

---

# Nieuwe geluiden, oude thema's.

## Veertig jaar veranderingen in het arbeidsbestel

Jacques van Hoof\*

*In deze bijdrage wordt de balans opgemaakt van veertig jaar veranderingen in het arbeidsbestel. Veranderingen in de arbeidsorganisatie, op de arbeidsmarkt en in de arbeidsverhoudingen worden geplaatst tegen de achtergrond van een aantal gangbare toekomstverwachtingen die de opkomst voorspellen van een nieuw type arbeidsorganisatie, een verregaand geflexibiliseerde arbeidsmarkt bevolkt door Nieuwe Werknemers, en nieuwe, geïndividualiseerde arbeidsrelaties. In werkelijkheid blijken zich op de weg naar een nieuw arbeidsbestel tal van tegenstrijdige ontwikkelingen voor te doen, waarbij spanningen en tegenstellingen een grote rol spelen en oude dilemma's steeds opnieuw de kop opsteken. De Nieuwe Organisatie, de Nieuwe Werknemer en het Nieuwe Psychologische Contract zijn nog steeds betrekkelijk zeldzame verschijnselen. Geconcludeerd wordt dat de veranderingen in het arbeidsbestel niet te vangen zijn in het rechtlijnige, evolutionistische en unitaristische model dat in deze toekomstverwachtingen opgesloten en dat het hoog tijd wordt de discussie over de nieuwe organisatie en de nieuwe werknemer achter ons te laten.*

*Trefwoorden: organisatievernieuwing, flexibilisering, de nieuwe werknemer, individualisering van arbeidsrelaties*

### Inleiding

Zo'n veertig jaar geleden, aan het einde van de jaren zestig, werden de eerste barstjes in het naoorlogse arbeidsbestel zichtbaar. De geleide loonpolitiek, die aan de basis lag van de succesvolle wederopbouw, 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, temeer omdat er aanvankelijk weinig kruid tegen de werkloosheidsgroei gewassen leek.

In deze bijdrage wil ik graag de balans opmaken van de veranderingen die in die veertig jaar hebben plaatsgevonden.<sup>1</sup> 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 gespitt is op tegenstrijdige belangen die veranderingen in de wereld van de (betaalde) arbeid onvermijdelijk met zich meebrengen. Ik zal eerst aan de hand van een schematische weergave van het arbeidsbestel ingaan op de nieuwe geluiden over de toekomst van het arbeidsbestel die in die veertig jaar te horen

---

\* Jacques van Hoof is emeritus hoogleraar aan de Radboud Universiteit Nijmegen. Dit artikel is een ingekorte en enigszins bewerkte versie van zijn afscheidscollege.

zijn geweest. Vervolgens zal ik tegen de achtergrond van deze toekomstverwachtingen de veranderingen in drie domeinen bespreken: het organisatiedomein, de arbeidsmarkt en de collectieve arbeidsverhoudingen. Ten slotte 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 er in die veertig jaar ook heel wat bij het oude gebleven is.

## Hoopvolle verwachtingen

Aanvankelijk leidden de hierboven genoemde veranderingen tot pessimistische beschouwingen. Ze werden gezien als bedreigingen van de verworvenheden van de voorafgaande decennia en als symptomen van een diep ingrijpende crisis van het arbeidsbestel (bijvoorbeeld Van Dyck & Ter Hoeven 1977). 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 crisissymptomen 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 vraagt, maar hun tegelijkertijd nieuwe, aantrekkelijke werk- en loopbaanmogelijkheden in het

verschiet stelt. 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 ('het model Van Hoof').

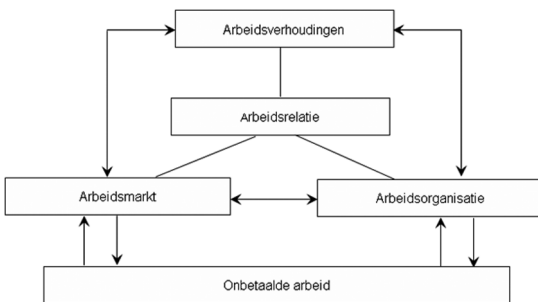
In dit model heb ik drie domeinen onderscheiden (je kunt ze ook arena's noemen) waar de actoren elkaar in verschillende rollen ontmoeten.

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 arbeidskrachten aan arbeidsplaatsen (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 arbeidsvermogen 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).

Historisch gezien is dit laatste domein ontstaan door een proces van externalisering van de arbeidsverhoudingen, 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 & Van Ruyseveldt, 2006a:22 e.v.).



Model Van Hoof

In het centrum van het model staat de *arbeidsrelatie*, als verbindende schakel tussen de drie domeinen. 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: 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 figuur laten zien dat veranderingen in de arbeidsrelaties zowel door ontwikkelingen binnen organisaties, als door ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en in de collectieve 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 wat in het volgende nog ter sprake zal komen.

### Op weg naar een nieuw arbeidsbestel?

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

Centraal staat de komst van *een nieuwe type organisatie*, waarin radicaal gebroken wordt met de traditionele, tayloristische organisatieprincipes. Dat nieuwe organisatietype is, afhankelijk van de smaak van de 'ontdekker' ervan, onder vele namen bekend (nieuw 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 haar 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 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 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. 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*. 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. Hier wordt dus een omslag in het langlopende proces van externalisering voorzien. Het gevolg is dat het collectieve karakter van de arbeidsverhoudingen sterk zal worden afgezwakt om plaats te maken voor geïndividualiseerde arbeidsverhoudingen.

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 leeren ontwikkelingsmogelijkheden en autonoo-

mie in het werk. 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.

Een nieuwe organisatie, nieuwe werknemers, nieuwe arbeidsverhoudingen en nieuwe arbeidsrelaties, ze lijken aan een onstuitbare opmars bezig. En daarachter ontwaren we de grote belofte die ons al vanaf het begin van de industrialisatie wordt voorgehouden: de komst van een open arbeidsbestel, een arbeidsbestel waarin ieders positie bepaald wordt door zijn eigen talenten en prestaties. Ligt de realisatie van het aloude meritocratische ideaal binnen handbereik?

### Het organisatiedomein: tegenstrijdige ontwikkelingen

Het is natuurlijk niet zo verrassend dat organisatievernieuwing de afgelopen decennia heel wat trager verlopen is dan de optimisten willen doen geloven. Dat heb je wel vaker met grote transformaties en het 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. Organizatievernieuwing is kennelijk een *selectief* proces. Organisaties doen een greep uit de inmiddels rijk gevulde gereedschapskist 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 (Dhondt & 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 cen-

traliserings 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 zogenoemde kenniswerk, het prototype van het Nieuwe Werken, is niet immuun voor deze principes. Volgens Dankbaar en 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).<sup>2</sup> 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. 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 terug te grijpen op strakke vormen van sturing (Schoemaker, 2003:23). Onderzoek van Benders en Heusinkveld wijst

erop 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 hoogstens een soort residu in organisaties achter blijft (Heusinkveld, 2004; Nijholt & Benders, 2005).

### Horizontalisering en intensivering

Is er dan helemaal geen sprake van algemene veranderingstrends binnen organisaties? Dat is niet wat ik beweert. 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. Afplatting (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 zogenoemde business-unitmodel, zie Looise & Drucker, 2003:391-392). Met dat model wordt tegenwoordig ook geëxperimenteerd in de semi-publieke sector.<sup>3</sup> Ook de opmars van het werken in teamverband past goed in een meer horizontale vorm van organiseren.

Dat lijkt te wijzen op een tendens tot decentralisatie van organisaties (zoals u zich herinnert een van de eerdergenoemde 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. De synergie van business units is een bron van voortdurende aandacht. 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 & Buitelaar, 1996; Buitelaar, 2006). Die spanning is ook zichtbaar in vele teams, waar de toegekende regelcapaciteit vaak niet voldoende is om werkelijk als semi-autonome eenheden te kunnen functioneren.

Ten slotte blijkt uit onderzoek dat de organisatievernieuwing zoals die nu plaatsvindt 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 werknemers met tijdelijke en flexibele contracten, zoals onlangs nog door de WRR is vastgesteld (WRR, 2007).<sup>4</sup> Een eventuele 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 & 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 socio-log mag met een dergelijk verklaring toch geen genoegen nemen (zie ook Fruytier, 1994 en Van Hootegem, 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 organisatievernieuwingsproces. Organisaties die zich op het pad van organisatievernieuwing

begeven komen voor bepaalde dilemma's te staan waarin belangentegenstellingen tot uitdrukking komen. Een belangrijk dilemma zijn we al tegengekomen: de spanning tussen decentralisatie en centrale sturing.<sup>5</sup> Hierbij is niet alleen de efficiëntie in het geding, maar ook de visie van het topmanagement op de bestuurbaarheid van de organisatie en haar eigen rol daarbij. Het is dan niet zo verbazingwekkend dat we dikwijls pendelbewegingen zien tussen de ene en de andere pool van dit dilemma. In het vervolg zullen we nog andere tegenstrijdigheden tegenkomen.

### **De arbeidsmarkt: flexibilisering, maar met mate**

In de afgelopen veertig jaar heeft de arbeidsmarkt grote ontwikkelingen doorgemaakt die ik hier alleen maar noem, zonder er verder op in te gaan:

- een grote toename van de beroepsbevolking en een nog spectaculairdere groei van de werkgelegenheid, voor een deel dankzij de opmars van deeltijdbanen;
- de groei van een omvangrijke werkloosheid en later ook weer het wegebben ervan;
- de tegengestelde ontwikkelingen in de arbeidsparticipatie van ouderen en jongeren aan de ene kant en die van vrouwen aan de andere kant, die per saldo tot een slechts bescheiden groei van de arbeidsparticipatie geleid hebben;
- de kwalitatieve verschuivingen in de werkgelegenheid in de richting van hogere beroepsniveaus zonder dat de onderkant van de arbeidsmarkt in omvang is afgenomen (Batenburg et al., 2003; De Beer, 2006; De Beer et al., 2006).

Ik zal me hier echter beperken tot de 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 verrassende flexibi-  
liteit 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, zoals de opkomst van tijdelijke banen. In ieder geval zal ik me in deze bijdrage daartoe beperken.

De WRR heeft daar zeer recentelijk 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, afplattung ervan en een selectiever toelatingsbeleid.<sup>6</sup> 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 gebruikmaken van het vaste-kern-flexibele-schilmodel.<sup>7</sup>

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. Het is bekend 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 9 procent (De Beer et al., 2006:133-134).<sup>8</sup> 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, waaronder de zelfstandigen zonder personeel en de freelancers die bij bedrijven voor een deel de rol van eigen personeel overnemen, al geruime tijd

tamenlijk 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 & Dagevos, 2005).

Niet alleen de interne arbeidsmarkten staan onder druk, datzelfde geldt voor de *beroepsdeelmarkten*. Beroepsdeelmarkten kennen een soort ingebouwde mobiliteit, omdat werknemers met een vak of beroep makkelijker naar andere organisaties kunnen overstappen. Daardoor zijn ze van belang voor de flexibilisering van de arbeidsmarkt. Maar beroepsdeelmarkten zijn ook kwetsbaar 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 (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.<sup>9</sup> Het lijkt mij al met al dat het flexibiliteitspotentieel van beroepsdeelmarkten maar 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, transactiekosten die samenhangen met het regelmatig moeten zoeken naar, onderhandelen met en inwerken van nieuw personeel en coördinatiekosten die samenhangen met de complicaties bij 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 & Vinken, 2001). De onderzochte 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. 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 & Vinken, 2001:130-131).<sup>10</sup> 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. Nu is het ook niet zo duidelijk wie er met deze veelgebruikte term worden bedoeld. In de afgelopen veertig jaar zijn er heel wat soorten nieuwe werknemers langsgelopen, variërend van de 'affluent worker' die in de jaren zestig door de Engelse socioloog Goldthorpe werd ontdekt tot de 'portfolioworker' en de kenniswerker vandaag de dag. Het blijkt echter geen geringe opgave om de Nieuwe Werknemer door middel van onderzoek op te sporen (zie bijv. De Korte & Bolweg, 1994). 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 et al., 2002). De arbeidsmarkt wordt kennelijk bevolkt door verschillende soorten nieuwe én oude werknemers, elk met hun eigen profiel. Degenen die over dé Nieuwe Werknemer spreken maken de klassieke fout om een deel van de beroepsbevolking uit te vergroten tot geheel. Dat is dus niet zo'n stevige basis voor de verreikende toekomstscenario's waarin de Nieuwe Werknemer een prominente rol speelt.

Wat we uit deze veelsoortigheid wel kunnen afleiden is dat de *verscheidenheid* aan de aanbodskant 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 eerder aan de orde gesteld (Van Hoof, 2001); 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. Dat is zeker een belangrijke ontwikkeling.

Wanneer we nog wat specifiekier kijken naar de ontwikkeling van de arbeidswensen zelf, kunnen er drie conclusies worden getrokken. Er heeft, ten eerste, 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, ten tweede, de intrinsieke aspecten van het werk steeds belangrijker geworden. Misschien kunnen we zelfs van de opkomst van een 'hedonistisch' arbeidsethos spreken. Zoals Felling 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 jongere werknemers 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 (zie verder Van Hoof et al., 2002 en ook Van Hoof, 2006:257 e.v.).

Ik wil hiermee vooral de nadruk leggen op de eigen rol die deze veranderingen spelen bij veranderingen in het arbeidsbestel. De veranderende opvattingen over het belang van betaalde arbeid en van specifieke werkaspecten en de gereserveerde houding tegenover flexibilisering zullen zich in een krappere wordende arbeidsmarkt vertalen in een meer kieskeurige houding ten opzichte van wat werkgevers te bieden hebben. De voorboden daarvan hebben we al in de hoogconjunctuur rond de eeuwwisseling 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 (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 de Nijmeegse sociologen 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.<sup>11</sup>

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-opleiding 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 & De Witte, 1992). Kenne-

lijk zijn er steeds meer functies waarop je alleen maar aanspraak kunt maken als je over een diploma van het hoger onderwijs beschikt.<sup>12</sup> 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 knel zitten. Zij ontleenen 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.

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 schuilgaat 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 & Van Tubergen, 2006) of de hardnekkige verschillen in carrièrekansen tussen hoogopgeleide mannen en vrouwen (Benschop, 2007).<sup>13</sup>

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.

### **De arbeidsverhoudingen: internalisering, maar binnen collectiever kaders**

Na deze bespreking van ontwikkelingen op de arbeidsmarkt zijn dan nu de arbeidsverhoudingen aan de beurt. Ik zal de verleiding weerstaan om uitgebreid in te gaan op het wel en wee van het Nederlandse overlegsysteem, dat sinds het begin van de jaren negentig ook wel het poldermodel wordt genoemd – waarmee de continuïteit met het verleden dus weer alle nadruk krijgt. De vrees voor ondermijning door het ‘conflictmodel’ is niet bewaarheid. Reëler is thans de vrees voor een sluipende erosie van het overlegsysteem als gevolg van de veroudering en afkalving van het ledenbestand van de vakbonden die de positie van de vakbeweging aantasten. Dat kan op den duur haast niet anders dan opportunistisch gedrag van de kant van werkgevers uitlokken. De eerste tekenen daarvan zijn al zichtbaar.

In het kader van deze bijdrage is echter de belangrijkste vraag in hoeverre de collectieve kant van de arbeidsverhoudingen, die tot uiting komt in collectief overeengekomen regels waaraan individuele werkgevers en werknemers gebonden zijn, op de terugtocht is, waarmee de weg wordt vrijgemaakt voor meer geïndividualiseerde arbeidsverhoudingen op het microniveau. Ook hier stuiten we op het eerste gezicht op een tegenstrijdige ontwikkeling. Aan de ene kant zijn de mogelijkheden voor werkgevers gegroeid om arbeidsvoorwaarden en arbeidstijden op het niveau van de organisatie te regelen. 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 & Looise, 2002)) – op de maat van de individuele organisatie en op de maat van specifieke groepen personeel of zelfs individuele werknemers.

Dat is echter niet gepaard gegaan met een afbrokkeling van de cao als het raamwerk

voor collectieve afspraken. Het aandeel werknemers dat onder een cao valt is in de loop van de tijd opgelopen tot 80 procent. Hoewel recentelijk een stijging van het aantal ondernemings-cao's wordt geconstateerd, ligt het zwaartepunt nog steeds op de bedrijfstak-cao's, die samen goed zijn voor vier vijfde van alle werknemers die onder een cao vallen (Korver, 2006). Wel is in veel gevallen het karakter van cao-afspraken veranderd: er worden steeds vaker kaderovereenkomsten afgesloten, waarin bepaald wordt dat een nadere uitwerking van de betreffende materie dient plaats te vinden op het niveau van de onderneming. De cao-afspraken zijn dus gebruikt als een instrument om de speelruimte op organisatieniveau te vergroten. Dat is geen teken van de ontmanteling van de cao, maar eerder van een aanpassing aan nieuwe omstandigheden. Het is onderdeel van het proces van decentralisatie van de collectieve arbeidsverhoudingen dat in de jaren tachtig op gang gekomen is (Van den Toren, 1996; Van Hoof & Van Ruysseveldt, 2006b).

### **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 & Kluytmans 1989). Is het in staat om daarmee om te gaan?

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 opvolgende wetswijzigingen thans aanzienlijk meer bevoegdheden dan in 1950. De grotere rol die de or sinds kort bij het arbeidsvoorwaardenoverleg is toebedeeld sluit hierbij aan.<sup>14</sup>

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 acti-

viteiten 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. Die verwachting lijkt echter vooralsnog niet uit te komen. In de afgelopen decennia is regelmatig groot-schalig onderzoek naar het functioneren van de or gedaan. Uit het laatste onderzoek (Van het Kaar & 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, zoals onder andere blijkt uit de vroegtijdige inschakeling van de or bij de voorbereiding van besluiten.

Daarmee, zo zeggen de auteurs, heeft het poldermodel nu ook zijn intrede gedaan op ondernemingsniveau (Van het Kaar & Looise, o.c.:258). 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 & 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.<sup>15</sup> 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. 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 & Looise, 1999:135, zie ook Goodijk & 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 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.

### Nieuwe arbeidsrelaties en oude dilemma's

Ik kom nu bij het laatste deel van deze bijdrage, de vraag welke invloed de tot nu toe geschetste veranderingen hebben op de arbeidsrelaties. Zij hebben 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 zes van de tien werknemers met zo'n dienstverband, terwijl er dat dertig jaar geleden negen van de tien 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 vooral geïnteresseerd in de spanningen die zich binnen arbeidsrelaties manifesteren. Daarom richt ik me hier in het bijzonder 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 tegenpresta-

ties 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, waarbij werknemers afzien van een baan voor het leven in ruil voor leer- en ontwikkelingsmogelijkheden en autonomie in het werk. 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 & 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.<sup>16</sup>

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 overlevingsvormen.

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 thans zelf beslissen over hoe ze hun werk willen doen zonder dat ze daarbij opgelegde regels of instructies hoeven te volgen (Dhondt & 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. 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 hen 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 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 in mijn ogen 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. Huiskamp heeft hiervoor de term '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 et al., 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 organisatiesociologen 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.<sup>17</sup> 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 onderzoek (Oeij et al., 2006) dat de

afspraken die tussen leidinggevendenden 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.

Het zal inmiddels duidelijk zijn 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. Hieruit volgt niet noodzakelijkerwijs dat 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 zojuist genoemde onderzoek wijst ook uit dat de onderhandelingsprocessen die daarmee gepaard gaan in het algemeen goed verlopen. Medewerkers en leidinggevendenden 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 et al., 2006:15-18). Misschien is hier een vergelijking met de gezinsverhoudingen verhelderend. Gezins-sociologen spreken al langer over de overgang van een gezags- naar een onderhandelings-huishouding. Ik denk dat in de afgelopen veertig jaar in organisaties tussen werknemers en leidinggevendenden ook een dergelijk onderhandelingshuishouding is ontstaan. Kennelijk is het geven en nemen daarin goed ontwikkeld, waardoor de onderlinge banden uiteindelijk sterker uit de bus komen. Zo kunnen veel van die spanningen uiteindelijk soepel verwerkt worden. En nu maar hopen dat de hiervoor benodigde regelruimte van de leidinggevendenden intact blijft en niet door ingrijpen van hogerhand weggerationaliseerd wordt.<sup>18</sup>

## Besluit

Daarmee ben ik aan het einde gekomen van mijn rondgang door het veranderende arbeidsbestel. Als kompas diende daarbij een aantal onderling sterk samenhangende toekomstverwachtingen die zich bij de professionele 'trend-watchers' en in beleidskringen in een grote populariteit kunnen verheugen. Maar een erg betrouwbaar kompas bleken zij niet te zijn. Dat is het gevolg van enkele kenmerken die deze toekomstverwachtingen gemeen hebben.

Ten eerste geven zij een nogal lineair beeld van de ontwikkelingen in het arbeidsbestel. Bepaalde trends die men in het heden meent te bespeuren worden uitvergroot en naar de toekomst doorgetrokken. 'Nieuw' wordt tegenover 'traditioneel' geplaatst en deze uiteinden worden door een rechte lijn verbonden. Ten tweede worden economische en technologische veranderingen als de voornaamste drijfkrachten achter deze ontwikkeling gezien. Het gaat hier dus in feite om een nieuwe variant van het aloude economische determinisme. Ten slotte worden deze toekomstverwachtingen ook gekenmerkt door de stilzwijgende veronderstelling dat iedereen er beter van wordt. De ontwikkelingen in het arbeidsbestel zullen tot een convergentie van belangen tussen werkgevers en werknemers leiden. Zo krijgen deze toekomstverwachtingen ook een utopisch karakter.

In het voorafgaande heb ik daarentegen benadrukt dat de feitelijk optredende veranderingen veel minder rechtlijnig verlopen, dat zij ook door andere dan economische en technologische factoren beïnvloed worden, dat tegenstrijdige ontwikkelingen aan de orde van de dag zijn en dat spanningen en tegenstellingen nog steeds een belangrijke motor voor de veranderingen vormen. Te midden van alle veranderingen zijn er ook constanten te bespeuren, die veel te maken hebben met de rol van dilemma's die ook in het verleden al een rol speelden, maar nu een nieuwe gedaante krijgen. De Nieuwe Organisatie, de Nieuwe Werknemer en het Nieuwe Psychologische Contract zijn nog steeds betrekkelijk zeldzame fenomenen.

Ik concludeer dan ook dat de ideeën over de Nieuwe Organisatie, de Nieuwe Werknemer

of het Nieuwe Werken als mythes beschouwd moeten worden, dat wil zeggen als 'verhalen' waarmee wij veranderingen in het arbeidsbestel voor elkaar begrijpelijk en zinvol proberen te maken, zodat wij onze reactie daarop als verstandig en vanzelfsprekend kunnen voorstellen.<sup>19</sup> Dat betekent niet dat ik het allemaal onzin vind, wel dat het volgens mij geen goed uitgangspunt voor de wetenschappelijke gedachtevorming 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. Zo'n evenwicht is natuurlijk een dynamisch evenwicht en aan veranderingen onderhevig. Maar we kunnen het niet afdoen als een relict uit het verleden dat met de opmars van het nieuwe arbeidsbestel min of meer automatisch zal verdwijnen.

Het is dan ook hoog tijd om de discussie over de Nieuwe Organisatie, de Nieuwe Werknemer en het Nieuwe Werken achter ons te laten.

## Noten

- 1 Zie voor een eerdere poging Van Hoof, 1995. De daar geschetste ontwikkelingen zijn in de twaalf jaar die inmiddels verstreken zijn veel duidelijker geworden.
- 2 Een goed voorbeeld is het Japanse organisatie-model dat als 'lean production' bekend geworden is. Zie o.a. Dankbaar, 2006.
- 3 Zie bijvoorbeeld Baarda & Smets, 2005 en Smetsers, 2007 voor voorbeelden uit de onderwijswereld.
- 4 Een ontwikkeling die al ruim twintig jaar geleden door Atkinson tot de kern van zijn model

- van de flexibele onderneming werd gemaakt (Atkinson & Meager, 1986).
- 5 Mastenbroek (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 gebruikmaakt van algemene sociologische ideeën van Norbert Elias.
  - 6 Deze ontwikkeling signaleerde ik overigens ook al in mijn proefschrift (Van Hoof, 1987, 256-258).
  - 7 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.
  - 8 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.
  - 9 Deze kwestie staat door de opgelaaide discussie over beroepseer en beroepzeer thans volop in de belangstelling. Maar de spanning tussen professionals en managers is natuurlijk een klassiek thema uit de professionaliseringsliteratuur.
  - 10 Recent onderzoek van het SCP bevestigt het bestaan van deze tamelijk negatieve houding (Sociaal en Cultureel Planbureau, 2004).
  - 11 Die scheidslijn wordt versterkt ('geïnstitutionaliseerd' 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.
  - 12 Mbo-leerlingen zijn zich daarvan kennelijk zeer bewust, gezien de grote doorstroom van het hoogste mbo-niveau naar het hbo.
  - 13 In het algemeen geldt trouwens dat de toename van de beloningsverschillen vanaf het midden van de jaren tachtig niet verklaard kan worden door toenemende verschillen tussen werkenden met verschillende opleidingsniveaus (De Beer, 2004).
  - 14 De or houdt zich dan ook meer en intensiever dan vroeger met de arbeidsvoorwaarden bezig (zie Looise & Drucker, 2003, 396-397).
  - 15 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 (Goodijk & Sorge, 2005).
  - 16 Zie daarvoor ook twee door mij begeleide afstudeerscripties: Buijzer, 2006 en Preusterink, 2006.
  - 17 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).
  - 18 Dat die vrees niet helemaal ongefundeerd is blijkt onder andere uit het onderzoek van Stoker en de Korte naar 'Het onmisbare middenkader' (Stoker & De Korte, 2000)
  - 19 Zie voor een verwante benadering en bron van inspiratie het boek van Harriet Bradley et al. *Myths at work* (2000) en natuurlijk ook Karin Legges boek over retoriek en werkelijkheid van HRM (Legge, 2005).

## Literatuur

- Amelvoort, P. van (2007). *Als het hek van de dam is, lopen de schapen overal*. Afscheidsrede, Radboud Universiteit Nijmegen.
- Atkinson, J. & Meager, N. (1986). *Changing work patterns: how companies achieve flexibility to meet new needs*. Londen: National Economic Development Office.
- Baarda, R. & Smets, P. (2005). *Groot groeien in het onderwijs. Enkele casestudies van fusies in het Nederlandse onderwijs*. Den Haag: Onderwijsraad.
- Batenburg, R., Asslebergs, K., Huijgen, F. & Meer, P. van der (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 & W. van Noort (red.). *Arbeid, onderwijs en sociale ongelijkheid aan het begin van de 21e 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 & 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., Erickson, M., Stephenson, C. & Williams, S. (2000). *Myths at Work*. Cambridge: Polity Press.

- 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. & Kluytmans, F. (1989). *De noodzaak van nieuwe verhoudingen. Beschouwingen over arbeidsverhoudingen en personeelsmanagement*. Deventer: Kluwer.
- Dankbaar, B. (2004). Dertig jaar politieke economie van arbeid en organisatie. *Tijdschrift voor politieke economie*, 26(2), 61-96.
- Dankbaar, B. (2006). Arbeidsorganisatie in de tweede helft van de 20<sup>e</sup> eeuw: de opkomst van de massaproductie en wat er daarna gebeurde. In J. van Ruyseveldt & J. van Hoof (red.). *Arbeid in verandering*. Deventer: Kluwer/Open Universiteit Nederland.
- Dhondt, S. & Kwakkelstein, T. (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 & W. van Noort (red.). *Arbeid, onderwijs en sociale ongelijkheid aan het begin van de 21<sup>ste</sup> eeuw*. Amsterdam: Boom.
- Dyck, J.J.J. van & Hoeven, P.J.A. ter (red.) (1977). *Het vermoede 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. & Vinken, H. (2001). *Een dubbel vooruitzicht. Doembeelden en droombeelden van arbeid, zorg en vrije tijd in de 21<sup>e</sup> 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. & Dagevos, J. (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. & Sorge, A.M. (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 School of Management, Nijmegen.
- 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. *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 & C.J. Vos (red.). *Nieuwe breukvlakken in het arbeidsbestel?* Utrecht: De Tijdstroom.
- Hoof, J. van (2006). Arbeidsethos in verandering. In J. van Ruyseveldt & J. van Hoof (red.). *Arbeid in verandering*. Deventer: Kluwer/Open Universiteit Nederland.
- Hoof, J. van, Bruin, E., Schoemaker, M. & Vroom, M. (2002). *Werk(en) moet wel leuk zijn. Arbeidswensen van Nederlanders*. Assen: Koninklijke Van Gorcum.
- Hoof, J. van & Ruyseveldt, J. van (2006a). Arbeid in het moderne arbeidsbestel. In J. van Ruyseveldt & J. van Hoof (red.). *Arbeid in verandering*. Deventer: Kluwer/Open Universiteit Nederland.
- Hoof, J. van & Ruyseveldt, J. van (2006b). Op weg naar een nieuw arbeidsbestel? In J. van Ruyseveldt & J. van Hoof (red.). *Arbeid in verandering*. Deventer: Kluwer, Open Universiteit Nederland.
- Hootegeem, 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., Leede, J. de & Looise, J.C. (2002). *Arbeidsrelaties op maat. Naar een derde contract?* Assen: Koninklijke Van Gorcum.
- Huijgen, F., Riesewijk, B.J.P. & Conen, G.J.M. (1983). *De kwalitatieve structuur van de werkgelegenheid in Nederland. Bevolking in loondienst en functieniveauctuur in de periode 1960-1977*. Den Haag: Nationaal Programma Arbeidsmarktonderzoek.
- Kaar, R. van het & Looise, J.C. (1999). *De volwassen ondernemingsraad. Groei en grenzen van de Nederlandse ondernemingsraad*. Alphen aan den Rijn: Samson.
- Korte, A.W. & Bolweg, J.F. (1994). *De nieuwe werknemer*. Assen: Van Gorcum.



- Korver, T. (2006). Arbeidsverhoudingen op de drempel van de 21<sup>e</sup> eeuw. In J. van Ruyseveldt & 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. & Drucker, M. (2003). Dutch Works Councils in Times of Transition. In *Economic and Industrial Democracy*, 24(3), 379-408.
- Maas, I. & Tubbergen, F. van (2006). Jeugdwerkloosheid onder immigranten en allochtonen in vijftien Europese landen, 1992-2001. In F. van Tubbergen & 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. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 18(3), 180-195.
- Nijholt, J. & Benders, J. (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., Goudswaard, A., Kraan, K., Nauta, A. & Huiskamp, R. (2006). Dialoog en maatwerk in huidige arbeidsrelaties. *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.
- Ruyseveldt, J. van & Hoof, J. van (red.) (2006). *Arbeid in verandering*. Deventer: Kluwer/Open Universiteit Nederland.
- Schalk, R., Jong, J. de & Freese, C. (2007). Psychologische contracten in organisaties: theorie en praktijk. *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, Radboud Universiteit Nijmegen.
- Sociaal en Cultureel Planbureau (2004). *In het zicht van de toekomst. Sociaal Cultureel Rapport 2004*. Den Haag: SCP.
- Smetsers, 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. & Witte, M. de (1992). *De Januskop van de industriële samenleving*. Alphen aan den Rijn: Samson.
- Stoker, J.I. & Korte, A.W. de (2000). *Het onmisbare middenkader*. Assen: Van Gorcum.
- Toren, J.P. van den (1996). *Achter gesloten deuren? Cao-overleg in de jaren negentig*. Amsterdam: Welboom.
- Vos, P.J. & Buitelaar, W.L. (1996). *Arbeidsorganisaties en arbeidsverhoudingen in beweging*. Amsterdam: Welboom.
- WRR (2007). *Investeren in werkzekerheid*. Amsterdam: Amsterdam University Press.