

Hoofdstuk 1

Arbeid in het moderne arbeidsbestel

Jacques van Hoof en Joris Van Ruysseveldt

1 Wat is arbeid?

In dit boek schetsen we de voorwaarden waaronder mensen in ons hedendaagse arbeidsbestel arbeid verrichten en de veranderingen die zich op dat vlak voordoen. Daarbij dringt zich vooreerst de schijnbaar eenvoudige vraag op: wat is arbeid?

Een heldere omschrijving van het begrip arbeid geven is een lastig karwei. Iedereen heeft wel een idee over welke activiteiten of bezigheden onder de noemer 'arbeid' thuishoren en welke niet. Het onderscheid tussen arbeid en niet-arbeid is discutabel. Niemand zal bijvoorbeeld in twijfel trekken dat de persoon die in een kinderdagverblijf kinderen verzorgt, arbeid verricht. Maar is er ook sprake van arbeid wanneer de grootouders op hun kleinkinderen passen terwijl de ouders buitenshuis gaan werken? De activiteiten van de arbeidskracht in een kinderdagverblijf verschillen nauwelijks van die van de oppassende grootouders. Maar de werknemer in het kinderdagverblijf is een betaalde kracht die een arbeidsovereenkomst heeft met een werkgever en daaraan allerlei rechten (bijvoorbeeld loon en vakantie) en plichten (bijvoorbeeld loyaal werken onder het gezag van de werkgever) ontleent. De grootouders daarentegen ontvangen geen vergoeding voor hun werkzaamheden en hebben ook geen arbeidsovereenkomst afgesloten die hun relatie tot de 'opdrachtgevers' (in dit geval de ouders van de kleinkinderen) regelt. Meestal kwalificeren we de activiteiten van een betaalde arbeidskracht moeiteloos als arbeid en zijn we geneigd voor activiteiten die niet door een arbeidsovereenkomst geregeld worden, andere termen te gebruiken. Bijvoorbeeld: wanneer ouders hun kinderen tijdens de avonduren persoonlijk onderricht geven, dan is er sprake van opvoeding; maar wanneer een onderwijzer in een school lesgeeft aan diezelfde kinderen, dan verricht hij of zij arbeid.

Het begrip arbeid kan eerder beperkt of juist heel ruim opgevat worden. Bij een beperkende omschrijving wordt arbeid gelijkgesteld met betaalde arbeid. Zo definieert Gorz (1987) (heteronome) arbeid als een betaalde activiteit die wordt verricht voor rekening van een derde. Vanuit een dergelijke invalshoek verrichten arbeidskrachten in scholen en kinderdagverblijven arbeid en ouders en grootouders niet. Daartegenover staat een erg brede kijk op arbeid. Arbeid verwijst dan

bijvoorbeeld naar alle activiteiten en bezigheden die gepaard gaan met lichamelijke en geestelijke inspanning, die gericht zijn op het bevredigen van menselijke behoeften (bijvoorbeeld door de productie van goederen en diensten). Bij een dergelijke definitie zijn zowel de activiteiten van een vriend paar als de werkzaamheden van een prostituée als arbeid te bestempelen. Dit voorbeeld geeft meteen ook de zwakte weer van een al te brede omschrijving van arbeid. Bijna alle menselijke activiteiten vallen onder de noemer arbeid. Het onderscheid tussen arbeid en vrijetijdsactiviteiten is haast niet meer te maken.

Het probleem bij het afbakenen van het begrip arbeid is dat een lastige keuze gemaakt moet worden tussen een beperkende of een brede omschrijving. Een al te beperkte omschrijving van arbeid heeft als nadeel dat heel wat activiteiten die onbetaald verricht worden, niet als arbeid erkend worden, terwijl diezelfde activiteiten wél als arbeid gekwalificeerd worden zodra ze in de context van een arbeidsovereenkomst plaatsvinden. En een al te brede kijk op arbeid laat niet goed toe arbeid en niet-arbeid te onderscheiden.

Een aangrijpingspunt voor een omschrijving van het begrip 'arbeid' biedt de definitie van Mok (1994). Hij omschrijft arbeid als: het verrichten van bezigheden die nut hebben voor diegene die de arbeid verricht, voor zijn of haar naaste omgeving en/of voor de maatschappij als geheel. Mok is zich terdege bewust van het nadeel van een dergelijke, brede omschrijving van arbeid: 'arbeidsbezigheden zijn niet precies af te grenzen van vrijetijdsbezigheden' (Mok, 1994, p. 37). Maar tegelijkertijd wijst hij op de voordelen van zijn definitie: die onderstreept ten eerste dat arbeid tegelijkertijd nut moet opleveren voor diegenen die haar verricht, als voor anderen en/of de maatschappij als geheel, en ten tweede dat ook onbetaalde activiteiten dergelijk nut kunnen opleveren. Naast betaalde vormen van arbeid bestaan er, met andere woorden, ook onbetaalde activiteiten die als arbeid gekwalificeerd kunnen worden, omdat ze nut opleveren voor mens en samenleving. De definitie van Mok, alhoewel breed opgezet, laat toch toe arbeid en niet-arbeid te onderscheiden. Niet-arbeid verwijst naar al die bezigheden die alleen nut opleveren voor diegene die ze verricht, of alleen voor de omgeving of samenleving als geheel. Het plegen van een bankoverval levert zonder enige twijfel nut op voor de bankrover, maar het valt te betwijfelen dat een dergelijke activiteit de bredere samenleving nut oplevert. Bankovervallen zijn volgens Moks definitie geen arbeidsbezigheid, ook al gaan ze gepaard met lichamelijke en geestelijke inspanning en zijn ze doelgericht, gericht op behoeftebevrediging. Ook activiteiten die geen enkel nut opleveren voor diegene die haar verricht, zijn niet als arbeidsbezigheden te kwalificeren; een voorbeeld is slavenarbeid (Mok, 1994, p. 37).

De definitie van Mok heeft als verdienste dat heel wat activiteiten die buiten de formele economie en de reguliere arbeidsmarkt vallen maar

toch nut opleveren voor mens en samenleving, als arbeidsbezigheden worden 'erkend'. Het verzorgen van de kleinkinderen door grootouders wordt nu wél als een vorm van arbeid gekwalificeerd, ook al worden die grootouders daarvoor niet betaald, is er geen arbeidsovereenkomst afgesloten en vinden de activiteiten plaats in hun 'vrije tijd'. Hun activiteiten leveren echter nut op voor de samenleving (ouders zijn beschikbaar voor de arbeidsmarkt en kunnen productief ingezet worden terwijl hun kinderen in een veilige omgeving opgevangen en verzorgd worden), voor de ouders (die kunnen arbeid en gezin combineren) en – hopelijk – voor zichzelf (voldoening als gevolg van de verzorging van kleinkinderen, zinvolle bezigheid, mogelijkheid tot het leggen van sociale contacten met andere grootouders en ouders). Uit dit voorbeeld blijkt ook dat nut ruimer opgevat moet worden dan puur economisch nut zoals geld, loon, goederen en diensten. Arbeid kan ook in sociaal en psychisch opzicht nut opleveren. In sociaal opzicht is arbeid onder meer een middel om een positie in de samenleving te verwerven (maatschappelijke integratie). Mensen die langdurig werkloos zijn, ervaren die situatie vaak als erg negatief omdat hun werkloosheid ook gepaard gaat met sociaal isolement en uitsluiting uit de verschillende maatschappelijke domeinen. In psychisch opzicht biedt arbeid onder meer mogelijkheden tot zelfontplooiing, tot het verwerven van bijkomende kwalificaties en het ontwikkelen van sociale contacten. In die zin kan ook onbetaalde arbeid nut opleveren voor diegene die haar verricht. Bijvoorbeeld: vrijwilligerswerk in een of andere maatschappelijke organisatie kan de vrijwillige werkkraft een grote mate van psychische voldoening en leuke sociale contacten opleveren en draagt er tezelfdertijd toe bij dat diensten of goederen tot stand komen die anders niet geproduceerd zouden worden wegens een tekort aan werkkraften. Dergelijk vrijwilligerswerk levert nut op voor mens en samenleving, en is als arbeid te kwalificeren. Iemand zonder 'baan' is dus niet noodzakelijk iemand die geen arbeid verricht.

Het nadeel van een brede definitie blijft echter dat een groot scala aan menselijke activiteiten als arbeid gecategoriseerd wordt terwijl de voorwaarden waaronder die activiteiten worden verricht, onderling grote verschillen vertonen. Om die voorwaarden is het ons in dit boek te doen. Het is daarom noodzakelijk arbeidsbezigheden in meer specifieke subcategorieën in te delen. Een eerste onderscheid heeft betrekking op het al dan niet vergoed worden van de arbeidsbezigheden: er bestaan *betaalde* en *onbetaalde* vormen van arbeid. Onbetaalde arbeid verwijst naar activiteiten die nut opleveren voor diegene die ze verricht, en zijn of haar omgeving, maar waarvoor geen vergoeding in geld of in natura wordt betaald. Vrijwilligerswerk, huishoudelijke activiteiten en niet-vergoede zorgtaken (bijvoorbeeld opvoeding van kinderen of verzorging van een ernstig ziek familielid) zijn allemaal vormen van onbetaalde arbeid. Daarnaast worden heel wat nuttige bezigheden wél op een of

andere wijze vergoed. Een zelfstandige beroepsbeoefenaar (een geneesheer of haarkapper bijvoorbeeld) ontvangt een geldelijke vergoeding voor zijn prestaties en een werknemer ontvangt maandelijks een loon in ruil voor zijn arbeidsprestaties.

Een tweede onderscheid heeft alleen betrekking op de betaalde arbeid. Binnen die betaalde arbeid kan immers nog een nader onderscheid gemaakt worden tussen *formele* en *informele* vormen van betaalde arbeid. In het eerste geval behoren de activiteiten tot de formele economie: ze worden administratief geregistreerd en er worden fiscale en socialezekerheidsbijdragen betaald over de vergoeding voor de geleverde prestaties. In het tweede geval worden de activiteiten tot de informele (grijze of zwarte) sector gerekend: er worden geen belastingen of socialezekerheidsbijdragen betaald en de bezigheden worden niet geregistreerd, maar integendeel onttrokken aan het oog van overheidsinstanties (bijvoorbeeld zwartwerk). In figuur 1.1 worden de hier onderscheiden arbeidsbezigheden nog eens schematisch in kaart gebracht.

Hier invoegen:

FIGUUR 1.1 Arbeid en niet-arbeid

Het is niet de aard of de finaliteit van de bezigheid die bepaalt of er sprake is van betaalde of onbetaalde, formele of informele arbeid. Dezelfde activiteiten kunnen onder verschillende vormen verschijnen. Zo wordt de opvoeding van de kinderen door de ouders onder de onbetaalde arbeid gerekend en het onderricht door leerkrachten in onderwijsinstellingen onder de formeel-betaalde arbeid. Als een ouderpaar beslist, hun kind 's avonds bijlessen te laten volgen bij een gepensioneerde leerkracht die daarvoor een vergoeding krijgt die niet wordt aangegeven bij de belastingen, dan is er sprake van informeel-betaalde arbeid. Zo ook kan men beslissen de huiskamer zelf te behangen (onbetaalde arbeid), of een professionele behanger in te schakelen (formeel-betaalde arbeid) of een klusjesman in het zwart in te zetten (informeel-betaalde arbeid).

De scheidslijnen tussen de drie vormen van arbeid zijn dun. Bovendien hebben in de loop van de tijd opmerkelijke verschuivingen plaatsgevonden die uitdrukking geven aan belangrijke maatschappelijke trends. Zo bouwden mensen vroeger in vele gevallen hun huizen zelf, vaak met de hulp van verwanten, vrienden en burens. Nu zouden nog maar weinig mensen in staat zijn de eigen woning op te trekken: het hedendaagse bouwproces is te complex geworden en de toegepaste technieken, materialen en werktuigen te geavanceerd, zodat professionele werkkrachten moeten worden ingeschakeld. Maar bovenal is het zelf bouwen van een huis moeilijk te combineren met een drukke, voltijdse baan en zijn de sociale verhoudingen in onze moderne

samenlevingen dusdanig verzakelijkt en geïndividualiseerd dat niet meer als vanzelfsprekend in ruil voor wederdiensten een beroep gedaan kan worden op verwanten, vrienden en burens. In het algemeen kan gesteld worden dat huishoudens vroeger meer zelfvoorzienend waren (met andere woorden: de goederen en diensten die ze voor hun bestaan nodig hadden, werden zelf geproduceerd). In de loop van de tijd heeft zich een maatschappelijke arbeidsdeling uitgekristalliseerd waarbij personen zich steeds meer zijn gaan toeleggen op de productie van specifieke goederen en diensten en zelfs op specifieke onderdelen van het productieproces van een goed of dienst. Er zijn parallel daarmee allerhande bedrijfstakken, bedrijven, beroepen, 'vakken' en functies ontstaan, en voor het uitoefenen van een beroep of functie is soms een langdurige opleiding en werkervaring vereist. Overigens doet zich niet alleen een verschuiving voor van onbetaalde naar betaalde vormen van arbeid, maar ook omgekeerd. Hoge arbeidskosten bijvoorbeeld maken vaklieden al gauw te duur voor minder vermogende particulieren, zodat ze steeds vaker klusjes zelf opknappen en daarbij dankbaar gebruikmaken van bouwpakketten die in doe-het-zelf-zaken worden aangeboden.

Het gegeven van een maatschappelijke arbeidsdeling roept de vraag op in welke mate de posities die daarbinnen ontstaan, ongelijke kenmerken vertonen en in welke mate de verschillende sociale categorieën ongelijke kansen hebben om de hoger gewaardeerde posities te bezetten. In dit verband betreft een belangrijke verschuiving die de laatste decennia heeft plaatsgevonden, de plaats van vrouwen in het moderne arbeidsbestel. Als gevolg van allerlei arrangementen die gekoppeld zijn aan het kostwinnersdenken (zie verder paragraaf 3 en 6) nemen vrouwen in de maatschappelijke arbeidsdeling van vlak na WO II een uitgesproken achterstandspositie in: ze verrichten in hoofdzaak onbetaalde arbeid (huishoudelijke taken en zorg voor de kinderen) en het kleine deel van de vrouwen die er wel in slagen deel te nemen aan de betaalde arbeid, bezet over het algemeen de lager gewaardeerde en lager betaalde posities op de arbeidsmarkt. Arbeidsactiviteiten van vrouwen werden, althans in monetair en sociaal opzicht, sterk ondergewaardeerd, alhoewel hun arbeid wel degelijk nut opleverde. Pas tijdens de laatste decennia zien we een geleidelijke verbetering optreden in de arbeidsmarktpositie van vrouwen. De arbeidsmarktdeelname van vrouwen is parallel met hun opleidingsniveau toegenomen en een steeds groter deel van de vrouwen die betaalde arbeid verrichten, slaagt erin ook hoger gewaardeerde functies te bekleden. Toch ervaren de meeste vrouwen ook vandaag nog een achterstand in het arbeidsbestel als gevolg van de hardnekkigheid van de traditionele arbeidsdeling tussen de geslachten. Vrouwen met een baan worden doorgaans geconfronteerd met een dubbele dagtaak: de betaalde arbeid moet gecombineerd worden met onbetaalde zorgarbeid thuis. Door die zorgverplichtingen

lopen vrouwen in de race om de betere banen een achterstand op. Ze werken meer dan mannen deeltijds. De druk op mannen om meer zorgtaken voor hun rekening te nemen en thuis een meer gelijke en rechtvaardige arbeidsverdeling te realiseren, neemt sterk toe, maar nog steeds moet vastgesteld worden dat op dat vlak nog een hele weg is af te leggen. De werkdruk die tweeverdieners ervaren, en de problemen met het combineren van arbeid en zorg heeft tenslotte ook geleid tot een monetarisering van zorgtaken: taken die vroeger over het algemeen thuis en onbetaald werden verricht, worden steeds meer door anderen en in ruil voor een vergoeding uitgevoerd. Kinderopvang in kinderdagverblijven, de verzorging van ouderen in verzorgingsinstellingen, het uit gaan eten in het restaurant of het kopen van kant-en-klaar-maaltijden en het inhuren van poetsbureaus zijn voorbeelden van dergelijke verschuivingen van onbetaalde naar betaalde arbeid.

Alhoewel we in dit boek hier en daar aandacht hebben voor onbetaalde arbeid en informele arbeid, zullen we ons toch hoofdzakelijk richten op de betaalde vormen van arbeid in de formele economie, meer bepaald de loonarbeid. Dit is vooral het gevolg van het feit dat vooral de betaalde arbeid voorwerp is geweest van wetenschappelijk onderzoek door psychologen, sociologen, economen en juristen. Onze kennis van de formele economie en de betaalde arbeid overtreft in hoge mate die van onbetaalde en informele vormen ervan. Dat verschil in wetenschappelijke interesse loopt parallel met de mate van bemoeienis van de samenleving als geheel. Onbetaalde arbeid wordt traditioneel meer tot de *privé*-sfeer gerekend (en is dus verbonden met een ruime mate van persoonlijke keuzevrijheid) en betaalde vormen van arbeid tot het *publieke* domein. De samenleving, i.c. de overheid en de belangengroepen, bemoeit zich veel uitgebreider met de betaalde arbeid, onder andere omdat dat voor de meeste mensen de voornaamste inkomensbron is. Een van de gevolgen van het genoemde verschil in bemoeienis door de samenleving is dat de voorwaarden waaronder betaalde en onbetaalde vormen van arbeid verricht worden, onderling sterk verschillen. Het geheel van sociale relaties waarbinnen gewerkt wordt en de wijze waarop die geregeld en genormeerd zijn, verschillen grondig tussen betaalde en onbetaalde vormen van arbeid. En dat heeft op haar beurt een doorslaggevende invloed op de voorwaarden waaronder mensen betaald dan wel onbetaalde arbeid verrichten.

We richten ons in dit boek met name op de voorwaarden waaronder in ons modern arbeidsbestel *loonarbeid* wordt verricht en de veranderingen daarin. Loonarbeid behoort tot de categorie betaalde formele arbeid, maar valt daar niet geheel mee samen (zie figuur 1.1). Tot de betaalde formele arbeid behoren immers ook de activiteiten die verricht worden door zelfstandige beroepsbeoefenaren (bijvoorbeeld advocaten,

consultants, bakkers, apothekers, voorzover zij op zelfstandige basis en niet in dienst van een werkgever werken). Kenmerkend voor loonarbeid is dat er sprake is van een arbeidsrelatie tussen een werknemer en een werkgever (waarbij een arbeidsrelatie per definitie een onderschikkingsrelatie impliceert), terwijl dat bij zelfstandige beroepsarbeid juist niet het geval is. In hoofdstuk 6 besteden we nader aandacht aan recente verschuivingen tussen zelfstandige beroepsarbeid en loonarbeid.

2 Arbeidsruil en arbeidsrelaties in het moderne arbeidsbestel

Loonarbeid is per definitie betaalde arbeid en impliceert steeds een onderschikking: door het afsluiten van een formele arbeidsovereenkomst ontstaat een gezagsverhouding tussen de werkgever en de werknemer. Die gezagsverhouding heeft als algemene strekking dat de werknemer in opdracht en onder toezicht van de werkgever werkzaamheden verricht. In ruil voor de geleverde arbeidsprestaties ontvangt de werknemer een vergoeding, een loon, waarmee hij of zij in het levensonderhoud kan voorzien. De aard van de werkzaamheden die moeten worden verricht, ligt niet bij voorbaat gedetailleerd vast en kan in de loop van de tijd veranderen (bijvoorbeeld als gevolg van technologische vernieuwingen of nieuwe vormen van organisatie en arbeidsdeling). De arbeidsrelatie is per definitie erg flexibel naar de inhoudelijke invulling ervan. De werkgever verwerft door het aangaan van een arbeidsrelatie echter geen concrete arbeidsprestaties, maar het arbeidsvermogen van de werknemer. De werkgever moet nog allerhande maatregelen treffen en instrumenten inzetten om het arbeidsvermogen van die werknemer voor productieve doeleinden te benutten. Die benutting van de arbeidskracht, dat wil zeggen: het omzetten van arbeidsvermogen in arbeidsprestaties, vindt plaats in het kader van de arbeidsorganisatie (zie verder).

Het benutten van de arbeidskracht in het kader van de arbeidsorganisatie kan negatieve gevolgen hebben voor de mens en zijn (maatschappelijke) omgeving. Tot nu toe hebben we in dit hoofdstuk arbeid overwegend in verband gebracht met positieve verschijnselen: arbeid als bron van inkomen om in zijn levensonderhoud te voorzien, als mogelijkheid tot zelfontplooiing en persoonlijke ontwikkeling, als middel tot maatschappelijke integratie en emancipatie, als middel tot het opbouwen van een netwerk en dergelijke. Nochtans valt arbeid niet als vanzelfsprekend met die positieve verschijnselen te associëren. Arbeid kan evengoed gepaard gaan – en gaat vaak gepaard – met negatieve verschijnselen, zoals werk- en inkomensonzekerheid, risico op gezondheids- en veiligheidsklachten, psychische en fysieke overbelasting, demotivatie en lage arbeidstevredenheid als gevolg van monotone, weinig uitdagende taken, gebrekkige leermogelijkheden,

weinig aantrekkelijke loopbaanmogelijkheden en dergelijke. Arbeid is niet alleen een zegen, maar kan evengoed een vloek zijn. Het is daarom van groot belang, op welke wijze de arbeidskracht in de arbeidsorganisatie ingezet wordt. Zijn taken en functies zodanig vormgegeven dat zij de arbeidskracht motiveren en leermogelijkheden bieden? Zijn er aantrekkelijke loopbanen tot stand gebracht waardoor de arbeidskracht op langere termijn ontplooiingsmogelijkheden en inkomenszekerheid heeft? Zijn werkplekken vormgegeven overeenkomstig de heersende ergonomische principes en zijn veiligheids- en gezondheidsrisico's tot een minimum beperkt? Zijn de werktijden redelijk, zodat de arbeidskracht voldoende kan herstellen van de lichamelijke en geestelijke inspanning van het werk? Wordt de arbeidskracht bij de geringste achteruitgang van de concurrentiepositie van het bedrijf met ontslag bedreigd of zijn bepaalde voorzorgsmaatregelen getroffen? Het is dus van groot belang onder welke voorwaarden arbeid verricht wordt, en nog belangrijker: wie deze voorwaarden bepaalt.

Omdat de arbeidsrelatie een gezagsverhouding is waarbinnen de werkgever de beschikkingsmacht heeft over de arbeidskracht en omdat de werkgever specifieke doelen en belangen nastreeft, is het niet ondenkbaar dat de benutting van de arbeidskracht negatieve gevolgen heeft voor mens en maatschappelijke omgeving. De 'partijen' in de arbeidsrelatie, werkgever en werknemer, hebben inderdaad in meerdere opzichten tegengestelde belangen. Zo hebben werkgevers belang bij een niveau van loonkosten dat de onderneming in staat stelt een gunstige concurrentiepositie te verwerven en te handhaven. Zij hebben belang bij een zo soepel mogelijke inzet van arbeidskrachten, zodat snel en efficiënt gereageerd kan worden op ontwikkelingen in afzetmarkten en bij de mogelijkheid om overtollige arbeidskrachten uit de organisatie te stoten wanneer zij niet langer productief kunnen worden ingezet. Werknemers daarentegen hebben belang bij een zo hoog mogelijke (en in ieder geval billijke) vergoeding voor hun arbeidsprestaties, werktijden die aansluiten bij eventuele zorgverplichtingen ten aanzien van verwanten en persoonlijke wensen met betrekking tot vrijetijdsbesteding en bij werkzekerheid op de langere termijn. Rond al deze voorwaarden - beloning, arbeidstijden en werkzekerheid - kunnen tussen werkgever en werknemer conflicten ontstaan. Belangentegenstellingen en conflicten zijn in het moderne arbeidsbestel nooit uit te sluiten. Ze hangen samen met het gegeven van de loonarbeid. Toch zijn arbeid en kapitaal, werkgevers en werknemers, ook tot samenwerking gedwongen: ze zijn van elkaar afhankelijk voor het realiseren van hun doelen (winst en inkomen). Alleen door samenwerking kunnen goederen en diensten tot stand worden gebracht. Er zijn in de loop van de tijd dan ook voorzieningen getroffen waardoor belangentegenstellingen en daarmee samenhangende conflicten op het terrein van de arbeid gekanaliseerd

konden worden. Op deze voorzieningen en hun effecten komen we in dit boek uitgebreid terug. Deze voorzieningen komen er over het algemeen op neer dat de beschikkingsmacht over de arbeidskracht die de werkgever binnen de arbeidsrelatie verwerft, aan banden wordt gelegd door allerlei spelregels die bij de benutting van de arbeidskracht gevolgd moeten worden. Die spelregels hebben onder meer tot doel de kans op machtsmisbruik door werkgevers te verminderen. Bijvoorbeeld mogen werkgevers en werknemers zich organiseren en zich door die belangenorganisaties laten vertegenwoordigen in de collectieve onderhandelingen over de arbeidsvoorwaarden. De arbeidsrelatie is mede daardoor een *arbeidsruil*relatie: er vinden zowel op het individuele vlak tussen een werkgever en een werknemer, als op collectief vlak tussen werkgeversverenigingen en vakbonden onderhandelingen plaats over de voorwaarden waaronder arbeid verricht moet worden. Zoals we verder zullen zien, speelt de overheid bij het vaststellen van deze spelregels een erg belangrijke rol. In hoofdstuk 6 staan we uitgebreid stil bij de dynamiek van de arbeidsruil in het kader van arbeidsrelaties.

We kunnen het voorafgaande kort als volgt samenvatten: door het aangaan van een arbeidsrelatie ontstaat er een gezagsverhouding waardoor de werkgever de beschikkingsmacht over het arbeidsvermogen verkrijgt in ruil voor een vergoeding voor de arbeidsprestaties van de arbeidskracht. Omdat het benutten van de arbeidskracht negatieve gevolgen kan hebben voor de mens en zijn omgeving, zijn er in de loop van de tijd spelregels tot stand gebracht die de beschikkingsmacht aan banden leggen. De arbeidsrelatie is daarmee een maatschappelijk geregelde en genormeerde relatie en de loonarbeid een activiteit die op een specifieke manier sociaal geregeld en genormerd is. De spelregels die bij het benutten van arbeidskracht gevolgd moeten worden, zijn van invloed op de voorwaarden waaronder arbeid gepresteerd wordt.

Hier invoegen:

Figuur 1.2

De genoemde spelregels - of abstracter: instituties - structureren de verhoudingen tussen de partijen in ons moderne arbeidsbestel op een specifieke wijze. Het arbeidsbestel bestaat uit drie onderling verbonden sociale velden of *arena's*, waarin werknemers en werkgevers elkaar in verschillende rollen ontmoeten.

- In de arbeidsorganisatie zijn zij als werkgever en werknemer door middel van arbeidsdeling en hiërarchische coördinatie met elkaar verbonden. Hier draait het in eerste instantie om het proces van *benutting*, de vraag hoe het arbeidsvermogen ten behoeve van de doelen van de organisatie wordt omgezet in concrete arbeidsprestaties.

- Op de arbeidsmarkt staan zij tegenover elkaar als vragers en aanbieders van arbeid. Daar draait het in eerste instantie om het proces van *allocatie*, om de vraag wie waar terechtkomt, en om de *beloning*, dat wil zeggen: de voorwaarden waaronder iemand tewerkgesteld wordt.

- In de arena van het collectief onderhandelen en overleg (de collectieve arbeidsverhoudingen) ontmoeten de actoren elkaar niet als individuen maar als georganiseerde partijen: organisaties van werkgevers en werknemers. Inzet daarbij is het streven om de processen die zich op de arbeidsmarkt en in de organisatie afspelen, aan bepaalde regels te binden, het proces van *regulering* dus.

Deze laatste arena heeft een bijzonder karakter. De arbeidsmarkt en de arbeidsorganisatie kunnen we de primaire arena's van het arbeidsbestel noemen, omdat hier de eigenlijke arbeidsruil (het afsluiten van een arbeidscontract en de daarop gebaseerde uitwisseling van prestaties en tegenprestaties) plaatsvindt. De collectieve arbeidsverhoudingen kan men een secundaire arena noemen, omdat hier wordt geprobeerd een aantal randvoorwaarden voor deze ruil vast te leggen. Dit zijn voorwaarden die in eerste instantie betrekking hebben op beloningen en arbeidstijden. Historisch gezien, ontstaat deze arena wanneer de zwakste marktpartij probeert de krachten te bundelen en de onderhandelingen over arbeidscontracten niet langer volledig aan het vrije spel van de marktkrachten over te laten.

3 Het moderne arbeidsbestel in langetermijnperspectief

In dit boek staan de voorwaarden waaronder arbeid heden ten dage verricht wordt, en de huidige veranderingen in het arbeidsbestel centraal. Deze veranderingen krijgen echter meer reliëf als we ze plaatsen tegen de achtergrond van enkele langetermijntrends, die tezamen karakteristiek zijn voor de ontwikkeling van het arbeidsbestel vanaf het begin van de 20ste eeuw. In dit hoofdstuk plaatsen we daarom de recente veranderingen in het arbeidsbestel in een langetermijnperspectief. Dat betekent dat we teruggaan naar de periode vanaf het begin van de 20ste eeuw tot aan de jaren na de Tweede Wereldoorlog. Toen kwam het 'moderne' arbeidsbestel in ons land tot ontwikkeling. De belangrijkste langetermijnontwikkelingen in het moderne arbeidsbestel tot en met de jaren zestig kunnen we als volgt aanduiden:

- In de arbeidsorganisatie is er sprake van processen van *rationalisering* en *bureaucratisering*.

- In de arbeidsverhoudingen voltrekt zich een proces van *collectivisering* en *institutionalisering*.

- De arbeidsmarkt staat in het teken van toenemende *regulering* en *organisatie*.

Deze langetermijnontwikkelingen worden in de hiernavolgende paragrafen achtereenvolgens uitgebreid beschreven en geanalyseerd. We vatten ze hier eerst kort samen, zodat ook de onderlinge samenhang tussen deze ontwikkelingen verduidelijkt kan worden.

Wat de arbeidsorganisatie betreft, kan hierbij natuurlijk allereerst aan de opkomst en de zegetocht van een nieuw organisatiemodel worden gedacht dat tegenwoordig algemeen als het tayloristische model wordt aangeduid (hoewel Taylor niet de enige is die de grondslagen voor dit model legde en niet al zijn geliefkoosde principes in dit model werden opgenomen). Het langs de lijnen van dit model georganiseerde arbeidssysteem wordt in technisch opzicht gekenmerkt door ver doorgevoerde mechanisatie en in organisatorisch opzicht door een tot het uiterste doorgevoerde horizontale en verticale arbeidsdeling. Het is verder gericht op een zo volledig mogelijke beheersing van het gedrag van de werknemers door een combinatie van vergaande voorstructurering van hun taken, direct toezicht en prestatiebeloning. Van rationalisering is sprake omdat het hier gaat om een allesoverheersend streven naar vergroting van de efficiëntie, door het systematisch toepassen van methoden die erop gericht zijn het arbeidsproces steeds meer berekenbaar en beheersbaar te maken. En van bureaucratisering is sprake omdat dit systeem gepaard gaat met nauwkeurige afbakening van taken en competenties, voorschriften en richtlijnen, uitbouw van hiërarchische gezagslijnen en na verloop van tijd ook met de ontwikkeling van bureaucratische beloningssystemen.

Op het terrein van de arbeidsverhoudingen gaat de geschetste ontwikkeling gepaard met de opkomst van geïnstitutionaliseerd overleg tussen de vertegenwoordigers van werkgevers en werknemers, dat vooral in de periode na de Tweede Wereldoorlog tot volle bloei komt. Het begint met de opkomst van een nieuw type vakbonden, de industrie- ofwel bedrijfstakbonden, die berusten op organisatieprincipes die tot op grote hoogte corresponderen met enkele van de zojuist genoemde: sterke centrale leiding met een professioneel apparaat en gekenmerkt door het streven arbeidersprotest niet alleen effectiever maar ook beheersbaar te maken. Deze bonden weten in toenemende mate werkgevers aan de onderhandelingstafel te dwingen. Dat doen de werkgevers aanvankelijk met tegenzin, maar geleidelijk ontdekken ze dat het ook voordelen heeft om zaken te doen met bonden die bereid zijn de managementprerogatieven binnen de arbeidsorganisatie te respecteren in ruil voor invloed op de arbeidsvoorwaarden én die in staat zijn hun leden te disciplineren. Zo ontstaat de arena van de collectieve arbeidsverhoudingen en ontwikkelt zich ook een onderhandelingscultuur van geven en nemen, die de logica van de klassenstrijd geleidelijk naar de achtergrond begint te dringen. Dit institutionaliseringsproces wordt actief ondersteund door de overheid, die het onder meer mogelijk maakt om de cao algemeen verbindend te

verklaren. Dit hele proces komt dan door de Tweede Wereldoorlog in een stroomversnelling terecht en leidt tot een verstrengeling van werkgeversorganisaties, vakbeweging en overheid op het terrein van het sociaal-economisch beleid en de sociale zekerheid.

De ontwikkelingen in de arbeidsorganisatie en de collectieve arbeidsverhoudingen werken door op de arbeidsmarkt. Daar wordt een proces van *regulering* zichtbaar. Deze vindt in eerste instantie haar oorsprong in overheidsmaatregelen ter bescherming van zwakke groepen op de arbeidsmarkt (jongeren, vrouwen) en ter bestrijding van de werkloosheid (inclusief regels met betrekking tot de rechten en plichten van werklozen). Regulering vindt echter ook plaats als uitvloeisel van de in aantal en reikwijdte toenemende cao-afspraken, waarbij vooral het meer of minder objectief vaststellen van de beloningshoogte en vooral beloningsverschillen het voorwerp wordt van regeltechnisch vernuft. Dat draagt uiteraard bij tot de *compartmentalisering* van de arbeidsmarkt. Tegelijkertijd vindt er ook een proces van internalisering plaats. Grote arbeidsorganisaties komen erachter dat zij er belang bij hebben om bepaalde personeelscategorieën steviger aan de organisatie te binden, bijvoorbeeld om de loyaliteit en de motivatie te versterken of om verlies van kwalificaties en ervaring door verloop tegen te gaan. Het spreekt vanzelf dat vakbonden dit aangrijpen om ook andere personeelscategorieën te laten profiteren van de bescherming die interne markten bieden. Als na de Tweede Wereldoorlog de arbeidsmarkt krappere wordt, krijgen zij daarbij de wind in de zeilen en worden interne markten een wijdverbreid verschijnsel.

De genoemde ontwikkelingen versterken elkaar over en weer. Door opkomst van het nieuwe organisatie-model ontstaat er naast (en ten dele in plaats van) de traditionele vakarbeiders een snel in omvang groeiende categorie van semi-geschoolde arbeiders, die de basis vormen van de nieuwe industriebonden. De collectivisering van de arbeidsverhoudingen vormt - bijvoorbeeld via de toenemende betekenis van functiewaarderingssystemen - een verdere impuls voor de bureaucratisering van de onderneming. De internalisering van een deel van de arbeidsmarkt kan gezien worden als een uitvloeisel van het streven van ondernemingen om ook de omgeving van de arbeidsorganisatie beter beheersbaar te maken. Tezamen produceren deze ontwikkelingen een *systeem*, een geheel van sociale verhoudingen en daarbij passende overtuigingen, dat aan de ene kant de noodzakelijke ruimte biedt voor de uitbreiding van de productiecapaciteit en vergroting van de welvaart, en aan de andere kant de marktwerking inperkt en de verdeling van de welvaart beïnvloedt ten gunste van de zwakkere marktpartijen.

Eén aspect van dit arbeidsbestel mag echter niet buiten beschouwing blijven. De genoemde ontwikkelingen leiden ook tot de buitensluiting

van vrouwen. De periode waarin het arbeidsbestel tot ontwikkeling komt, is ook de periode waarin het kostwinnersmodel de verhouding tussen mannen en vrouwen gaat domineren. Dat kostwinnersmodel wordt meegenomen bij de opbouw van het arbeidsbestel, wordt vastgelegd in afspraken en regelingen. Het arbeidsverbod voor gehuwde vrouwen, door vele werkgevers (o.a. de overheid) in praktijk gebracht en soms zelfs in cao's vastgelegd, is hier een goed voorbeeld van. De normering van het minimumloon is een ander voorbeeld. Ook hier geldt dat ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, in de arbeidsverhoudingen en in de arbeidsorganisatie elkaar versterken. De internalisering van de arbeidsmarkt gaat samen met een scherpere selectie op grond van (verwachte) inzet voor en toewijding aan het (betaalde) werk, hetgeen ten nadele van vrouwen uitwerkt. De opkomende vakbonden keren zich begrijpelijkerwijs tegen de pogingen van werkgevers om met goedkope arbeidskrachten de positie van vakbondsleden te ondergraven, maar dat betekent vaak ook een terughoudende opstelling tegenover de inschakeling van vrouwen. Het moderne arbeidsbestel zoals dat in de 20ste eeuw tot ontwikkeling kwam en in de jaren vlak na de Tweede Wereldoorlog zijn hoogtepunt bereikte, kan gekenmerkt worden als een arbeidsbestel dat gemodelleerd is naar de mannelijke, voltijds werkende kostwinner en berust op een lage arbeidsparticipatie van vrouwen.

De opzet van dit hoofdstuk is verder als volgt. Eerst besteden we uitvoerig aandacht aan de veranderingen in de arbeid sinds het begin van de 20ste eeuw. Achtereenvolgens beschrijven we de meest fundamentele langetermijnontwikkelingen in de drie arena's van het arbeidsbestel: de arbeidsorganisatie, de arbeidsverhoudingen en de arbeidsmarkt. In de slotparagraaf gaan we in op de meest recente veranderingen binnen deze domeinen. We stellen ons de vraag of die wijzen op een mogelijke omslag in de langetermijnontwikkelingen die in dit hoofdstuk aan de orde zijn. Die recente veranderingen komen meer uitgebreid aan de orde in de volgende hoofdstukken van dit boek. Hiermee gaan we enigszins voorbij aan de ontwikkelingen die zich in de 19de eeuw hebben doorgezet met het op gang komen van de industriële productie. In kader 1.1 worden de belangrijkste van deze ontwikkelingen kort beschreven.

Kader 1.1 *Industrialisering, fabriekssysteem en loonarbeid*

Industrialisatie wordt in eerste instantie vaak gezien als een technologisch verschijnsel, als de ontwikkeling en verbreiding van nieuwe productietechnieken. Industrialisatie omvat echter ook een verandering in de productieorganisatie. We doelen hier op de introductie en verbreiding van het fabriekssysteem. Vóór de Industriële Revolutie vond de fabricage van producten meestal aan huis plaats, in

kleine werkplaatsen waar nog maar weinig arbeidsverdeling te vinden was. Dat veranderde met de komst van de nieuwe machines. Om optimaal gebruik te kunnen maken van de productiviteitsvoordelen die zij boden, was het nodig om de arbeiders in één ruimte bijeen te brengen en hun werkzaamheden rondom deze machines te hergroeperen. Dat gaf de ondernemer ('fabrikant') de kans tot het doorvoeren van een vergaande opsplitsing van taken. In het fabriekssysteem gaan mechanisatie en arbeidsverdeling dus hand in hand. Met de industrialisatie veranderen ook de arbeidsverhoudingen ingrijpend. De arbeiders verliezen hun zelfstandigheid en bewegingsvrijheid: ze worden gedwongen om op een door de ondernemer aangewezen plaats en op vaste tijdstippen onder toezicht van de ondernemer of diens vertegenwoordiger hun werkzaamheden uit te voeren. Hun leven komt in het teken te staan van een door anderen beheerste werkomgeving en een door anderen gedicteerd arbeidsritme, die radicaal verschillen van de preïndustriële arbeidssituatie.

Het fabriekssysteem berust op de algemene verbreiding van de loonarbeid. Voorwaarde voor de bloei van dat systeem is de aanwezigheid van grote groepen arbeiders die, omdat ze zelf geen productiemiddelen bezitten, niet zelfstandig in hun levensonderhoud kunnen voorzien en dus gedwongen zijn hun arbeidskracht te koop aan te bieden. Daardoor krijgt de arbeidsmarkt een centrale plaats in het industriële arbeidsbestel. Dat ging samen met en werd bevorderd door een proces dat we nu deregulering van de arbeidsmarkt zouden noemen. De uit de gildetijd daterende regels werden afgeschaft, met de bedoeling alle belemmeringen voor vrije concurrentie en arbeidsmobiliteit weg te nemen. Daarbij ging men zelfs zover om een 'coalitieverbod' af te kondigen: arbeiders werd verboden zich in belangenorganisaties aaneen te sluiten, omdat dit de vrije concurrentie op de arbeidsmarkt zou verstoren (hetzelfde verbod gold voor ondernemers). Dit verbod was in de eerste helft van de 19de eeuw wijd verbreid. In België hield het stand tot 1866, in Nederland werd het in 1873 afgeschaft.

Het fabriekssysteem betekent een nadrukkelijke scheiding tussen wonen en werken. Daarmee verliest het huishouden voor een groot deel zijn functie als productie-eenheid. Hier liggen de wortels van een probleem dat tot op de dag van vandaag actueel gebleven is: gegeven de toenemende scheiding tussen wonen en werken, waar is dan de plaats van de vrouwen (en dan vooral de gehuwde vrouwen)? Deze vraag hield al in de 19de eeuw de gemoederen bezig. Er waren onder de revolutionaire geesten enkelen die een gelijkwaardige plaats voor vrouwen in de nieuwe industriële samenleving opeisten. Doch overall waar de burgerij grote economische en politieke macht verwierf, ontwikkelde zich een ideologie waarin grote nadruk werd gelegd op van nature gegeven vrouw-man-verschillen. Daaraan werd dan de consequentie verbonden dat de 'natuurlijke' bestemming van de vrouw

in gezin en huishouden lag (Bradley, 1992). Nu bleef deze manier van denken voor de meeste vrouwen uit de arbeidersklasse gedurende een groot deel van de 19de eeuw pure theorie. De materiële nood dreef hen evengoed als hun mannen naar de fabriek. Voor veel ondernemers vormden zij een 'aantrekkelijk' arbeidsreservoir: vrouwen kon men een lager loon betalen dan mannen en zij schikten zich makkelijker in de nieuwe arbeidsdiscipline. Spoedig echter begon de aandrang op vrouwen om zich uit de sfeer van de betaalde arbeid terug te trekken, groter te worden. En in een land als Nederland, waar de industrialisatie laat op gang kwam, was van het begin af aan de neiging om gehuwde vrouwen uit het arbeidsproces te weren heel sterk.

4 Veranderingen in de arbeidsorganisatie: rationalisering¹

Het dubbelproces van technologische vernieuwing en voortgaande arbeidsverdeling dat door de Industriële Revolutie totstandkwam, kwam in de 20ste eeuw nog in een hogere versnelling. Zo beschrijft Frans van Waarden hoe in de Twentse textielindustrie rond 1930 technologische vernieuwing en voortgaande arbeidsverdeling leidden tot een nog verdere uitholling van het werk van de wever. Die veranderingen waren op hun beurt het gevolg van de crisis en de verscherpte concurrentie op de afzetmarkten. Het meest opvallend zijn de systematische pogingen van de fabrikanten om met behulp van zorgvuldige studie van het arbeidsproces de organisatie verder te stroomlijnen en een uitgekiend beloningssysteem te ontwerpen. Deze veranderingen werden door de betrokkenen zelf rationalisatie genoemd, waarmee ze de nadruk legden op het rationele en objectieve karakter van hun aanpak. Daarbij sloten ze aan op ideeën die in de Verenigde Staten sinds het begin van de eeuw opgang maakten. Deze ideeën zijn bekend geworden onder de benaming 'wetenschappelijke bedrijfsvoering' (*scientific management*) en werden nog steeds verbonden met de naam van de Amerikaanse ingenieur Frederick Taylor. Daarom werd en wordt ook wel van taylorisme gesproken. In deze paragraaf gaan we nader op deze ideeën in, bekijken we vervolgens de bijdrage die de grootindustriële Henry Ford tot de praktijk van de moderne organisatie heeft geleverd en besteden we tenslotte aandacht aan de verspreiding van het nieuwe organisatie-model.

4.1 TAYLOR: WETENSCHAPPELIJKE BEDRIJFSVOERING

Frederick Taylor (1856-1915) zouden we nu vermoedelijk organisatiekundige noemen, maar qua opleiding en instelling was hij werktuigbouwkundige. Zijn betekenis lag echter niet op het terrein van technische vernieuwing. Zijn aandacht ging in eerste instantie uit naar de

modernisering van de organisatie van het arbeidsproces. Enigszins overdrijvend, zou men kunnen zeggen dat het zijn doel was die organisatie even effectief en betrouwbaar te maken als een goed geoliede machine. Met behulp van het principe van standaardisering, eerder met succes toegepast bij het ontwerpen van nieuwe machines en transportsystemen (spoorwegaanleg!), nu toegepast op de factor arbeid, zouden de onderdelen van de organisatie even perfect op elkaar afgestemd kunnen worden als bij de moderne machines het geval was. Het grootste obstakel om dat doel te bereiken, was volgens Taylor dat de eigenaren van de vaak snel groeiende ondernemingen nauwelijks verstand hadden van de productie zelf. De leiding van een bedrijf had weinig zicht op de manier waarop er aan de voet van een bedrijf, in de fabriekshal en de werkplaats, feitelijk werd gewerkt. Dat werd voor een belangrijk deel aan de arbeiders en hun bazen overgelaten, en die hadden zo hun eigen belangen. Zij waren er volgens Taylor op uit om hun werk op hun eigen manier en vooral ook in hun eigen tempo te doen. De dagproductie werd in de meeste gevallen bewust beperkt tot een niveau dat zij, gegeven het loon, als redelijk beschouwden. Daardoor had de bedrijfsleiding geen directe greep op de manier waarop het werk verricht werd.

De eerste opgave bij het streven naar een werkelijk efficiënte productieorganisatie was dus het verwerven van een exacte kennis van het arbeidsproces. Dat was de taak van de arbeidsanalisten, die met de *stopwatch* in de hand precies moesten vaststellen welke verrichtingen arbeiders uitvoerden en hoeveel tijd ze daarvoor nodig hadden. In feite was dit een poging om het kennismonopolie van de arbeiders, met behulp waarvan dezen een zekere mate van autonomie bij de uitvoering van hun taken verworven hadden, te doorbreken. Het hoeft dus geen verbazing te wekken dat dezen zich passief of actief tegen deze ontwikkeling verzetten.

Met behulp van de zo bijeengebrachte kennis diende het management een geheel nieuwe, zoveel mogelijk gestroomlijnde productieorganisatie te ontwerpen. Die taak moest volgens Taylor worden toevertrouwd aan een apart *planning department*, een bedrijfsbureau dat zich behalve met de voortdurende perfectionering van de organisatie ook zou moeten bezighouden met de planning en voorbereiding van de dagelijkse werkzaamheden op de werkvloer en met controle op de voortgang en het resultaat van de productie. Het centrale uitgangspunt van de nieuwe productieorganisatie moest volgens Taylor namelijk een volstreekte scheiding zijn tussen denken en doen, dat wil zeggen: een scheiding tussen de planning en voorbereiding van de werkzaamheden enerzijds en de uitvoering ervan anderzijds. De arbeiders, van wie eerder was afgekeken hoe het werk verricht moest worden, kregen vanaf de invoering van het tayloristische organisatiemodel precies

voorgeschreven hoe zij hun taken moesten verrichten. Daarmee was hun taakautonomie verdwenen.

Standaardisering wordt in dit organisatiemodel dus in de eerste plaats bereikt door het geven van gedetailleerde werkvoorschriften over hoe de taak moet worden uitgevoerd. Het wordt nog versterkt door een zo ver mogelijk doorgevoerde opsplitsing en vereenvoudiging van taken. De arbeidsdeling, die vanaf het begin van de industrialisatie al een grote bijdrage leverde tot de verhoging van de productiviteit, wordt in de op tayloristische leest geschoeide organisatie nog verder doorgevoerd. Taken met een cyclustijd van een halve minuut of minder worden een normaal verschijnsel. Het is duidelijk dat de vervangbaarheid van individuele arbeiders daarmee groter en groter wordt: voor zulke taken is geen vakkennis nodig. Handvaardigheid en een korte inleerperiode volstaan om een willekeurige arbeider voor het werk geschikt te maken. De uitspraak dat de arbeiders zo tot radertjes in een machine worden, lijkt niet ver gezocht.

Er blijft echter een verschil tussen mensen en machines: mensen hebben ideeën en een eigen wil, zijn geen automaten. Het is één ding om het werk tot in de details vóór te structureren; er moet echter ook voor gezorgd worden dat degenen die dit werk moeten uitvoeren, bereid zijn dat in overeenstemming met de regels te doen. Taylor zocht de oplossing van dit probleem in de combinatie van twee principes. In de eerste plaats door een systeem van direct, persoonlijk toezicht op de werkzaamheden van de individuele arbeiders; dat werd de centrale taak voor de bazen/voorlieden (die dus hun plannende en organiserende taken grotendeels verloren).

Ten tweede door beloningssystemen te ontwerpen die een prikkel vormden voor een optimale prestatie. Hierbij speelden opnieuw de arbeidsanalisten een grote rol: die hadden niet alleen tot taak de meest efficiënte manier aan te geven om bepaalde taken te verrichten, maar ook om een norm te vinden voor wat als een redelijke prestatie beschouwd kon worden. Zo'n 'objectief' vastgestelde norm vormde de basis voor een tariefsysteem. Haalde de arbeider de norm, dan kreeg hij het vastgestelde uurloon; presteerde hij meer, dan kreeg hij daarbovenop een premie; presteerde hij minder, dan kon hij een korting verwachten.

4.2 DE BIJDRAGE VAN FORD

Taylor heeft grote invloed gehad op het ontstaan van de moderne productieorganisatie. Zijn systeem werd zelden volledig door ondernemingen overgenomen, doch zijn basisprincipes (scheiding tussen voorbereiding en uitvoering, vergaande arbeidsverdeling, vergaande standaardisering van taken – dat alles gebaseerd op zorgvuldige analyse van het arbeidsproces) werden en worden vaak nog steeds op grote

schaal in de een of andere vorm toegepast. Toch moet er zeker nog één andere naam genoemd worden: een persoon wiens ideeën een grote stempel op de industriële productieorganisatie gedrukt hebben. Dat is de autofabrikant Henry Ford. Hij heeft een centrale rol gespeeld bij de ontwikkeling van de automobiel tot een massaproduct dat bij uitstek de industriële samenleving symboliseert.

De grootste vernieuwing van Ford en diens ingenieurs was het op grote schaal toepassen van het lopendebandprincipe. Dat principe op zich was niet nieuw; zo was er al ervaring mee opgedaan in de slachthuizen van Chicago. Maar Ford hanteerde het als eerste consequent als basis voor een complete herinrichting van de productieorganisatie (Korver, 1990, p. 110). Het principe was even eenvoudig als ingrijpend. In de traditionele fabrieken bewogen de arbeiders zich door de fabriek heen, terwijl de te bewerken onderdelen zich op vaste plekken bevonden. Dat werd nu omgedraaid: *'the work moves, the worker does not'* (Korver, 1990). Dat had verreikende gevolgen. De arbeider was nu aan een vaste plek gebonden. De handelingen die hij moest verrichten, waren een schakel geworden in een vaste opeenvolging van door steeds weer anderen uitgevoerde werkzaamheden en daarmee waren ze ook volledig vastgelegd. En tenslotte werd ook het tempo waarin hij zijn taken verrichtte, door de machine gedictieerd. Het productieproces is één groot organisch geheel geworden.

Vanuit dit gezichtspunt beschouwd, zou men Fords systeem als de completering en vervolmaking van het tayloristische organisatiemodel kunnen beschouwen: dankzij de technische vernieuwing van de lopende band konden de principes van scheiding tussen voorbereiding en uitvoering, arbeidsdeling en standaardisering tot hun uiterste consequentie worden doorgevoerd. Ford vereenvoudigde daarmee ook het probleem van de controle over het gedrag van de arbeiders: persoonlijk toezicht werd door het automatisme van de lopende band voor een groot deel overbodig; de band bepaalt immers het werktempo. De vaktechnische eisen die het werk aan de arbeiders stelde, konden nog verder worden teruggebracht. Zo werd de industriële massaproductie in toenemende mate een zaak van wat we de 'massa-arbeider' kunnen noemen: een ongeschoolde arbeider die in een fabriek zelf net voldoende training meekrijgt om een of enkele gespecialiseerde deeltaken in hoog tempo te kunnen verrichten. Zulke semi-geschoolde of 'geoefende' arbeiders vormden in 1917 al meer dan de helft van het personeelsbestand in de Fordfabrieken (Korver, 1990, p. 113).

De winst in productiviteit die Ford met dit systeem bereikte, was al meteen spectaculair. De productie van het befaamde T-model steeg van 19.000 in 1908 tot 308.000 in 1914 (Dankbaar, 1992). Toch werd hij al snel met een groot probleem geconfronteerd: het verloop onder het

personeel, en dan vooral onder de arbeiders aan de lopende band, steeg tot ongekende hoogte. In 1913 bedroeg het ongeveer 400%, hetgeen erop neerkomt dat het hele personeelsbestand vier keer per jaar in zijn geheel vervangen moest worden. Kennelijk was het mechanisch regime dat Ford zijn arbeiders oplegde, voor de meesten van hen moeilijk te verteren. Nu trad ook een zwak punt van het nieuwe organisatiemodel aan het licht: wanneer alle onderdelen van de productieorganisatie zo sterk geïntegreerd zijn, heeft zelfs een storing in het kleinste onderdeel vaak grote gevolgen. De productie als geheel komt erdoor stil te liggen en omdat in het technisch systeem veel kapitaal geïnvesteerd is, is stilstand een kostbare zaak. Onderbezetting en/of de aanwezigheid van niet voldoende ingewerkte of ongemotiveerde arbeiders brengt dus aanzienlijke risico's mee.

Fords aanpak van dit probleem was voor zijn tijd nauwelijks minder revolutionair dan de introductie van de lopende band. Begin 1914 kondigde hij een opzienbarende loonsverhoging aan: hij zou geschikte arbeiders in het vervolg vijf dollar per dag gaan betalen, een bedrag waarmee hij zijn concurrenten ver achter zich liet. Die maatregel bleek een onmiddellijk succes: grote aantallen arbeiders verdrongen zich voor de poorten; verloop en verzuim daalden snel (Korver, 1990, p. 119). Er zat echter wel een addertje onder het gras. Het dagloon bleef op het gebruikelijke niveau van 2,5 dollar, de rest was een bonus die niet automatisch aan iedere arbeider werd betaald. In feite gebruikte Ford die bonus om de in zijn ogen meest geschikte arbeiders te selecteren en aan de onderneming te binden. Zijn voorkeur ging uit naar getrouwde mannen met gezinsverantwoordelijkheid, omdat die niet snel hun gunstige positie bij Ford op het spel zouden zetten. Van jonge, ongetrouwde mannen kon men minder bedrijfstrouw verwachten; zij konden dan ook geen aanspraak op de bonus maken. Datzelfde gold geheel of gedeeltelijk voor arbeiders die Ford als probleemgevallen of ongewenste elementen beschouwde. Om zulke arbeiders te identificeren ging Ford heel ver; bekend is dat hij een aparte afdeling in het leven riep die tot taak kreeg dossiers over de handel en wandel van al zijn arbeiders aan te leggen.

Met zijn beloningssysteem en daarmee samenhangende arbeidsvoorwaarden (zoals goedkope leningen voor arbeiders die een huis wilden kopen en inrichten) sloeg Ford in vergelijking met Taylor en diens geestverwanten nieuwe wegen in. Taylor was erop uit, de binding tussen bedrijf en individuele arbeider te minimaliseren: het management investeerde niet in de scholing en de betrokkenheid van de arbeiders. Ford was een van de eerste ondernemers die inzagen dat het nodig was om ook een deel van de gewone arbeiders steviger aan de onderneming te binden. Hij realiseerde zich bovendien dat een verhoging van de koopkracht uiteindelijk ook de ondernemers ten goede komt, dat massaproductie onlosmakelijk verbonden is met massaconsumptie.

4.3 VERSPREIDING VAN HET NIEUWE ORGANISATIEMODEL

Tijdens de eerste decennia van de 20ste eeuw werden door Taylor, Ford en anderen in de Verenigde Staten de grondslagen gelegd voor de moderne industriële arbeidsorganisatie. Een productiesysteem dat technisch gekenmerkt wordt door ver doorgevoerde mechanisatie, organisatorisch door een tot het uiterste doorgevoerde horizontale en verticale arbeidsdeling, en dat bovendien gericht was op een zo volledig mogelijke beheersing van het gedrag van de arbeiders, onder meer door het vrijwel elimineren van hun autonomie bij het vaststellen en uitvoeren van taken. Een productiesysteem waarin de rol van de vakarbeider, die complexe taken moet uitvoeren waarvoor hij een aanzienlijke mate van vakkennis nodig heeft, sterk is teruggedrongen ten gunste van de 'geoeffende' arbeider, die slechts voorgeschreven deeltaken verricht. Dit systeem verspreidde zich snel over de geïndustrialiseerde wereld. Het bleef daarbij niet beperkt tot de westerse industrielanden. Zo werd het ook in de nieuwe Sovjet-Unie geïntroduceerd en wel op voorspraak van Lenin zelf, die het via Duitse bronnen had leren kennen (Mok, 1994, p. 65).

Zoals we in hoofdstuk 3 nog zullen zien, werd de wetenschappelijke bedrijfsvoering in Nederland en België al voor de Eerste Wereldoorlog geïntroduceerd, maar kwam de 'rationalisatie' onder invloed van de economische crisis pas goed op gang in de periode tussen de twee wereldoorlogen. Toen na de Tweede Wereldoorlog de economische wederopbouw van start ging en de industriële massaproductie pas goed tot ontwikkeling kwam, werden de tayloristische en fordistische principes op grote schaal toegepast om van Nederland en België industriële naties te maken (zie verder Kijne, 1991).

Aan het diffusieproces van het nieuwe organisatiemodel zit nog een andere dimensie. Dat is de vraag in hoeverre de uitgangspunten van dat organisatiemodel ook doordrongen op het gebied van de 'hoofdarbeid'. In hoofdstuk 3 zullen we daar uitgebreider op ingaan. Hier zij opgemerkt dat vooral de kantoorarbeid al vroeg object van mechanisatie en rationalisatie werd. Zo is er al vanaf het begin van de 20ste eeuw sprake van een toevloed aan nieuwe kantoormachines: type-, adresseer-, envelop-, plak-, frankeer-, tel- en rekenmachines en kopieer- (bijv. stencil)machines (Wijmans, 1987, p. 147). In Duitsland werd al in 1920 een volledig taylorstelsel voor het kantoor uitgewerkt. Fabrieksachtig aandoende typekamers (gekenmerkt door massaproductie, arbeidsverdeling en streng toezicht) waren al vóór WO II op grote schaal in gebruik. Ook grootwinkelbedrijven waren al vroeg organisaties waar met succes arbeidsdeling en standaardisatie werd doorgevoerd. Het is zeker niet toevallig dat kantoor- en winkelarbeid tegelijkertijd in snel

tempo feminiseerde: de voordelen om het vereenvoudigde werk door gedisciplineerde en laagbetaalde vrouwelijke arbeidskrachten te laten uitvoeren, waren evident.

Dergelijke processen leidden tot een zekere polarisatie van de hoofdarbeid. Vele werkzaamheden kregen het karakter van routinewerk, waarop de industriële organisatieprincipes zonder veel problemen toegepast konden worden. Daarnaast ontstonden er ook allerlei functies van leidinggevende, bestuurlijke en specialistische aard, die qua inhoud veel minder te routiniseren waren, bijvoorbeeld vanwege de complexiteit van het werk. Functies die vragen om goed geschoolde arbeidskrachten die in de regel van buitenaf moeten worden aangetrokken en die men bovendien voldoende vrijheid van handelen moet geven om de taken goed te kunnen verrichten.

Voor bedrijven rees de vraag hoe zij deze (hoog)geschoolde, extern opgeleide personeelsleden het beste in het geheel van de organisatie konden inpassen. Hoewel men ook hierbij gebruikmaakte van de principes van arbeidsverdeling en standaardisering, was men toch veel terughoudender bij de toepassing ervan. Zij werden vermengd met andere principes, waarbij meer ruimte gelaten werd voor de autonomie van de werknemer dan in het tayloristische model. Friedman spreekt van de strategie van *responsible autonomy*: deze goed opgeleide werknemers krijgen een grote mate van zelfstandigheid, in de verwachting dat ze zich verantwoordelijk zullen gedragen. Om dat laatste te stimuleren, worden wel bepaalde lokmiddelen ingebouwd, zoals de garantie van werkzekerheid en het vooruitzicht op promotie. En daarnaast vindt natuurlijk een zorgvuldige selectie plaats, waarbij men zich niet alleen probeert te verzekeren van de vaktechnische competentie van de betrokkenen, maar ook van hun loyaliteit en hun inpasbaarheid in de bedrijfscultuur.

In de hoofdstukken 2 en 3 zullen de verschillende ontwikkelingen en verschijnselen die hier kort aan de orde zijn gesteld, uitgebreider en systematischer behandeld worden. De achtergronden bij het ontstaan en de verdere verspreiding van de moderne organisatievormen, de wetenschappelijke verklaringen daarvoor, de verschillende beloning en waardering van functies in organisaties en de problemen waarmee deze organisatievormen aan het einde van de 20ste eeuw te kampen hebben, en daarmee samenhangende oplossingen passeren de revue.

5 De collectivisering en institutionalisering van de arbeidsverhoudingen

Naast de hierboven beschreven veranderingen in de arbeidsorganisatie (en in nauwe samenhang daarmee) voltrokken zich ook grote veranderingen in de twee andere componenten van het arbeidsbestel: de

arbeidsverhoudingen en de arbeidsmarkt. In deze paragraaf besteden we aandacht aan de collectivisering en institutionalisering van de arbeidsverhoudingen, in de volgende paragraaf aan de organisatie en regulering van de arbeidsmarkt.

Met de collectieve arbeidsverhoudingen bedoelen we de relaties tussen de belangenorganisaties van werknemers en werkgevers, waarbij ook de overheid in meerdere of mindere mate intensief betrokken is. Deze arbeidsverhoudingen staan niet los van de arbeidsrelatie, dat wil zeggen: de relatie tussen een werkgever en een werknemer. De arbeidsrelatie ontstaat doordat vrager en aanbieder op de arbeidsmarkt een overeenkomst sluiten, waarbij de laatste zich verplicht om tegen ontvangst van een geldelijke vergoeding zijn arbeidskracht gedurende een bepaalde tijd ter beschikking van de eerste te stellen. Die overeenkomst heet het *arbeidscontract*. Beide partijen bezitten in eerste instantie tegenstrijdige belangen: de werkgever zal zo min mogelijk loon willen betalen en zo veel mogelijk vrijheid willen hebben bij het bepalen van de taken, de tijdstippen waarop gewerkt wordt, en het werktempo. De werknemer is uit op het omgekeerde: een zo hoog mogelijk loon en speelruimte bij het bepalen van werkwijze, werktempo en werktijden. Maar beide partijen zijn in zekere zin ook op elkaar aangewezen: een werkgever kan niet produceren zonder werknemers, en die hebben op hun beurt een baan nodig om in hun levensonderhoud te voorzien. Arbeidsrelaties zijn daarom spanningsvolle relaties. Daar komt nog bij dat de relatie werkgever-werknemer een gezagsverhouding impliceert: het arbeidscontract geeft de werkgever het recht, de werknemer te vertellen wat hij moet doen en aanwijzingen te geven met betrekking tot de manier waarop het werk gedaan moet worden, iets dat de werknemer hem niet altijd in dank zal afnemen.

Gedurende een groot deel van de 19de eeuw worden de voorwaarden waaronder arbeid wordt verricht, in eerste instantie gezien als een zaak van individuele werkgevers en werknemers. Zij werden geacht in vrijheid een overeenkomst met elkaar aan te gaan. Het was zowel werknemers als werkgevers verboden zich in belangenorganisaties aaneen te sluiten. Dat verbod hield echter geen stand in het licht van de evidente machtsongelijkheid die bij het afsluiten van overeenkomsten aan de dag trad. Vanaf het moment dat het coalitieverbod werd opgeheven, begonnen arbeiders zich aaneen te sluiten om zo hun gemeenschappelijke belangen kracht bij te zetten. De vorming van vakbonden was voor de werkgevers een reden om zich op hun beurt te organiseren. Zo kregen de arbeidsverhoudingen geleidelijk een collectieve dimensie, die als het ware over individuele arbeidsrelaties heen gelegd werd en deze ging beïnvloeden. Dit proces van collectivisering zal in het onderstaande nader bekeken worden.

5.1 DE OPKOMST VAN DE MODERNE VAKBEWEGING

De eerste vakbonden waren, zoals het woord al aangeeft, organisaties van personen die hetzelfde vak uitoefenen, bonden van geschoolde vaklieden dus. Zoals al eerder gebleken is, hadden juist ambachts- en vakmensen het bij de mechanisering en reorganisatie van de industriële productie heel moeilijk: hun vakarbeid werd uitgehold, hun werkgelegenheid bedreigd. Overal in de geïndustrialiseerde wereld, zo zegt Visser (1992), waren het de drukkers, sigarenmakers en timmerlieden die als eersten overgingen tot het oprichten van vakbonden. In Nederland waren ook de diamantbewerkers er vroeg bij. Hun organisatie was gericht op het beschermen van hun eigen stukje arbeidsmarkt en wel op twee manieren: door de toegang tot het vak te regelen (in het bijzonder door de opleiding van aanstaande collega's zoveel mogelijk in eigen hand te houden) en door niet toe te staan dat de eigen vakarbeiderstaken door ongeschoolden of door arbeiders met een ander vak werden verricht. Zulke vakbonden berusten dus op het principe van exclusiviteit: buitenstaanders werden geweerd. Zij voeren niet alleen een strijd tegen werkgevers, maar vaak ook tegen 'beunhazen', 'onderkruipers', kortom: al die andere arbeiders die het wagen hun domein te betreden. Dit type vakbond, dat men ook beroepsbonden zou kunnen noemen, is vooral in Engeland sterk tot ontwikkeling gekomen en heeft zich daar tot na WO II kunnen handhaven.

Op het Europese vasteland en in de Verenigde Staten werd het echter grotendeels verdrongen door een ander type vakbond dat we industrie- of bedrijfstakbond noemen. De opkomst van die bonden dateert van het einde van de 19de eeuw, de periode dus waarin ook de eerste stappen in de richting van de moderne industriële productieorganisatie gezet worden. De nieuwe bonden richtten zich nadrukkelijk op het organiseren van de grote aantallen semi- en ongeschoolde arbeiders in de opkomende grootindustrieën, zoals de textiel-, staal- en elektrotechnische industrie. Organisatie geschiedt op grond van het principe van de inclusiviteit: het streven is om zoveel mogelijk arbeiders te verenigen die in eenzelfde bedrijfstak werkzaam zijn, ongeacht de vraag of ze nu geschoold zijn of niet en welk vak ze precies uitoefenen. De bedoeling is om massa-organisaties op te bouwen, die aan de ene kant door middel van een effectieve en beheerste inzet van het stakingsmiddel werkgevers onder druk kunnen zetten en anderzijds in staat zijn politieke druk uit te oefenen die de overheid ertoe moet brengen inkomens- en arbeidsbeschermende maatregelen te nemen. Het is duidelijk dat om zo te kunnen opereren een hechte, centraal geleide organisatie nodig is die over een professionele staf en sterke financiële reserves (stakingskassen) beschikt. De opkomst van de moderne

vakbeweging heeft ook hier rationalisering (planning, berekenbaarheid, beheersbaarheid) meegebracht.

De opkomst van de 'moderne' vakbeweging is niet zonder slag of stoot gegaan. Zo was in ons land de vakbeweging aanvankelijk nogal syndicalistisch georiënteerd: gericht op de verdediging van de positie van vaklieden en het verwerven van zeggenschap over het werk, met een voorliefde voor spontane actie en met een afwijzende houding ten opzichte van georganiseerd overleg of onderhandelen met de werkgevers. Pas na het mislukken van de spoorwegstaking van 1903 verwerft de moderne vakbeweging, belichaamd door het - nauw met de sociaal-democratische politiek verbonden - Nederlandse Verbond van Vakverenigingen (NVV), de overhand.

5.2 DE INTEGRATIE VAN DE VAKBEWEGING IN HET ARBEIDSBESTEL

De opbouw van sterke, centraal georganiseerde vakbonden vormde in de ogen van de werkgevers in eerste instantie natuurlijk een bedreiging. Maar sommige werkgevers ontdekten na verloop van tijd, veelal onder druk van vakbondsacties, dat je met die vakbonden-nieuwe-stijl ook zaken kon doen. En omgekeerd namen ook sommige vakbonden, in ruil voor hun erkenning als onderhandelingspartner, een pragmatische houding aan. Zo bleek al gauw dat de moderne vakbeweging, anders dan de traditionele beroepsbonden, niet volledig afwijzend stond tegenover de doorvoering van de eerder besproken organisatieprincipes van Taylor en zijn volgelingen, mits de voordelen ervan (de productiviteitsstijging) maar aan de arbeiders ten goede zouden komen. Verbetering van de arbeidsvoorwaarden (verkortung van de arbeidsdag, verhoging van de lonen) kreeg in het algemeen prioriteit boven het streven greep te krijgen op de veranderingen in de productieorganisatie. In de woorden van Mok: geleidelijk gaven de vakbonden de strijd om de arbeidstaakbeheersing op, om zich te concentreren op de arbeidsvoorwaardenbeheersing (Mok, 1994, p. 59 e.v.)

Over arbeidsvoorwaarden valt heel wat beter te onderhandelen dan over verdeling van de macht binnen de arbeidsorganisatie. Arbeidsvoorwaarden kunnen in geld worden uitgedrukt, waardoor ook compromismogelijkheden makkelijker zichtbaar worden gemaakt. De logica van het loven en bieden, van het 'water bij de wijn doen' vermengt zich met de oude klassenstrijdideologie. Hierbij blijkt voor de werkgever ook het voordeel om met een hecht georganiseerde bond te maken te hebben: die kan haar leden aan een eenmaal bereikt compromis binden en zo arbeidsvrede garanderen. Zo kon het gebeuren dat al vóór WO II in de meeste geïndustrialiseerde landen de onderhandelingsmachinerie totstandkomt die kenmerkend is voor het moderne arbeidsbestel. Die machinerie staat in het teken van collectieve arbeidsovereenkomsten (cao), overeenkomsten tussen een of meerdere vakbonden en een

werkgever of een werkgeversorganisatie. De cao is een overeenkomst die de arbeidsvoorwaarden voor hele personeelscategorieën tegelijk regelt (bijvoorbeeld alle werknemers in een aantal bedrijven tot en met een bepaald functieniveau) en daarmee de onderhandelingsvrijheid van individuele werkgevers en werknemers aan banden legt. In eerste instantie bindt de cao alleen de partijen die hun handtekening onder de overeenkomst zetten. In verschillende landen (zoals in Nederland) ging men echter na verloop van tijd nog een stap verder. De overheid creëerde de wettelijke mogelijkheid om cao's die door 'representatieve' werknemers- en werkgeversorganisaties waren afgesloten, algemeen verbindend te verklaren. Dat betekent dat ook niet bij die organisaties aangesloten werkgevers zich aan de bepalingen van de overeenkomst dienen te houden.

Deze ontwikkeling illustreert ten eerste hoe de arbeidsverhoudingen steeds meer een geïnstitutionaliseerd karakter begonnen te krijgen. Daarmee wordt bedoeld dat de relaties tussen werkgevers en werknemers meer en meer in vaste banen terechtkwamen, in het teken kwamen te staan van regels en afspraken. Dat sluit conflicten natuurlijk niet uit, maar ook daarbij ontwikkelden zich geleidelijk zekere spelregels, zoals bijvoorbeeld uit het onderscheid tussen officiële en 'wilde' stakingen blijkt.

Ten tweede is deze ontwikkeling ook symptomatisch voor de toenemende overheidsbemoeiing met de arbeidsverhoudingen. Aanvankelijk was het de overheid in verschillende industrialiserende landen vooral te doen om het indammen van sociale wantoestanden en het juridisch inkaderen van de nieuwe ontwikkelingen in de relaties tussen de partijen (Nagelkerke en De Nijs, 1991, p. 43). Na WO II nam de overheid echter in de meeste West-Europese landen het voortouw bij de wederopbouw van de economie en het opzetten van een uitgebreid stelsel van sociale zekerheid. Tegen deze achtergrond kwam een verdergaande centrale regulering van de arbeidsverhoudingen tot stand; Visser (1992) heeft het in dit verband over het historisch compromis tussen arbeid en kapitaal. 'De overheid verklaarde zich garant voor handhaving van volledige werkgelegenheid en de sociale zorg en zekerheid van haar onderdanen. Werkgevers behielden het recht op management, maar aanvaardden op bepaalde terreinen enige mate van gezamenlijke regulering door het afsluiten van collectieve arbeidsovereenkomsten en door een beperkte vorm van inspraak en medezeggenschap. De vakbeweging beperkte het gebruik van het stakingswapen tot een middel voor hoogste nood. Zij werkte vrijwillig (Zweden, Duitsland) of onder leiding van de overheid (Nederland, en in bepaalde perioden ook België) mee aan een 'verantwoordelijke' loonpolitiek, ondergeschikt aan de hogere doelen van economische groei, exportbevordering, prijsstabiliteit, werkgelegenheid en soms inkomensgelijkheid (Visser, 1992, p. 237).

Zo groeide de vakbeweging binnen een periode van driekwart eeuw uit van een oppositionele sociale beweging tot een pijler van het moderne arbeidsbestel. Dat ging niet overal zover als in de in het citaat van Visser genoemde landen. Bovendien bleek het 'historisch compromis' minder lang stand te houden dan meteen na de oorlog werd aangenomen. Met name in de jaren tussen 1968 en 1973 leefde overal in West-Europa de arbeidsonrust op. Sinds die tijd vertoont de driehoeksrelatie tussen werkgevers, werknemers en overheid weer meer spanningen. In de hoofdstukken 7 en 8 beschrijven we het Nederlandse stelsel van arbeidsverhoudingen. We staan stil bij de kenmerkende instituties, zoals het centrale overleg in organen als de SER en de Stichting van de Arbeid, de onderhandelingen over de cao en de algemeenverbindendverklaring daarvan, medezeggenschap via de ondernemingsraad en dergelijke. Verder gaan we uitgebreider in op de ontwikkelingen die zich sinds het begin van de jaren zeventig in de Nederlandse overlegeconomie voordoen en die volgens sommigen wijzen op een zekere kentering in het hier beschreven proces van institutionalisering en collectivisering.

6 De arbeidsmarkt: organisatie en regulering

Na deze bespreking van veranderingen in de arbeidsorganisatie en in de arbeidsverhoudingen kunnen we betrekkelijk kort zijn over ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. Mede ten gevolge van de eerder besproken veranderingen vindt er op de arbeidsmarkt een proces van organisatie en regulering plaats waardoor de vrijheid van de werkgevers wordt ingeperkt en werknemers c.q. werkzoekenden enige bescherming tegen de marktkrachten geboden wordt. Een goed voorbeeld daarvan is het zojuist besproken proces waarbij in toenemende mate collectieve afspraken over arbeidsvoorwaarden worden gemaakt waaraan de individuele werkgever en werknemer bij de bepaling van de beloning gebonden zijn. In aansluiting hierop bespreken we nog drie andere ontwikkelingen.

Ten eerste het ontstaan van zogenoemde interne arbeidsmarkten. Deze vinden hun oorsprong wanneer werkgevers als Ford zich beginnen te realiseren dat het bevorderen van een zekere binding tussen werknemers en onderneming bepaalde voordelen heeft. De maatregelen die zij namen om verloop tegen te gaan en de bedrijfstrouw te bevorderen, vormden het begin van een meer stabiele relatie tussen werkgevers en delen van het personeel. Zulke stabiele relaties waren vanuit werkgeversoogpunt des te noodzakelijker naarmate zij zelf meer in de training van personeel moesten investeren en/of naarmate zij meer afhankelijk waren van buiten het bedrijf opgeleide personen met schaarse kwalificaties, en naarmate verloop een bedreiging vormde voor kapitaalsintensieve investeringen.

Zo ontstonden de eerste interne arbeidsmarkten. We spreken van interne arbeidsmarkten wanneer werkgevers een deel van hun banen afzonderen van de open, externe arbeidsmarkt en een deel van hun personeel een zeker voorkeursrecht toekennen bij de bezetting van die banen boven personen van buiten. Dat vergroot uiteraard de werkzekerheid van de betreffende personeelsleden. Dat gaat vaak gepaard met het toekennen van andere privileges: perspectieven op promotie, toegang tot interne opleidingen, regelmatige salarisverhogingen, de opbouw van pensioenrechten enz. Interne markten werden al snel een veel voorkomend verschijnsel voor middelbaar en hoger personeel in grote ondernemingen en overheidsinstellingen. Mede onder invloed van de macht van de vakbonden gingen zij zich ook uitstrekken tot de semi-geschoolde arbeiders aan de voet van de organisatie, getuige bijvoorbeeld beschermende regels bij ontslag op basis van dienstjaren (*last in, first out*), de overgang van prestatieloon naar week- of maandloon en het steeds normaler worden van vaste dienstverbanden. Hoewel dit proces al vóór WO II op gang kwam, kwam het in een stroomversnelling terecht door het al eerder genoemde 'historische compromis' tussen arbeid en kapitaal na WO II.

Niet iedereen had en heeft echter toegang tot interne markten. Al sinds Ford wordt er bij de toegangspoorten streng geselecteerd, waarbij de verwachte bedrijfstrouw en arbeidsdiscipline een grote rol spelen. Dat werkte in het nadeel van sommige categorieën werknemers zoals vrouwen (van wie verwacht werd dat ze ophouden met werken zodra ze trouwen c.q. kinderen krijgen), of bepaalde etnische groepen die als te weinig betrouwbaar (in de hierboven bedoelde zin van het woord) worden gezien. Het bestaan van interne markten verdeelt de werkende bevolking dus in *insiders* en *outsiders*. In de hoofdstukken 4 en 5 besteden we aandacht aan deze ontwikkelingen. We vragen ons onder meer af wie op de arbeidsmarkt (gemakkelijk) een baan vindt, en of die baan dan aantrekkelijke (hoog loon, vast, voltijds werk met uitzicht op promotie) of onaantrekkelijke (ongunstige arbeidsvoorwaarden, deeltijds, flexibel, tijdelijk werk) kenmerken vertoont. We vragen ons ook af welke categorieën relatief meer werkloos worden en welke categorieën relatief vaker een baan met aantrekkelijke kenmerken bezetten.

De tweede ontwikkeling is de toenemende bemoeienis van de overheid met de arbeidsmarkt, die dateert van de laatste decennia van de vorige eeuw, toen de overheid de 'Sociale Quaestie' ontdekte. In de eerste plaats betreft het een aantal maatregelen die het arbeidsaanbod op de arbeidsmarkt enige bescherming moeten bieden. De eerste arbeidswetgeving was met name gericht op de bescherming van zwakke groepen (verbod op kinderarbeid en nachtarbeid van vrouwen) en op het terugbrengen van de lengte van de werkdag. In veel landen werd na WO

In een achturige werkdag ingevoerd. In een latere fase ging men ook regels stellen met betrekking tot het ontslaan van werknemers. Een tweede aangrijpingspunt was het werkloosheidsvraagstuk (waaraan we ook in hoofdstuk 4 veel aandacht zullen wijden). Aan het einde van de 19de eeuw begon men geleidelijk de klassiek-liberale opvatting over werkloosheid los te laten, de overtuiging dat de arbeidsmarkt zelf wel zou zorgen voor de absorptie van een surplus aan arbeidskrachten, mits de lonen vrijgelaten werden. Het idee dat werkloosheid niet vanzelf verdwijnt, zorgde tezamen met de politieke druk van de opkomende vakbeweging voor een omslag in het denken over werkloosheid en het werkloosheidsbeleid. Zo ging de overheid een actieve rol spelen bij pogingen om de bestaansrisico's die met werkloosheid verbonden zijn, terug te brengen. Dat leidde enerzijds tot steun- c.q. bijstandsregelingen voor behoeftige werklozen (die voorheen het voorwerp van de armenzorg waren geweest), anderzijds tot de komst van een systeem van werkloosheidsverzekering, dat zich op den duur ontwikkelde tot een verplichte verzekering voor alle werknemers. Dat bracht verdere regelgeving ten aanzien van de arbeidsmarkt mee, bijvoorbeeld met betrekking tot de verplichting van werklozen om werk te zoeken en om 'passende arbeid' te aanvaarden. De zorg voor de werkloosheid leidde ook tot het ontstaan van vormen van openbare arbeidsbemiddeling, eerst op plaatselijk niveau (de Arbeidsbeurzen), later als een door de landelijke overheid georganiseerd en bestuurd systeem (Van Bekkum, 1995).

De derde ontwikkeling betreft de verschillen tussen mannen en vrouwen op de arbeidsmarkt. Al eerder hebben we gewezen op de opkomst van een burgerlijke 'huishoudideologie' waarin het lot van de gehuwde vrouw volledig met gezin en huishouden verbonden werd. Vanaf het einde van de 19de eeuw verspreidde deze ideologie zich steeds verder over de samenleving. Zij vormde een onderdeel van wat wel het 'burgerlijk beschavingsoffensief' genoemd wordt. Dat is een poging om de burgerlijke normen met betrekking tot beschaafd gedrag en gepaste sociale verhoudingen via onderwijs, gezondheidszorg, cultuurspreiding, woonvoorzieningen en dergelijke te verbreiden. Het gevolg was dat ook in arbeidersgezinnen het patroon van mannelijke kostwinner en zorgende huisvrouw steeds meer model kwam te staan. Dit model raakte ook steeds meer verankerd in het zich ontwikkelende arbeidsbestel. Een duidelijke illustratie daarvan zijn de kostwinnersbepalingen die in de meeste landen in meer of mindere mate werden opgenomen in de nieuwe regelingen met betrekking tot sociale zekerheid. We kunnen daarbij denken aan de minimumniveaus van uitkeringen die zijn afgestemd op de kosten van levensonderhoud van een gezin (en niet van een individu). Maar ook op andere manieren weerspiegelden de nieuwe regelgeving het kostwinnersdenken. Een

extreem voorbeeld is het verbod op arbeid dat in ons land tot 1957 gold voor gehuwde vrouwen in overheidsdienst. Het geheel van zulke regelingen vormde (en vormt ten dele nog steeds) een barrière voor de participatie van gehuwde vrouwen in het arbeidsbestel.

Andere ontwikkelingen versterkten dit proces nog. De opkomende vakbonden keerden zich begrijpelijkerwijs tegen de pogingen van werkgevers om door het aantrekken van goedkope arbeidskrachten de positie van hun leden te ondergraven. Dat betekende echter in feite dat zij er gewild of ongewild toe bijgedragen hebben om vrouwen naar de rand van de arbeidsmarkt te verdrijven. Ook in cao's waren verbodsbepalingen voor gehuwde vrouwen niet onbekend. Het al eerder genoemde verschijnsel van 'internalisering' (de opkomst van interne arbeidsmarkten) had, zoals we zojuist gezien hebben, voor een deel hetzelfde effect. De organisatie en regulering van de arbeidsmarkt ging aanvankelijk samen met het toenemen van barrières voor gehuwde vrouwen om zich op de arbeidsmarkt te begeven, met een verzwakking van de positie van vrouwen binnen het arbeidsbestel en met een steeds scherpe arbeidsverdeling tussen mannen en vrouwen, zowel in termen van hun aandeel in het betaalde en onbetaalde werk als binnen het circuit van het betaalde werk zelf.

Zoals we in hoofdstuk 5 zullen zien, is de arbeidsparticipatie van vrouwen de laatste jaren aanzienlijk toegenomen. Ook hun opleidingsniveau is fors gestegen en parallel daarmee hun deelname aan betaalde arbeid. Toch zijn vrouwen nog steeds meer het slachtoffer van werkloosheid en komen ze verhoudingsgewijs vaker terecht in banen met ongunstige kenmerken, zoals flexwerk, tijdelijke arbeid of banen met onregelmatige werktijden. Vrouwen hebben geleidelijk aan een plaats weten te verwerven op de arbeidsmarkt. Het arbeidsbestel is daarom niet langer te kenmerken, als een patriarchaal arbeidsbestel waarin de mannelijke, voltijds werkende kostwinner centraal staat.

7 Op weg naar een 'postmodern' arbeidsbestel?

In dit hoofdstuk hebben we de belangrijkste langetermijntrends beschreven die tot het moderne arbeidsbestel hebben geleid. We onderscheiden daarbij drie arena's: de arbeidsorganisatie, de arbeidsverhoudingen en de arbeidsmarkt.

Op het terrein van de arbeidsorganisatie is er sprake van een proces van rationalisering: een allesoverheersend streven naar vergroting van de efficiëntie, door het systematisch toepassen van methoden die erop gericht zijn het arbeidsproces steeds meer berekenbaar en beheersbaar te maken. We stonden vooral stil bij de opkomst en de zegetocht van een nieuw organisatie-model, dat tegenwoordig algemeen als het tayloristische model wordt aangeduid. Het langs de lijnen van dit model georganiseerde arbeidssysteem wordt in technisch opzicht gekenmerkt

door ver doorgevoerde mechanisatie en in organisatorisch opzicht door een tot het uiterste doorgevoerde horizontale en verticale arbeidsdeling. Het is verder gericht op een zo volledig mogelijke beheersing van het gedrag van de werknemers door een combinatie van vergaande voorstructurering van hun taken, direct toezicht en prestatiebeloning.

Op het terrein van de arbeidsverhoudingen is er sprake van collectivisering en institutionalisering. Deze arena begint structuur te krijgen met de opkomst van een nieuw type vakbonden, de industrie- ofwel bedrijfstakbonden. Deze bonden weten in toenemende mate werkgevers aan de onderhandelingstafel te dwingen. Dat doen de werkgevers aanvankelijk met tegenzin, maar geleidelijk ontdekken ze dat het ook voordelen heeft om zaken te doen met bonden die bereid zijn de managementprerogatieven binnen de arbeidsorganisatie te respecteren in ruil voor invloed op de arbeidsvoorwaarden én die in staat zijn hun leden te disciplineren. Zo ontstaat de arena van de collectieve arbeidsverhoudingen. Dit proces wordt actief ondersteund door de overheid, die het onder meer mogelijk maakt om de cao algemeen verbindend te verklaren. Dit hele proces komt dan door de Tweede Wereldoorlog in een stroomversnelling terecht en leidt tot een verstrengeling van werkgeversorganisaties, vakbeweging en overheid op het terrein van het sociaal-economisch beleid en de sociale zekerheid.

De ontwikkelingen in de arbeidsorganisatie en de collectieve arbeidsverhoudingen werken door op de arbeidsmarkt. Daar wordt een proces van regulering zichtbaar. Deze vindt in eerste instantie haar oorsprong in overheidsmaatregelen ter bescherming van zwakke groepen op de arbeidsmarkt en ter bestrijding van de werkloosheid. Regulering vindt echter ook plaats als uitvloeisel van de in aantal en reikwijdte toenemende cao-afspraken, waarbij vooral het meer of minder objectief vaststellen van de beloningshoogte en vooral beloningsverschillen het voorwerp wordt van regeltechnisch vernuft.

Het moderne arbeidsbestel bereikte zijn hoogtepunt in de decennia onmiddellijk na de Tweede Wereldoorlog. Het is zonder twijfel een van de belangrijkste pijlers van de indrukwekkende economische groei van de westerse landen in de jaren vijftig en zestig. Het is echter bekend dat de economische en sociale ontwikkelingen na die tijd minder voorspoedig zijn geweest. Er zijn tekenen die erop wijzen dat er ook in het arbeidsbestel vanaf de jaren zeventig sprake is van een omslag (Van Hoof, 1995). In de volgende hoofdstukken gaan we uitgebreider en dieper in op verschijnselen en ontwikkelingen in de drie arena's van het arbeidsbestel sinds de jaren zeventig. Recent doen zich op de verschillende terreinen van het arbeidsbestel namelijk opmerkelijke ontwikkelingen voor: de opkomst van nieuwe organisatievormen die grondig afwijken van de klassieke, tayloristische organisaties, flexibilisering van de inzet van arbeid en decentralisering en

decollectivisering van de arbeidsverhoudingen. Al die veranderingen roepen de vraag op naar het ontstaan van breuklijnen in het moderne arbeidsbestel. In het afsluitende hoofdstuk van dit boek brengen we die mogelijke breuklijnen samen en vragen ons af of er een postmodern arbeidsbestel ontstaat.

Noot

1 De tekst van de paragrafen 4, 5 en 6 is ontleend aan: J. van Hoof, De opkomst van het moderne arbeidsbestel, in: J. van Hoof en J. Van Ruysseveldt (red.), *Sociologie en de moderne samenleving*, Boom, Amsterdam, 1996, blz. 220-236.