

**ARBEID EN SAMENLEVING, EEN ESSAY**

**Erik Henderickx**

Arbeidssociologie is die invalshoek van de sociologie die aandacht heeft voor de 'arbeid' van mensen binnen een veranderende maatschappelijke context. Er zijn diverse maatschappelijke ontwikkelingen die invloed hebben op de concrete invulling van arbeid. Voorbeelden zijn de stand van technologie (vandaag ICT), de (internationale) economische context (globalisering), het geldende waardepatroon binnen een samenleving (arbeidsethos) etc.. Deze kunnen een invloed uitoefenen op het type arbeid, de voorwaarden en omstandigheden van arbeid, de kans of men überhaupt via arbeid een positie kan verwerven dan wel behouden. Vooralsnog is de arbeidspositie één van de structurerende krachten binnen een samenleving. Als voormalig hoofdredacteur van het Tijdschrift voor Sociologie is gepoogd om ook deze dimensie voor Vlaanderen in kaart te brengen (1). De lezer krijgt een conceptueel en kritisch beeld van de actuele arbeidssociologisch relevante ontwikkelingen.

De nestor van de Vlaamse arbeidssociologie is zonder twijfel Jan Bundervoet, die dit academiejaar afscheid neemt van het departement Sociologie aan de KULeuven. Hij was geïnteresseerd in vakbonden, in de arbeidsmarkt en in de arbeidsorganisatie. De verder vermelde wetenschappelijke fora hebben Jan Bundervoet mede als geestelijke vader.

Werd er in de zestiger jaren nog nagedacht en gespeculeerd over een concept zoals de 'vrije-tijdsmaatschappij', dan is het een relevante vraag te kijken wat er sindsdien gebeurde en welke de vraagstukken zijn waar wij vandaag mee geconfronteerd worden. Bovendien is er de vraag wat sociologen daar zowel theoretisch in termen van concepten rond ontwikkelden, als empirisch in termen van bevindingen rond verzamelden.

Sociologen stellen immers dat de *maatschappelijke* organisatie van de arbeid een essentiële verklaringsgrond is voor de sociale structuur en *maatschappelijke* verandering in het algemeen en voor sociale ongelijkheden en collectief conflicthandelen in het bijzonder, vandaar dat arbeidssociologie momenteel nog steeds een basisdiscipline

is van de algemene sociologie. Zo blijft vandaag de verdeling van negatieve en positieve privileges overwegend verbonden met de positie die mensen innemen in de maatschappelijke arbeidsarena en binnen het systeem van arbeidsverhoudingen en de hierdoor gestructureerde inkomensverhoudingen. Zolang dit nog het geval is, moeten sociologen die geïnteresseerd zijn in ongelijkheids- en machtsverhoudingen een centrale plaats inruimen voor het onderzoek naar arbeid(sverhoudingen) binnen de samenleving.

Vandaag is divers interuniversitair onderzoek en empirisch materiaal voortdurend beschikbaar. Enerzijds biedt het longitudinaal onderzoek 'panelstudie organisaties' inzicht in de ontwikkelingen van de *vraagzijde* van onze economie ([www.paso.be](http://www.paso.be)) (2), anderzijds biedt het 'Steunpunt Werkgelegenheid, Arbeid en Vorming' vooral inzicht in de ontwikkelingen van de *aanbodzijde*, concreet werkgelegenheid en werkloosheid ([www.wav.be](http://www.wav.be)). (3) Sociologen hebben de opdracht via enerzijds conceptuele referentiekaders, anderzijds via toetsing van wetenschappelijke data een kritisch beeld te brengen van de 'state of the art' van hun samenleving.

Sociologisch is de probleemstelling te typeren als een spanning tussen competitiviteit en solidariteit. Hoe kunnen economische actoren met hun werknemers spelers blijven in een internationaliserend economisch en arbeidsbestel? Hoe kan er voldoende solidariteit ontwikkeld worden om het evenwicht tussen generaties te behouden en aldus de verzorgingsstaat kwalitatief te garanderen?

Dit essay wil arbeid als sociologisch vraagstuk *problematiseren*. Daarbij is de eerste vraag wat de betekenis is van arbeid vandaag, wat de functie is van arbeidsparticipatie en wat het belang is van arbeid binnen onze samenleving. Om daar een antwoord op te bieden wordt een conceptueel model voorgesteld dat een schakel legt tussen het arbeidsbestel, het economisch bestel en de verzorgingsstaat. Daarna wordt dieper ingegaan op de drie belangrijke arena's die het arbeidsbestel typeren: de onderneming als productie- en dienstverleningsconcept en haar typerende arbeidsorganisatie, de arbeidsmarkt en tenslotte de sociale relaties binnen het arbeidsvraagstuk, de arbeidsverhoudingen. Sociologisch zit arbeid geklemd tussen het vraagstuk van de 'economen' dat competitiviteit centraal stelt en het vraagstuk van sociologen waar 'solidariteit' de centrale plaats inneemt.

## 1. ARBEID, MEER DAN OOIET EEN ACTUEEL SOCIOLOGISCH AANDACHTSPUNT

Arbeid omvat die menselijke activiteit waarbij goederen en diensten worden geproduceerd (in loonverband) in een ruilrelatie met anderen via een marktmechanisme met het oogmerk nut te hebben voor de producent zelf (zie o.a. Mok 1994, 6). Het idee van het *loon*verband wordt door sommigen ook verlaten, door te stellen dat er van arbeid sprake is als 'men zich beschikbaar stelt om iets te doen waar een ander behoefte aan heeft' (van Steenberge, Klosse & Van Dijk 1995, 3). Arbeid verwijst dan

vooral naar maatschappelijk nuttige activiteiten, zoals zorg voor zieke familieleden. Dominant blijft echter het idee dat arbeid staat voor een loonarbeid. Zo wordt bv. werkloosheidsreglementering vooral een mechanisme om mensen te stimuleren tot (hoger) betaald werk. Vermeldenswaard is dat in de recente historie diverse productieve activiteiten die voorheen binnen de gezinssfeer geproduceerd werden, verschoven zijn naar het economische circuit. Zo werd vroeger confituur, kledij, kinderopvang, ouderenzorg, zelfs maaltijden geproduceerd binnen de gezinnen. Vandaag zijn diverse van deze activiteiten opgenomen binnen het economische marktcircuit. Dit omvat het commodificeringsproces, een economie die winstgevende activiteiten zoekt en activiteiten die voorheen in thuisarbeid gerealiseerd werden opneemt in het formele circuit.

Arbeid vervult diverse (soms latente) maatschappelijke functies. Een manifeste functie van arbeid is het verwerven van inkomen (ook indirect of uitgesteld, zoals een pensioen). Latente functies - deze worden duidelijk wanneer mensen geen arbeid(spositie) hebben, bv. bij werklozen - zijn structurering van de tijd (er is maar vrije tijd, als deze anders is dan de arbeidstijd); sociale integratie (zo is het bv. sociologisch opvallend dat 'werkenden' meer actief lid zijn van het verenigingsleven (omdat zij ook gemiddeld hoger geschoold zijn) en dus meer participeren aan het maatschappelijk middenveld dan niet-werkenden); een mogelijkheid tot persoonlijke ontwikkeling of zelfontplooiing (wat veeleer het geval is bij hoger opgeleide medewerkers); basis voor sociale cohesie en solidariteit; ten slotte positionering binnen de samenleving in termen van 'rol' en 'status(congruentie)'. Indirect speelt daarbij ook het inkomen een rol. Werkloosheid heeft als effect dat mensen inboeten op deze latente functies, wat resulteert in maatschappelijke problemen zoals sociale uitsluiting en armoede.

Met betrekking tot arbeid kunnen er rechten en plichten bestaan, ook wel het arbeids-ethos genoemd, waarbij verwezen kan worden naar het protestantisme bij Weber in termen van een morele plicht in dit geval, zonder een religieuze connotatie. Vanuit dit perspectief wordt van elke burger of lid van een samenleving *die daartoe enigszins in staat is* ook een arbeidsparticipatie en -prestatie verwacht. Naast het westerse arbeidsethos bestaat er bv. ook een Islamitisch arbeidsethos, verwijzend naar de Koran. Dus de culturele context kan verschillen. In deze context zou hard werken ervoor zorgen dat 'zonden' vergeven worden. Veeleer dan het protestantse arbeidsethos legt het Islamitische arbeidsethos de klemtoon op de intrinsieke waarde van arbeid (Darwish 2000).

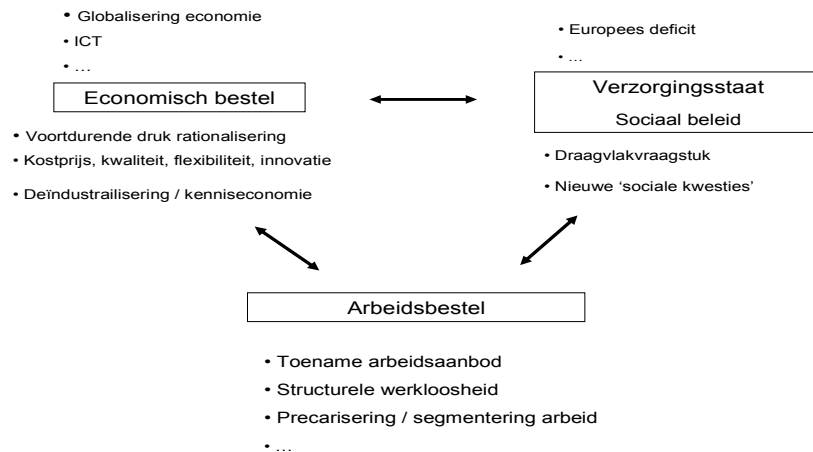
Industrialisering en het opkomen van een kapitalistisch economisch bestel (vandaag bijna wereldwijd) hebben een ruimtelijke en tijdsgebonden splitsing gecreëerd tussen arbeidstijd en vrije tijd, tussen werken en gezin. Arbeid typeert zich door waarden als efficiëntie en effectiviteit, rationalisering, terwijl vrije tijd zou staan voor vrije keuze, genot en plezier (Elchardus 1992, 102). Geldof (2001, 14) verwijst in dit verband naar een toename van de arbeidsdruk o.m. door vereisten zoals flexibilisering van arbeidsinzet, die in het verlengde van economische globalisering en de daarbij toenevende concurrentie een druk doen ontstaan om de (arbeids)productiviteit te verhogen. De geschiedenis van de arbeid(stijd) typeert zich door arbeidsduurvermindering. Dit geldt conventioneel zowel voor de werkweek, voor het jaar met vakantiemogelijkhe-

den en de laatste jaren ook voor een verkorting van loopbanen door een vervroegde uittrede uit de arbeidsmarkt. De feitelijke arbeidstijd zou vooral bij hogergeschoolden hoger liggen, zo wordt vaker ook werk mee naar huis genomen. De overgang sinds de zeventiger jaren van het kostwinnersgezin (type man werkt, vrouw zorgt) naar een tweeverdienergezin impliceert een hogere activiteitsgraad van vrouwen (feminisering) (70% van de vrouwelijke populatie). Dit betekent dat gezinnen meer arbeid op een arbeidsmarkt aanleveren. Kortom als mensen werken, dan werken zij harder / langer, maar wel gedurende een kortere periode in hun leven. Fenomenen zoals stress of 'burn out' zijn hier een effect van.

Of nog: formeel is de aangekondigde vrijetijdssamenleving dan wel in aantocht, maar concreet is zij verre van gearriveerd! Vraag is dan hoe de context van arbeid (verder) evolueert als sociologisch vraagstuk.

Kenmerkend voor de theoretische benadering van de sociologische klassieke grondleggers zoals Marx, Weber en Durkheim was het model van een 'verwervingsmaatschappij', dat gecentreerd is rond (loon)arbeid en in beweging wordt gehouden door arbeidsconflicten. In deze benadering werd gesteld dat de arbeidswijze bepalend zou zijn voor de gehele maatschappelijke levenswijze. Voor alle hierop geënte maatschappijtheorieën gold daarom dat arbeid als een sociologisch sleutelbegrip werd gehanteerd.

Schema 1. Arbeid en samenleving



Sociologen benaderen de wisselwerking tussen de diverse sociale sferen. Zo is er een wisselwerking tussen het economisch bestel, het arbeidsbestel en de verzorgingsstaat met zijn diverse verzorgingsarrangementen.

De economische ontwikkelingen zijn niet alleen conjunctureel bepaald, maar worden meer dan ooit bepaald door internationale structurele ontwikkelingen. De dominante

trend is het voortdurende zoeken naar winstmaximalisatie, een trend die eigen is aan een kapitalistische economie. De globalisering van de economie impliceert dat voorheen afgescheiden nationale economieën geherpositioneerd worden binnen een systematiek van internationale processen en transacties. De arbeidskost is daarbij een sturend mechanisme. Dit impliceerde dat typisch industriële sectoren afgebouwd en geheralloceerd werden naar 'goedkopere' arbeidsmarkten. Voorbeelden zijn de scheepsbouw, de staalnijverheid of textiel / confectie, voorheen basissectoren in termen van werkgelegenheid. Er grijpt een verschuiving plaats van typisch industriële activiteiten naar

- (1) een meer kennisgedreven economie. Voorbeelden zijn software-ontwikkelaars, verzekeringsmaatschappijen, uitgeverijen, zakenkantoren, onderwijs. PASO-onderzoek leert dat maar liefst zo'n 20% van de organisaties onder dit label vallen;
- (2) een diensteneconomie, waarbij de horeca het voorbeeld is.

Verdere afbouw van handelsbarrières in het verlengde van de liberalisering van markten bevordert deze transitieprocessen. De EU is één van de hefboomen achter deze ontwikkelingen, waarbij vandaag ook de klassieke publieke dienstverlening meer en meer binnen een competitieve omgeving moet kunnen opereren. Klassieke voorbeelden zijn de Post en het spoorvervoer. De privatisering van sommige activiteiten is hier een uitloper van. Kortom: ook voor die organisaties die vroeger in een stabiele en eenvoudige omgeving opereerden, moet vandaag geherstructureerd worden om tot competitieve kernactiviteiten te komen.

De dominante rationaliseringsdruk binnen ondernemingen - eveneens vandaag in publieke organisaties - resulteert ook in de vraag of alle activiteiten nog wel binnen dezelfde organisatie moeten gebeuren. Enerzijds worden activiteiten overgeheveld naar kleinere ondernemingen (KMO-isering) die in een (aparte) onderneming goedkoper gerealiseerd kunnen worden (omwille van een ander paritair comité waar de arbeidsvoorwaarden worden geregeld) en die toch de beoogde kwaliteit, 'just in time' en flexibeler kunnen leveren. Vaak zijn die bedrijven gelegen op de 'site' waar geleverd moet worden. De automobielassemblage was en is daar een typisch voorbeeld van. Zo ontstaan er inter-organisatie netwerken. Als dan een grote organisatie krimpt of sluit, dan is er evident een ruimer werkgelegenheidsvraagstuk bij de werknemers van de (afhankelijke) onderaannemers, die een onvoldoende gedifferentieerde portefeuille hebben. Anderzijds wordt vandaag binnen een organisatie ook gewerkt met werknemers die niet meer (juridisch) lid zijn van het bedrijf, maar die bv. als uitzendkracht of 'co-maker' specifieke taken vervullen. Kortom de grenzen tussen ondernemingen vervagen, evenals de relaties tussen 'de' organisatie en 'de' werknemer. Ondernemingen zijn meer dan ooit een speler binnen of afhankelijk van de internationale economie.

Dergelijke economische ontwikkelingen hebben een impact én op arbeid én op de verzorgingsstaat. Organisaties moeten flexibeler georganiseerd worden om competitief te blijven. Dit wordt niet alleen vertaald in een vlakkere organisatieconfiguratie, een taakgerichte cultuur, maar eveneens in een flexibeler inzet van arbeid. Onverwachte inkrimping ('downsizing' in het jargon) - zelfs sluiting - van voorheen sterke arbeidsmarktsegmenten vermindert de zekerheid voor werknemers. Kortom arbeids-

---

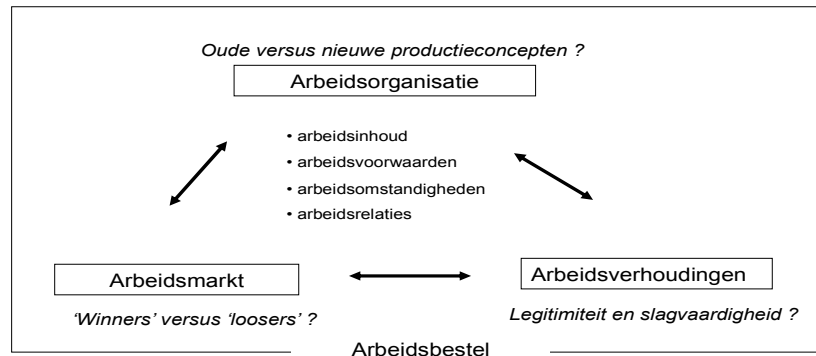
bestel en economisch bestel interacteren met elkaar. Dit impliceert een spanning tussen solidariteit en competitiviteit.

De turbulentie binnen het economische en bijgevolg ook arbeidsbestel heeft implicaties op de verzorgingsstaat. De (gedwongen) uitstroom uit het arbeidsbestel verhoogt de kosten. Enerzijds worden minder bijdragen betaald, anderzijds moet de verzorgingsstaat extra uitgaven maken via bv. bruggensioenen. De betaalbaarheid van de verzorgingsstaat staat onder druk, temeer daar de extra loondruk omwille van fiscale en parafiscale lasten een probleem is binnen een internationale economische omgeving. Dit impliceert weerom de spanning tussen solidariteit en competitiviteit.

## **2. HET ARBEIDSBESTEL ALS INSTITUTIE**

Het kennisobject van de arbeidssociologie is breed. Arbeidssociologen houden zich in principe bezig met alle aspecten van arbeid(ssituaties): de arbeidsomstandigheden, de arbeidsinhoud, de arbeidsvoorwaarden en de arbeidsverhoudingen. De arbeidsinhoud verwijst naar de aard van de taken en rollen, evenals naar de wijze waarop en de volgorde waarin deze taken verricht (moeten) worden. Sociologen analyseren vraagstukken van arbeidsinhoud door deze te situeren binnen de arbeidsorganisatieconfiguratie. De arbeidsvoorwaarden verwijzen naar alle collectieve of individuele afspraken tussen werkgever(s) (vrager naar arbeidspotentieel) en de werknemer(s) (als aanbieder van arbeidskracht) met betrekking tot de voorwaarden waaronder arbeidskracht 'ingehuurd' en 'verhuurd' wordt op de arbeidsmarkt. Indicaties voor arbeidsvoorwaarden zijn het loon, allerhande toeslagen en premies, arbeidstijden en vakanties, pensioen- en spaarregelingen, werkzekerheid en duur van het arbeidscontract (tijdelijk, onbepaalde duur, statutair), sociale zekerheid (uitkering bij ziekte, ongeval en werkloosheid), overwerk- en reistijdvergoeding, auto van het bedrijf. Sommige auteurs rekenen hierbij ook nog de medezeggenschap over de gang van zaken in de onderneming (economische democratie). Arbeidsvoorwaarden situeren zich vooral binnen het systeem van de arbeidsverhoudingen. De arbeidsomstandigheden zijn een laatste kenmerk van arbeid, het gaat om de concrete criteria betreffende veiligheid, gezondheid en welzijn die typerend zijn voor de arbeidsorganisatie.

Schema 2. Het arbeidsbestel met zijn drie arena's (cf. van Hoof 1995)



Binnen de arbeidssociologie wordt het arbeidsbestel analytisch getypeerd door de wisselwerking van drie subsystemen: de arbeidsorganisatie, de arbeidsmarkt en de arbeidsverhoudingen.

De *arbeidsorganisatie* betekent de wijze waarop productie- en dienstverleningsprocessen georganiseerd worden (de organisatorische architectuur) en de impact op de arbeidssituatie van de werknemer. Het betreft de wijze waarop in de organisatie het totaal van de te verrichten werkzaamheden over de werknemers wordt uitgesplitst en verdeeld en de wijze waarop de verdeelde of gesplitste taken gecoördineerd en op elkaar afgestemd worden. De arbeidsorganisatie spoort met het type productieorganisatie en de toegepaste technologie. Kwaliteit van de arbeid (autonomie, afwisseling ...), leermogelijkheden of vraagstukken zoals stress horen hier thuis. De arbeidssituatie als resultante van een gekozen arbeidsorganisatie, in combinatie met een specifieke (sectorale) arbeidsmarkt en type arbeidsverhoudingen geeft een specifieke invulling aan de arbeidsinhoud, de arbeidsvoorwaarden, de arbeidsomstandigheden en arbeidsverhoudingen van een bepaalde werknemerscategorie.

De *arbeidsmarkt* is de (denkbeeldige) plaats waar vraag en aanbod van arbeid elkaar ontmoeten. De arbeidsmarkt omvat het geheel van ruil- en onderhandelingsprocessen dat plaatsvindt tussen vragers naar arbeidskrachten en aanbieders van arbeid (spotentieel). Hier situeert zich de vraag wie een (loop)baan vindt (en dus werkloosheid) en wie niet of slechts tijdelijk werk vindt. Vanuit de vraagzijde ontpopt zich het vraagstuk van de mogelijke schaarste en knelpuntberoepen. De schakel met de verzorgingsstaat is de werkzaamheidsgraad, die verwijst naar het effectief werken en bijdragen aan de verzorgingsstaat, een knelpunt zal verder blijken. Ook hier ont-

spint zich een klassieke discussie, namelijk over de aansluiting tussen onderwijs en arbeid.

De *arbeidsverhoudingen* verwijzen naar de aard van de in meer of mindere mate geïstitutionaliseerde (dus politiek en juridisch gereguleerde) machts- en ruilrelaties tussen de belangenpartijen in de afdeling, de onderneming en de maatschappij als geheel. Collectieve arbeidsverhoudingen omvatten het geheel van de dynamische machtsrelaties tussen de werkgevers, de werknemers en hun respectievelijke organisatievormen en tussen deze en de overheid, voorzover deze relaties een structurerende invloed uitoefenen op de maatschappelijke, organisationele en interactionele arbeidsrelaties. Collectieve arbeidsverhoudingen omvatten dus zowel (a) de sociale verhoudingen tussen chefs en medewerkers; de inspraak en medezeggenschap op het niveau van de afdeling; (b) de sociale relaties tussen ondernemingsleiding en medewerkers; de inspraak en medezeggenschap op het niveau van de onderneming; als (c) de collectieve arbeidsverhoudingen zoals tussen vakbonden en onderneming, tussen werkgevers- en werknemersorganisaties, en tussen deze en de overheid. Hier stelt zich de vraag of de arbeidsverhoudingen voldoende weerbaar zijn om een evenwicht te vinden tussen competitiviteit en solidariteit. Meer nog: de vraag of de vakbonden - die historisch een structurele bijdrage leverden aan de ontwikkeling van de verzorgingsstaat - ook vandaag in staat zijn nieuwe antwoorden te leveren binnen de veranderende economische en maatschappelijke context.

### 3. DE ARBEIDSORGANISATIE (MESO)

Een belangrijk vraagstuk vanuit de werkgever is hoe arbeid zo optimaal mogelijk kan ingezet worden of anders geformuleerd: hoe kan arbeidsgedrag zo aangestuurd worden dat een zo groot mogelijke output kan gerealiseerd worden? Bij werknemers leeft de vraag werk te kunnen verrichten dat aantrekkelijk is, aansluit bij de aanwezige competenties, werkzekerheid en mogelijkheden biedt om inzetbaar te blijven (leermogelijkheden en balans tussen belasting en belastbaarheid).

Het productie- of dienstverleningsconcept omvat de wijze waarop het primaire proces georganiseerd wordt, in combinatie met de productietechnologie en de arbeidsorganisatie (cf. Huys e.a. 1994, Van Hootegem 1999). De productieorganisatie omvat de diverse stappen en toegepaste technologieën in een bepaalde volgorde met een bepaalde stroming van de 'bewerkingsprocessen'. De productietechnologie omvat de technische hulpmiddelen die in het productieproces worden ingeschakeld ter bewerking van grondstoffen en/of informatie (vandaag vooral ICT en vooral gericht op productieprocesinnovatie), als mede de wijze waarop dit gebeurt (restarbeid). Dit heeft impact op de verdeling van taken over mensen en 'machines' (mechanisering, automatisering ... waarbij een sterke klemtoon ligt op het zelf doen van activiteiten door de consument, bv. bankverwerkingen via 'e-banking'). De arbeidsverdeling omvat de wijze waarop in de organisatie het totaal van de te verrichten werkzaamheden over de werknemers wordt uitgesplitst en verdeeld en de wijze waarop de ver-

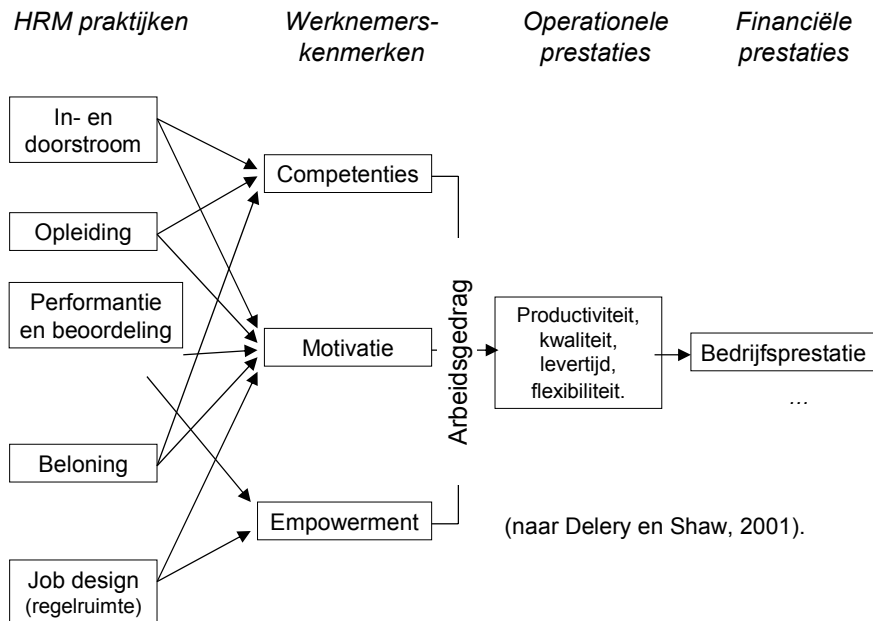


deelde of gesplitste taken gecoördineerd en op elkaar afgestemd worden. Coördinatie kan gebeuren door directe supervisie, door standaardisering via procedures van regulering (strikte functieomschrijving), door standaardisering van instapcompetenties, door voortdurend overleg met afspraken, door een gedeelde (missionaire) cultuur etc. (cf. Mintzberg 1983).

Naast een productieconcept is er de inzet en sturing van medewerkers, met name de diverse HRM praktijken. HRM omvat de diverse praktijken die sturen op arbeidsgedrag van medewerkers. Dit arbeidsgedrag heeft een impact op de operationele performantie van een organisatie. Operationeel scoren legt op zijn beurt een verband met de financiële en sociale performantie van een organisatie. Volgend conceptueel model geeft inzicht in deze componenten, inclusief de 'workdesign' of arbeidsorganisatie van het productie- of dienstverleningsconcept (schema 3).

Het model legt een verband tussen HRM praktijken zoals belonen of werving en selectie, het (beoogde / verwachte) arbeidsgedrag en de impact daarvan op organisatie-resultaten. Job design was vroeger het geïsoleerde aandachtspunt van sociologen, vandaag hebben wij deze geïsoleerde kijk doorbroken. In het actueel lopend PASO-onderzoek ([www.paso.be](http://www.paso.be)) wordt bv. niet alleen sec naar arbeid en de gevolgen voor arbeid gekeken, maar wordt de personele sturingcomponent expliciet in het verhaal meegenomen. Het beschrijvend verhaal over arbeid wordt op die manier ingebed in een meer geïntegreerd verhaal, waar ook bedrijfseconomen hun blik op kunnen werpen.

Schema 3. De samenhang tussen HRM praktijken, arbeidsgedrag en organisatiepreformantie



Bron: Sels 2003, 39.

Een dominant productie- en personeelsmanagementconcept situeert zich binnen een specifieke maatschappelijke, politieke en economische context. Binnen de organisatiesociologische context is reeds lang een contingente benadering dominant. Organisaties trachten zich voortdurend aan te passen aan hun (veranderende) economische, politieke en maatschappelijke omgeving, vandaag vooral de globalisering. Actuele competentiecriteria zijn: én kostprijs én kwaliteit én flexibiliteit én innovatie. Wat het productieconcept betreft en de arbeidsorganisatie in het bijzonder, zijn ideaaltypisch twee concepten dominant: de klassieke op Taylor en Ford gebaseerde arbeidsorganisatie én de nieuwe productie- en dienstverleningsconcepten.

De Taylor-benadering paste binnen de toenemende concurrentiële omgeving van het begin van de 20<sup>ste</sup> eeuw. Zijn idee was: door toepassing van wetenschappelijke criteria (genoemd 'scientific management') op arbeidsprocessen zouden: (1) efficiëntere en effectievere arbeidsorganisaties mogelijk worden en (2) harmonieuze relaties tussen loonarbeiders en ondernemers gerealiseerd kunnen worden. Het mensbeeld dat Taylor van de toenmalige arbeider had, was dat van het 'nutscalculerende' individu ('economic animal'), waarbij luiheid inherent zou zijn aan de menselijke natuur, naast "het natuurlijke instinct of de aangeboren neiging van de mens om het zich gemakkelijk te maken". In de werkomgeving manifesteert zich deze aard door systematisch 'lijn te

trekken' en te voorkomen dat de werkgever te weten komt hoe snel het werk kan verricht worden. Het management dient greep te verwerven op het arbeidsproces. Arbeid werd gestandaardiseerd (geen overbodige handelingen) en 'gespecialiseerd' (snelle inwerktijd). Ford bracht via het lopende-bandsysteem deze arbeidsorganisatie in de praktijk. Bijkomend voordeel was dat zelfs het werktempo via de technische aansturing beheersbaar werd. Deze gemechaniseerde 'massaproductie' van standaardproducten (het zwarte T-Fordje) impliceerde dat de meeste arbeid zich typeerde als routinematig, ongeschoold (= goedkoop) en extreem gefragmenteerd.

Vervelend was dat de arbeiders dit werk niet leuk vonden en snel weer een andere baan zochten. Het gevolg was een verloop van 400%. Op dat moment werd de tweede innovatie van Ford geïntroduceerd: het loon werd opgetrokken van 1 naar 5 dollar per dag, voor die arbeiders die minstens 6 maanden een onberispelijke 'levenswandel' vertoonden. Dit resulteerde enerzijds in een oplossing voor het verloopprobleem (arbeiders kozen voor het geld en de instrumentele arbeidsoriëntatie (werken voor leuke dingen buiten de fabriekspoorten)), anderzijds betekende deze koopkrachtverhoging de start van de consumptiemaatschappij. Dit laatste illustreert dat de (nieuwe) arbeidswijze bepalend is voor de gehele nieuwe levenswijze en een nieuw samenlevingsconcept waarbij welvaart dominant wordt (inclusief materiële verburgerlijking van arbeid). Dit is ook het beeld van de Vlaamse economie na de Tweede Wereldoorlog. De innovatie van de verplichte sociale zekerheid, het overlegmodel binnen het geïnstitutionaliseerde model van de arbeidsverhoudingen en de overheid als faciliterende actor hebben in Vlaanderen (en in Nederland) de basis gelegd én voor massaproductie én voor massaconsumptie én voor de welvaartstaat.

In het licht van reeds vermelde omgevingseisen is een traditionele arbeidsdeling niet meer evident performant (ze is immers te weinig flexibel, ze heeft als gevolg daarvan te hoge afstemmingskosten, ze kampt verder met te hoge kosten omwille van absentisme en verloop, ze is weinig innovatief, heeft kwaliteitsverliezen, enzoverder). Hoe meer de afzetmarkt gefractioneerd wordt, hoe meer afstemming er nodig is binnen de organisatie. Kenmerkend voor het nieuwe organisatieconcept is dat specialisatie en standaardisatie vermeden worden, omdat dit tot te veel rigiditeiten leidt en het proces onbeheersbaar maakt. Er dient een overgang gemaakt te worden van 'complexe organisaties met simpele jobs', naar 'simpele organisaties met complexe jobs' (de Sitter et al. 1997). Als het zo is dat de omgeving van organisaties steeds turbulenter wordt, is het vooral zaak geen arbeidsdeling uit te tekenen die deze turbulentie (en onoverzichtelijkheid) binnen de organisatie nogmaals versterkt.

Nieuwe productieconcepten worden als 'high involvement work practices' omschreven. Typisch hieraan is een gedecentraliseerde besturing en dus lagere besluitvorming dicht bij de klant in het nieuwe organisatieconcept. Op die manier kan een steile hiërarchie vermeden worden, wat resulteert in een vlakkere organisatieconfiguratie. Bij implementatie van nieuwe technologieën is vaak duidelijk geworden dat automatiseren alleen, zonder organisatorische herstructureringen, niet het verhoopte effect sorteert. Nieuwe technologieën vragen dus ook een aangepaste organisatieconfiguratie. In een veeleisende arbeidsmarkt is de wervende kracht van het nieuwe organisatieconcept groter omdat het beter kan beantwoorden aan de hogere aspiraties van werknemers (bv. leermogelijkheden en persoonlijke groei). In termen van ar-

beidsdeling wordt in het nieuwe productieconcept resoluut geopteerd voor brede en samengestelde uitdagende taken. Breed wil zeggen dat herhaalarbeid vervangen wordt door meer diverse opdrachten. Meer samengesteld houdt in dat de werknemer niet alleen uitvoerende arbeid verricht, maar ook de voorbereiding (planning), ondersteunende taken (bv. kwaliteitsopvolging, preventief onderhoud) en het werkproces in overleg regelt. Dan kunnen werknemers ook verantwoordelijk gesteld worden voor de voorbereiding en de ondersteuning die bij dit geheel komen kijken en kan aan deze groep ook maximale (zelf)besturing worden toegekend ('responsible autonomy' in plaats van 'direct control'). Minder specialisatie dus, maar ook minder standaardisatie. Deze groepen moeten net over die autonomie kunnen beschikken om zelfstandig met elkaar af te stemmen en daar op het einde van de periode op afgerekend te worden (responsabilisering).

Een nieuwe organisatieconfiguratie impliceert ook een aangepast en dan geïntegreerd personeelsmanagement als aansturing van de inzet van werknemers. Binnen dit model wordt een onderscheid gemaakt tussen een interne arbeidsmarkt en perifere (niet echt verbonden) werknemers. Werknemers op een interne markt worden als kerncompetenties getypeerd en 'gebonden' aan de organisatie. De nieuwe arbeidsdeling stelt hogere eisen aan de competenties van de werknemers. Ze dienen meer taken aan te kunnen (functionele flexibiliteit), moeten verantwoordelijkheden kunnen opnemen, over communicatieve en sociale vaardigheden beschikken om het werk met dat van anderen af te stemmen ('teamwerk') en initiatief kunnen nemen om de autonomie in het werk verantwoord in te vullen (in de socio-techniek 'regelruimte' genoemd). Daar komt nog bij dat de selectie, gelet op de functionele flexibiliteit in de organisatie, niet zozeer gericht zal zijn op het nagaan van de kwalificaties voor één bepaalde job, maar veeleer op de bereidheid en de capaciteit tot kwalificatieverwerving in de organisatie. 'Zachte' kwalificaties (bv. resultaatgerichtheid, plannen en organiseren, 'trainability', veranderingsbereidheid ...) wegen dan ook sterker door bij de werving en selectie van kernwerknemers.

Kernwerknemers krijgen loopbaanmogelijkheden, die niet evident hiërarchisch dienen ingevuld te worden, maar veeleer als doorgroeien in competenties vorm krijgen. Verder wordt geïnvesteerd in 'leertrajecten' (zowel intern als extern) waardoor de functionele flexibiliteit en dus de inzetbaarheid verhoogd wordt. De promotiecriteria zijn in mindere mate gebaseerd op bureaucratische regels (bv. anciënniteit), maar meer op basis van de werknemersloyauteit tegenover de organisatie en de competentiegroei. Bovendien zitten 'in het werk' zelf ook leer/(competentie)mogelijkheden.

Een lange-termijntraject en dus werkzekerheid is voor kernwerknemers kenmerkend. Als gevolg van de functionele flexibiliteit zal ook de basis voor de beloning van de werknemers verschuiven. Als een functie niet noodzakelijk verbonden is met één gegeven arbeidsplaats in de organisatie, maar polyvalente inzet op meerdere arbeidsplaatsen impliceert, dan kan ook de beloning niet langer uitsluitend op de kenmerken van die ene arbeidsplaats gebaseerd zijn. Dan treden andere beloningsgrondslagen op de voorgrond, bijvoorbeeld de bereikte graad van polyvalentie of de verworven competenties. Werknemers worden dan niet beloond voor wat ze - op een gegeven ogenblik - doen, maar op basis van wat ze kunnen (competentiebeloning) en op basis van wat zij presteren (prestatieverloning).

Op het vlak van de arbeidsinhoud levert het nieuwe organisatieconcept alvast een betere kwaliteit van de arbeid op. De functies stellen hogere eisen aan de werknemers, maar bieden hen tegelijk meer autonomie. Dit geeft werknemers betere leer-mogelijkheden in het werk en verlaagt de stressrisico's. Hierdoor wordt de kwalificatieverwerving binnen organisaties gestimuleerd en worden verloop en verzuim van werknemers gereduceerd. Het nieuwe organisatieconcept biedt zodoende een kader waarin een betere performantie van de organisatie gekoppeld zou kunnen worden aan een betere kwaliteit van de arbeid. Dit is echter het verhaal van een kerngroep in organisaties. Perifere werknemers worden tijdelijk binnengehaald voor eenvoudige opdrachten als het arbeidsvolume dit vereist. Na afloop vloeien zij af. Voor hen wordt geen geïntegreerd competentie-management ontwikkeld, maar wordt er aan personeelsbeheer gedaan. Concreet worden de (tijdelijke) arbeidscontracten en correcte verloning nagestreefd. Werkzekerheid is niet de bedoeling.

PASO-onderzoek leert in dit verband dat laaggekwalificeerde jobs allerm minst verdwenen zijn. Bijna één op vijf Vlamingen heeft werk dat een korte inwerktijd vereist, waarvoor zij geen opleiding of ervaring nodig hebben, waarbij ze onder directe supervisie werken en geen zelfstandige beslissingen moeten nemen. Ruim één op drie werknemers in kleinere organisaties valt in de tweede categorie, de geoefende arbeid. In de grotere vestigingen gaat het om een kwart van het personeel. Gecombineerd leidt dit tot de verrassende vaststelling dat ongeveer de helft van de werkende Vlamingen een job heeft die noch geschoold, noch complex is (Marx e.a. 2004).

Tabel 1. 'Oude' en 'nieuwe' productieconcepten getypeerd

	Traditioneel organisatieconcept	Nieuwe organisatieconcept
Omgeving	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stabiel</li> <li>• Eenvoudig</li> <li>• kostprijs als criterium</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Onvoorspelbaar</li> <li>• Dynamisch</li> <li>• naast kostprijs, kwaliteit, flexibiliteit en innovatie</li> </ul>
Arbeidsdeling ('workdesign')	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Specialisering (een enge functie)</li> <li>• Standaardisering (routine)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integratie (niet alleen uitvoeren)</li> <li>• Autonomie (verantwoordelijk)</li> </ul>
Functionele flexibiliteit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rigide allocatie (één job)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibele allocatie (multi-inzetbaarheid 'vaste' kernwerknemers)</li> </ul>
Beloning	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bureaucratisch: gebaseerd op functiegewicht (functieclassificatie)</li> <li>• Brede loonwaaier tussen functies, smalle loonwaaier binnen functies</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meritocratisch: gebaseerd op kwalificatieverwerving en loyaliteit tegenover de organisatie</li> <li>• Smalle loonwaaier tussen functies, brede loonwaaier binnen functies</li> </ul>
Arbeidsvoorwaarden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contractuele flexibiliteit</li> <li>• Temporele stabiliteit</li> <li>• Loonstabiliteit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contractuele flexibiliteit</li> <li>• Temporele stabiliteit</li> <li>• resultaat gericht loon</li> </ul>
Instroompraktijk	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoge gevraagde competenties ten opzichte van de vereiste competenties.</li> <li>• Selectie o.b.v. specifieke instapcompetenties.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lage gevraagde kwalificaties ten opzichte van de vereiste kwalificaties. Strenge selectie o.b.v. 'zachte' kwalificaties</li> </ul>
Opleidingspraktijk	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimaal en gericht op snelheid verwerven</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• klemtoon leergedrag en 'lerende organisatie'</li> </ul>
Doorstroompraktijk	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gebaseerd op bureaucratische regels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gebaseerd op kwalificatieverwerving en loyaliteit tegenover de organisatie</li> </ul>
Arbeidsverhoudingen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centraal en antagonistisch</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decentraal en coöperatief</li> </ul>
Uitkomst voor organisatie en werknemers	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Slechte performantie ten aanzien van nieuwe omgevingsvereisten</li> <li>• Lage kwaliteit van de arbeid (stress)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relevante performantie ten aanzien van nieuwe omgevingsvereisten</li> <li>• Hoge kwaliteit van de arbeid</li> </ul>

Bron: Huys, Sels & Van Hootegem 1995.

Ook in Vlaanderen zijn er sociaal-organisatorische innovaties merkbaar, maar de transitie gaat minder snel dan verwacht (cf. Van Hootehem 1999). Argumenten die een conservatisme bij management kunnen verklaren zijn: decentralisatie van verantwoordelijkheid geeft macht aan werknemers en ICT maakt flexibele specialisatie mogelijk zonder de Taylorprincipes op te geven ('lean production'). Ook vakbonden vinden een collectief geregelde functieclassificatie veiliger dan meer geïndividualiseerde afspraken. Bovendien kan bij gebrek aan voldoende werkwillige werknemers delocalisatie een uitkomst bieden. Toch blijft kwaliteit van arbeid een aandachtspunt, als wij mensen tot langere loopbanen moeten 'verleiden' (bv. in de zorgsector, cf. De Prins 2001). Kortom: ook hier is sprake van een spanning tussen 'competitievermogen' en 'solidariteit' in termen van tot arbeidsvoldoening scheppende arbeid.

#### 4. DE ARBEIDSMARKT

De arbeidsmarkt is zoals vermeld de (denkbeeldige) plaats waar vraag en aanbod van arbeid elkaar ontmoeten. Bij dit geheel van ruil- en onderhandelingsprocessen spelen een aantal samenhangende spelregels en institutionele voorzieningen, waardoor zowel de allocatie als de prijsvorming van arbeid tot stand komt. De arbeidsmarkt omvat dus niet alleen de kaders waarbinnen, maar ook de mechanismen via welke de vraag- en aanbodprocessen (kwantitatief en kwalitatief) m.b.t. arbeidskrachten zich voltrekken. De arbeidsmarktsituatie resulteert in een bepaald werkgelegenheidsniveau in een samenleving. Kortom: de diverse processen die plaatsvinden tussen vragers en aanbieders van arbeids(vermogen), de daarmee samenhangende spelregels en voorzieningen zijn onderwerp van de arbeidsmarkt-sociologie. Het centrale vraagstuk op de arbeidsmarkt is niet enkel het vinden van een evenwicht tussen vraag en aanbod, maar tevens het bieden van een 'passende' arbeidsplaats aan allen die aan het arbeidsproces willen (moeten, kunnen) deelnemen en tegelijkertijd het voorzien in alle behoeften aan personeel van de diverse organisaties (zoniet is er sprake van schaarste en knelpuntberoepen).

Op de arbeidsmarkt zijn twee processen aanwezig: allocatie en prijsvorming van arbeid. Allocatieprocessen sturen de toewijzing van arbeidskrachten over beschikbare banen en resulteren dus in wel of geen werkgelegenheid voor bepaalde werknemers-categorieën. Allocatieprocessen verlopen ongelijk: er zijn 'winners' en 'losers'. Anders geformuleerd: er zijn aanbieders die omwille van hun competenties meer kans maken op een duurzame baan, terwijl anderen systematisch minder kansen hebben en sociaal uitgesloten worden. Bovendien is het niet evident dat een sterke arbeidsmarktpositie voor altijd geldt. Veranderende economische omstandigheden kunnen op een bepaald moment plots een verslechtering geven, bv. het overplaatsen van de bedrijfsactiviteiten naar een lager loonland waardoor mensen plots geen uitzicht meer hebben op herintrede op de arbeidsmarkt, omwille van een te bedrijfsspecifieke kwalificatie of (nooit vermelde) leeftijdsgrenzen (probleem 'oudere' werknemers). Prijsvorming omvat enerzijds de (im)materiële voorwaarden die werkgevers bieden en die

werknemers kunnen bedingen, anderzijds het belang van de collectieve / geïnstitutionaliseerde belangenbehartiging. De prijsvorming en bijgevolg de loonontwikkeling ondervinden een indirecte invloed van de arbeidsmarktsituatie. Maar de arbeidsmarktsituatie heeft eveneens een invloed op de loonontwikkeling. Zo zal er in een periode van hoge werkloosheid weinig onderhandelingsruimte zijn om een loonsverhoging te eisen. Indien echter op een arbeidsmarktsegment - bv. informatici - er een (tijdelijke) schaarste is, dan is loonsverhoging onafwendbaar. Indien de druk op de lonen hoog is, wordt gezocht naar de latente arbeidsreserves, bv. de immigratiegolf in de zestiger jaren of de feminisering in de zeventiger jaren (overstap van het kostwinnersmodel naar het tweeloopbaanmodel).

Ten aanzien van de arbeidsmarkt doen zich minstens twee problematische (paradoxaal) ontwikkelingen voor. Enerzijds blijft werkloosheid een fundamenteel probleem voor onze samenleving. Anderzijds is er een maatschappelijke noodzaak om mensen langer te laten werken.

Bij de verdeling van arbeidsplaatsen zijn er bepaalde sociale categorieën die ofwel een instabiele loopbaan opbouwen en eerder in precare arbeidsposities (contracten bepaalde duur, niet gewenste deeltijdse contracten, uitzendarbeid ...) terechtkomen ofwel omwille van een samenloop van kenmerken geen baan vinden en structureel in de werkloosheid geparkeerd worden. Discriminerende variabelen bij dit fenomeen zijn leeftijd, geslacht, (lage) opleiding en allochtoon zijn. Zij zijn de verliezers op de arbeidsmarkt en impliceren een structureel probleem dat een schakel legt naar het armoedevraagstuk en de sociale uitsluiting. Theoretisch wordt dit verklaard door minstens twee mechanismen: de 'job search theory' en statistische discriminatie. De 'job search' theorie stelt dat 'de' markt nooit volledig transparant is en dus dat nooit voldoende (zoek)informatie beschikbaar is. Wel is het zo dat 'sociaal kapitaal' - de sociale netwerken waartoe iemand behoort - een extra positief mechanisme kan zijn binnen het zoeken naar een passende positie op de arbeidsmarkt. Zo zullen zij die beschikken over een netwerk wel sneller aan informatie komen, in tegenstelling tot hen die geen of een kleiner netwerk hebben. De 'statistische discriminatie' hypothese stelt dat de werkgever een denkbeeldige 'stereotype ranking' heeft van 'productieve' werknemers. Vooraan in de rij staat de 'blanke hooggeschoolde man', achteraan staat de 'gekleurde laaggeschoolde vrouw'. Bij een te hoog aanbod zullen diegenen vooraan in de rij bereid zijn een wat lagere taak aan te nemen, waardoor zij diegenen net achter hen ook dwingen om een stapje lager te gaan. Ultiem vindt de kandidaat op de laagste trede geen baan meer en is (structurele) werkloosheid het gevolg. Segmenteringsprocessen versterken deze mechanismen. Merken wij daarbij op dat interne arbeidsmarkten - waar mensen een loopbaan kunnen rond maken - krimpen of soms onverwacht afgebouwd worden (bv. automobielsector, vroeger de scheepsbouw of staalnijverheid).

Een tweede actueel vraagstuk is de werkzaamheidsgraad. Deze indicator meet in een bepaald jaar hoeveel personen werken in verhouding tot het totale aantal personen op beroepsactieve leeftijd. Binnen de EU is de norm 70% (tegen 2010, Lissabonverklaring), die momenteel niet gehaald wordt. De gemiddelde lengte van de loopbanen is in België korter in vergelijking met andere Europese landen. Belgische mannen hebben een gemiddelde loopbaan van 36.5 jaar, Duitsland telt een gemiddelde van 42

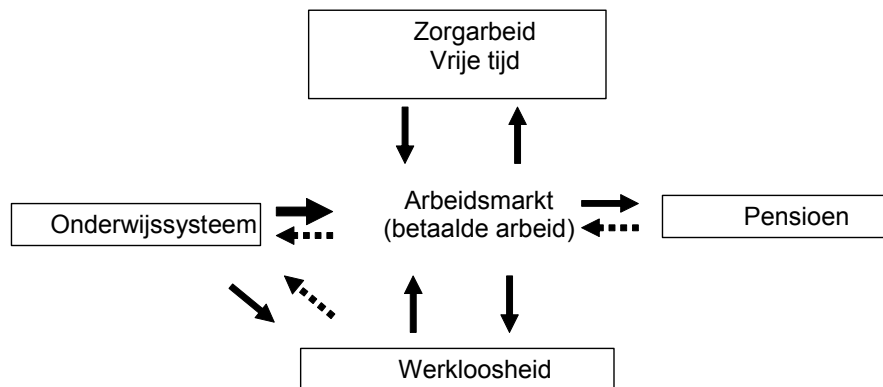
---

jaar, Nederland zit aan 43.5 jaar, met als uitschieters Zweden met 43.9 jaar of Noorwegen dat 45.7 jaar haalt. En meer dan 50% van de uitrede op de arbeidsmarkt is onvrijwillig. M.a.w. er stelt zich een concreet probleem wat betreft werkgelegenheidskansen voor + 45-ers. De werkzaamheidsgraad is een probleem binnen een verzorgingsstaat, omdat er een broos evenwicht is tussen zij die werken en een (financiële) bijdrage leveren en zij die niet werken en een vergoeding ontvangen. De pensioenering van de tweeloopbaan-huishoudens verhoogt de factuur. Daarenboven zullen actieve senioren ook voldoende koopkracht wensen. De sterkere categorieën lossen dit op door de tweede pijler of het extra-legale pensioen. Naast de pensioenproblematiek is er de verwachte stijging van de gezondheidszorguitgaven ten behoeve van de verouderende bevolking. Het is niet toevallig dat in het verlengde van de werkzaamheidsgraad het concept werkbaarheidsgraad ter discussie gekomen is. De doelstelling om de actieve bevolking effectief aan het werk te zetten kan moeilijk bereikt worden indien het werk hoge welzijnsrisico's met zich meebrengt, wat samenhangt met een lage kwaliteit van de arbeid. Kortom er bestaat een spanning tussen solidariteit en competitiviteit.

Het is binnen de hoger gestelde problematiek dat vandaag het concept van de transitionele arbeidsmarkt populair is geworden. Dit concept stelt dat de arbeidsmarkt beter werkt, naarmate mensen beter in staat zijn overgangen te maken naar, op, en van de arbeidsmarkt en verschillende posities te combineren (bv. arbeid en zorg) (Schmid 1998). Zo dient er gezocht te worden naar het versoepelen van meerdere types overgangen naar en van werk, vanuit en naar onderwijs, zorg, sociale zekerheid. Het doel is: individuen beter in staat te stellen de optimale combinatie te vinden van betaald werk, zorg, scholing en vrije tijd. Die combinatie kan per individu en per levensfase verschillen. Dit concept is onlosmakelijk verbonden met leeftijdsintegratie. Zo stoelt de transitionele arbeidsmarkt eveneens op de idee dat de actieve fase van de loopbaan maar op een zinvolle manier kan worden verlengd, als tijdens deze periode inactieve tussenperiodes mogelijk worden. De actieve welvaartstaat die mensen - conform de EU en het akkoord van Lissabon - langer wil laten werken en de werkzaamheidsgraad wil verhogen om de sociale zekerheid betaalbaar te houden, kan maar bestaan indien de arbeidsmarkt meer tijdelijke transitie mogelijk maakt.



Schema 4. Transitionele arbeidsmarkt en subsystemen binnen een actieve welvaartsstaat



Deze nieuwe kijk verruimt het loopbaanconcept naar een levensloopbaan. Er wordt gepleit voor meer soepele overgangen tussen de diverse levenssferen als voorwaarde om ook op hogere leeftijd nog arbeidsactief te blijven. Bovendien wordt gepleit voor het doorbreken van de rigide mechanismen van de actuele arbeidsmarkt. Ook de idee van de levenslange loopbaan bij één werkgever in dezelfde baan - nog hoog scorend als verwachting - lijkt minder aangewezen. De economische turbulentie zal vooral aandacht vragen voor blijvende inzetbaarheid en dus voortdurend leren.

De arbeidsmarkt blijft een cruciaal aandachtspunt voor sociologen en beleid. De marginalisering van bepaalde sociale categorieën verwijst naar een probleem voor de verzorgingsstaat, waar mensen uitgesloten worden van volwaardige (duurzame) integratie in de samenleving. De te rigide arbeidsmarktspelregels zijn enerzijds een blokkering om in te spelen op de uitdaging om competitief te (re)ageren, anderzijds zijn ze een druk op de klassieke solidariteit, waarbij elkeen volwaardig het spel mee kan spelen. Merkwaardig is dat een langere loopbaan, noodzakelijk voor de beoogde hogere werkzaamheidsgraad, als voorwaarde een voldoende kwaliteit van de arbeid(sorganisatie) poneert.

## 5. ARBEIDSVERHOUDINGEN EN VAKBEWEGING

Arbeidsverhoudingen zijn per definitie de sociale relaties tussen werknemer en werkgever. Historisch zijn deze relaties geëvolueerd naar collectieve verhoudingen, waarbij werknemers zich organiseerden in vakbonden en werkgevers in een werkgeversorganisatie. Daarbij was de overheid (ook zelf een werkgever voor ambtenaren) nooit ver weg. De overheid stuurde bij, vanuit het economisch perspectief, enerzijds met als doel het voldoende competitief houden van de bedrijven, anderzijds met aandacht

voor werkgelegenheid en welzijn op het werk. De sociologie van de arbeidsverhoudingen analyseert en interpreteert de processen van groepsvorming en interactie tussen werkgevers en werknemers (en bundelingen daarvan) (en de overheid), met het oog op resultaten van de groepsvorming en van de interactie voor de positie van de arbeidsfactor in onderneming en samenleving. Arbeidsverhoudingen resulteren in een set van spelregels die de afzonderlijke arbeidsrelatie inkaderen binnen de geldende machts- en ruilrelaties op een arbeidsmarkt. Opmerkelijk is dat deze thematiek de laatste decennia relatief weinig in Vlaams/Belgisch onderzoek aanwezig is. Uitzondering is o.a. het proefschrift van Van Ruysseveldt (2000), die het sociaal overleg in globo beschreef.

Macht is door 'klassieker' Weber omschreven als het vermogen om het gedrag van de andere actor te bepalen/beïnvloeden in een door de andere niet bedoelde richting. Het gaat om het vermogen om de machtsbalans van een actor in zijn voordeel te laten doorslaan. Binnen een arbeidscontext betekent dit bv. het productieproces *kunnen* 'stil' leggen of de *dreiging* met een sluiting van de onderneming. En dit binnen de context dat de twee actoren van elkaar afhankelijk zijn, dus tot een akkoord moeten komen. Omgevingsontwikkelingen (zoals een schaarse of overvloedige arbeidsmarkt, hoge werkloosheid, delokalisatie, ...) hebben daar evident invloed op.

Naast macht impliceren arbeidsverhoudingen ruilrelaties. Binnen deze ruilsituatie beogen beide actoren een 'win-win'-situatie. De werknemer biedt arbeidspotentieel ten bate van de werkgever. De werkgever beoogt voor de markt 'nuttige' diensten / producten te realiseren (als er een markt is en dus winst kan gehaald worden), zo laag mogelijke arbeidskosten en een zo flexibel mogelijke arbeidsinzet. De werknemer beoogt een zo hoog mogelijk loon en handelingsruimte (werktempo, arbeidstijden ...) en inzet van competenties (status, participatie maatschappelijk leven ...). Arbeidsverhoudingen impliceren bijgevolg een machtsspel en het bereiken van een (altijd tijdelijke) ruilovereenkomst binnen een tijdelijke sociale vrede.

Sociologisch worden ook diverse stromingen onderscheiden die elk een eigen kijk geven op de interacties tussen werkgevers en werknemers. Het dominant paradigma is het institutioneel pluralisme. Dit aanvaardt diverse belangengroepen binnen postkapitalistische samenlevingen. Het conflict wordt gereduceerd tot competitieve autoriteit, maar ook loyaliteit ten aanzien van elkaar. Conflicten zijn niet vermijdbaar, maar wel oplosbaar. Dus een eerbaar compromis na onderhandeling is de leidraad. Vakbonden zijn een evidente partner binnen het globale sociale overleg. Elkeen houdt zich aan de spelregels. Soms kan een 'cultuurclash' wel problemen geven, zoals het opsluiten van een 'directie'. Maar dit zijn uitzonderingen. De werkgelegenheidsverhoudingen zijn duidelijk geïnstitutionaliseerd en een object van het HRM. Varianten op dit paradigma zijn, maar minder van toepassing in onze samenleving, het radicale Marxistische model en het corporatistische paradigma.

Historisch zijn vakbonden organisaties van personen die hetzelfde 'vak' uitoefenden (drukkers, sigarenmakers, mijnwerkers ...) en die door organisatie de bescherming van het eigen vak en de eigen arbeidsmarkt nastreefden. Zo beoogden zij bv. de toegang tot het beroep te controleren. Sinds WO2 zijn er sectorale vakbonden als midnenveldorganisatie (zoveel mogelijk werknemers verenigen binnen een sector), hoe-

wel er in België een splitsing blijft bestaan tussen arbeiders- en (overkoepelende) bediendenvakbonden. Vakbonden vervullen diverse functies:

- (1) streven naar/strijden voor een redelijke ruil tussen werkgever en werknemer in termen van arbeidsvoorwaarden (loon, arbeidstijd, baanzekerheid) en bescherming van arbeid. Daartoe kan dreiging met staking een middel zijn;
- (2) emancipatie van de werknemer (binnen het bedrijf) door verbetering van de (ondergeschikte) maatschappelijke positie (bv. leermogelijkheden);
- (3) dienstverlening aan werknemers, vaak in onderaanneming van de staat (bv. werkloosheidsuitkering).

De syndicalisatiegraad (het aantal leden van een sector dat betalend lid is van de vakbond) is mede bepalend voor de machtsbalans vanuit werknemersperspectief. Hoewel vakbonden zich beroepen op een ideologisch verschillende basis (en nog verzuild zijn), aanvaarden zij vandaag de managementprerogatieven, waarbij deze actor de volledige controle heeft op de arbeidsorganisatie en investeringen, in ruil voor invloed op de medebepaling van de arbeidsvoorwaarden. De institutionele overlegorganen volgen dit patroon.

Merkwaardig is de veranderende samenstelling van de achterban. Vakbonden tellen zowel werkende alsook 'niet-werkende' leden (werklozen en gepensioneerden). Was het syndicalisme in de zestiger jaren vooral een 'blue-collar' fenomeen (mannelijk en industrie), dan omvat het ledenbestand vandaag meer dan de helft 'white collar'-leden, zowel uit de particuliere als de publieke sector. De groei sinds de negentiger jaren situeert zich bovendien in de welzijnssector (social profit). Deze veranderde samenstelling resulteert in een aangepaste boodschap en andere actievormen. Vakbonden verruimen hun interesse en discussie naar globalere samenlevingsvraagstukken.

De syndicalisatiegraad in België is zeer hoog (meer dan 50%) binnen de Europese context. Een hoge lidmaatschapsgraad zegt niets over de mobilisatiemacht, precies omdat de dienstverlening het argument is om lid te worden of blijven (bv. tijdelijke werkloosheid bij arbeiders). Vakbonden stellen zelf meer dan 6000 mensen tewerk om de dienstverlening vorm te geven. Zij organiseren in 'onderaanneming' voor meer dan 90% de werkloosheidsuitkering (een arrangement van de verzorgingsstaat). Zij zijn institutioneel aanwezig in alle ondernemingen van + 50 werknemers. Veel wat met 'werk' en loonarbeid te maken heeft, wordt bijgevolg aangestuurd vanuit het overleg tussen vakbonden en werkgeversactoren. Typisch is dat het ledenaantal groeiende is (op één decennium meer dan 10% stijging). Het aantal werknemers dat onder een CAO (de afspraak die de ruilrelatie regelt) valt, is meer dan 90% in onze samenleving. De lonen zijn, vergelijkenderwijs met de EU, relatief hoog. De tewerkstellingsgraad relatief laag. En dit is een probleem om de verzorgingsstaat te continueren. Kortom: vakbonden typeren zich door een (blijvend) groot aantal leden (en geen terugloop), een vakbondspluralisme (waarbij vaak de twee grote (ACV en ABVV) gezamenlijk opereren), een neo-corporatistische overlegpraktijk (op drie niveaus: organisatie, sector en landelijk) met monopolistische spelers, loonindexering en via de overheid bindende CAO's die arbeid reguleren. Tevens zijn vakbonden medestuurder binnen allerlei paritair beheerde instellingen van de verzorgingsstaat (bv. diverse sociale verzekeringen). Merkw aardig is dat een deel van de lidmaatschapsbijdrage terugbetaald wordt door de werkgever, wat op zich een signaal is dat sociale vrede

---

een belangrijk aandachtspunt in de ruil is. Vakbonden, als 'oude' sociale beweging, zoeken voortdurend aansluiting bij nieuwe sociale vraagstukken. Zo valt het op dat vakbonden mee actief waren binnen de vredesbeweging en actief zijn binnen de vraag naar democratie (migranten, houding extreem rechts). Vakbonden zijn sociologisch geïntegreerd binnen het arbeidsbestel en de samenleving. Zij zorgen voor enerzijds sociale cohesie (sociale vrede), anderzijds voor de aandacht om internationaal als sector competitief te blijven.

Werkgeversorganisaties hebben al een structurele macht binnen een kapitalistische economie. Zij beogen historisch collectief een antwoord te geven aan de 'arbeidsverenigingen'. Belangrijk is de onderlinge cohesie tussen werkgevers. Zo vermijden zij een 'verdeel-en-heersstrategie' door vakbonden, beogen zij een confrontatie als 'hecht' gesloten solidair front. Bovendien zijn werkgeversorganisaties niet verzuild.

Werkgeversorganisaties vervullen diverse functies:

- (1) sociaal secretariaat voor hun leden, dit wil zeggen de administratieve opvolging van beloningsvraagstukken in een onderneming;
- (2) informatieverstrekking aan de leden (fiscaliteit ...);
- (3) managementondersteuning (bv. buitenlandse prospectie ...);
- (4) politiek 'lobbyen' gericht op een bedrijfsvriendelijk(er) klimaat en imagovorming m.b.t. 'ondernemen';
- (5) collectief overleg met vakbonden (onderhandelingen);
- (6) paritair beheer met vakbonden van gemeenschappelijke fondsen of socialezekerheidsorganismen.

De arbeidsverhoudingen verlopen volgens een piramidaal cascadetraject - van centraal naar decentraal - waarbij in eerste instantie getracht wordt globale afspraken te maken over de sectoren heen (interprofessioneel), dan volgen de aparte sectoren die specifieke afspraken maken geldend voor de eigen economische sector en tenslotte kunnen er per onderneming nog aanvullende verbeteringsvoorstellen gebeuren in een aparte CAO. Op elk niveau zijn er specifieke geïnstitutionaliseerde overlegorganen met specifieke opdrachten en spelregels.

Schema 5. Overzicht van de overlegstructuur in België

Niveau / materie	Economisch	Sociaal	Welzijn
Nationaal / federaal (gehele marktsector)	Nationale arbeidsconferenties = Interprofessionele arbeidsovereenkomsten		
	Centrale raad voor het bedrijfsleven	Nationale arbeidsraad (IPA's, adviezen overheid)	Hoge raad veiligheid en gezondheid
	Sociale bemiddeling (Fedrale overheidsdienst 'arbeid')		
Gemeenschap / gewest	Sociaal-economische raad voor Vlaanderen (SERV)		
Sectoraal	Bijzondere raadgevende commissies / bedrijfsraden	Paritaire comités per (sub)sector (lonen / arbeidstijd)	
Onderneming / social profit organisatie	Ondernemingsraad (vanaf 100 werknemers, bipartite, = informatie en consultatie, sociale verkiezingen via representatieve vakbonden)		Comité preventie, bescherming op het werk (vanaf 50 werknemers, overleg, sociale verkiezingen)
	OndernemingsCAO (meer substantieel)		
	Syndicale afgevaardigde (vertegenwoordiging vakbondsleden intern aangesteld door vakbond, cruciale actor, bijsturing HRM)		
Transnationale onderneming	Europese ondernemingsraad (context sociaal Europa)		

De Belgische arbeidsverhoudingen draaiden op volle toeren tot 1975 via interprofessionele programma-akkoorden, waarbij koopkrachtstijging geruild werd voor hogere arbeidsproductiviteit en nieuwe sociale verworvenheden die door de overheid betaald werden. De druk van de hoge werkloosheid en de groeiende waakzaamheid om competitief te blijven resulteerde in een overheid die marges aangaf en maatregelen tot loonbevriezing en arbeidsflexibiliteit. Het gevolg was dat het overleg andere materies als onderwerp nam, bv. opleiding voor werklozen, aandacht voor risicogroepen, recht op loopbaanonderbreking, beperking overuren .... Tevens werd overleg op lagere onderhandelingsniveaus vorm gegeven ((sub)sectoren en ondernemingen), wat resulteert in 'op maat' onderhandelde arbeidsvoorwaarden.

De Belgische arbeidsverhoudingen kampen soms met grotere problemen dan de Europese buurlanden. De werkloosheid, vooral van laaggeschoolde, veeleer vrouwelijke en vooral allochtone werknemers blijft structureel hoog. Zo werkt slechts 30% van de niet-Europese bevolking tussen 15 en 65 jaar, terwijl de EU zich gemiddeld op 52% bevindt. De loopbaanonzekerheid is toegenomen en resulteert in nieuwe werkloosheidsrisico's voor + 40-ers, wetende dat het probleem vanaf 48 jaar soms 'opgelost' wordt door ingrepen via het brugpensioen. Het klassieke industriële syndicalisme heeft echter door de deïndustrialisatie klappen gekregen. De groeiende werkgelegenheid binnen KMO's impliceert een verminderde impact van de vakbeweging. Opvallend is ook de juridisering bij conflicten, waarbij de rechtbank ingeroepen wordt om een conflict bij te sturen en dus het stakingsrecht soms ingeperkt wordt. De koopkrachtstijging is duidelijk ingeperkt, precies omdat de loonmassa als argument voor de lagere competitiviteit gebruikt wordt.

De vraag die zich stelt is of de vakbond klaar is voor deze en andere actuele uitdagingen. Relevante vragen zijn: In welke mate maakt de ideologie nog het verschil? Hoe lang kan het juridische verschil tussen arbeiders en bedienden nog worden aangehouden? In hoeverre is de vakbond voldoende uitgebouwd om ook Europees mee te spelen (in plaats van een verdeel-en-heersstrategie te voeren die landelijke vakbonden tegen mekaar opzetten)? Hoe kan het democratische karakter van vakbonden in de publieke sector - waar geen sociale verkiezingen zijn - voldoende legitimiteit behouden? In hoeverre zijn de toename van hogergeschoolden die minder vakbondsgeneigd zijn en de groei van de kenniseconomie vooral in KMO's reële bedreigingen voor de vakbond? In hoeverre vormt de onzekerheid in lokale vestigingen van bedrijven, eveneens voor vakbonden een probleem?

## 6. CONCLUSIE

Voor het beleid is arbeid een cruciale uitdaging op het Vlaamse, federale en Europese niveau. Voor de wetenschap is arbeid het onderwerp om processen zoals segmentering, flexibilisering, precarisering, ... in kaart te brengen en de valkuilen te duiden. Vlaanderen heeft zich - dankzij het interuniversitaire netwerk - wetenschappelijk georganiseerd en een basis gevonden om beleid te sturen. Jan Bundervoet is daarbij de mentor geweest. Getuige daarvan zijn de diverse doctoraatsproefschriften die hij begeleidde. In onze discussie met hem is ook het HRM als aandachtspunt op de agenda gekomen en in het onderzoek geïntegreerd.

Arbeid blijft een centraal aandachtspunt binnen de verzorgingsstaat. De evoluties binnen het arbeidsbestel (competitiviteit) hebben een impact op mogelijkheden/beperkingen binnen onze samenleving en dus ook binnen onze verzorgingsstaat (solidariteit). Arbeidssociologisch onderzoek grijpt momenteel in én op de vraagzijde én op de aanbodzijde van de arbeidsmarkt. De arbeidsverhoudingen als vraagstuk krijgen ten onrechte minder wetenschappelijke aandacht.

De mogelijke transities zijn zichtbaar, maar kunnen nog niet als afgewerkt beschouwd worden. De samenleving blijft zoeken naar een duurzaam HRM en een uitdagende arbeidsorganisatie, een voorwaarde voor langere loopbanen. De arbeidsmarkt blijft een probleem voor de zgn. 'losers', die ook binnen de verzorgingsstaat onder druk komen te staan. Beleid moet keuzes maken en vooral de werkzaamheidsgraad opvoeren. Dit kan enkel als een - voorheen - puur arbeidssociologisch vraagstuk zoals kwaliteit van arbeid concreet in beleidssturing vertaald wordt. Vakbonden scoren in ledenaantal, maar kunnen niet daardoor overtuigd zijn van hun rol morgen. De uitdagingen zijn globaal, en daar moet de actuele (verzuilde en opgedeelde) vakbond zich bewust van zijn, liefst onderbouwd door wetenschappelijk onderzoek.

De conclusie luidt dat Vlaanderen nauwgezet de ontwikkelingen opvolgt en bijgevolg het beleid - een uitdaging voor de socioloog - op een verstandige manier weet aan te sturen.

---

**VOETNOTEN**

- (1) Met dank aan dr. P. De Prins, dr. K. Van der Weyden en I. Willems voor de geleverde constructieve commentaar.
- (2) PASO Flanders ging van start in 2002 en meet jaarlijks de polsslag bij eenzelfde groep van Vlaamse organisaties/bedrijven. Dit gebeurt aan de hand van een vragenlijst die peilt naar het strategisch management van personeel, organisatie, technologie en innovatie. Dit laat ons toe: een zicht te krijgen op de sterktes en zwaktes van het management; kenmerken van een succesvol management op te sporen; de behoeften van werkgevers in kaart te brengen; het economisch en arbeidsmarktbeleid te toetsen en bij te sturen. Door de samenwerking met tal van onderzoeks- en beleidsinstanties tracht PASO daarenboven de bevraginglast bij organisaties/bedrijven terug te dringen.
- (3) Het Steunpunt Werkgelegenheid, Arbeid en Vorming (WAV) is een consortium voor arbeidsmarktinformatie. Dit interuniversitair samenwerkingsverband beoogt de aanbodzijdeontwikkelingen voortdurend op te volgen en geeft regelmatig overzichten van de situatie op de arbeidsmarkt.

**SELECTIE BIBLIOGRAFIE**

- Darwish, A.Y. (2000), Organizational commitment as a mediator of the relationship between Islamic work ethic and attitudes toward organizational change, *Human Relations*, 54(4), 13-37.
- Delery, J. & J. Shaw (2001), The strategic management of people in work organizations: review, synthesis and extension, pp. 165-197 in Ferris G. (Ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20. New York: JAI.
- De Prins, P. (2001), *Zorgen om zorg(arbeid). Een vergelijkend onderzoek naar oorzaken van stress en maatzorg in Vlaamse rusthuizen*. Leuven/Leusden: Acco.
- De Sitter, L.U. (1981), *Op weg naar nieuwe fabrieken en kantoren*. Deventer: Kluwer.
- De Sitter, L.U. (1994), *Synergetisch produceren*. Assen: Van Gorcum.
- De Sitter, L.U., J.F. den Hertog & B. Dankbaar (1997), From complex organizations with simple jobs to simple organizations with complex jobs, *Human Relations*, 50(5), 497-534.
- Elchardus, M. (1992), De waarde van vrije tijd en de vrijetijdswaarden, in: Kerkhofs J. e.a., *De versnelde Ommekeer. De waarden van Vlamingen, Walen en Brusselaars in de jaren negentig*. Tielt: Lannoo en Koning Boudewijnstichting.
- Geldof, D. (2001), *Onthaasting: op zoek naar tijd in een risicomaatschappij*. Antwerpen: Houtekiet.

- Huys, R., L. Sels & G. Van Hootegem, e.a. (1995), *De uitgestelde transformatie: Technische en sociaal-organisatorische herstructureringen in de chemische, de automobiel- en de machinebouwindustrie*. Brussel: Federale Diensten voor Wetenschappelijke, Technische en Culturele Aangelegenheden.
- Marx, S., G. Theunissen, M. Ramioul & L. Sels (2004), *Laaggekwalificeerde arbeid. Industrieel erfgoed of van alle tijden?* PASO-flits 3, [www.paso.be](http://www.paso.be).
- Mintzberg, H. (1983), *Structures in fives. Designing effective organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Mok, A.L. (1994), *Arbeid, bedrijf en maatschappij. In het zweet uws aanschijns ....* Houten: Stenfert Kroese.
- Schmid, G. (1998), *Transitional Labour Markets, A new European Employment Strategy*, Discussion paper, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung.
- Sels, L. (2003), *Strategisch management van human resources: maakt het een verschil?*, *Tijdschrift van HRM*, 3, 35-61.
- Van Hoof, J.J. (1990), *De arbeidsmarkt: tegengestelde belangen en wederzijdse afhankelijkheid*, in: Van Hoof, J.J., *Arbeidsmarkt*. Heerlen: Open Universiteit.
- Van Hoof, J.J. (1996), *De opkomst van het moderne arbeidsbestel*, in: Van Hoof, J.J. & J. Van Ruysseveldt (1996), *Sociologie en de moderne samenleving*. Heerlen: Open Universiteit.
- Van Hootegem, G. (1999), *De draaglijke traagheid van het management. Productie- en personeelsbeleid in de industrie*. Leuven/Leusden: Acco.
- Van Ruysseveldt, J. (2000), *Het belang van overleg. CAO-onderhandeling in België*. Leuven/Leusden: Acco.
- Van Steenberge, J., S. Klosse & H. Van Dijk (1995), *Niet-arbeid? Wel arbeid!* Brussel: Koning Boudewijnstichting.