we hebben samen ook veel tot stand gebracht. Dank voor deze creatieve samenwerking. Bij de Open Universiteit denk ik vooral aan Frits Kluytmans en Joris van Ruyseveldt die mij als deskundige en productieve redacteurs en co-auteurs inspireerden (en waar nodig opjoegen) en aan Jos Claessen die voor mij en mijn collega's de ruimte wist te creëren om al die mooie boeken te maken: ik kijk met plezier op onze samenwerking terug. In Leiden werd de kring van goede collega's helaas steeds kleiner, maar ik bewaar goede herinneringen aan de samenwerking met Mart Dozy en vooral Wim van Noort zonder wie ik het in die jaren aanzienlijk moeilijker gehad zou hebben. Dank voor jullie steun en inspiratie.

Ik heb in de loop van al die jaren zeer geprofiteerd van contacten met vele andere collega-onderzoekers. Misschien moet ik wel zeggen: schaamteloos geprofiteerd, want ik heb veel van hun bevindingen en inzichten opgezogen om er vervolgens er mijn eigen draai aan te geven, zoals u ook vandaag weer hebt kunnen merken. Hier wil ik met name de huidige en ook de ex-redactieleden van het *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken* noemen. Bij elkaar vormen jullie inmiddels een hele lijst, misschien wel de fine fleur van de Nederlandse en Vlaamse onderzoekers op dit terrein. Het is een groot genoegen om met zulke goed geïnformeerde en ervaren collega's een tijdschrift te maken en telkens weer ideeën en ervaringen uit te wisselen. Ik hoop er nog lang op de een of andere manier bij betrokken te blijven.

Twee collega's noem ik hier nog apart, omdat ze bijna de hele periode voor mij van grote betekenis zijn geweest, Albert Mok en Jaap Dronkers. Albert, jij was al aan het

begin van mijn loopbaan voor mij een bron van inspiratie, een soort rolmodel mag ik wel zeggen. En eigenlijk ben je dat nog steeds, want al ben je al twaalf jaar met emeritaat, je hebt nog niets van je belangstelling en enthousiasme voor het vak verloren en het publiceren gaat je ook nog steeds goed af. Daar teken ik de komende jaren voor. Jaap, jij was op SISWO mijn collega proximus (en dat hebben ze daar geweten). Uit die periode dateert in elk geval een prachtboek dat tegenwoordig, schijnt het, door sommigen zelfs als een klassieker wordt beschouwd. Daarna zij we ieder ons weegs gegaan, maar de interesse in elkaars vakgebied en onze persoonlijke banden zijn gebleven. Jouw combinatie van degelijk onderzoek en maatschappelijke betrokkenheid heb ik altijd zeer bewonderenswaardig gevonden. Dank voor de stimulerende contacten, dank voor enkele goede adviezen in een periode dat ik advies goed kon gebruiken.

Lieve Fenna, Maarten en Floris, na drie oraties en even zovele dankwoorden weet ik eigenlijk niet zoveel nieuws meer te zeggen. In het voorwoord bij mijn proefschrift bedankte ik indertijd jou, Fenna omdat je mij op het rechte pad had gehouden. Achteraf zei je me dat ik beter het *goede* pad had kunnen zeggen, omdat een recht pad niet per definitie ook het *goede* hoeft te zijn. Een subtiele nuance die typerend is voor de manier waarop jij tegen de wereld aankijkt. Laat ik daarom nu jou, Maarten en Floris bedanken omdat jullie mij op het goede pad hebben gehouden. Dat is een pad waarbij de carrière niet voor alles gaat en je je in het dagelijkse leven niet laat voorstaan op de wetenschappelijke status die je bezit. Eigenlijk vond ik het ook niet zo moeilijk om dat pad te blijven volgen, al was het alleen maar omdat jullie me dat door jullie belangstelling, jullie genegenheid en jullie eigen ontwikkeling heel aantrekkelijk hebben gemaakt. Op dat pad blijft ook de komende jaren vast nog veel te verkennen en te genieten.

Dat was het dan, dames en heren

NOTEN

- I Zie voor een eerdere poging Van Hoof 1995. De daar geschetste ontwikkelingen zijn in de twaalf jaar die inmiddels verstreken zijn veel duidelijker geworden.
- II Een klassiek voorbeeld is Alvin Tofflers boek *The Third Wave* (1980).
- III Een goed voorbeeld is het Japanse organisatiemodel dat als 'lean production' bekend geworden is. Zie o.a. Dankbaar (2006)
- IV Zie bijvoorbeeld Baarda en Smets 2005 en Smetsers 2007 voor voorbeelden uit de onderwijswereld.
- V Een ontwikkeling die al ruim twintig jaar geleden door Atkinson tot de kern van zijn model van de flexibele onderneming werd gemaakt (Atkinson en Meager 1986).
- VI Mastebroek (1982) geeft dit spanningsveld, dat hij de spanningsbalans tussen autonomie en wederzijdse afhankelijkheid noemt, een centrale plaats in zijn benadering van organisatieverandering. Opvallend is dat hij daarbij gebruik maakt van algemene sociologische ideeën van Norbert Elias.
- VII Zie hiervoor Van Ruysseveldt en Van Hoof (2006), met name hoofdstukken 4 en 5.
- VIII Deze ontwikkeling signaleerde ik overigens ook al in mijn proefschrift (Van Hoof 1987:256-258).
- IX Op basis van gesprekken met een groot aantal HR-managers schat de WRR de omvang van de flexibele schil op ongeveer 10 à 20 procent van degenen die voor het betreffende bedrijf werkzaam zijn.
- X Wanneer we een langere periode bekijken (vanaf 1969) en er ook de personen bij optellen met tijdelijke contracten van meer dan een jaar dan is er weliswaar sprake van een verdubbeling, maar komen we nog niet boven de 12-14 procent uit.
- XI Deze kwestie staat door de opgelaaide discussie over beroepseer een beroepseer thans volop in de belangstelling. Maar de spanning tussen professionals en managers is natuurlijk een klassiek thema uit de professionaliseringsliteratuur.
- XII Recent onderzoek van het SCP bevestigt het bestaan van deze tamelijk negatieve houding (SCP 2004).
- XIII Die scheidslijn wordt versterkt ('geinstitutionaliseerd' zou een socioloog zeggen) door het feit dat in het beleid steeds nadrukkelijker met behulp van het begrip startkwalificatie een grens getrokken wordt tussen schoolverlaters die wel en niet over de minimaal noodzakelijke vooropleiding beschikken om de arbeidsmarkt te kunnen betreden.
- XIV MBO-leerlingen zijn zich daarvan kennelijk zeer bewust, gezien de grote doorstroom van het hoogste HBO-niveau naar het HBO.
- XV In het algemeen geldt trouwens dat de toename van de beloningsverschillen vanaf het midden van de jaren tachtig niet verklaard kan worden door verschillen tussen werkenden met verschillende opleidingsniveaus (De Beer 2004).
- XVI De OR zich dan ook meer en intensiever dan vroeger met de arbeidsvoorwaarden bezig (zie Looise en Drucker 2003:396-397).
- XVII Uit een recent onderzoek dat zich vooral op de nieuwe vormen van inspraak, overleg en communicatie richtte, blijkt eveneens dat de OR door het bonte palet van dit soort activiteiten niet verdrongen wordt en dat de OR-leden én de bestuurders de OR een eigen rol toekennen. Er wordt echter weinig ondernomen om deze activiteiten en het werk van de OR daadwerkelijk op elkaar af te stemmen (Godijk en Sorge 2005).
- XVIII Zie daarvoor ook twee door mij begeleide afstudeerscripties: Buijzer 2006 en Preusterink 2006.

- XIX Karin Legge heeft er nog onlangs op gewezen dat er in veel moderne organisatieconcepten een soort ingebouwde spanning zit tussen collectief en individualistisch denken (Legge 2005:21-22).
- XX Dat die vrees niet helemaal ongefundeerd is blijkt o.a. uit het onderzoek van Stoker en de Korte naar 'Het onmisbare middenkader' (Stoker en De Korte 2000)
- XXI Zie voor een verwante benadering en bron van inspiratie het boek van Harriet Bradley e.a. *Myths at work* (2000) en natuurlijk ook Karin Legges boek over retoriek en werkelijkheid van HRM (Legge 2005).

LITERATUUR BIJ AFSCHIEDSCOLLEGE

- Amelsvoort, P. van (2007), *Als het hek van de dam is, lopen de schapen overal*, Afscheidrede Radboud Universiteit Nijmegen
- Atkinson, J. en N. Meager (1986), *Changing work patterns: how companies achieve flexibility to meet new needs*, Londen (National Economic Development Office)
- Baarda, R. en P. Smets (2005), *Groot groeien in het onderwijs. Enkele casestudies van fusies in het Nederlandse onderwijs*, Den Haag (Onderwijsraad)
- Batenburg, R., K. Asslebergs, F. Huijgen en P. van der Meer (2003), *De kwalitatieve structuur van de werkgelegenheid, deel V. Trends in beroepsniveau en overscholing in de periode 1987-2000*, Tilburg (OSA)
- Beer, P. de (2004), Alles voor de winnaar!, in: J. van Hoof en W. van Noort (red.), *Arbeid, onderwijs en sociale ongelijkheid aan het begin van de 21^e eeuw*, Amsterdam (Boom)
- Beer, P. de (2006), Perspectieven voor de laagopgeleiden, *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken* 22/3:218-233
- Beer, P. de, et al. (2006), Ontwikkelingen op de Nederlandse arbeidsmarkt (1): werkgelegenheid, werkloosheid en inactiviteit, in: J. van Ruysseveldt en J. van Hoof (red.), *Arbeid in verandering*, Deventer (Kluwer/Open Universiteit Nederland)
- Benschop, Y. (2007), *Van lippendienst tot tegengas. Een kritische benadering van gender in organisatieverandering*, oratie Radboud Universiteit Nijmegen
- Blinkhof, J.M. (2007), *De klantgerichte bureaucratie. Zorgverzekeraar VGZ, een gevalstudie*, proefschrift, Radboud Universiteit Nijmegen
- Bradley, H., M. Erickson, C. Stephenson en S. Williams (2000), *Myths at Work*, Cambridge (Polity Press)
- Bruijn, J. de (1989), *Haar werk. Vrouwen en arbeidssociologie in historisch en emancipatorisch perspectief*, Amsterdam (SUA)
- Buitelaar, W.L. (2006), *Human resource management en medezeggenschap als organisatieontwikkeling*, Amsterdam (Amsterdam University Press)
- Buijzer, M. (2006), *De rol van de leidinggevende in het proces van vervroegd uittreden verklaard door het psychologisch contract*, MA thesis, Radboud Universiteit Nijmegen, Faculteit der Managementwetenschappen
- Bolweg, J.F. en F. Kluytmans (1989), *De noodzaak van nieuwe verhoudingen. Beschouwingen over arbeidsverhoudingen en personeelsmanagement*, Deventer (Kluwer)
- Christis, J., H. Dols, H. Doorewaard, B. Fruytier en W. Martens, (1980), *Techniek, organisatie, arbeidsmarkt*, samenvattend rapport, Den Haag (Nationaal Programma Arbeidsmarktonderzoek)
- Dankbaar, B. (2004), Dertig jaar politieke economie van arbeid en organisatie, in: *Tijdschrift voor politieke economie* 26/2:61-96
- Dankbaar, B. (2006), Arbeidsorganisatie in de tweede helft van de 20^e eeuw: de opkomst van de massaproductie en wat er daarna gebeurde, in: J. van Ruysseveldt en J. van Hoof (red.), *Arbeid in verandering*, Deventer (Kluwer/Open Universiteit Nederland)
- Dhondt, S. en T. Kwakkelstein (2004), *Mythen van de informatiemaatschappij*, Utrecht (Lemma)
- Dronkers, J. (2004), Aan- en uitsluiting van migranten op de Nederlandse arbeidsmarkt. Het empirische gelijk van zowel links als rechts, in: J. van Hoof en W. van Noort (red.), *Arbeid, onderwijs en sociale ongelijkheid aan het begin van de 21^{ste} eeuw*, Amsterdam (Boom)
- Dyck, J.J.J. van en P.J.A. ter Hoeven (red.) (1977), *Het vermoeide arbeidsbestel. Een sociaal-culturele verkenning van crisisverschijnselen*, Alphen aan den Rijn (Samson)
- Echtelt, P. van (2007), *Time-greedy employment relationships. Four studies on the time claims of post-Fordist work*, proefschrift, Rijksuniversiteit Groningen
- Ester, P. en H. Vinken (2001), *Een dubbel vooruitzicht. Doembeelden en droombeelden van arbeid, zorg en vrije tijd in de 21^e eeuw*, Bussum (Coutinho)
- Felling, A.J.A. (2004), *Het proces van individualisering in Nederland: een kwart eeuw sociaal-culturele ontwikkeling*, afscheidscollege, Radboud Universiteit Nijmegen
- Fruytier, B. (1994), *Organisatieverandering en het probleem van Baron van Münchhausen*, Delft (Eburon)
- Gesthuizen, M. (2004), *The life-course of the low-educated in the Netherlands. Social and economic risks*, proefschrift, Radboud Universiteit Nijmegen
- Gesthuizen, M. en J. Dagevos (2005), *Arbeidsmobiliteit in goede banen. Oorzaken van baan- en functiewisselingen en gevolgen voor de kenmerken van werk*, Den Haag (Sociaal en Cultureel Planbureau)
- Gier, H.G. de (2007), *Overpeinzingen bij een activerende participatiemaatschappij*, oratie Radboud Universiteit Nijmegen
- Goodijk, R. en A. M. Sorge (2005), *Maatwerk in overleg. Kiezen voor passende overlegvormen*, Assen (Koninklijke Van Gorcum)
- Goudswaard, A. (2004), *Flexibele arbeid - duurzame arbeid? De stand van zaken na 20 jaar flexibilisering van de arbeid*, Hoofddorp (TNO Arbeid)
- Heusinkveld, S. (2004), *Surges and Sediments: Organization Concepts between Transcience and Continuity*, proefschrift, Nijmegen (Nijmegen School of Management)
- Hoeven, P.J.A. ter (1969), *Arbeiders tussen welvaart en onvrede*, Alphen aan den Rijn (Samson)
- Homans, G.C. (1969), Bringing men back in, in: *American Sociological Review* 19:809-818
- Hoof, J. van (1987), *De arbeidsmarkt als arena. Arbeidsmarktproblemen vanuit sociologisch perspectief*, Amsterdam (SUN)
- Hoof, J.J. van (1991), Balanceren tussen prestaties en tegenprestaties. Een bijdrage aan de veranderende rol van het personeelsbeleid, in: *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken* 7/3:56-63
- Hoof, J. van (1995), Arbeidsbestel op een keerpunt. Tien jaar veranderingen in arbeidsorganisatie, arbeidsmarkt en arbeidsverhoudingen vanuit een langetermijnperspectief, in L.Faase, M. Ott en C.J. Vos (red.) *Nieuwe breukvlakken in het arbeidsbestel?* Utrecht (De Tijdstroom)
- Hoof, J. van (2006), Arbeidsethos in verandering, in: J. van Ruysseveldt en J. van Hoof (red.), *Arbeid in verandering*, Deventer (Kluwer/Open Universiteit Nederland)

- Hoof, J. van en J. Dronkers (1980), *Onderwijs en arbeidsmarkt. Een verkenning van de relaties tussen onderwijs, arbeidsmarkt en het arbeidssysteem*, Deventer (Van Loghum Slaterus)
- Hoof, J. van, E. Bruin. M. Schoemaker en A. Vroom (2002), *Werk(en) moet wel leuk zijn. Arbeidswensen van Nederlanders*, Assen (Koninklijke Van Gorcum)
- Hoof, J. van en J. Van Ruysseveldt (2006a), *Arbeid in het moderne arbeidsbestel*, in: J. van Ruysseveldt en J. van Hoof (red.), *Arbeid in verandering*, Deventer (Kluwer/Open Universiteit Nederland)
- Hoof, J. van en J. van Ruysseveldt (2006b), *Op weg naar een nieuw arbeidsbestel?*, in: J. van Ruysseveldt en J. van Hoof (red.), *Arbeid in verandering*, Deventer (Kluwer, Open Universiteit Nederland)
- Hootegem, G. van (2000), *De draaglijke traagheid van het management. Tendensen in het productie- en personeelsbeleid*, Leuven (Acco)
- Huiskamp, R. (2003), *Arbeidsrelaties en onderneming. Vernieuwing in theorie, empirie en praktijk*, Utrecht (Lemma)
- Huiskamp, R., J.de Leede en J.C.Looise (2002), *Arbeidsrelaties op maat. Naar een derde contract?*, Assen (Koninklijke Van Gorcum)
- Huijgen, F., B.J.P. Riesewijk en G.J.M. Conen (1983), *De kwalitatieve structuur van de werkgelegenheid in Nederland. Bevolking in loondienst en functieniveauctuur in de periode 1960-1977*, Den Haag (Nationaal Programma Arbeidsmarktonderzoek)
- Huijgen, F. en F.D. Pot (red.) (1995), *Verklaren en ontwerpen van productieprocessen*, Amsterdam (SISWO)
- Kaar, R. van het en J.C. Looise (1999), *De volwassen ondernemingsraad. Groei en grenzen van de Nederlandse ondernemingsraad*, Alphen aan den Rijn (Samson)
- Korte, A.W. en J.F. Bolweg (1994), *De nieuwe werknemer*, Assen (Van Gorcum)
- Korver, T. (2006), *Arbeidsverhoudingen op de drempel van de 21e eeuw*, in J. van Ruysseveldt en J. van Hoof (red.), *Arbeid in verandering*, Deventer (Kluwer/Open Universiteit Nederland)
- Legge K, (2005), *Preview/postscript for anniversary edition*, in: *Human Resource Management, Rhetorics and Realities*, London (Macmillan Business)
- Looise, J.C. en M. Drucker (2003), *Dutch Works Councils in Times of Transition*, in: *Economic and Industrial Democracy* 24/3:379-408
- Maas, I. en F. van Tubbergen (2006), *Jeugdwerkloosheid onder immigranten en allochtonen in vijftien Europese landen, 1992-2001*, in: F. van Tubbergen en I. Maas (red.), *Allochtonen in Nederland in internationaal perspectief*, Amsterdam (Amsterdam University Press)
- Mastenbroek, W.F.G., (1982), *Conflicthantering en organisatie-ontwikkeling*, Alphen aan den Rijn (Samson)
- Noort. W.J. van (2002), *Organisatievernieuwing in de zorg. Veranderingen in een sector onder druk*, in: *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken* 18/3:180-195
- Nijholt, J. en J. Benders (2005), *Zelfsturende teams als managementmode*, *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken* 21/1:51-68
- Onderwijsraad (2004), *Bureaucratisering in het onderwijs. Suggesties voor de beleidsagenda*, Den Haag (Onderwijsraad)
- Oeij, P. A. Goudswaard, K. Kraan, A Nauta en R. Huiskamp, *Dialogo en maatwerk in huidige arbeidsrelaties*, in: *Tijdschrift voor HRM* 9/3:6-30

- Peper, B. (red.) (1973), *De Nederlandse arbeidsverhoudingen: continuïteit en verandering*, Rotterdam (Universitaire Pers Rotterdam)
- Preusterink, A. (2006), *Inzetbaar zijn, ook in de toekomst*, MA thesis, Radboud Universiteit Nijmegen, Faculteit der Managementwetenschappen
- Ruysseveldt, J. van en J. van Hoof (red.) (2006), *Arbeid in verandering*, Deventer (Kluwer, Open Universiteit Nederland)
- Schalk, R., J. de Jong en C. Freese (2007), *Psychologische contracten in organisaties: theorie en praktijk*, in: *Tijdschrift voor HRM* 10/1:7-24
- Schoemaker, M.J. (1998), *Organiseren van werk en contractrelaties; tussen slavernij en anarchie*, Deventer (Kluwer)
- Schoemaker, M.J. (2003), *De metamorfose van werkgemeenschappen*, oratie, Radbouduniversiteit Nijmegen
- Scholten, G.R.M. (1975), *Medezeggenschap en organisatieverandering*, Den Haag (COP-SER)
- Sociaal Cultureel Planbureau (2004), *In het zicht van de toekomst. Sociaal Cultureel Rapport 2004*, Den Haag (SCP)
- Smeters, F. (2007), *Samenwerken in teams, een vanzelfsprekendheid? Een onderzoek naar de condities die het samenwerken van professionals in teams beïnvloeden*, proefschrift, Radboud Universiteit Nijmegen
- Steijn, B. (2001), *Werken in de informatiesamenleving*, Assen (Van Gorcum)
- Steijn, B. en M. de Witte (1992), *De Januskop van de industriële samenleving*, Alphen aan den Rijn (Samson)
- Stoker, J.I. en A.W. de Korte (2000), *Het onmisbare middenkader*, Assen (van Gorcum)
- Toren, J.P. van den (1996), *Achter gesloten deuren? Cao-overleg in de jaren negentig*, Amsterdam (Welboom)
- Valkenburg, F. en A.M.C. Vissers (1978), *Theorie van de dubbele arbeidsmarkt*, Tilburg (IVA)
- Vos, P.J. en W.L.Buitelaar (1996), *Arbeidsorganisaties en arbeidsverhoudingen in beweging*, Amsterdam (Welboom)
- WRR (2007), *Investeren in werkzekerheid*, Amsterdam (Amsterdam University Press)