

De komst van nieuwe productieconcepten en andere arbeidsrelaties: sneltrein of boemel?

Bram Steijn

Zowel de wetenschappelijke als de populaire managementliteratuur wordt al enige decennia gedomineerd door de gedachte dat het klassieke, tayloristische organisatieontwerp inmiddels over de uiterste houdbaarheidsdatum heen is. Als belangrijkste oorzaak daarvan wordt gewezen op de toegenomen turbulentie in de omgeving van organisaties, waardoor van deze organisaties meer flexibiliteit wordt verwacht. Aangezien de ‘oude’ organisatievormen en arbeidsrelaties dit in de weg staan, is de ontwikkeling van nieuwe productieconcepten en andere arbeidsrelaties noodzakelijk.

De literatuur bevat een grote verscheidenheid aan concepten om de ‘nieuwe’ arbeidsorganisatie te beschrijven. Zo wordt onder meer gesproken over ‘high-involvement workplaces’, ‘new production concepts’, ‘post-fordism’, ‘high-commitment management’ en ‘high performance work systems’ (vergelijk Kern en Schumann, 1984; Ichniowski et al., 1996; Gallie et al., 1998; Wood en De Menezes, 1998; Huys et al., 1999; Appelbaum et al., 2000).

Deze concepten beschrijven veelal twee verschillende veranderingen in organisaties (vergelijk Van Hootehem, 2000; Steijn, 2001b). Sommige auteurs, zoals Kern en Schumann in hun klassieke studie uit 1984, beschrijven *structurele* veranderingen en benadrukken vooral de overgang van een tayloristisch organisatieontwerp naar ‘nieuwe productieconcepten’. Centraal staat de noodzaak tot het *herontwerpen* van organisaties. Anderen hebben meer oog voor nieuwe vormen van personeelsbeleid (HRM) die in deze organisaties nodig zijn en voor de nieuwe arbeidsrelaties die tussen werkgevers en werknemers ontstaan. Dit zien we bijvoorbeeld in de employabilityliteratuur, waarin wordt betoogd dat het oude psychologisch contract tussen werkgevers en werknemers aan revisie toe is en plaats moet maken voor een nieuw contract. Hierin staan in plaats van loyaliteit en de baan voor het leven de tijdelijkheid van de arbeidsrelatie en de bereidheid tot leren centraal (vergelijk Gaspersz en Ott, 1996).

B. Steijn is universitair hoofddocent ‘Arbeid en HRM’ bij de afdeling Bestuurskunde van de faculteit Sociale Wetenschappen, Erasmus Universiteit Rotterdam.

Aangezien de structurele en relationele veranderingen nauw verbonden lijken, maken sommigen hiertussen geen expliciet onderscheid. Zo wordt bijvoorbeeld in de literatuur over de 'high performance work systems' (HWPS) veelal een arbeidssysteem beschreven waarin zowel het organisatieontwerp als de arbeidsrelaties veranderen (vergelijk bijvoorbeeld Appelbaum et al., 2000). Bij het eerste ligt dan de nadruk op de introductie van vormen van teamarbeid en bij het tweede op het gebruik van 'moderne' HRM-instrumenten in het personeelsbeleid.

In dit artikel gaan we in op de vraag wat werknemers in de praktijk van deze ontwikkeling merken. Daartoe bespreken we in de volgende paragraaf eerst recent empirisch onderzoek. Vervolgens presenteren we aan de hand van twee onderzoeksvragen de resultaten van een eigen survey naar dit onderwerp.

Recent empirisch onderzoek

Gegeven de grote verscheidenheid aan publicaties over nieuwe organisatievormen en nieuwe arbeidsrelaties zou men verwachten dat het wetenschappelijk onderzoek overtuigend laat zien dat de 'oude' vormen en relaties inmiddels verleden tijd zijn en nauwelijks nog worden toegepast. Dat is echter niet zo. Er gaapt een grote kloof tussen de theoretische belangstelling voor nieuwe organisatievormen en relaties en de feitelijke diffusie van de modellen in de praktijk. Vandaar dat bij sommige auteurs scepsis heerst over de werkelijke snelheid waarmee organisaties veranderen.

Onderzoek in diverse Europese landen

Allereerst moet in dat kader het onderzoek van Child en Loveridge (1990) worden genoemd. Deze auteurs coördineerden onderzoek in diverse Europese landen naar de invloed van de invoering van micro-elektronica in de dienstensector (in ziekenhuizen, banken en de detailhandel). Men was met name op zoek naar nieuwe organisatieconcepten waarin de kwaliteit van de arbeid als gevolg van de inzet van informatietechnologie aantoonbaar steeg. Blijkens de studie was dat een teleurstellende zoektocht. Verrassenderwijs is één van de belangrijkste conclusies dat veel bedrijven er na een technologische innovatie nog min of meer hetzelfde uitzien als daarvoor. Vandaar dat zij spreken van 'organisational conservatism'. Van een werkelijke introductie van nieuwe organisatieconcepten met als gevolg daarvan verbetering van de kwaliteit van de arbeid is nauwelijks sprake.

Tot een soortgelijke conclusie, maar dan met betrekking tot de industrie, komen de Vlaamse onderzoekers Huys, Sels en Van Hootegem (1995). Zij bestudeerden in Vlaanderen dezelfde sectoren als Kern en Schumann destijds in 1984 in West-Duitsland (de machinebouw, de automobiellindustrie en de chemische industrie). De belangrijke achterliggende vraag was of er werkelijk sprake is van het 'einde van de arbeidsdeling' en de komst van nieuwe productieconcepten. Blijkens de titel van hun studie, *De uitgestelde transformatie*, duiden de bevindingen daar niet op. Er zijn wel degelijk veranderingen waarneembaar, maar '... hoewel het tayloristische productieconcept aan verandering onderhevig is, blijven de structurerende principes ervan grotendeels intact' en 'het aanpassingsvermogen van de tayloristische principes [werd] onderschat' (1995: 136-137).

Ook van belang is de studie van Pruijt (1997), die op basis van een groot aantal Europese cases de vraag heeft beantwoord wat terecht is gekomen van veel – zoals hij het noemt – antitayloristische initiatieven om de kwaliteit van de arbeid te verbeteren (zoals de introductie van diverse vormen van teamarbeid en ver- of minder vergaande vormen van medezeggenschap). Zijn conclusie is dat dit in de praktijk tegenvalt. Ze zijn er wel, maar in veel gevallen treedt na een aanvankelijk succesvolle introductie (gedeeltelijke) regressie op, waarbij eerdere verworvenheden met betrekking tot de kwaliteit van de arbeid teniet worden gedaan.

Zowel Huys et al. (1995: 136) als Pruijt (1997: 146) suggereren dat nieuwe productieconcepten blijkbaar niet per definitie nodig zijn om tot een grotere flexibiliteit van de organisatie te komen. In de woorden van Huys et al.: 'Een gemodificeerd taylorisme lijkt bekwaam om de zich aandienende veranderingen te beantwoorden.'

Dit inzicht kan worden geïmplementeerd met de recente studie van Van Hootegem (2000). Dit boek – met de veelzeggende titel *De draaglijke traagheid van het management* – omvat een uitvoerige studie van nieuwe productieconcepten en nieuwe arbeidsrelaties in België. Eens te meer beschrijft Van Hootegem dat bedrijven weliswaar veranderen, doch dat deze veranderingen uiteindelijk marginaal blijven. Uiteindelijk kiest men voor op het taylorisme gebaseerde oplossingen, waaraan echter aan lean production (door hem ohnisme genoemd) ontleende elementen worden verbonden. Ook hij beschrijft aanpassingen in de arbeidsdeling met als doel een grotere flexibiliteit (bijvoorbeeld door de introductie van teamarbeid), maar van een grootscheepse herziening van de productieconcepten is ook in België geen sprake.

Een recente empirische studie naar het voorkomen van teamarbeid in Europa (Benders et al., 1999) suggereert eveneens dat het met de opkomst van nieuwe productieconcepten tegenvalt. Volgens dit onderzoek – gebaseerd op een survey onder managers – komt teamarbeid in Europa als zodanig veel voor (op 36% van de onderzochte werkplekken), maar is het aantal bedrijven dat gebruikmaakt van op de principes van de sociotechniek gebaseerde teams, relatief gering (slechts zo'n 4%). De teams die er zijn, hebben daarom minder autonomie dan veel voorstanders van teamarbeid zouden willen.

Het beeld dat uit de voorgaande bespreking oprijst, is eenduidig. Hoewel er veranderingen gaande zijn in het (Europese) bedrijfsleven, is van een grootscheepse invoering van nieuwe productieconcepten en van een afscheid van het taylorisme en het fordisme geen sprake. Het destijds door Kern en Schumann voorspelde 'einde van de arbeidsdeling' is niet in de voorspelde mate opgetreden, zij het – en dat is toch als een belangrijk element van de besproken nieuwe productieconcepten te beschouwen – dat teamarbeid in toenemende mate wordt geïntroduceerd. Dit laatste is echter zelden sociotechnisch geïnspireerd, maar lijkt meer gebaseerd op lean production en BPR.¹

Ook over de snelheid van diffusie van HRM is niet iedereen even enthousiast. Hoewel het concept als zodanig ook in het bedrijfsleven wordt omarmd en veelvuldig wordt gebruikt – al was het maar in de naamgeving van de 'oude' afdeling Personeelszaken –, zijn er vrij veel observaties die doen vermoeden dat ook deze diffusie minder snel gaat dan door de literatuur wordt verondersteld. Illustratief is daarbij een observatie van Hendry en Pettigrew (geciteerd door Brewster 1994: 30). Naar aanleiding van het feit dat één van de kernelementen van HRM, namelijk integratie van het personeelsbeleid in het HRM-beleid van de onderneming, in de praktijk niet zo vaak voor blijkt te komen, is door hen gesteld dat 'American texts on HRM need to be read, therefore, as indictments of what American industry largely was not'. Overigens wordt tegelijkertijd door Brewster geconstateerd dat in een aantal Europese bedrijven een dergelijke integratie zich wel degelijk voordoet.

Onderzoek in Nederland

Wat Nederland betreft zijn onder meer de bevindingen van Hofmans en Jetten uit 1995 veelzeggend. Deze auteurs hebben een aantal kenmerken van HRM benoemd die volgens hen gemeenschappelijk zijn voor de diverse HRM-modellen. Vervolgens is bezien in hoeverre negentien bedrijven uit de industrie en de dienstverlening deze elementen van HRM in de praktijk hanteren. Hun conclusie was dat slechts twee van de negentien bedrijven beleid voeren dat kan worden getypeerd als 'het

totale HRM-model' (1995: 36). Daarnaast voeren vier andere bedrijven HRM-beleid in een embryonaal stadium en varen vier organisaties 'onder valse vlag'. In deze laatste organisaties heeft het personeelsbeleid al jaren geen fundamentele veranderingen ondergaan en zijn veranderingen hooguit cosmetisch van aard. Tot slot is bij negen bedrijven de wil tot verandering wel aanwezig, maar komt daarvan door de aanwezigheid van te veel struikelblokken (nog) weinig terecht.

Recenter onderzoek (Gründeman et al., 2001) over 'de stand van personeelszaken' in Nederland komt tot overeenkomstige bevindingen. Weliswaar constateert men (2001: 117) dat het personeelsbeleid als zodanig behoorlijk is uitgewerkt in Nederlandse organisaties, maar tegelijkertijd blijkt dat maar in beperkte mate aan de vijf 'echte' HRM-kenmerken die zij onderscheiden, wordt voldaan. Zo ziet slechts 26% van de organisaties het personeel als meer dan een kostenpost, beïnvloeden bij slechts 22% de personeels- en de organisatiestrategie elkaar, is bij een magere 15% het lijnmanagement betrokken bij de ontwikkeling en de uitvoering van het personeelsbeleid en wordt bij slechts 18% van de organisaties het personeelsbeleid gekenmerkt door een langetermijnvisie. In totaal voldoet niet meer dan 0,5% van de organisaties aan alle door hen onderscheiden HRM-kenmerken!

Van Hootegem constateert in Vlaanderen (2000: 474) dat het niet alleen wachten is op de introductie van nieuwe productieconcepten, maar dat ook de komst van nieuwe arbeidsrelaties (door hem werkgelegenheidsverhouding genoemd) niet direct aanstaande is. Volgens hem blijkt de fordistische werkgelegenheidsverhouding 'verbazingwekkend' stand te houden. Dit laat overigens onverlet dat in de door hem onderzochte cases wel degelijk veranderingen waarneembaar zijn op het gebied van het personeelsbeleid. Zo constateert hij bijvoorbeeld dat de belonings-systematiek verandert, waardoor de aard van de voorheen complexe loonschalen in veel bedrijven een ander karakter krijgt. In een aantal bedrijven worden bijvoorbeeld minder loonklassen in de functiewaardering onderscheiden en steken vormen van flexibele en variabele beloning de kop op. Dit heeft echter naar zijn mening slechts een beperkt effect op het loonzakje. Kenmerkend is dat het om 'aanpassingen van de bestaande systemen aan gewijzigde situaties gaat, die [worden] doorgevoerd zonder te raken aan de bureaucratische benadering' (2000: 467).

Gallie et al. (1998) gaan op basis van empirisch onderzoek eveneens expliciet in op de mogelijke komst van nieuwe arbeidsrelaties. Ook hun bevindingen duiden op slechts bescheiden veranderingen. Van een omslag van aansturing op basis van 'commitment' in plaats van door

middel van 'controle' is geen sprake (1998: 314). Ook zijn managementsystemen gebaseerd op participatie (een belangrijk aspect van het Harvard-model van HRM) niet wijd verspreid. Wel constateren zij eveneens dat prestatiegeoriënteerde beloningssystemen waarin de nadruk ligt op de beoordeling van het individu en zijn of haar prestatie, in opkomst zijn. Wat dat betreft constateren zij dus toch een toename van HRM-praktijken. Tegelijkertijd merken zij op dat deze praktijken zich vooral beperken tot het hoger opgeleide personeel en het hogere kader. Vooral handarbeiders hebben nog steeds te maken met traditionele controlesystemen. Zij menen daarom dat de huidige toepassing van personeelsinstrumenten leidt tot een versterking van verschillen tussen personeelscategorieën binnen en tussen ondernemingen (1998: 295).

Tot welke voorlopige conclusie leidt de voorgaande uiteenzetting? Een integrale invoering van HRM – waardoor de arbeidsverhoudingen ingrijpend veranderen – lijkt niet aan de orde. De bewering dat alles bij het oude is gebleven, is echter ook onjuist. Veel werknemers hebben in meer of mindere mate met de introductie van elementen van HRM te maken. Daarbij lijkt het in veel gevallen meer om de introductie van elementen uit het harde Michigan-model (gekoppeld aan prestatie) dan uit het zachte Harvard-model te gaan (vergelijk Fombrum et al., 1984; Beer et al., 1984).

Tegen deze achtergrond bestaat behoefte aan meer onderzoek naar de mate van diffusie van nieuwe vormen van organisatie en personeelsbeleid in het Nederlandse bedrijfsleven. Een survey die begin 2000 door CentERdata in Tilburg onder 835 werknemers is afgenomen – de zogenoemde 'telepanelsurvey', waarover uitgebreid in Steijn (2001b) is gerapporteerd – biedt de mogelijkheid hierop nader in te gaan². Dit zal aan de hand van twee onderzoeksvragen gebeuren.

- 1 In hoeverre nemen werknemers de nieuwe productieconcepten en nieuwe arbeidsrelaties waar?
- 2 Welke groepen werknemers hebben vooral baat bij de huidige ontwikkeling naar een nieuwe arbeidsorganisatie en welke niet?

Nieuwe productieconcepten en nieuwe arbeidsrelaties in de praktijk

Een survey onder werknemers geeft geen volledig inzicht in de mate van diffusie van nieuwe organisatievormen en nieuwe arbeidsrelaties in het Nederlandse bedrijfsleven. De resultaten van dit onderzoek kunnen immers niet zomaar naar het organisationele niveau worden vertaald, omdat a) grotere organisaties – doordat zij meer werknemers in dienst

hebben – een grotere kans hebben om deel uit te maken van het onderzoeksbestand dan kleinere organisaties en b) werknemers waarschijnlijk een beperkt beeld hebben van (bijvoorbeeld) het personeelsbeleid zoals dat door organisaties wordt gevoerd. Aan de andere kant vormt een dergelijk onderzoek wel een nuttige aanvulling op onderzoek onder bijvoorbeeld personeelsmanagers zoals dat vaak gebeurt. Ook het blikveld van deze respondenten is immers selectief. Niet uit te sluiten is dat zij het HRM-beleid zoals dat wordt gevoerd, positiever voorstellen dan het is. Mede daarom kunnen resultaten van een werknemerssurvey goed worden gebruikt om na te gaan in hoeverre werknemers in hun dagelijkse werk daadwerkelijk iets merken van de zo veel besproken nieuwe organisatievormen en nieuwe vormen van personeelsbeleid.

Op basis van de resultaten van het onderzoek worden in deze paragraaf drie aspecten behandeld:

- de diffusie van verschillende oude en nieuwe productieconcepten;
- de verspreiding van instrumenten van HRM;
- de mate van employability van de werknemers.

Oude en nieuwe productieconcepten

In het onderzoek zijn vier verschillende productieconcepten onderscheiden. Daarbij werd gebruikgemaakt van een vraagstelling waarbij de respondenten met betrekking tot zes aspecten van hun werk (de planning van het werk, de kwaliteit van het werk of de dienstverlening, het verbeteren van de werkprocessen, het omgaan met klanten, het werkrooster en/of de werktijden, de werkomstandigheden) aan konden geven of beslissingen over die aspecten ofwel door henzelf ofwel gezamenlijk in teamverband ofwel door anderen worden genomen.³

Op basis van de antwoorden zijn de volgende productieconcepten onderscheiden (vergelijk Steijn, 2001b: 158-162):

1 Het tayloristische productieconcept

Dit is de traditionele werkwijze typerend voor de fordistische periode gekenmerkt door een grote mate van arbeidsdeling en een geringe autonomie voor de betrokken werknemers. Op basis van de antwoorden is aangenomen dat werknemers die op ten minste drie van de zes onderscheiden aspecten aangaven dat vooral anderen beslissingen nemen, in zo'n productieconcept werken.

2 Het professionele productieconcept

Dit is een werkwijze gekenmerkt door een grote mate van zelfstandigheid en vakmanschap van de betrokken werknemers. Werknemers die ten minste drie keer aangaven dat zij zelf beslissen op de onderscheiden aspecten, werken volgens mijn operationalisering in dit productieconcept.

3 *Het teamgerichte productieconcept*

Dit is een werkwijze waarin de werknemers in teamverband werken, maar waarin de hoeveelheid autonome beslissingen die dat team kan nemen, relatief gering is (zoals in lean production en BPR-teams). Werknemers die drie of vier keer hebben aangegeven dat het team waarin zij werken, beslist over de onderscheiden aspecten, werken volgens de operationalisering in dit productieconcept.

4 *Het sociotechnische productieconcept*

Ook deze werkwijze is gebaseerd op het werken in teams, doch in dit geval kan het team wel veel zelfstandige beslissingen nemen. Indien de respondenten vijf of zes keer aangaven dat het team beslist over de onderscheiden aspecten, is aangenomen dat zij in een dergelijk productieconcept werken.

Een onderscheid tussen de typen 3 en 4 wordt in de literatuur veel gemaakt. Hoewel daarin ook wordt gewezen op verschillen tussen BPR en lean production, zijn deze in de gehanteerde operationalisering niet van elkaar te onderscheiden. Impliciet wordt verondersteld dat alleen de sociotechnische teams een echt nieuw productieconcept impliceren, terwijl het derde type als neotayloristisch wordt gezien (vergelijk bijvoorbeeld Bacon en Blyton, 2000).

Het tweede, professionele, type is daarnaast uitdrukkelijk onderscheiden om werknemers die zelfstandig en met een grote mate van autonomie werken, te kunnen onderscheiden van werknemers met een veel minder grote mate van autonomie en zelfstandigheid. Dit type productieconcept impliceert een kritiek op het gangbare onderzoek naar teamarbeid, waarin weliswaar verschillende vormen van teamarbeid worden onderscheiden, dan wel werknemers die in teamverband werken, worden afgezet tegen werknemers die dat niet doen (vergelijk Harley, 2002), maar waarin uit het oog wordt verloren dat er grote variëteit bestaat in arbeidssituaties tussen werknemers die *niet* in teams werken.

Blijkens tabel 1 komen alle vier de productieconcepten in Nederland in ruime mate voor.

Tayloristisch	25,4
Professioneel	29,2
Teams	33,3
Sociotechnisch	12,1
N = 775	

Tabel 1. Verspreiding productieconcepten in Nederland werken (in procenten)

De tabel laat zien dat nog steeds ruim een kwart van de Nederlandse werknemers in een tayloristische arbeidsorganisatie werkt. Hoewel dit

erop duidt dat dit concept dus zeker nog niet is afgeschreven, geeft het tegelijkertijd aan dat het niet (meer) dominant is: niet alleen werken relatief veel werknemers in teams, het percentage werknemers dat over een relatief grote mate van (individuele) zelfstandigheid en autonomie beschikt (het professionele concept), is vrij groot. Tegelijkertijd moet echter ook worden geconstateerd dat de vorm van teamarbeid waarin de mate van (collectieve) autonomie van de werknemers het grootst is (het sociotechnische concept), relatief het minst vaak voorkomt. Dit komt overeen met de bevindingen van Benders et al. (1999) en kan worden geïnterpreteerd als een bevestiging van de stellingname van Van Hootegem (2000) dat organisatieveranderingen in veel gevallen marginaal blijven.

Overigens bestaat er een matig sterke samenhang tussen de economische sector waarin men werkt en het productieconcept (zie Steijn, 2001b: 66-67). Het blijkt dat het tayloristische productieconcept in de traditionele sectoren (landbouw, industrie, distributie) relatief vaker voorkomt dan in de 'postindustriële' dienstensector. In de industrie en de bouw is het tayloristische concept het meest gehanteerde.

Verspreiding van HRM

In het begin van dit artikel zijn studies besproken waaruit blijkt dat het met de verspreiding van HRM nog niet echt wil vlotten. De telepanel-survey bevat slechts een tweetal vragen waarin op het personeelsbeleid van de organisaties waar men werkt, is ingegaan. Deze geven echter wel een beeld van dit beleid.⁴

In de eerste plaats is aan de werknemers gevraagd of in de organisatie waar zij werken, functioneringsgesprekken worden gehouden. Hoewel zeer beperkt, zegt het antwoord in ieder geval of er 'iets' aan HRM gebeurt. Immers, functioneringsgesprekken vormen een belangrijke hoeksteen van op HRM-uitgangspunten gebaseerd personeelsbeleid. Zonder dergelijke gesprekken is op individuele prestaties gebaseerde beloning, een op de individuele werknemer toegesneden opleidings- en loopbaanbeleid en integratie van het personeelsbeleid in het bredere organisatiebeleid immers lastig.

In de tweede plaats is aan de werknemers gevraagd of in die gesprekken wordt nagegaan of zij extra trainingen of opleidingen nodig hebben. Hoewel opnieuw een beperkte indicator, geven de antwoorden niettemin een indicatie van de mate waarin het personeelsbeleid van een organisatie voldoet aan een belangrijke basisvoorwaarde van HRM-beleid. Men kan immers veronderstellen dat organisaties die in functioneringsgesprekken nagaan wat de opleidingsbehoefte van hun werk-

nemers is, méér aan HRM doen dan organisaties die dat niet doen. Bestudering van de antwoorden van de respondenten leert dat 81% van de werknemers meldt dat in de organisatie waar zij werken, functioneringsgesprekken worden gehouden; 19% geeft aan dat dit niet zo is. Niet minder dan 48% van de werknemers geeft echter aan dat in die gesprekken *niet* wordt nagegaan wat de opleidingsbehoefte is. Slechts 33% geeft aan dat er niet alleen functioneringsgesprekken worden gehouden, maar dat daarin ook de opleidings- en trainingsbehoefte aan de orde komt. Hoe beperkt deze indicator ook is, het bevestigt de gepresenteerde studies waaruit blijkt dat de verspreiding van HRM langzaam verloopt.

Overigens bestaan er samenhangen met de omvang en de economische sector van de organisatie. In de eerste plaats is er een matig sterke samenhang met de omvang (Cramers $V = .25$). Werknemers in kleine organisaties rapporteren minder vaak dat er functioneringsgesprekken worden gevoerd dan werknemers in grote organisaties. Zo meldt 51% van de werknemers in organisaties met een omvang van maximaal tien werknemers dat dergelijke gesprekken niet plaatsvinden tegen slechts 8% van de werknemers in organisaties met een omvang van meer dan 250 werknemers. Evenzo geeft slechts 22% van de werknemers in de kleine bedrijven aan dat in die gesprekken de trainingsbehoefte wordt nagegaan, tegen 51% van de werknemers in de grote bedrijven.

Ook de samenhang met de economische sector is matig sterk (Cramers $V = .35$). Bedrijven in de industrie, de distributie en de detailhandel voeren het minst vaak functioneringsgesprekken (het percentage dat dit niet doet, schommelt rond de 25), bij het openbaar bestuur worden dergelijke gesprekken het meest gevoerd (slechts bij 5% niet). Afspraken over opleidingen worden bij organisaties in het openbaar bestuur eveneens het meest gemaakt (46%), gevolgd door de zakelijke dienstverlening (41%). De hoge scores op deze aspecten van HRM-beleid voor het openbaar bestuur komen overigens overeen met bevindingen gerapporteerd in Gründeman et al. (2000).

De mate van employability

Het employabilityconcept heeft in de jaren negentig veel aandacht gekregen. Deze aandacht heeft zich zeker niet beperkt tot de literatuur. Door tal van organisaties zijn initiatieven genomen om de employability van werknemers te bevorderen (bijvoorbeeld door de inrichting van mobiliteitsbureaus). Veel bedrijven (bijvoorbeeld Shell en Philips) hebben erop gehamerd dat 'de vaste baan voor het leven' ten einde is. Vele reorganisaties (met KPN als recent voorbeeld) illustreren dit.

Ook bij de overheid bestaan tal van initiatieven om de employability van de werknemers te bevorderen. Zo zijn er mobiliteitsbureaus bij ministeries en gemeenten, is employability bij de krijgsmacht een belangrijk issue (Hugen en Knops, 1999) en heeft bijvoorbeeld de politie in Zeeland een project 'Vitalisering' om de interne mobiliteit van de medewerkers te bevorderen (Stuart, 2000).

De grote aandacht voor employability bij private en publieke organisaties hangt dus mede samen met de talrijke reorganisaties die in de jaren negentig hebben plaatsgevonden. Voor bedrijven die reorganiseren en inkrimpen, is employability uiteraard een strategie om de (externe) mobiliteit van de medewerkers te bevorderen. Wat dat betreft is het interessant om te constateren dat 48% van de ondervraagde werknemers in het telepanelonderzoek in de drie jaar voorafgaand aan het interview een reorganisatie heeft meegemaakt. Van deze groep werknemers gaf 44% (ofwel ruim 21% van het totaal) aan dat bij deze reorganisatie arbeidsplaatsen verloren zijn gegaan.

Toch is het de vraag of door het toegenomen employabilitybeleid de arbeidsrelaties tussen werkgevers en werknemers werkelijk ingrijpend zijn veranderd. Is er op grote schaal echt sprake van een 'nieuw psychologisch contract'? Er zijn diverse aanwijzingen dat dit niet zo'n vaart loopt. Een eerste aanwijzing dat er minder is veranderd dan men zou verwachten, geven de antwoorden op een vraag uit de survey. Begin 2000 antwoordde 66% bevestigend op de vraag of men – als het aan de betrokkene zelf lag – over vijf jaar nog bij dezelfde organisatie zou willen werken. Aangezien dat percentage in een vergelijkbaar telepanelonderzoek uit 1994 op 67% lag, kan niet worden geconcludeerd dat werknemers in de tweede helft van de jaren negentig het gevoel hadden dat de arbeidsrelatie tijdelijk was en dat men mobiel moest zijn.

Ook andere cijfers bevestigen dit beeld. Zo is in het onderzoek ook nagegaan hoe de ondervraagde werknemers scoren op de door Gaspersz en Ott (1996) onderscheiden dimensies van employability (kunnen, willen en weten). Tabel 2 geeft een overzicht.

	(Sterk) aanwezig	Neutraal	(Sterk) afwezig
Kunnen	65%	23%	12%
Willen	20%	19%	61%
Weten	51%	30%	19%

Tabel 2. Oordeel van werknemers over drie dimensies van employability

Wat betreft de kunnen- en wetendimensie oordelen werknemers positief over hun employability. Met andere woorden, in meerderheid vindt

men over voldoende kennis en vaardigheden te beschikken om elders aan de slag te komen. Bovendien denkt men te weten waar men een andere baan zou moeten zoeken. De bereidheid om een andere baan te zoeken – een kerndimensie van employability – ligt echter tegelijkertijd vrij laag. Slechts een kleine minderheid van de werknemers geeft aan het niet vervelend te vinden om het komende jaar van baan te veranderen.

Mannen en vrouwen beoordelen hun employability ongeveer identiek, maar er is wel een verschil tussen leeftijdsgroepen. Jongeren scoren op de kennisdimensie beduidend hoger dan oudere werknemers. Bovendien is de bereidheid tot employability onder jongeren hoger dan onder ouderen. Terwijl 51% van degenen onder de 30 jaar het vervelend vindt om van baan te moeten veranderen, bedraagt dat percentage onder 50-plussers 83%. Wat betreft de perceptie van de mogelijkheden op de arbeidsmarkt bestaan er geen verschillen tussen de leeftijdsgroepen.

Hoewel de aanwijzingen indirect zijn, duidt dit niet op een fundamenteel andere perceptie van werknemers van het psychologisch contract. Dit kan te maken hebben met de inschatting van veel werknemers dat hun werkzekerheid groot is. Slechts 3,5% van de ondervraagden zei in 2000 dat zij een (hele) grote kans hebben om het komende jaar hun baan te verliezen. Dit komt overeen met ander onderzoek waaruit blijkt dat werknemers in Nederland over het algemeen positief oordelen over hun werkzekerheid (vergelijk Steijn 2000). Ook dit duidt er niet op dat het idee dat de arbeidsrelatie met de werkgever tijdelijk is, sterk is verankerd in het denken van werknemers.

Tot slot suggereert ook de ontwikkeling van de feitelijke baanmobiliteit van werknemers geen toegenomen employability. De facto volgt de externe mobiliteit van werknemers namelijk de economische conjunctuur (Fouarge et al., 1999: 46). In tijden van economische neergang daalt het aantal werknemers dat een andere baan zoekt en vindt en in tijden van opgang stijgt dit aantal. Zo blijkt dat in 1998 – een jaar met veel aandacht voor employability – de externe mobiliteit van werknemers nog ver onder het niveau van eind jaren tachtig en begin jaren negentig lag.

Wie werken er in de nieuwe arbeidsorganisaties?

Op zich kan men het jammer vinden dat het met de verspreiding van nieuwe productieconcepten en andere vormen van personeelsbeleid minder snel gaat dan op grond van de literatuur zou mogen worden ver-

wacht. Uit empirisch onderzoek blijkt immers dat de invoering van dergelijke concepten en het voeren van een op HRM-principes gebaseerd personeelsbeleid goed is voor de prestaties van de organisatie (vergelijk Appelbaum et al., 2000; Gründeman et al., 2001; Boselie et al., 2001). Appelbaum et al. tonen bovendien overtuigend aan dat 'high performance work systems' een positieve uitwerking hebben op de arbeidsbeleving van werknemers: hun vertrouwen in het management neemt toe, de werkstress neemt af en het commitment aan de organisatie en de arbeidssatisfactie nemen ook toe. Bevindingen in Steijn (2001a; 2001b) bevestigen dit. Wat dat betreft is het dus jammer dat het met de invoering van nieuwe productieconcepten en integraal HRM minder vlot dan volgens de literatuur zou moeten.⁵

Voorzover elementen van de nieuwe arbeidsorganisatie daadwerkelijk worden ingevoerd, is het de vraag welke werknemers hiermee te maken krijgen. Tabel 3 geeft hierop het antwoord. In deze tabel zijn op basis van het klassenschema van Esping-Andersen acht beroepscategorieën onderscheiden (zie Steijn, 2001b: 67):

- 1 managers;
- 2 professionals (veelal werknemers met een academische opleiding);
- 3 semi-professionals (veelal werknemers op middelbaar niveau in de zorg en het onderwijs);
- 4 technici (zoals lagere ingenieurs en tekenaars);
- 5 kantoorpersoneel (boekhouders, secretaresses en dergelijke);
- 6 commercieel personeel (verkopers en dergelijke);
- 7 lager dienstverlenend personeel (kappers, obers, koks, schoonmakers en dergelijk);
- 8 handarbeiders.

Deze beroepen worden in tabel 3 gerelateerd aan het productieconcept waarbinnen men werkt en het HRM-beleid dat wordt gevoerd.

Klasse	Productieconcept				HRM-instrumenten		
	T	P	LT	S	Nee	Beperkt	Ja
Managers	6%	57%	26%	12%	6%	31%	64%
Professionals	15%	45%	31%	9%	9%	37%	53%
Semi-professionals	16%	18%	48%	18%	15%	58%	27%
Kantoorpersoneel	31%	30%	27%	12%	20%	30%	50%
Commercieel personeel	16%	40%	34%	10%	26%	34%	40%
Geschoold dienstpersoneel	42%	16%	33%	9%	9%	60%	31%
Ongeschoold dienstpersoneel	32%	19%	32%	17%	31%	57%	12%
Geschoolde handarbeid	37%	23%	29%	11%	33%	43%	24%
Ongeschoolde handarbeid	59%	18%	20%	4%	38%	36%	26%
Cramers V	0.24 p <0.01 N = 765				0.25 p <0.01 N=825		

T = tayloristisch arbeidssysteem; P = professioneel arbeidssysteem; LT = lean team; S = sociotechnisch team; Nee = geen functioneringsgesprekken; Beperkt = alleen gesprekken; Ja = gesprekken + nagaan trainingsbehoefte

Tabel 3. De relatie tussen beroepsklasse en productieconcept c.q. HRM-instrumenten

De cijfers in de tabel bevestigen het door Gallie et al. geschetste beeld. Werknemers met een 'betere' beroepspositie (met name professionals en managers) werken vaker in een niet-tayloristisch productieconcept en hebben vaker te maken met een op HRM gebaseerd personeelsbeleid dan werknemers met een minder gunstige beroepspositie. In Steijn (2001b: 158) is dat geïnterpreteerd als de zoveelste illustratie van de werking van het Mattheuseffect. Gegeven het hiervoor geconstateerde positieve effect van het productieconcept en het HRM-beleid op de arbeidsbeleving is dit vanuit het streven naar een grotere kwaliteit van de arbeid te betreuren. Werken in een niet-tayloristisch productieconcept en onder HRM-condities leidt namelijk niet alleen tot een hogere kwaliteit van de arbeid, maar ook tot een hogere score op diverse aspecten van de arbeidsbeleving. Het is jammer dat dit aan veel werknemers met een mindere gunstige beroepspositie voorbijgaat.

Conclusie

Tot welke conclusie leiden het overzicht van de literatuur en de eigen data? Op basis van veel theoretische literatuur zou men kunnen concluderen dat organisaties en arbeidsrelaties de laatste decennia ingrijpend zijn veranderd. Empirisch onderzoek nuanceert dat beeld echter:

- Nieuwe productieconcepten worden toegepast, maar niet in die mate en in die vorm die men zou verwachten. Veel werksituaties zijn nog steeds tayloristisch, terwijl daar waar nieuwe productieconcepten worden geïntroduceerd, de veranderingen beperkt zijn en slechts geleidelijk gaan. Volgens sommigen is er daarom sprake van neofordisme of neotaylorisme.
- Veel organisaties hebben het HRM-denken omarmd, maar de praktische implicaties zijn voor veel werknemers beperkt. De HRM-filosofie heeft slechts in een beperkt aantal organisaties tot een echt fundamentele herziening van de arbeidsrelatie geleid. In het algemeen lijkt er – naast de invoering van functioneringsgesprekken – slechts sprake te zijn van een beperkte aanzet tot individualisering van de arbeidsrelaties.
- Ook het employabilitydenken is door veel organisaties omarmd. In de communicatie naar buiten toe belijden veel organisaties de tijdelijkheid van de arbeidsrelatie. Voor een deel van de werknemers heeft dit zonder twijfel gevolgen, vooral gezien het grote aantal reorganisaties. In het algemeen duiden de cijfers echter niet op eengenomen 'employabilitybewustzijn' bij werknemers. Het nieuwe psychologisch contract biedt derhalve geen goede beschrijving van de wijze waarop veel werknemers naar hun baan kijken: het idee dat deze baan tijdelijk is leeft niet sterk, de bereidheid om van baan te

veranderen is relatief gering en de daadwerkelijke mobiliteit is niet veel hoger dan in het verleden.

Mijn onderzoek geeft geen antwoord op de vraag *waarom* de diffusie van nieuwe organisatievormen en relaties relatief traag verloopt. Van Hootegem (2000: 481 e.v.) wijst er in dat verband onder meer op dat ‘de fordistische basisstructuur veel meer wendbaarheid [vertoont] dan vaak algemeen aangenomen wordt’. In zekere zin ligt traagheid volgens hem zelfs in de natuur van industriële, grootschalige organisaties. Organisaties genereren zelfs traagheid doordat het in de praktijk lastig blijkt om de structuur van de arbeidsmarkt en de structuur van de werkgelegenheidsverhouding op elkaar af te stemmen (2000: 498-499). Opmerkelijk is bovendien zijn stelling dat deze traagheid in de werkelijkheid van alledag het werken ‘draaglijk’ maakt.

De veranderingen op het gebied van arbeid en organisatie moeten derhalve niet worden overdreven. Van een transformatie is zeker (nog) geen sprake. Het is echter ook onjuist om te veronderstellen dat niets is veranderd. Er zijn immers aanwijsbare veranderingen gaande in de richting van (iets) meer netwerkvorming tussen organisaties, meer teamarbeid, meer flexibilisering van arbeidsrelaties en bovendien worden sommige elementen van HRM en employability geïntroduceerd. Veel van deze veranderingen gaan in de richting zoals voorspeld, zij het geleidelijker. De verschillen tussen organisaties en de heterogeniteit van situaties waarmee werknemers te maken hebben, zijn bovendien groot.

De stelling dat veel veranderingen niet meer dan neotayloristisch of neofordistisch zijn – zoals een aantal auteurs betoogt –, is in mijn ogen misleidend. De gedachte kan dan namelijk postvatten dat de veranderingen die plaatsvinden, eigenlijk niet veel voorstellen. Dat lijkt me echter onjuist. Als we alle veranderingen gezamenlijk beschouwen, ligt de conclusie dat de fordistische organisatie van de jaren zestig niet meer bestaat, sterk voor de hand. Het is waar dat het geleidelijk gaat, maar er moet niet worden vergeten dat als geleidelijke veranderingen maar lang genoeg doorgaan, uiteindelijk een ‘revolutionair’ andere situatie ontstaat.

De conclusie dat de nieuwe arbeidsorganisatie neofordistisch is, heeft naar mijn overtuiging gedeeltelijk te maken met het feit dat velen radicaal andere productieconcepten (vooral de sociotechnische) of een fundamenteel ander personeelsbeleid voorstaan. In de praktijk blijkt echter dat vooral elementen uit minder radicale stromingen (lean production, BPR, elementen van ‘harde’ HRM) – zij het fragmentarisch en op de ene plaats meer dan op de andere – ingang hebben gevonden.

Dit kan men betreuren, maar het maakt de consequenties ervan voor de betrokken werknemers niet minder reëel. Het valt in dat verband extra te betreuren dat op het moment vooral werknemers met een al gunstige arbeidspositie verhoudingsgewijs profiteren van de ontwikkeling in de richting van een nieuwe arbeidsorganisatie, zeker gezien de positieve effecten die deze ontwikkeling in principe zou kunnen hebben op de kwaliteit van de arbeid en de arbeidsbeleving van werknemers.

S U M M A R Y

New production concepts and new labour relations: express or local train?

According to many studies the Tayloristic organisation is nowadays no longer able to deal with the turbulence in the environment. Therefore, both the internal organisation as well as the labour relations (personnel policies and the psychological contract) need to change fundamentally.

This article focuses on the question to what extent these changes are really happening. In the first place an overview of recent empirical studies is presented. Although these studies do indicate that changes are taking place, they also show that the introduction of new production concepts and HRM goes much slower as could be expected. Only few organisations have fundamentally changed their internal organisation and personnel policies.

The results of a survey under 835 Dutch workers confirm this picture emerging from the literature. The survey also suggests that especially workers with an already advantageous position are profiting from the changes that are being introduced.

Noten

- 1 Fruytier (1994) geeft overigens een interessante verklaring voor de constatering dat de doorbraak van nieuwe productieconcepten, en het sociotechnische ontwerp in het bijzonder, uitblijft. Hij spreekt in dit verband van het probleem van de Baron van Münchhausen. Volgens hem wordt de overgang van het tayloristische naar het nieuwe productieconcept gehinderd door het gebrekkige leervermogen van het tayloristische concept. Het doel van de transformatie van de tayloristische organisatie is de creatie van een productieconcept waarin het leervermogen hoog is. Maar juist omdat de tayloristische organisatie dit leervermogen ontbeert, mislukt het veranderingsproces. Anders gezegd: om het doel te bereiken moet men eerst kenmerken van het te bereiken (nieuwe) productieconcept overnemen.

- 2 Voor nadere informatie over de steekproef en het onderzoek zie Steijn (2001b). Het telepanel bestaat uit respondenten die in ruil voor het (gratis) gebruik van een computer wekelijks een vragenlijst in dienen te vullen. Volgens de organisatoren is de steekproef redelijk representatief voor de Nederlandse bevolking.
- 3 Zie Steijn (2001a; 2001b) voor een uitgebreidere bespreking van deze vraagstelling. Strikt genomen was er overigens ook nog een vijfde 'hybride' productieconcept van werknemers die niet in één van de andere vier in te delen waren. Deze (beperkte) groep werknemers wordt hier verder buiten beschouwing gelaten.
- 4 Overigens wordt in een vervolgonderzoek van Tijdens en Steijn, waarin dezelfde groep werknemers opnieuw zal worden benaderd (januari 2002), dieper op het HRM-beleid van de organisatie ingegaan.
- 5 Employability is een ander verhaal. Zoals we hebben gezien, heeft de verspreiding van employability nog niet tot grote werkonzekerheid geleid. Als dat wel zou gebeuren, zijn er namelijk *negatieve* gevolgen voor de arbeidsbeleving te verwachten (vergelijk Gallie et al., 1998; Appelbaum et al., 2000).

Literatuur

- Appelbaum, E., T. Bailey, P. Berg en A. Kalleberg (2000). *Manufacturing Advantage: Why High Performance Work Systems Pay Off*. Ithaca: Cornell University Press.
- Atkinson, J. (1985). *IMS report*, No 89. Brighton: Institute of Manpower Studies, University of Sussex.
- Boselie, P., J. Paauwe en P. Jansen (2001). 'Human Resource Management and performance: lessons from the Netherlands'. In: *International Journal of Human Resource Management*, vol. 12, no. 7, pp. 1107-1125.
- Beer, M., B. Spector, P.L. Lawrence, D. Quinn Mills en R.E. Walton (1984). *Managing Human Assets*. New York: Free Press.
- Benders, J., F. Huijgen, U. Pekruhl en K.P. O'Kelly (1999). *Useful but Unused – Group Work in Europe. Findings from the EPOC-study*. Dublin: European Foundation.
- Bridges, W. (1995). *De vaste baan gaat eraan*. Zaltbommel: Thema.
- Brewster, C. (1994). 'The integration of human resource management and corporate strategy'. In: C. Brewster en A. Hegewish. *Policy and Practice in European Human Resource Management*. London: Routledge.
- Child, J. en R. Loveridge (ed.) (1990). *Information Technology in European Services. Towards a Microelectronic Future*. Oxford: Oxford University Press.
- Fombrun, C., N.M. Tichy en M.A. Devanna (1984). *Strategic Human Resource Management*. New York: Wiley.
- Fruytier, B. (1994). *Organisatieverandering en het probleem van de Baron van Münchhausen. Een systeemtheoretische analyse van de overgang van het Tayloristisch Productie Concept naar het Nieuwe Productieconcept*. Delft: Eburon.

- Fouarge, D., M. Kerkhofs, M. de Voogd, J.P. Vosse en C. de Wolff (1999). *Tendrapport Aanbod van arbeid 1999*. Den Haag: OSA.
- Gallie, D., M. White, Y. Cheng, en M. Tomlinson (1998). *Restructuring the employment relationship*. Oxford: Clarendon Press.
- Gaspersz, J. en M. Ott (1996). *Management van Employability. Nieuwe kansen in arbeidsrelaties*. Assen: Van Gorcum.
- Gründeman, R.W.M., M. Willemsen, S. de Vries, en C.V. van Vuuren. *De stand van personeelszaken. Ontwikkelingen in theorie en praktijk*. Hoofddorp: TNO-Arbeid.
- Harley, B. (2001). 'Team Membership and the Experience of Work in Britain: An Analysis of the WERS98 Data'. In: *Work Employment and Society*, vol. 15, no 4, pp. 721-742.
- Hofmans, P. en B. Jetten (1995). 'HRM in Nederland: meer woorden dan daden?'. In: *Gids voor Personeelsmanagement*, vol. 74, no. 2, pp. 33-36.
- Hootegem, G. van (2000). *De draaglijke traagheid van het management. Tendensen in het productie en personeelsbeleid*. Leuven: ACCO.
- Hugen, A.L.J. en R.W. Knops (1999). *Human Resource Management in de Koninklijke Luchtmacht. Een onderzoek naar employability van officieren*. Doctoraalscriptie Bestuurskunde. Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Ichniowski, C., T.A. Kochan, D. Levine, C. Olson en G. Strauss (1996). 'What works at work: Overview and Assessment'. In: *Industrial Relations*, vol. 35, no. 3, 299-333.
- Kern, H. en M. Schuhmann (1984). *Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der Industriellen Produktion*. München: Beck.
- Pruijt, H.D. (1997). *Job Design and Technology. Taylorism versus Anti-Taylorism*. London: Routledge.
- Stuart, M. (2000). *Een nieuwe werkomgeving, een nieuwe uitdaging. Mechanismen en omstandigheden die horizontale mobiliteit bevorderen of belemmeren bij de politie Zuid-Holland-Zuid*. Doctoraalscriptie Sociologie, Rotterdam.
- Steijn, B. (2000). 'Zullen door werkloosheid bedreigde leden van de middenklasse toetreden tot een vakbond? Klasse, werkzekerheid en vakbondslidmaatschap onderzocht'. In: *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, vol. 16, no. 2, pp. 136-146.
- Steijn, B. (2001a). 'Work systems, quality of working life and attitudes of workers: an empirical study towards the effects of team and non-teamwork'. In: *New Technology, Work and Employment*, vol. 6, no. 3, pp. 191-203.
- Steijn, B. (2001b). *Werken in de informatiesamenleving*. Assen: Van Gorcum.
- Wood, S. en L. de Menezes (1998). 'High Commitment Management in the UK: Evidence from the Workplace Industrial Relations Survey and Employers' Manpower and Skills Practices Survey'. In: *Human Relations*, vol. 51, no. 4, pp. 485-515.
- Womack, J.P., D.T. Jones en D. Roos (1990). *The Machine that Changed the World*. New York: MacMillan.