

# De traagheid van organisaties

## Een blokkerende factor bij mobiliteit tussen arbeid en niet-arbeid

Geert Van Hootegem

Hoger Instituut voor de Arbeid, Katholieke Universiteit Leuven

**Sommige mensen werken veel en hard. Zij hebben een goed inkomen, maar weinig vrije tijd. Anderen zijn werkloos en willen een hoger inkomen. Het zou goed zijn als beide groepen in de loop van hun arbeidsloopbaan vlot van positie zouden kunnen wisselen. Onze arbeidsorganisatie is daar echter vooralsnog niet op voorzien. Geert Van Hootegem onderzoekt één van de belangrijkste belemmeringen: de traagheid van organisaties.**

### **Vier benaderingen t.a.v. arbeid-niet-arbeid**

De werkloosheid is in België, net zoals in de meeste West-Europese landen massaal en structureel. Daardoor is de verhouding tussen arbeid en niet-arbeid één van de belangrijkste maatschappelijke problemen geworden. Er zijn verschillende mogelijkheden om met dat probleem om te gaan.

Wie het marktkarakter van de arbeidsmarkt benadrukt, zal het recht van de sterkste prediken. Economische wetmatigheden moeten vrij spel krijgen. De spanningen tussen arbeid en niet-arbeid wordt dan gedoogd, net zoals alle problemen die er de afgeleide van zijn. Zonder veel zin voor nuance kan men stellen dat vooral in de Verenigde Staten en in het Verenigd Koninkrijk deze benadering dominant is. Met al even weinig nuanceringen kan men vaststellen dat de landen die zich groeperen onder het zogenaamde Rijnlandmodel deze zienswijze radicaal afwijzen.

Een tweede benadering stelt de spanning tussen arbeid en niet-arbeid evenmin ter discussie. Toch bevinden de aanhangers van deze benadering zich in een totaal ander kamp dan de

verdedigers van het eerste model. Dat komt omdat ze het recht op arbeid opeisen, maar daarnaast evenzeer het recht op niet-arbeid gegarandeerd willen zien. Het zijn met m.a.w. niet de economische wetmatigheden die bepalen wie werkt, maar wel de vrije keuze van het arbeidsaanbod. Deze voluntaristische benadering kan maar gedijen wanneer financiële faciliteiten geboden worden aan hen die kiezen voor niet-arbeid. Het is vooral in de discussie over het basisinkomen dat deze argumentatie naar voren komt. Hoewel de discussie zeker niet beslecht is, moet men toch vaststellen dat er nogal wat maatschappelijke twijfels over deze benadering bestaan. Deze hebben niet alleen te maken met de financiële repercussies van het basisinkomen maar ook met de daaraan verbonden vraag of het deel van het arbeidsaanbod dat zal kiezen voor niet-arbeid voldoende omvangrijk zal zijn om diegenen die kiezen voor arbeid inderdaad het recht op arbeid te garanderen.

De laatste twee benaderingen stellen de verhoudingen tussen arbeid en niet-arbeid wel fundamenteel in vraag. Ze propageren allebei een herverdelingsstrategie. Ze verschillen echter in

de wijze waarop en de mate waarin arbeid en niet-arbeid verdeeld wordt. De ene benadering ziet vooral heil in een homogeniserend effect. Arbeid en niet-arbeid worden gelijk verdeeld over iedereen die zich op de arbeidsmarkt aanbiedt. Dat betekent uiteraard een drastische en collectieve arbeidsduurvermindering. Uit de discussies over deze eis blijkt dat zich daarbij tal van operationele en macro-economische problemen stellen. Bovendien bestaat er geen maatschappelijke consensus over de vraag wie de factuur voor deze strategie moet en zal betalen. In afwachting van het antwoord op deze vraag wordt vooral getimmerd aan de weg van de vierde benadering.

Deze vierde benadering probeert de relatie tussen arbeid en niet-arbeid te dynamiseren. Er wordt mobiliteit nagestreefd tussen de segmenten van de arbeidenden en van de niet-arbeidenden. Het komt erop neer dat het arbeidsaanbod periodes van (veel) arbeid aflost met periodes van geen of minder arbeid. Deze strategie komt tegemoet aan de toenemende heterogenisering van de samenleving. Behoeften inzake inkomen en tijd kunnen immers verschillen tussen groepen in de samenleving. Bovendien pakken deze behoeftes ook anders uit naargelang van het moment waarop men zich in de loopbaan bevindt. Dat betekent dat deze benadering een antwoord kan bieden aan intergenerationele verschillen inzake bovengenoemde behoeftes. Deze benadering laat in principe ook verzoening toe tussen werkgevers- en werknemersbelangen. Hoewel de verzoening wellicht nooit 100% zal zijn, laat deze benadering een optimum toe tussen flexibiliteitseisen enerzijds en tijdssoevereiniteit anderzijds. Tot slot moet vastgesteld worden dat ondanks het feit dat deze benadering in radicaliteit niet moet onder doen voor de drie andere oriëntaties, ze maatschappelijk gezien minder bruskeert.

#### **Blokking of bruskering?**

Van de vier gepresenteerde benaderingen lijkt de vierde benadering de meest realistische. In de praktijk wordt er ook meest werk van gemaakt. Op basis van de huidige resultaten kan men echter niet besluiten dat deze aanpak tot

nog toe in staat geweest is om de verhoudingen tussen arbeid en niet-arbeid te doen kantelen. Met name de groep van langdurig werklozen is een structureel probleem dat zorgen baart.

Tegenover deze vaststelling zijn twee houdingen mogelijk. Ofwel gaat men ervan uit dat deze benadering de grenzen van haar mogelijkheden reeds bereikt heeft. Dan staat men voor de fundamentele keuze tussen het eerste 'laissez-faire-laissez-passer'-scenario of voor een bruskerend scenario waarbij de keuze open blijft tussen de tweede (basisinkomen) en/of de derde (collectieve, drastische arbeidstijdverkorting) optie. De tweede houding gaat ervan uit dat de benadering nog over niet aangeboorde mogelijkheden beschikt. Dan rijst de vraag waarom de potentialiteit van de benadering niet ten volle tot maatschappelijke uitdrukking komt. Het is een vraag die peilt naar mogelijke blokkeringen. Deze blokkeringen kunnen van allerlei aard zijn. Men is echter al gauw geneigd om naar het arbeidsaanbod te kijken. Willen werkenden tijdelijk en/of gedeeltelijk afstand van arbeid doen, en onder welke voorwaarden? Kunnen en willen werklozen terug op de arbeidsmarkt intreden, en onder welke voorwaarden? Dat zijn de meest voor de hand liggende vragen die gesteld worden. De rol die de vragers naar arbeid daarbij spelen, blijft daarbij vaak onderbelicht. Als die rol al eens bevestigd wordt, dan blijft men vaak hangen op het voluntaristische niveau. Men peilt dan louter naar intenties of motieven van werkgevers. De vragen of en in welke mate structurele ontwikkelingen in de organisaties de vierde strategie vergemakkelijken dan wel belemmeren, worden in het debat nauwelijks een plaats gegund.

De bedoeling van deze bijdrage is om deze laatste vragen te beantwoorden. Maar de ambitie reikt verder. Wanneer de vragen beantwoord zijn, kan er ook gezocht worden naar hefbomen om de situaties te deblokken. Meteen is de structuur aangereikt van wat volgt. In de volgende paragraaf wordt een inventaris gemaakt van de ontwikkelingen die van invloed (kunnen) zijn op de mobiliteit tussen arbeid en niet-arbeid. Op basis van deze inventaris wordt een meer globale conclusie aangereikt. Nu al kan aange-

kondigd worden dat deze conclusie eerder pessimistisch is. Na deze conclusie volgt een voorstel van een mogelijke ontsnapingsstrategie.

#### Een inventaris

Onderstaande inventaris is gebaseerd op langdurig en intensief onderzoek in industriële organisaties. Beseffende dat deze organisaties niet meer instaan voor het leeuwenaandeel van de tewerkstelling, moet ik toegeven dat de inventaris beperkt is. Toch meen ik op basis van observatie in tertiaire en quartaire organisaties te mogen stellen dat de hieronder beschreven ontwikkelingen de industriële sector overstijgen.

De inventaris is dus niet universeel noch uitputtend. Hoewel hij opgesteld is om blokkeringen m.b.t. de strategie van de tijdssouvereiniteit op te sporen, kunnen de opgesomde ontwikkelingen ook relevant zijn om de levensvatbaarheid van de overige strategieën te beoordelen. De ontwikkelingen worden relatief los van elkaar en niet in volgorde van kwantiteit of kwaliteit beschreven.

De blokkerende versus gangmakende impact van een ontwikkeling op het scenario van de tijdssouvereiniteit kan in twee richtingen verlopen. Enerzijds kan het effect betrekking hebben op de mogelijkheid van (her)intrede van het 'niet-arbeid'-segment. Anderzijds kan het effect betrekking hebben op de mogelijkheid van tijdelijke of gedeeltelijke uittrede van het 'arbeid'-segment. Bij de beschrijving van elke ontwikkeling wordt tevens de richting van het effect beschreven.

1. De arbeidsdeling tussen organisaties wordt in snel tempo herzien. Dat leidt tot integratie van nieuwe activiteiten maar ook tot uitbesteding van werkzaamheden die vroeger in eigen beheer uitgevoerd werden. Typische voorbeelden zijn: schoonmaak, catering, postbedeling, vervoer, bewaking,... Die perifere activiteiten lieten juist toe om werknemers die het tempo niet meer aankonden, die over minder geschikte kwalificaties beschikten, die aan heroriëntering toe waren, enz., toch nog een plaats in de vertrouwde organisaties te verzekeren. Bovendien konden deze activiteiten onafhankelijk van de produktietijd verricht worden.

Dat maakt hen juist heel geschikt voor flexibilisering i.f.v. werknemersbehoeften. Dat opvangnet valt in de betrokken organisaties weg. De activiteiten worden ondergebracht in andere, alleen daarop gespecialiseerde organisaties. Daarmee verandert ook het profiel van de werknemer die deze activiteiten uitvoert. De betrokken werknemers moeten veel breder gekwalificeerd zijn. Schoonmaak wordt, bijvoorbeeld, een beroep waarbij naast de uitvoerende schoonmaakactiviteiten men ook een planning moet kunnen opmaken, men verschillende producten in verschillende omgevingen moet kunnen toepassen, men een wagen moet kunnen besturen, enz. Doordat de werkzaamheden een eigen productieritme (op vraag van de klant-organisaties) kennen, vervalt ook de oorspronkelijke soepelheid wanneer de activiteiten verricht moesten worden.

2. Recruiteringsprocedures worden geformaliseerd en geprofessionaliseerd. Methodes waarbij men beroep deed op spontane sollicitaties, waarbij men gebruik maakte van het netwerk van de eigen werknemers raken achterhaald. Dat betekent dat bepaalde maatschappelijke groepen afgesneden worden van de intredekanalen. Hun klassieke intredetechnieken werken niet meer. In dat verband is de ontwikkeling van de uitzendorganisaties veelbetekenend. Nog geen tien jaar geleden, op het moment dat hun kwantitatief belang plots begon toe te nemen, waren ze een belangrijke actor in het 'normaliseren' van bepaalde gestigmatiseerde groepen op de arbeidsmarkt. Ex-gevangenen, herintreders, 'genezen zieken', werknemers die hun 'entrée' op de arbeidsmarkt gemist hadden; via uitzendarbeid kregen ze een nieuwe kans die niet zelden tot een definitieve integratie leidde. Vandaag zijn deze groepen voor de uitzendkantoren opnieuw 'tweede keuze'. Uitzendarbeid is immers een beroep geworden. Uitzendkantoren pakken graag uit met hun beroepskrachten. Ze boren daarvoor nieuwe bronnen aan bij de niet-arbeidenden, studenten bijvoorbeeld. Het voorbeeld maakt al duidelijk dat hun oorspronkelijk aanbod het onderspit heeft moeten delven in de concurrentiestrijd om de juiste uitzendkracht op de juiste plaats op het juiste moment aan te bieden.

3. Hoewel de relatie tussen arbeidstijd en productietijd nooit één op één geweest is, moeten we toch vaststellen dat sinds de weerklink voor de ideeën van Palasthy en het wetgevend werk van Hansenne productie- en arbeidstijd in toenemende mate ontkoppeld zijn. Flexibiliteit is sinds de jaren '80 het toverwoord geworden. De ontwikkelingen die hierboven onder de noemer uitbesteding beschreven zijn, hebben dat alleen maar versterkt. Het flexibiliteitsstreven van organisaties hebben er toe geleid dat arbeid in het bereik gekomen is van voorheen niet-arbeidenden. Het is zelfs mogelijk geworden om met twee partners voltijds inkomen te genieten en tegelijkertijd voltijds voor kinderen of andere familieleden te zorgen. Daarvoor hoeft men 'alleen' een dag- met een nachtbaan te combineren. Of men moet een week met een weekendbaan (bv. in het kader van CAO 42) verzoenen. Tegenover deze mogelijkheden staat dan weer dat heel wat werk op ongeregelde of ongemakkelijke tijdstippen aangeboden wordt. Werk dat niet te combineren valt met de uurregelingen van het openbaar vervoer of kinderopvang. Dat betekent willens nillens dat de tendens tot flexibilisering in heel wat gevallen financieel (bv. beschikken over eigen vervoer) of sociaal kapitaal (bv. beschikken over een netwerk om kind- of familieopvang te organiseren) veronderstelt. Kapitaalbronnen die bij niet werkenden wel eens schaars kunnen zijn.

4. Organisaties zijn druk in de weer om tegemoet te komen aan de nieuwe eisen van de afzetmarkt. Ze sturen hun interne structuur bij en de zittende werknemers krijgen er nieuwe opgaven bij. Interne flexibiliteit wordt nagestreefd. Dat bereikt men ondermeer door werknemers verschillende taken te laten uitvoeren. Polyvalentie en taakrotatie zijn de ordewoorden. Op zich houdt dat geen nieuwe dingen in. Het is vaak meer van hetzelfde. Maar het betekent wel dat wat eigenlijk op automatische piloot kan uitgevoerd worden, niet meer machinematig kan verricht worden. Men moet werk dat oorspronkelijk elke concentratie vernietigde toch geconcentreerd uitvoeren want men ontbeert de routine (als gevolg van meer gelijkaardige jobs) om over te schakelen naar geroutiniseerd handelen.

Dat drijft organisaties naar recruiteringseisen die versterkt worden door de volgende beschreven ontwikkelingen. Alvorens de effecten van deze eisen te onderzoeken, worden eerst nog de gelijkaardige ontwikkelingen onderzocht.

5. Het kwaliteitsstreven van organisaties leidt vaak tot gelijkaardige effecten. Bovenop het routinematig te verrichten werk komen plots een aantal taken die de werknemer verstoren in de routine van het uitvoerende werk. Een aantal kwaliteitstaken moeten uitgevoerd worden. Vaak nemen ze niet meer dan enkele seconden in beslag. Maar ze zijn wel voldoende om na een cyclus van slechts enkele seconden of minuten routineus handelen plots totale concentratie te vereisen. Men stelt m.a.w. paradoxale gedragsverwachtingen aan de werknemers.

6. Die paradox wordt nog versterkt door het feit dat men ook aan de samenwerking tussen mensen andere eisen gaat stellen. Men organiseert het werk op een dusdanige wijze dat elke vorm van samenwerking overbodig is. Tot men ontdekt dat dit eigenlijk een contradictio in terminis is. Organiseren betekent immers tegelijkertijd arbeidsdeling en samenwerking. Men ontdekt dat in organisaties waar maximale arbeidsdeling heerst, teamwerk oplossingen biedt voor productiviteits- of kwaliteitsverliezen waar men al lang geen antwoord voor weet. Het resultaat is er naar. Werknemers die sinds jaar en dag geleerd zijn om niet samen te werken en hun werk geïndividualiseerd verrichten, moeten plots samenwerken. Ze moeten een teamleider aanduiden en werkoverleg plegen.

7. Bovenstaande ontwikkelingen leiden er al gauw toe dat men aan nieuwe recruten onwenselijke eisen gaat opleggen. Men merkt dat het zittend personeel moeite heeft met de nieuwe eisen. Dat leidt automatisch tot de vaststelling dat het recruiteringsprofiel dat men hanteerde voor de zittenden niet meer voldoet voor de nieuw aan te werven werknemers. Men past dit bijgevolg aan en gaat hoger werven. Een recruiteringsstrategie met risico's want het nieuwe recruiteringsprofiel is opgemaakt ten behoeve van minder dan 5% van het te verrichten takenpakket. Een discrepantie die in ieder geval tal van niet-arbeidenden uitsluit.

8. Het paniekerig en tot elke prijs omhoog drijven van de gevraagde kwalificaties wordt tevens gevoed door wat men in het jargon 'managements fads and fashions' noemt. Consultants verkopen ideeën en moeten daarvoor verandering (vaak omwille van de verandering) prediken. Daar moeten ze immers van leven. 'Flexibilisering', 'leren leren' en 'employability' zijn daarvan recente voorbeelden. Bedrijfsleiders zonder veel visie of missie gaan zonder veel zin voor kritiek in op de aanbevelingen die ze links en rechts te horen of te lezen krijgen. Ze stellen onwerkelijke recruiteringsprofielen op "voor het geval dat...". Ze kwalificeren m.a.w. op voorraad. Voor werkwilligen die reeds enige tijd tot het segment van de niet-arbeidenden behoren, is er in deze 'skill-stock' geen plaats. Alleen nog maar een zweem van vermoeden van onaangepastheid is reeds voldoende om dergelijke sollicitanten geen kans te gunnen.

9. De uitdrukking is daarnet reeds gevallen: 'leren leren'. De Europese Gemeenschap mobiliseert alles en iedereen om van het permanent leren een competitief voordeel te maken. En dat is een goede zaak. Alleen is het ook een teken aan de wand. Heel veel productieprocessen zijn dermate georganiseerd dat er nog nauwelijks van geleerd kan worden. Wat een verschil met vroeger! Traditionele ambachtsslui leerden de stiel niet of maar gedeeltelijk op school. Ze leerden vooral van elkaar en van de fouten die ze zelf maakten. We moeten daar niet nostalgisch over doen maar we moeten wel beseffen dat de nood aan permanente vorming tegelijkertijd een noodkreet inhoudt over het feit dat er op het werk niet of niet veel meer geleerd wordt. Het is dan ook logisch dat bij elke heroriëntering van het productieproces de beschikbare kwalificaties onmiddellijk achterhaald zijn. Ze zijn immers gericht op een erg particulier productieproces. De snelheid of vooral de bruikbaarheid waarmee kwalificatienoden evolueren, geeft de recruiteringsverantwoordelijken geen vertrouwen in zij die niet arbeiden. Is hun niet-arbeid immers niet juist een signaal van onaangepastheid aan wat de arbeidsmarkt vraagt en in de toekomst nog veel meer nodig zal hebben?

10. Het kan van wereldvreemdheid getuigen

dat in een tijd en samenleving waarin iedereen de mond vol heeft over de informatiemaatschappij de technologische evolutie nog niet eerder als relevante ontwikkeling vermeld is. Daar zijn echter goede redenen voor. Om de preciese impact en mogelijkheden van de informatietechnologie in te schatten, lijkt het nog te vroeg. De effecten van het moment lijken te wijzen op een versterking van de bestaande situatie. Over de effecten van de traditionele automatisering is meer bekend. Het heeft er alle schijn van dat deze automatiseringsvorm stilaan een grens bereikt heeft. Bovendien is het duidelijk dat bij identieke technologie verschillende organisatorische vormgevingen mogelijk zijn. Desondanks ziet men toch een constant patroon. Alweer omdat de technologie gebruikt wordt om het bestaande te consolideren. Dat patroon bevestigt al het voorgaande. Vooral lage kwalificaties vereisende taken worden geautomatiseerd. In de plaats komt heel veel dode arbeidstijd. Tijd dat men werkt zonder ook maar iets te moeten doen en bijgevolg zonder ook maar iets te moeten kunnen. Tot de technologie het laat afweten. Dan moet de werknemer weer meester worden van de situatie. En daarvoor zoekt men 'meesters'. En opnieuw gelooft men die niet te vinden bij de niet-arbeidenden. En misschien heeft men daarin ook wel gelijk. De technologie maakt het immers onmogelijk dat men het werk kan beheersen. Zelfs zittende werknemers krijgen nog nauwelijks de kans om het productieproces onder de knie te krijgen. Wie een tijdje 'out' is, kan het dan ook helemaal vergeten om nog voeling te krijgen met reilen en zeilen van het arbeidsproces.

11. Een ander belangrijk kenmerk van de automatisering is het feit dat deze aanleiding geeft tot een sterkere vervlechting van vroeger enigszins separaat functionerende deelprocessen. Toch al grootschalige productieprocessen worden nog sterker op elkaar betrokken en worden daardoor nog grootschaliger. Ze verlopen volgens een steeds uniformer ritme. Het is een tendens die zich niet alleen in organisaties maar ook tussen organisaties afspeelt. Het 'just-in-time'-gebeuren doet netwerken van organisaties in een monotoon ritme bewegen. In een dergelijke



context wordt de hoop op souverain tijdsgebruik een illusie. Wie werkt kan niet anders dan meedinen op van bovenaf gedirigeerde tijdsgolven.

12. Het is geen toeval dat de 'overheid als werkgever' tot nu toe op het appel ontbrak. Waar deze vroeger een autonome functie toegekend kon worden inzake tewerkstellingspolitiek, heeft ze deze vandaag totaal verloren. De openbare dienstverlening lijdt aan een legitimiteitscrisis. De manier om daar onderuit te komen is kwaliteit, productiviteit en flexibiliteit bieden. De sponsfunctie die de overheid vroeger zowel in kwantitatief als in kwalitatief (het verstrekken van sociale tewerkstelling) opzicht vervulde, valt niet langer te rijmen met de eisen waaraan ze moet voldoen om uit haar dal te kruipen. Dat is slecht nieuws voor de niet-arbeidenden. Maar er is nog meer. Om uit de crisis te geraken modelleert ze zich aan de ontwikkelingen in de privé-sector en gaat daardoor de hierboven geschetste ontwikkelingen alleen nog maar versterken.

#### Conclusie

De conclusies m.b.t. het vierde scenario (en ook met andere scenario's) zijn duidelijk. De geschetste ontwikkelingen leiden ertoe dat men 'overvraging van kwalificaties' organiseert. In het jargon noemt men dat verdringing. Hoger gekwalificeerden nemen systematisch de plaats in van lager gekwalificeerden. Alleen al het 'vermoeden van lagere kwalificatie' volstaat om iemand niet meer aan de bak te laten komen. In een dergelijke context gaan sociaal-normatieve kwalificaties een cruciale rol spelen. Permanente aanwezigheid op de arbeidsmarkt is een vereiste om voor 'vol' aanzien te worden. Wie, al is het in eerste instantie maar tijdelijk, verzeild in de niet-arbeid zal de grootste moeite hebben om de razende trein opnieuw in te halen. Dat maakt het voor niet-arbeidenden ontzettend moeilijk om opnieuw aan te sluiten.

Maar het maakt het voor arbeidenden even moeilijk om er 'even' uit te stappen. Niet alleen omdat zich de vraag stelt of reïntegratie wel mogelijk zal zijn. Maar ook omdat de ontwikkelingen ervoor zorgen dat werkgevers hun zittende werknemers die beantwoorden aan de gestelde kwalificatie-vereisten niet graag laat uitstappen.

Men weet immers niet zeker dat het kwalificatiereservoir bij de niet-werkenden voldoende alternatieven biedt. Manifesteren deze problemen zich bij een tijdelijke maar volledige uitstap, dan laat de organisatie van de productie evenmin toe dat een gedeeltelijke uitstap veroorloofd zou zijn.

Hoe kunnen deze conclusies verklaard worden? Het antwoord is meteen de titel van dit artikel: de fundamentele traagheid van organisaties. Hoewel reeds op het eind van de jaren '70 ter verklaring van de aanhoudende economische crisis gewezen werd op het failliet van fordistisch-tayloristisch model, moeten we vandaag vaststellen dat dat model de richtsnoer blijft voor heel wat hedendaagse organisaties. Niet dat er sindsdien niets wijzigde. Maar de inspanningen die geleverd worden, moeten geïnterpreteerd worden als een poging om het falliet verklaarde model te reanimeren. Men probeert vooral de dysfuncties eruit te halen, men probeert te perfectioneren. Dat is geen toeval. Enerzijds verhindert het bruuske en bijgevolg pijnlijke herorientaties. Anderzijds heeft men een lichtend voorbeeld. Op het moment dat de Westerse economieën zich ziek meldden, leek en levensvatbaar alternatief het licht te zien. Het Japanse wonder bood perspectieven. Bijna alle van de hierboven geschetste ontwikkelingen zijn ingegeven door het Japanse receptenboek. Een analyse van het Japanse systeem leert echter dat dit model wegens de latere start die het nam, een geperfectioneerde versie was van dat tayloristisch-fordistisch model. Dat vandaag ook het Japanse wonder aan het tanen is, is een teken aan de wand.

De conclusie over de traagheid van organisaties en de perfectionering van het tayloristisch-fordistisch model werden recent bevestigd door gelijkaardige onderzoeken uit Duitsland, Nederland, het Verenigd Koninkrijk en de Verenigde Staten. Toch meen ik dat een aantal typisch Belgische kenmerken deze traagheid versterken:

- De relatieve afwezigheid van Belgische multinationale groepen. Experimenten met alternatieve organisatieconcepten vinden meestal plaats in de moederhuizen. Deze gaan dus vaak voorbij aan de Belgische vestigingen. De Belgische vestigingen moeten concurreren op de criteria waar ze sterk in zijn. Er wordt m.a.w. vooral gemikt

op productiviteit.

- Een industrie gebaseerd op halfafgewerkte producten. De bastions waar het vroegere regime groot werd. Continuering en perfectionering van dat regime liggen dan voor de hand.

- Een organisatie van het onderwijs met een sterke opdeling tussen disciplines. Ingenieurs komen niet in contact met menswetenschappen en omgekeerd.

- Een sterke traditie van sociaal overleg dat echter in crisis verkeert. De meubels redder is de boodschap. Een weinig bevorderlijke context om innovatieve ideeën wortel te laten schieten.

#### **Een aanzet tot uitweg**

Aan deze typisch Belgische kenmerken moet nog één vaststelling toegevoegd worden. Het tewerkstellingsdebat en -beleid verloopt nagenoeg los van het debat en beleid over de economische ontwikkeling. Een uitweg uit de boven-geschetste impasse is in ieder geval beide (opnieuw) aan elkaar te koppelen. Het is een illusie te veronderstellen dat werkgevers in tijden van economische crisis meer dan schouderklopjes

zullen uitdelen aan een tewerkstellingsbeleid dat hun zorgen niet deelt. Tegelijkertijd klinkt het patronaal argument dat alleen economische groei een uitweg kan betekenen in het opheffen van het dilemma tussen arbeid en niet-arbeid als volstrekt ongeloofwaardig.

Er moet gezocht naar modellen die patronale verzuchtingen koppelen aan een strategie die mobiliteit tussen arbeid en niet-arbeid bevordert. Volgens mij zijn deze modellen beschikbaar. Het onder andere door Petrella gepatroneerde onderzoek naar anthropocentrische productiesystemen en het in Nederland en de Scandinavische landen veel bediscussieerde en toegepaste model van de (Moderne) Sociotechniek bieden veelbelovende uitkomsten. Het zijn modellen die de kwaliteit van de organisatie (innovatievermogen, kwaliteit en flexibiliteit) combineren met de kwaliteit van de arbeid. In Nederland, Duitsland, de Scandinavische landen, de Verenigde Staten, ja zelfs in toenemende mate in Japan, wordt erover gedebatteerd tussen academici, managers en vakbondskaders. Het wordt hoog tijd dat ook in België dat debat gevoerd wordt.