

# Flexibele arbeidsmarkt vergt herwaardering bedrijfssociologie

AFSCHEIDSREDE DOOR PROF. DR. ERIK DE GIER

Radboud Universiteit Nijmegen



## AFSCHEIDSREDE

PROF. DR. ERIK DE GIER



De voortgaande afbrokkeling van de verzorgingsstaat vergt een actievere bedrijfs-specifieke sociale politiek op organisatieniveau. Op dit moment is sociaal overheidsbeleid voornamelijk activerend arbeidsmarktbeleid dat wordt aangestuurd door de overheid en de sociale partners. Het sociale beleid van bedrijven en organisaties is

in het verlengde daarvan in de loop der jaren te veel afhankelijk geworden van bedrijfsexterne instituties. Problematisch daarbij is dat het activerend beleid hoofdzakelijk gunstig uitvalt voor de beter opgeleide werknemers en tegelijkertijd beduidend minder positief voor de blauwe boorden en de onderkant van de arbeidsmarkt. Van voorbeelden uit het verleden in de arbeidsverhoudingen uit binnen- en buitenland kunnen we leren dat ook blauwe boorden gelijkwaardige aandacht op bedrijfsniveau vergen.

Een ander daarmee samenhangend negatief gevolg van activerend beleid en de daaruit voortvloeiende flexibiliteit is toenemende vluchtigheid van arbeidsverhoudingen op bedrijfsniveau. Daardoor nemen binding en loyaliteit van werknemers aan organisaties af en mogelijk ook productiviteit.

Herwaardering van de bedrijfssociologie kan bijdragen aan het oplossen van genoemde vraagstukken

Prof. dr. Erik de Gier, arbeidssocioloog en amerikanist, neemt met het uitspreken van deze rede afscheid als hoogleraar Comparatief arbeidsmarktbeleid aan de Radboud Universiteit Nijmegen. Eerder was hij onder andere hoogleraar Sociaal beleid bij de Faculteit Maatschappij- en Gedragwetenschappen van de Universiteit van Amsterdam en beleidsadviseur bij enkele ministeries. Hij werkt tevens als onafhankelijk onderzoeker en adviseur.

FLEXIBELE ARBEIDSMARKT VERGT HERWAARDERING BEDRIJFSOCIOLOGIE



## **Flexibele arbeidsmarkt vergt herwaardering bedrijfs sociologie**

*Rede uitgesproken bij het afscheid als hoogleraar Comparatief arbeidsmarktbeleid aan de Faculteit der Managementwetenschappen van de Radboud Universiteit Nijmegen op vrijdag 9 december 2011*

**door prof. dr. Erik de Gier**

Vormgeving en opmaak: Nies en Partners bno, Nijmegen  
Fotografie omslag: Bert Beelen  
Drukwerk: Van Eck & Oosterink

ISBN 978-90-9026496-7

© Prof. dr. Erik de Gier

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

*Mijnheer de rector, mijnheer de decaan, gewaardeerde toehoorders,*

#### INLEIDING

In de voorbije twee decennia is het activerende arbeidsmarktbeleid in vergelijking met het sociale overheidsbeleid steeds belangrijker geworden. Zo is het sociale zekerheidsbeleid ondergeschikt geraakt aan het arbeidsmarktbeleid en zijn vele sociale voorzieningen versoberd. Recente voorbeelden die passen in deze ontwikkeling betreffen de discussie over de versoepeling van het ontslagrecht, de herziening van het pensioenstelsel en de integratie van de bijstandswet, de regeling voor jonggehandicapten en de sociale werkvoorziening. Al met al heeft er een economisering plaats gevonden van de naoorlogse herverdelende verzorgingsstaat die was gebaseerd op collectieve solidariteit. Dat houdt in dat het marktmechanisme substantieel terrein heeft gewonnen ten opzichte van de rol van de staat in de samenleving. Men spreekt in dit verband ook wel over een *productieve verzorgingsstaat* of een *sociale investeringsstaat*. Het ziet er voorsnog naar uit dat deze ontwikkeling op de korte en middellange termijn onomkeerbaar is.

In mijn afscheidsrede vanmiddag wil ik deze ontwikkeling nader analyseren en in een breder perspectief plaatsen. Als startpunt hiervoor hanteer ik mijn Nijmeegse oratie over de activerende participatiemaatschappij van ruim vier jaar geleden (De Gier 2007). Daarin stelde ik dat de door de politiek nagestreefde overgang van een herverdelende verzorgingsstaat op den duur alleen gerechtvaardigd is als het alternatief van de activerende participatiemaatschappij voor alle groepen werknemers vergelijkbaar uitpakt.

In mijn rede wil ik illustreren dat een perfecte flexibele arbeidsmarkt een mythe is. De ideale activerende participatiemaatschappij bestaat niet. In de praktijk van de activerende participatiemaatschappij is er sprake van een aantal paradoxen.

Vanmiddag wil ik twee van die paradoxen met u behandelen; één betreffende de zogenoemde externe arbeidsmarkt en één aangaande de zogenoemde interne arbeidsmarkt.

De eerste paradox heeft betrekking op het ongelijk uitpakken van de revenuen van een flexibele arbeidsmarkt voor verschillende groepen werknemers.

Vervolgens besteed ik aandacht aan één van de belangrijkste tot op heden zeer onderbelichte paradoxen van een flexibele arbeidsmarkt. Dat betreft de vraag hoe bedrijven en werkgevers erin kunnen slagen werknemers voor langere tijd aan hun bedrijf te binden. Flexibiliteit bevordert immers vluchtigheid in de arbeidsverhoudingen en beperkt de binding van werknemers aan het bedrijf. In feite betreft het hier het reeds in 1970 door Albert O. Hirschman op onder andere ondernemingsniveau geagendeerde vraagstuk *Voice, Exit en Loyalty*, waarbij het accent in ons geval ligt op loyaliteit van werknemers aan hun bedrijf of organisatie.

De meer specifieke vraag die ik zou willen opwerpen is de volgende. Kunnen ondernemingen en arbeidsorganisaties de binding van hun personeel duurzaam versterken in een context van flexibiliteit en zo ja, hoe? Ik wil in dit geval te rade gaan bij een vrijwel

vergeten ontwikkeling uit de jaren twintig van de vorige eeuw in de Amerikaanse arbeidsverhoudingen: het zogenoemde *welfare work*. Dat ervaringen uit de historie van de Amerikaanse arbeidsverhoudingen ook nu nog actueel zijn, in de hedendaagse op flexibele leest geschoeide arbeidsorganisaties in ons land, bewijst de toepassing van principes van het nog oudere *scientific management*, zoals taaksplitsing, tijdsregistratie en het formuleren van individuele en/of groepsproductiviteitsdoelen. Deze principes worden nog steeds op grote schaal toegepast, bijvoorbeeld in de voor de arbeidsmarkt in kwantitatief opzicht zeer belangrijke zorgsector.

Ten slotte rond ik mijn betoog af met een pleidooi voor een herwaardering van de bedrijfssociologie. Eens een bloeiende discipline in de naoorlogse jaren, maar door de opkomst van de verzorgingsstaat en de verzorgingssociologie aan de ene kant en de opkomst van de bedrijfskunde en het vak *human resources management* (HRM) aan de andere kant een vrijwel verdwenen subdiscipline binnen het academisch milieu.

Het gaat mij daarbij om een gedeeltelijk nieuw soort bedrijfssociologie die inspeelt op de eerder genoemde economiseringstrend in de samenleving en op de arbeidsmarkt. De ‘nieuwe bedrijfssociologie’ is allereerst een kritische sociologie en is in staat mythes door te prikken, zoals die van een activerende participatiemaatschappij. Daarnaast hanteert de nieuwe bedrijfssociologie een historische invalshoek door onder meer gebruik te maken van en voort te bouwen op ervaringen uit het verleden in ons land en elders. Ten slotte leent de vernieuwde bedrijfssociologie zich optimaal voor een interdisciplinaire aanpak.

#### DE PARADOXALE FLEXIBELE EXTERNE ARBEIDSMARKT

Enkele jaren geleden publiceerde het Duitse uitgeverconcern de Bertelsmann Stiftung een intrigerend rapport over hoe de toekomstige Duitse arbeidsmarkt na de toenmalige economische crisis omstreeks het jaar 2020 zou moeten functioneren (Bertelsmann 2006). Deze studie, geschreven door een aantal arbeidsmarktexperts met een verschillende disciplinaire achtergrond, schetste een fictief en bijna utopisch beeld van de toekomstige Duitse arbeidsmarkt. Dat wil zeggen, werkloosheid en in het bijzonder langdurige werkloosheid is in 2020 een achterhaald probleem, ouderen werken langer door, baanwisselingen op de arbeidsmarkt verlopen soepel en probleemloos, er is sprake van tijdige scholing en levenslang leren van alle werknemers, er is een optimale balans tussen werk en privé-voorzieningen, et cetera.

Hoewel de studie van de Bertelsmann-denktank geen aandacht besteedde aan de niet onbelangrijke vraag hoe de ideale arbeidsmarkt in de praktijk zou kunnen worden gerealiseerd, was het duidelijk dat het oog van de denktank mede was gericht op de toenmalige succesvoorbeelden binnen de Europese Unie (EU), namelijk het Deense *flexicurity*-model en het Nederlandse poldermodel. In vergelijking met andere EU-landen hadden Denemarken en Nederland het afgelopen decennium een uiterst lage werkloosheid van enkele procenten en kenden zij een hoge mate van arbeidsparticipatie van de



beroepsbevolking. Kortom, de situatie op de arbeidsmarkt in beide landen kwam aardig in de buurt van de Bertelsmann-utopie.

Intussen zijn we een aantal jaren en een ingrijpende economische en financiële crisis verder en is de vraag gerechtvaardigd of de door de politiek geïnitieerde principiële overgang in een aantal westerse landen van een herverdelende naar een productieve verzorgingsstaat succesvol en duurzaam is gebleken.

Hoewel ik me bij de beantwoording van deze vraag beperk tot Nederland, blijkt uit de beschikbare gegevens dat het voorheen zo succesvolle Deense *flexicurity*-model onder druk staat en enige averij heeft opgelopen (Deelen e.a. 2011; Jørgensen 2011). De werkloosheid bijvoorbeeld, is de afgelopen drie jaar in Denemarken snel gestegen tot ruim 8 procent, terwijl dit percentage in Nederland nog omstreeks de 5 procent ligt. Dat zou er op kunnen wijzen dat het poldermodel vooralsnog meer crisisbestendig is dan het *flexicurity*-model.

Een goede actuele meetlat voor de stand van zaken met betrekking tot flexibiliteit op de arbeidsmarkt is een recente studie van het Centraal Plan Bureau (CPB) en het Research Centrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt ROA (Cörvers e.a. 2011; zie voorts themanummer TvA/3/2011; Houwing 2010). Hieruit blijkt onder meer dat de Nederlandse arbeidsmarkt in de afgelopen jaren een stuk flexibeler is geworden. Dat wil zeggen dat het aantal tijdelijke contracten en zelfstandige arbeid (ZZP-ers) fors is toegenomen. Deze zogenoemde 'flexibele schil' van werknemers met een deeltijdbaan, ZZP-ers, uitzendkrachten en soms zelfs ook weer dagloners bedraagt afhankelijk van de gehanteerde definitie inmiddels maximaal 35 procent van alle banen in Nederland (Wilthagen & Muffels 2011). In de regel verdienen zij minder dan werknemers met een vaste baan, maken zij minder gebruik van scholingsfaciliteiten, is hun baan zekerheid beperkter en hebben zij minder goede secundaire arbeidsvoorwaarden.

Daarnaast concludeert de CPB-studie dat een belangrijk deel van de werknemers dat deel uitmaakt van de flexibele schil na verloop van tijd de overstap maakt naar een vaste baan. Dat geldt dan overigens vrijwel alleen voor de beter opgeleiden onder hen. Bovendien zijn er aanwijzingen dat in de huidige blijvend onzekere tijd werkgevers in mindere mate geneigd zijn tijdelijke banen om te zetten in vaste banen als het economisch weer beter gaat.

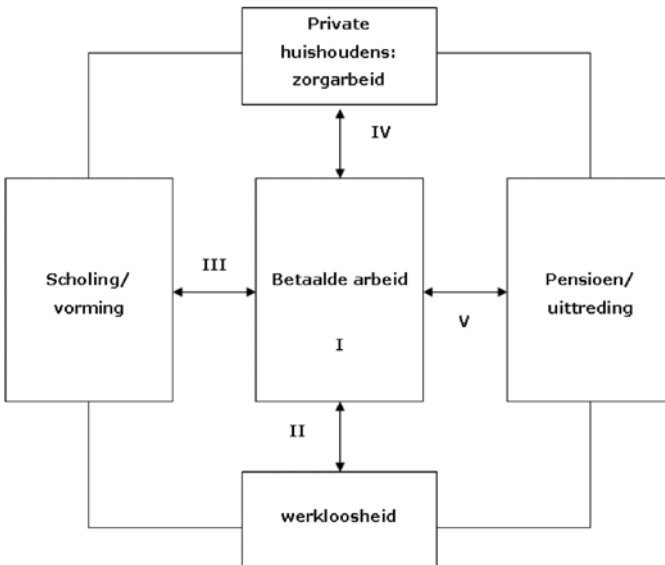
Een meer verontrustende conclusie die op basis van de CPB-studie kan worden getrokken, is dat in het bijzonder de onderkant van de arbeidsmarkt niet of onvoldoende profiteert van de productieve verzorgingsstaat. Als werknemers aan de onderkant van de arbeidsmarkt al betaald werk hebben, betreft het vaak de vanuit kwalitatief oogpunt slechtere baantjes. Ook hun inkomen blijft in relatieve zin achter bij de hoogopgeleiden. Tot slot is voor werknemers aan de onderkant van de arbeidsmarkt de tijdelijke baan doorgaans geen opstapje naar vast werk, maar veeleer een duurzame werkgelegenheidsval die hen in het marginale deel van de arbeidsmarkt vast houdt (Wilthagen & Muffels 2011). Per saldo lijkt er op grond van de resultaten van de CPB-studie sprake van een

tweedeling op de Nederlandse arbeidsmarkt. Kort geleden werd deze conclusie ook bevestigd in een onderzoek van de Utrechtse socioloog Dekker (Dekker 2011). Er kan daarom niet of niet meer worden gesproken van een perfecte flexibele arbeidsmarkt, zoals die ook door de Bertelsmann-denktank werd geschetst. Er lijkt eerder sprake van een mythe, in het bijzonder wat betreft de onderkant van de arbeidsmarkt en daarnaast in economisch moeilijke tijden ook voor een groeiend aantal beter opgeleiden. Niettemin staat flexibiliteit als principe op de arbeidsmarkt in politiek opzicht nauwelijks ter discussie.

Wat verklaart dan de blijvend onverkorte populariteit van flexibiliteit en flexibel arbeidsmarktbeleid in beleidskringen en in mindere mate ook in wetenschappelijke kring?

Voor een deel ligt de verklaring in het gegeven dat er op korte termijn geen effectiever alternatief voorhanden lijkt te zijn. Een terugkeer naar de tijden van de herverdelende verzorgingsstaat wordt nog maar door weinigen op basis van kostenoverwegingen en/of ideologische gronden, voorgestaan.

Een ander deel van de verklaring ligt in het gegeven dat ook de Europese Unie (EU) en de Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (OESO) zich al gedurende een reeks van jaren voorstander betonen van de pluspunten van activerend arbeidsmarktbeleid (o.a. Bekker 2011). Zij baseren zich daarbij hoofdzakelijk op het ideaaltypische model van de transitionele arbeidsmarkt dat is ontwikkeld door de Duitse arbeidsmarkt-econoom Günther Schmid. Ik zal dit model kort toelichten.



Model van de transitionele arbeidsmarkt. Bron: [www.google.nl](http://www.google.nl)

Uitgangspunt is dat een werknemer gedurende zijn gehele loopbaan in de loop van de tijd een aantal transities of overgangen op de arbeidsmarkt doormaakt waarbij de aansluiting tussen vraag en aanbod niet optimaal is en dus het risico op (blijvende) werkloosheid het grootst is. Belangrijke overgangen zijn bijvoorbeeld die tussen school en werk, tussen werkloosheid en betaald werk en tussen betaald werk en pensioen. Door nu aan dit model het idee van de noodzaak van risicomangement van de belangrijkste betrokken actoren (dit zijn de werknemer zelf, zijn werkgever, de overheid en de sociale partners) te verbinden, ontstaat het beeld van een maakbare arbeidsmarkt. Derhalve heeft ook dit model utopische trekken en sluit het in dat opzicht eveneens naadloos aan bij de opvattingen van de eerdergenoemde Bertelsmann-denktank.

Daarbij komt dat de concrete invulling van het risicomangement bij dit model door Schmid en anderen nauwelijks op bedrijfs- of organisatieniveau heeft plaatsgevonden, maar op het hogere institutionele niveau. Dat komt door de overmatige oriëntatie van het model op de overheid, de georganiseerde sociale partners en formele regelgeving. Het is dan ook niet vreemd dat Schmid lange tijd bijzonder gecharmeerd was van het sterk geïnstitutionaliseerde Nederlandse poldermodel.

Concluderend is het model van de transitionele arbeidsmarkt, op grond van zowel de achterliggende maakbaarheidsgedachte als zijn overmatige institutionele gerichtheid, bijzonder geschikt om zowel op nationaal niveau als op EU-niveau voor politici, beleidsmakers en sociale partners te fungeren als alternatief voor de vroegere herverdelende verzorgingsstaat. Problematisch hierbij is evenwel, dat dit in de afgelopen decennia ten koste is gegaan van de in mijn ogen cruciale verantwoordelijkheid van individuele werkgevers en het ondernemingsniveau bij de ontwikkeling en uitvoering van het activerende arbeidsmarktbeleid. Op ondernemingsniveau is met de komst van de Wet Flexibiliteit en zekerheid (1999), maar ook als gevolg van een aantal onbedoelde mazen in deze wet en andere relevante regelgeving, voornamelijk ingezet op verdergaande flexibilisering van met name het arbeidsaanbod ofwel de werknemers (vgl. o.m. Brabants Dagblad 2011; Stellinga 2011). In het verlengde daarvan wordt er sterk geleund op de inzet van sociale partners (Houwing 2010). Alvorens hierbij nader stil te staan, wil ik stipuleren dat sinds kort vanuit de kring van arbeidsmarkteconomen en arbeidsmarkt-sociologen voorzichtig enige kritiek valt te bespeuren op het model van de transitionele arbeidsmarkt en op het achterliggende idee dat flexibiliteit en zekerheid op de arbeidsmarkt duurzaam en op harmonische wijze met elkaar zouden zijn te verbinden. Zo spreekt Schmid zelf bijvoorbeeld van een toenemende *flexicurity rhetoric* in beleidskringen. Hij zoekt het neutraliseren daarvan niet zozeer in het de-institutionaliseren van zijn model, maar in een verdergaande oprekking van het onderliggende *employment contract* tussen de werkgever en de werknemer naar een breder *citizen contract* (Schmid 2010). Daarmee wordt het model van de transitionele arbeidsmarkt wel erg breed. Te meer daar naast de overheid en de georganiseerde sociale partners ook zogenoemde *civic learning communities* er deel van gaan uitmaken. Kortom, Schmid zoekt een *idealistische*

uitweg ten aanzien van het voorkomen van oneigenlijk gebruik of misbruik van zijn model door beleidsmakers, politici en het georganiseerde bedrijfsleven.

Burroni en Keune (2011) en Keune (2011) spitsen hun samenvattend commentaar op het model toe op een viertal punten, namelijk op de vermeende ambiguïteit van het model en in het bijzonder van het begrip *flexicurity*, de onzekerheden met betrekking tot institutionele oplossingen van arbeidsmarktproblemen, de moeilijkheid win-win-situaties te realiseren en ten slotte, in lijn van Schmid, een reductionistische blik op de bronnen van flexibiliteit en zekerheid. Ter oplossing van deze knelpunten stellen zij onder andere voor de definitie van *flexicurity* nader te expliciteren en daarnaast meer aandacht te besteden aan *governance* en beleidscoördinatie.

Samenvattend lijkt de achilleshiel van het model van Schmid te zitten in wat in de literatuur wordt aangeduid als de *flexibility-security nexus*, ofwel de mogelijkheid om vergaande flexibiliteit ten aanzien van werknemers op de arbeidsmarkt te verbinden met het realiseren van voldoende (sociale) zekerheid van werknemers. De ultieme uitkomst daarvan is 'werkzekerheid' in plaats van 'baanzekerheid'. In plaats van een nexus kan evenwel beter worden gesproken van een *oxymoron* (twee begrippen die met elkaar in tegenspraak en tot op zekere hoogte onverenigbaar zijn). Dat werkt minder versluisend ten opzichte van het zichtbaar maken van paradoxen op de externe en bedrijfsinterne arbeidsmarkt.

Op grond van feitelijke ontwikkelingen kan worden vastgesteld dat flexibiliteit in de afgelopen jaren steeds meer aan momentum heeft gewonnen ten opzichte van zekerheid. De flexibele schil van bedrijven is, zoals gezegd, in de afgelopen jaren – afhankelijke van de gehanteerde aggregatiecriteria – gegroeid tot ruim één derde van alle werknemers (Schmid 2010; CPB 2011; Wilthagen & Muffels 2011). Nederland is daarmee absolute koploper in de EU. Deze ontwikkeling uit zich in een sterke groei van het aantal parttime arbeidskrachten, uitzendwerkers, werknemers met een tijdelijk contract en ZZP-ers. Het betreft in veel gevallen nieuwe toetreders tot de arbeidsmarkt. Tegelijkertijd erodeert het vaste traditionele arbeidscontract. Daarnaast zijn, zoals eerder opgemerkt, de slechte arbeidsmarktrisico's geconcentreerd aan de onderkant van de arbeidsmarkt.

#### LOYALITEIT VERSUS FLEXIBILITEIT

Een tweede, zoals gezegd veelal onderbelichte, meer op de bedrijfsinterne arbeidsmarkt gerichte paradox, is de toenemende vluchtigheid van bedrijfsinterne arbeidsverhoudingen die het gevolg zijn van een toename van flexibiliteit. Aangenomen mag worden dat binding en loyaliteit aan het bedrijf op een vergaand geflexibiliseerde arbeidsmarkt ook een probleem voor de werkgever kan worden (Sennett 1998, 2006 en 2008; Kuttner 1999; Bauman 2001; Jacoby 2004; Dekker 2011; De Waard 2011). De vraag is dan op welke wijze de werknemer niettemin voor langere tijd op een positieve manier aan een bedrijf of organisatie kan worden gebonden. In de Verenigde Staten (vs) wordt in dit verband zelfs gesproken van een *disengagement crisis* van werknemers die de Amerikaanse

economie jaarlijks 300 miljard dollar aan productiviteitsverlies zou kosten (Amabile & Kramer 2011; Harter et al. 2003). Dit vraagstuk neemt scherpere vormen aan in sectoren waarin ook in de komende jaren de arbeidsmarkt mede als gevolg van demografische ontwikkelingen krap zal blijven. Ik denk daarbij bijvoorbeeld aan de zorgsector. In deze sector werkt momenteel al 15 procent van de werknemers. De verwachting is dat dit in de toekomst (2025) een aanzienlijk grotere proportie zal zijn, namelijk 22 procent, of wel één op de vijf werknemers (Zorginnovatieplatform 2009; De Gier 2010). Tegelijkertijd zal het totale arbeidsaanbod omstreeks 2025 vanwege de vergrijzing van de beroepsbevolking veel minder groeien met slechts 20.000 werknemers. Zorgorganisaties zullen dus niet alleen met elkaar moeten concurreren op de arbeidsmarkt, maar ook met andere sectoren. In dit perspectief wordt binding en loyaliteit van werknemers aan bedrijf of organisatie een majeur vraagstuk. Gelukkig blijkt uit onderzoek, mede door mijn studenten, dat een toenemend aantal zorgorganisaties zich van deze problematiek bewust is en experimenteert met nieuwe vormen van arbeidsorganisatie en aanpassingen van het HRM-beleid. Een concreet voorbeeld in dit geval is Buurtzorg Nederland. Dit is een niet-hiërarchische werkorganisatie waarin professioneel vakmanschap van verzorgenden weer volop ruimte krijgt. Een ander voorbeeld is de discussie over de herintroductie van de vroegere wijkverpleegster. Het gaat er mij echter vandaag niet zozeer om deze voorbeelden nader uit te werken. Veeleer is mijn bedoeling u aan de hand van een historisch voorbeeld te laten zien dat binding en loyaliteit van werknemers niet alleen nu, maar ook in het verleden een belangrijk vraagstuk voor arbeidsorganisaties is geweest. Uit die ervaringen valt ook lering voor de toekomst te trekken.

Het betreft in het bijzonder intrigerende ervaringen in de vs in de jaren twintig van de vorige eeuw met het zogeheten *welfare work* (De Gier 2011). De jaren twintig waren de jaren van het grootkapitalisme en massaproductie. Er was in die tijd namelijk een groeiend aantal ondernemingen, zowel grote als kleine, dat de principes van *welfare work* introduceerde door middel van onder meer het oprichten van de allereerste personeelsafdelingen in de dan alleen nog maar grotere bedrijven. De voorgeschiedenis van *welfare work* gaat terug tot het eind van de negentiende eeuw. De bedoeling van *welfare work* was onder meer de georganiseerde vakbonden buiten de bedrijfspoort te houden en stakingen te voorkomen. Maar een belangrijk doel was ook de binding en loyaliteit van de werknemers met het bedrijf te versterken in combinatie met het verhogen van de productiviteit. Ten slotte leverde *welfare work* een belangrijke bijdrage aan het americaniseren van grote groepen Europese immigranten door onder meer het aanbieden van taalonderwijs.

*Welfare work* kan worden omschreven als ‘any service provided for the comfort and improvement of employees which was neither a necessity of the industry nor required by law’. Inhoudelijk bestreek het terreinen als arbeidershuisvesting, onderwijs en opleiding, recreatie, winstdeling en aandeelhouderschap, medische zorg, pensioenen, maatschappelijke werk en werknemersmedezeggenschap (Brandes 1976).

In de literatuur betreffende de Amerikaanse arbeidsverhoudingen wordt *welfare work* gezien als een zeer belangrijk sociaal experiment gedurende de jaren twintig dat de betekenis van *scientific management* op ondernemingsniveau overtrof. Het werd ook gesteund door belangrijke intellectuelen en sociale hervormers, zoals de destijds invloedrijke filosoof en pedagoog John Dewey, managementwetenschapper Mary Parker Follet en Harvard-econoom Sumner Schlichter. Maar ook de na de Eerste Wereldoorlog in progressieve zin hervormde *Taylor Society* die aanvankelijk de introductie van *scientific management* propageerde, ondersteunde *welfare work*-initiatieven in het Amerikaanse bedrijfsleven. De Society zag *welfare work* voornamelijk als een belangrijke vorm van industriële democratie die tegelijkertijd als sleutel fungeerde voor industriële efficiency.

In 1926 beschikte 80 procent van de grote Amerikaanse ondernemingen over ten minste één specifieke vorm van *welfare work*. Dit betrof circa 4 miljoen werknemers. Op het hoogtepunt van de ontwikkeling, eind jaren twintig, had ongeveer de helft van alle Amerikaanse ondernemingen met meer dan 2000 werknemers een afdeling personeelsbeleid. Daarnaast beschikte volgens een onderzoek van de zogeheten National Conference Board meer dan 90 procent van de ondernemingen over veiligheidsprogramma's, 70 procent over sociale zekerheidsprogramma's of mutualiteiten (onderlinge spaarsystemen voor werknemers), 20 procent over formele plannen voor financiële leningen of aandelenbezit van werknemers, et cetera.

De Grote Depressie van de jaren dertig maakte een voorlopig einde aan de succesvolle ontwikkeling van *welfare work* dat ondanks een paternalistische inslag kon rekenen op brede steun van de Amerikaanse werknemers (Cohen 1990). Daarnaast keerde ook de Amerikaanse overheid zich min of meer af van *welfare work* door in de tweede helft van de jaren dertig vakbondsvriendelijke wetgeving te introduceren.

Niettemin is een aantal experts van mening dat uiteindelijk *welfare work* de Grote Depressie overleefde en een zekere, zij het aangepaste, wederopstanding na de Tweede Wereldoorlog doormaakte. Het meest uitgesproken op dit terrein is arbeidshistoricus Sanford Jacoby (Jacoby 1999). Jacoby schetst een ontwikkeling van het vooroorlogse *welfare work* dat hij aanduidt als *classical welfare capitalism* naar het naoorlogse *modern welfare capitalism* in een beperkt aantal grote *non-unionized* Amerikaanse bedrijven, zoals Eastman Kodak, Sears Roebuck en Thompson Products. Deze groep bedrijven vormde de voorhoede ten aanzien van het moderniseren van het meer traditionele *welfare work*. Dit betrof niet zozeer de inhoud van *welfare work*-programma's, maar een versterking van de politieke dimensie ervan. Het ontpopte zich in de naoorlogse jaren in een sterk veranderde economische context en een qua samenstelling veranderde beroepsbevolking als een afzonderlijk alternatief, maar ook als concurrent, ten opzichte van liberalisme en labourisme in de Amerikaanse arbeidsverhoudingen. *Modern welfare capitalism* beklemtoonde in dit geval met name het corporatistische element in tegenstelling tot het meer conflictueuze labourisme en het marktgeoriënteerde liberalisme.

Daarnaast bevatte *modern welfare capitalism* elementen van wat men heden ten dage zou aanduiden als een ‘psychologisch contract’ tussen de werkgever en de werknemer.

*Welfare work* was geen puur Amerikaanse ontwikkeling. Ook in Europa heeft het zich gemanifesteerd. Een bekend voorbeeld is de Engelse chocoladefabriek Cadbury die vele sociale voorzieningen voor zijn werknemers creëerde, waaronder goede woningen met moestuintjes in het ‘arbeidersparadijs’ Bournville (Cadbury 2010). Maar ook ons land kent een aantal sprekende voorbeelden, bijvoorbeeld op het vlak van wonen, zoals het aanleggen van tuindorpen door bedrijven (Het Lansink door machinefabriek Stork in Hengelo, Philipsdorp, Heveadorp en Heijplaat in de Rotterdamse haven), de introductie van winstdelingsregelingen en andere vormen van financiële participatie van werknemers in bedrijven en recreatie. Denk bij recreatie bijvoorbeeld aan psv en Philips Ontspanningsvereniging (Teulings 1976; Mok 1990; Stoop 1992). Maar nergens heeft *welfare work* gedurende een bepaalde periode in de geschiedenis van de arbeidsverhoudingen zo’n hoge vlucht genomen en zo veel invloed op de arbeidsverhouding uitgeoefend als in de vs.

Het *welfare work*-voorbeeld brengt mij tot de volgende conclusies:

- 1 Het ontstaan van *welfare work* toont aan dat binding en loyaliteit van werknemers al lange tijd in de historie van de arbeidsverhoudingen als sleutelvraagstuk door ondernemingen en werkgevers wordt ervaren. Vaak zijn er echter ook nog andere motieven dan binding alleen in het spel.
- 2 In de historie van arbeidsverhoudingen blijken bedrijven bereid zonder of met beperkte steun van de overheid te investeren in maatregelen die bijdragen aan binding en loyaliteit van werknemers aan het bedrijf. Het gaat in dit geval vanuit historisch oogpunt voor bedrijven om een majeur vraagstuk.
- 3 Ook in de vs is sinds de Grote Depressie en na de Tweede Wereldoorlog de politieke of institutionele dimensie in de sfeer van arbeidsverhoudingen belangrijker geworden.
- 4 Het voorbeeld van *welfare work* staat, zeker in zijn oorspronkelijke vorm haaks op het hedendaagse institutionele en ideaaltypische flexibele arbeidsmarktbeleid. Enerzijds richtte het zich allereerst op geschoolde en ongeschoolde blauwe boorden en niet primair op beter opgeleide witte boorden. De laatste profiteren het meest van het huidige flexibele arbeidsmarktbeleid, bijvoorbeeld in de vorm van werk-privébalansvoorzieningen (vgl. Mescher 2011; Pas 2011). Anderzijds kwam *welfare work* tot volle bloei in een context waarin de overheid of arbeidsmarktinstituties zoals vandaag de dag in ons land nog maar nauwelijks een rol van betekenis in de arbeidsverhoudingen speelden.
- 5 De belangrijkste conclusie is echter dat de recente historie ons leert dat de twee beschreven paradoxen van de huidige activerende participatiemaatschappij (tweedeling op de arbeidsmarkt en vluchtigheid in bedrijfsorganisatorische arbeidsverhoudingen) vooral lijken te worden veroorzaakt door een sterk institutionele

invulling van het arbeidsmarktbeleid dan wel de overmatig belangrijke rol van overheden, georganiseerde sociale partners en formele regelgeving (vgl. ook Houwing 2010; evenals voor een vanuit historisch perspectief gepercipieerde tussenpositie tussen centralisatie en decentralisatie van arbeidsverhoudingen: Van Hoof 2007). Deze invulling is vooral ideaaltypisch van aard en tevens gebaseerd op de maakbaarheidsgedachte die ook kenmerkend was voor de vroegere herverdelende verzorgingsstaat. Teneinde beide paradoxen op een adequate manier te kunnen aanpakken zou een zekere mate van ontmythologisering van het activerend arbeidsmarktbeleid op zijn plaats zijn. Dat houdt een zwaarder accent in voor het op dit vlak ten onrechte verwaarloosde ondernemingsniveau en daarnaast een relativering van het door overheid en georganiseerde sociale partners gevoerde activerende arbeidsmarktbeleid. Hierbij kan volgens mij een herwaardering van de bedrijfssociologie nuttige diensten bewijzen.

#### NAAR EEN HERWAARDERING VAN DE BEDRIJSSOCIOLOGIE

Van oudsher betrof bedrijfssociologie de analyse van bedrijfsinterne processen (Mok 1990). Deze subdiscipline was van meet of aan het best ontwikkeld in Amerika en Frankrijk. In Nederland werd de eerste leerstoel in 1965 in Nijmegen gevestigd (J.A.P. van Hoof). Zelf heb ik aan het begin van mijn beroeps carrière enige tijd gewerkt bij de toenmalige leerstoel bedrijfssociologie van de Erasmus Universiteit (J. Buijter).

Mok beschrijft in zijn inleiding in de arbeidssociologie de evolutie van de arbeidssociologie vanaf 1850 tot ongeveer 1990; van Marxiaanse Politieke Economie omstreeks 1850 tot de naoorlogse humanisering van de arbeid, de sociotechnische systeembenadering en de arbeidsprocesbenadering (Mok 1990). In de jaren daarna is de discipline min of meer opgegaan in het meer 'technocratische' vak *human resources management*. Als gevolg van deze ontwikkeling is jammer genoeg het specifieke bedrijfssociologisch perspectief min of meer verloren gegaan. Zoals opgemerkt aan het begin van mijn rede, heeft ook de naoorlogse institutionalisering van het sociale beleid daaraan bijgedragen. Bijgevolg is ook de sociologie voornamelijk een discipline geworden die zich in sterke mate richt op instituties, zoals de overheid en niet zozeer op de *sociale politiek* van afzonderlijke bedrijven en organisaties. Concreet houdt dit in dat de sociologie als discipline en in ons geval de opvolgers van de bedrijfssociologie nog maar nauwelijks in staat zijn soms hardnekkige maatschappelijke en economische mythes door te prikken. Het ontbreekt hen aan sociologische verbeeldingskracht. Sociologische verbeeldingskracht is, zoals ik al in mijn toenmalige Amsterdamse oratie stelde, noodzakelijk om te voorkomen dat zowel beleidsmakers als wetenschappers te lang kritikeloos achter een gevestigd idee aanlopen, zoals het idee van de activerende participatiemaatschappij (De Gier 2001). Tegelijkertijd kan sociologische verbeeldingskracht haar diensten bewijzen bij het vinden van adequate oplossingen voor het vraagstuk van onder andere binding en loyaliteit van werknemers en vluchtigheid in de moderne arbeidsverhoudingen.



Het voorbeeld van de ervaringen met *welfare work* laat in dit geval zien dat de historische dimensie voor de sociologie en dus ook voor de bedrijfsociologie van wezenlijk belang is. Ervaringen uit het verleden kunnen een bijdrage leveren aan de oplossing van de vraagstukken van vandaag, ook al zijn omstandigheden wezenlijk veranderd.

Impliciet wijst het voorgaande punt ook op de noodzaak van een brede invalshoek. Het gaat in dit geval niet alleen om puur sociologische inzichten, maar ook om relevante inzichten uit verwante disciplines, zoals bedrijfs- en sociale geschiedenis, psychologie, economie en rechten. Ik werd daarin gesterkt tijdens mijn verblijf vorig najaar als *visiting fellow* aan de op mijn terrein vermaarde interdisciplinaire School of Industrial and Labor Relations (ILR) van de Cornell University in de vs.

Ten slotte dient de nieuwe arbeidsociologie ook een positieve bijdrage te leveren aan de ontwikkeling en nadere invulling van een sociale politiek op bedrijfsniveau. Daarin moet ook de leefsituatie van de werknemers worden betrokken (Stoop 1992; Mok 1990). Becker en Paulusma ontwaren in dit verband zelfs een dringend op te lossen nieuwe 'sociale kwestie' op bedrijfsniveau, met name in de dienstensector. Zij duiden die aan als een *hidden depression at the workplace* (Becker & Paulusma 2011; vgl. ook Dekker 2011, König 2011).

Samenvattend wil ik mijn rede afsluiten met een pleidooi voor een herwaardering van de bedrijfsociologie in een hernieuwde moderne vorm. Dat is niet alleen belangrijk voor een herwaardering van het volgens mij heden ten dage node gemiste bedrijfsociologische perspectief, maar vanuit analytisch oogpunt ook voor een herwaardering van de betekenis van het bedrijfs- of organisatieniveau bij het oplossen van belangrijke arbeidsvraagstukken, zoals de problematiek van laagopgeleiden en vluchtigheid in de arbeidsverhoudingen. Tegelijkertijd impliceert een herwaardering van de bedrijfsociologie een relativering van het dominante op overheden en beleidsmakers gerichte institutionele perspectief dat in de naoorlogse poldermodel geleidelijk aan te veel gewicht heeft gekregen (vgl. Vos 2011 voor de direct naoorlogse lotgevallen van de Twent-Gelderse textielindustrie).

#### DANKWOORD

Aan het eind van mijn rede rest mij mijn collega's te bedanken voor de plezierige samenwerking in de afgelopen jaren. Dat betreft in het bijzonder diegenen met wie ik onderwijs heb gegeven.

Mijn dank gaat ook uit naar beide voorzitters van de twee vakgroepen waarmee ik het meest heb samengewerkt.

Daarnaast wil ik met nadruk ook John Warmerdam van het ITS bedanken. Met hem heb ik diverse arbeidsmarktonderzoeken uitgevoerd. Samen hebben wij ook met succes een omvangrijk Europees project afgerond.

Verder gaat mijn dank uit naar de collega's van het interdisciplinaire honoursprogramma van de Radboud Universiteit; niet te vergeten Bep Kuling. Bep was tijdens

de vele lange en donkere onderwijsavonden in dit gebouw een plezierig baken met de broodnodige humor en veel nuttige kennis over de universiteit.

Vandaag sluit ik een veertigjarige loopbaan af in beleid, onderzoek en wetenschap. In totaal ben ik daarvan de laatste acht-en-een-half jaar als hoogleraar verbonden geweest aan respectievelijk de Universiteit van Amsterdam en de Radboud Universiteit Nijmegen. Rode draad in mijn loopbaan was van meet of aan het op een zinvolle manier verbinden van wetenschap en sociaal overheids- en bedrijfsbeleid gebaseerd op het Popperiaanse uitgangspunt van *social engineering*. Ik hoop dat ik daarin geslaagd ben. Het was in elk geval fascinerend.

In de toekomst wil ik mij als socioloog op beperkte schaal als onafhankelijk onderzoeker via mijn eigen onderzoeksbedrijfje SocialEngineers, zo nodig in samenwerking met anderen, blijven inzetten op voornamelijk het vlak van toegepast arbeids- en arbeidsmarktonderzoek.

Als nieuwbakken Amerikanist wil ik mij verder gaan verdiepen in de tot de verbeelding sprekende New Deal-periode en de Amerikaanse arbeidsverhoudingen en het sociale beleid in die tijd.

Tenslotte, als *pensionado* ben ik vanzelfsprekend ook van plan andere zaken te gaan aanpakken. Zo krijg ik meer tijd voor mijn kinderen en kleinkinderen en voor mijn hobby's hardlopen, lezen en talen.

Ik prijs mij gelukkig dat vandaag ook mijn promotor Ad Teulings aanwezig is. Bij hem ben ik in 1987 aan de Universiteit van Amsterdam gepromoveerd op het onderwerp sociale zekerheid. Veel later is Ad er via genealogisch onderzoek achter gekomen dat wij ver terug in de tijd familie van elkaar zijn. Voor mij een aangename verrassing.

*Last but not least* ben ik veel dank verschuldigd aan Gine, mijn vrouw. Ik draag mijn rede van vanmiddag aan haar op. Zij heeft een wezenlijke bijdrage geleverd aan het doorstaan en herstel van de onverwachte ernstige ziekte die mij een groot deel van dit jaar parten speelde.

*Ik heb gezegd*

*De Panne/ Heilig Landstichting, oktober-november 2011*

## BIOGRAFIE

## GERAADPLEEGDE LITERATUUR

- Amabile, Teresa & Steven Kramer (2011) Do Happier People Work Harder? *New York Times*, September 6.
- Bauman, Zygmunt (2001) *The Individualized Society*. Polity Press: Cambridge.
- Becker, Frans & Pim Paulusma (z.j.) *The hidden depression at the workplace*. Amsterdam: Wiardi Beckman Stichting.
- Becker, Frans & Pim Paulusma (2011) De verborgen malaise op de werkplek. *S&D* 9/10, blz. 48-58.
- Bekker, Sonja (2011), *Flexicurity. Explaining the development of a European concept*. Diss. Tilburg: Tilburg University.
- Bertelsmann Stiftung (2006) *Zwanzig 2020 Zwanzig*. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- *Brabants Dagblad* (1 juli 2011) FNV voert strijd tegen flexwerk op.
- Brandes, Stuart D. (1976) *American Welfare Capitalism*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Buroni, Luigi & Maarten Keune (2011) Flexicurity: A conceptual critique. *European Journal of Industrial Relations*, 17, pp. 75-90.
- Cadbury, Deborah: *Chocolate Wars. From Cadbury to Kraft: 200 Years of Sweet Successes and Bitter Rivalry*. London: Harper Collins.
- Cohen, Elizabeth (1990) *Making A New Deal. Industrial Workers in Chicago, 1919-1939*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Cörvers, Frank, Rob Euwals & Andries de Grip (2011) *Labour Market Flexibility in the Netherlands. The role of contracts and self-employment*. The Hague: CPB.
- Deelen, Anja, Nicole Bosch & Rob Euwals (2011) Het Deense arbeidsmarktmodel en de crisis. *ESB* 96 (4607), 1 april, blz. 218-220.
- Dekker, Fabian (2011) *Flexible Employment, Risk and the Welfare State*. Diss. Rotterdam: Erasmus University.
- Gier, Erik de (2001) *De sociologische interventie. Wetenschap en sociaal beleid*. Oratie Amsterdam: Vossiuspers.
- Gier, Erik de (2007) *Overpeinzingen bij een activerende participatiemaatschappij*. Oratie Nijmegen: Radboud Universiteit.
- Gier, Erik de (2010) De zorgarbeidsmarkt in spagaat? Tussen een toenemende vraag naar arbeid en collectieve bezuinigingen. In: *Tijdschrift voor HRM* 3 2010, blz. 68-90.
- Gier, Erik de (2011) *New Deal Labor Reforms and their Aftermath: The Flawed Evolution of the American Labor-Management Model as Regards Center Firms, 1945-1980*. Visiting Fellow Working Papers Cornell University ILR School, Paper 31. Cornell University: Ithaca (<http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/intlvf/31>).
- Harper, James K., Frank L. Schmidt & Corey L.M. Keyes (2003) *Well-Being In the Workplace And Its Relationship To Business Outcomes. A Review Of The Gallup Studies*. Washington D.C.: American Psychological Association (APA).
- Hirschman, Albert O. (1970) *Voice, Exit and Loyalty. Responses To Decline In Firms, Organizations And States*. Cambridge: Harvard University Press.
- Hoof, J. Van (2007) *Nieuwe geluiden, oude thema's. Veertig jaar veranderingen in het arbeidsbestel*. Afscheidsrede Nijmegen: Radboud Universiteit.

- Houwing, Hester (2010) *A Dutch Approach To Flexicurity. Negotiated change in the organization of temporary work*. Diss. Amsterdam: UvA.
- Jacoby, Sanford M. (1999) *Modern Manors. Welfare Capitalism Since The New Deal*. Princeton: Princeton University Press.
- Jacoby, Sanford M. (2004) *Employing Bureaucracy. Managers, Unions, and the Transformation of Work in the 20th Century*. Mahwah N.J.: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Jørgensen, Henning (2011) Danish 'Flexicurity' in Crisis – Or Just Stress-tested by the Crisis. *International Policy Analysis*, March, Friedrich-Ebert Stiftung: Berlin
- Keune, Maarten (2011) *Iedereen aan het werk!?! Over de veranderende relaties tussen verzorgingsstaat, arbeidsmarkt en arbeidsverhoudingen*. Oratie. UvA: Amsterdam.
- König, Eppo (2011) 'Nederland wacht sociaal conflict' Socioloog Dekker ziet groeiende kloof tussen insiders en outsiders op de arbeidsmarkt. *NRC Handelsblad*, 21 oktober.
- Kuttner, Robert (1996) *Everything For Sale. The Virtues and Limits of Markets*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Mescher, Samula (2011) *Ambiguities in Work-Life Balance Support*. Diss. Nijmegen: Radboud University.
- Mok, A.L. (1990) *In het zweet uws aanschijns...Inleiding in de arbeidssociologie*. Leiden: Stenfert Kroese.
- Pas, Berber (2011) *Care + er = Career?* Diss. Nijmegen: Radboud University.
- Schmid, Günther (2010) *The future of employment relations. Goodbye 'Flexicurity' – welcome back transitional labour markets?* AIAS Working Paper 10-106. Amsterdam: UvA.
- Sennett, Richard (1998) *The Corrosion of Character. The Personal Consequences of Work in The New Capitalism*. New York: Norton & Company.
- Sennett, Richard (2006) *The Culture of the New Capitalism*. New Haven: Yale University Press.
- Sennett, Richard (2008) *The Craftsman*. London: Penguin Books
- Stellinga, Marike (2011) Flexwerk? De arbeidsmarkt regelt het zelf wel. *NRC Handelsblad*, 6 november.
- Stoop, Sjeff (1992) *De sociale fabriek. Sociale politiek bij Philips Eindhoven, Bayer Leverkusen en Hoogovens IJmuiden*. Leiden: Stenfert Kroese.
- Teulings, A. (1996) *Philips. Geschiedenis en praktijk van een wereldconcern*. Van Gennep: Amsterdam.
- *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken (TVA)* (2011) Themanummer ZZP-ers. 27 (3).
- Vos, Nick C.C. (2011) *De rauwe wet van vraag en aanbod. Arbeidsverhoudingen in de Twents-Gelderse Textielindustrie 1945 tot 1949*. Diss. Uva: Amsterdam
- Waard, Michele de (2011) Flexibiliteit is de maat der dingen. *NRC Handelsblad*, 26 juli.
- Wilthagen Ton & Ruud Muffels (2011) Toenemende flexibiliteit in Nederland. Boekbespreking. *TVA* 27 (3), blz. 368-372.



