



Geert Van Hootegem:  
"In de toekomst zal de arbeidsmarkt, veel meer  
dan de afzetmarkt, het bedrijfsbeleid bepalen.  
Wie daar goed mee om kan, neemt een grote  
voorsprong op de concurrentie."

## De nieuwe betekenis van flexibiliteit

# “Werkbaar werk scheppen en werknemers binden”

Een scala van veranderende markteisen heeft bedrijven er de laatste decennia toe gedwongen zich flexibel op te stellen wat betreft volume en timing van hun productie. Dit leidde tot hevige maatschappelijke discussies over de impact van kortlopende contracten op de werknemers. Volgens Geert Van Hootehem, professor arbeidsorganisatie aan de K.U.Leuven, verandert deze discussie binnenkort sterk van karakter. “De grote uitdaging voor HR-managers zal erin bestaan strategieën te vinden om zoveel mogelijk werknemers aan het bedrijf te binden, en ze tevreden en gezond te houden. Ook nu beseffen bepaalde organisaties al hoe belangrijk dit is, maar in de nabije toekomst zal dit de levensvatbaarheid van bedrijven bepalen.”

TINE VOS

“Flexibiliteit is het vermogen van een organisatie om te reageren of te anticiperen op wisselende en veranderende eisen die door de omgeving aan haar worden gesteld”, definieert Van Hootehem. Hij is als professor verbonden aan de onderzoeksgroep ‘arbeids- en organisatiesociologie’ van het departement Sociologie, aan de faculteit Sociale Wetenschappen van de K.U.Leuven. Hij verdiept zich al jaren in dit thema omdat het nauw verbonden is met zijn specialisme, arbeidsorganisatie. “Concreet kan een flexibel bedrijf de inzet van mensen en middelen voortdurend aanpassen aan de steeds veranderende eisen die zowel de omgeving als de werkprocessen stellen.”

## Historische factoren

“In de loop van de tweede helft van de vorige eeuw is flexibiliteit een steeds belangrijker factor geworden in de bedrijfswereld. Na de Tweede Wereldoorlog werd Europa overspoeld door organisatie modellen uit de Verenigde Staten. Bedrijven moesten vooral goedkoop, snel en veel produceren, om de bevolking te voorzien van consumptiegoederen. Veel producten waren nieuw, en het loutere bezit van een koelkast of stofzuiger volstond al. Tot in de jaren zestig waren bedrijven vooral op productie

gericht. In de jaren zeventig ontstond de eerste echte economische crisis omdat de uitrustingsmarkt verzadigd raakte en evolueerde naar een vervangingsmarkt. De nieuwe Japanse auto's waren goedkoper en degelijker dan Europese wagens. Kwaliteit voor een redelijke prijs was de nieuwe markteis. Vanaf de jaren tachtig verlangde de consument steeds meer verschillende varianten van hetzelfde product, die ook nog snel beschikbaar moesten zijn. Dit vereiste een sterke flexibilisering van het productieproces. Men ging werken met schommelende hoeveelheden en wisselende productmengsels. Deze tendensen lijken eigen aan de industriële wereld, maar manifesteren zich zo mogelijk nog nadrukkelijker in de tertiaire en quartaire sector. Afnemers van diensten en zorg willen maatwerk, en wel precies op het moment dat ze het nodig hebben. Mede als gevolg hiervan stonden de jaren negentig vooral in het teken van de vernieuwing, zowel wat betreft producten als diensten. Producenten hadden steeds nieuw aanbod nodig om consumenten blijvend aan zich te binden. Sinds de eeuwwisseling is duurzaamheid dan weer het nieuwe ordewoord. Het gebeurt nog niet altijd, maar iedereen weet dat we het milieu moeten sparen en alternatieven moeten zoeken voor niet-hernieuwbare grondstoffen.”

## Roofbouw

“Dit historische kader toont aan dat het hier niet gaat om de ene markteis die vervangen wordt door een andere, maar om een cumulatief proces,” benadrukt Van Hootegem. “Het is trouwens nog niet afgelopen. Studies wijzen uit dat het aantal potentiële werknemers op de arbeidsmarkt nog stijgt tot 2010, maar daarna stelselmatig zal dalen. De markt vergrijsst en ontgroent tegelijk: de babyboomers stappen eruit en er is te weinig instroom omdat die generaties weinig kinderen kregen. Produceren met respect voor mens en milieu, maar wel telkens nieuwe producten en diensten aanbieden, met voldoende hoge kwaliteit, in wisselende hoeveelheden en rekening houdend met veranderende omstandigheden, binnen de kortst mogelijke tijd, en voor de laagste prijs: het lijkt een spagaat in het kwadraat, maar dat is het niet. Het vergt flexibiliteit op verschillende vlakken, en vooral bedachtzaam ontwerpen en veranderen.”

*“Hét HRM-vraagstuk voor de nabije toekomst, zowel voor bedrijven als voor overheidsorganisaties is: hoe kunnen we een complexe omgeving pareren met een arbeidsmarkt onder druk?”*

## Tijdssovereiniteit

Flexibiliteit is op verschillende manieren te realiseren. Tot voor kort gebeurde dat voornamelijk via numerieke ingrepen. Bedrijven lieten het aantal tijdelijke arbeidscontracten of het aantal werkuren van de vaste bezetting schommelen. Een structurele schaarste op de arbeidsmarkt zal deze tactiek ontcrachten. “Dan ontstaat er een enorme uitdaging voor personeelsmanagers”, betoogt Van Hootegem, “want de nood aan flexibiliteit stijgt alleen maar. Flexibel zijn zal niet meer betekenen meer of minder mensen aanwerven, maar het werk optimaal organiseren voor alle aanwezige medewerkers, met al hun verschillende wensen en eisen. Nu komen we op het terrein van de werknemersflexibiliteit. Ik houd eigenlijk niet van de termen werkgevers- en werknemersflexibiliteit, omdat die impliceren dat ze altijd in elkaars vaarwater zitten, terwijl dat niet zo is. Ze zijn juist onlosmakelijk met elkaar verbonden. Ik spreek liever over volumeflexibiliteit, dat eerder een ondernemingsvraagstuk is, en tijdssovereiniteit, het werknemersstandpunt. Werknemers kunnen steeds meer autonoom beslissen hoeveel uren ze werken, zowel op weekbasis (deeltijds werken, glijdende uren), als per levensfase. “

## Ziekmakend werk

“Tot nu toe zijn de wetgeving en de arbeidsorganisatie in België nog sterk afgestemd op de ‘standaard werknemer’. Dat komt doordat België drie arbeidsmarktrecords breekt in Europa”, lacht Van Hootegem, “onze ouderen stromen vroeg uit, de jongeren stromen laat in, gemiddeld na hun vierentwintigste, en alle actieve werknemers tussen 24 en 55 jaar werken heel hard. Deze situatie zal onhoudbaar worden. We zullen stimuli moeten vinden om jongeren vroeger aan het werk te krijgen, via combinaties van leren en werken. We moeten het werk anders organiseren, zodat iedereen met plezier zijn werk blijft doen en ouderen niet meer voortijdig afhaken zoals nu. Uit onderzoek is gebleken dat veel van de huidige organisatiemodellen ziek maken. Elk productieproces moet opgedeeld worden om het te kunnen uitvoeren. Traditioneel delen bedrijven zo’n proces op volgens bewerking. Elke werknemer voert één taak uit en daarna gaat de volgende ermee verder. Dit model lag aan de basis van de lopende band. Het systeem is kwetsbaar omdat storingen of problemen niet vlot opgevangen worden. Bovendien wijst stressonderzoek uit dat mensen er ziek van worden. Door onze productiemethoden en arbeidsorganisatie plegen we niet alleen al jaren roofbouw op het milieu, maar in veel opzichten ook op ons menselijk potentieel.”

## Actieve jobs

“De Zweedse socioloog Karasek toonde verbanden aan tussen kenmerken van werk en chronische ziektebeelden bij werknemers,” legt Van Hootegem uit. “Elke job wordt bepaald door twee hoofdvariabelen: de taakeisen bepalen hoeveel er van iemand gevraagd wordt, en de regelmogelijkheden geven aan in welke mate hij problemen zelf kan oplossen. Enkel als werk hoge taakeisen stelt en grote regelmogelijkheden biedt, blijven mensen gezond. Dit noemen we ‘actieve jobs’. En dit staat helemaal los van de scholingsgraad: het principe geldt evenzeer voor straatvegers en vuilnismannen als voor verkopers, ingenieurs of artsen. Bandwerkers zijn vaak uitgeput of ziek na twee derden van hun loopbaan, maar ook verplegers en treinconducteurs, geconfronteerd met veel problemen, maar zonder de mogelijkheid om ze zelf op te lossen, raken snel opgebrand. Boswachters hebben dan weer problemen omdat ze veel autonomie krijgen, maar er zich weinig duidelijke taakeisen stellen. Dit ondermijnt hun motivatie. Hieruit blijkt dat we de afgelopen halve eeuw even slordig met ons menselijk potentieel omgegaan zijn als met het milieu. Het devies was tewerkstellen, afdanken en vervangen. De komende veertig jaar zal dit niet meer lukken door de krappe arbeidsmarkt. Arbeidsmigratie zal dit probleem misschien gedeeltelijk kunnen opvangen voor sommige sectoren, maar we mogen niet naïef zijn. Je kunt verplegers halen uit Afrika of Oost-



Geert Van Hootegem:  
"Door onze arbeidsorganisatie  
plegen we al ruim een halve  
eeuw rooibouw op ons  
menselijk kapitaal."

## Inspirerende proefprojecten

Samen met zijn assistent begeleidde Geert Van Hootegem de afgelopen jaren twaalf pilootprojecten die tot doel hadden de werkbaarheid van jobs te verhogen via ingrepen in de arbeidsorganisatie. Het boek 'Woorden wekken, voorbeelden strekken' is de neerslag hiervan, waarin bedrijven als Arcelor Mittal Gent, Bosch Tienen, Deloitte en Philips Turnhout openhartig schrijven over de resultaten. Ook hindernissen, lessen en tips komen aan bod. Ze zetten de eerste stappen naar competentie-management of zelfsturing. Ze sleutelden aan de arbeidsdeling of ontwikkelden een gezondheidsbeleid. De bedrijven vormden een netwerk, Flanders Synergy, om ervaringen uit te wisselen en informatie te verspreiden. Het geheel werd gedeeltelijk gefinancierd door het Europees Sociaal Fonds.

Deze samenwerking heeft nog twee boeken opgeleverd. Het handboek 'Anders organiseren en beter werken' behandelt de theorie en praktijk van sociale innovatie en verandermanagement. Door de vele voorbeelden, checklists en instrumenten is het heel inzichtelijk en concreet bruikbaar. Het derde boek, 'In het land van Flanders Synergy', schetst de veranderende maatschappelijke context en bespreekt de voorstellen van de taskforce 'Innovatieve arbeidsorganisatie' voor toekomstig overheidsbeleid.

Woorden wekken, voorbeelden strekken (Van Beek & Van Hootegem, 2008): ISBN978-90-334-7043-1

Anders organiseren en beter werken (Van Hootegem, van Amelsvoort, Van Beek & Huys, 2008): ISBN978-90-334-7033-2

In het land van Flanders Synergy (Van Hootegem, Huys, Van Beek & Beens, 2008): ISBN978-90-334-7044-8

Uitgeverij Acco, Leuven

Europa, maar mensen verzorgen is niet alleen injecties geven. Het is ook praten met de patiënten en de cultuur kennen. Als de economie in het eigen land aantrekt, zoals nu in Polen, keren migranten trouwens terug. Delocatie en outsourcing stranden vaak door organisatorische problemen.”

## Rechterhand

“De structurele oplossing ligt volgens mij in het creëren van ‘werkbaar werk,’ op alle niveaus en in alle sectoren. Dit vergt ingrijpende veranderingen, want het volstaat niet om, extreem gesteld, de bandwerker eens per week met een team te laten vergaderen, of geregeld van functie te laten wisselen. Om de arbeidsorganisatie aan te passen of zelfs helemaal om te gooien, zijn vergaande veranderingen nodig.”

*“Stress-onderzoek wijst uit dat de meest toegepaste vorm van arbeidsorganisatie, de bewerkingsgerichte, mensen ziek maakt.”*

“Het idee is om het werk niet meer per bewerking op te splitsen, maar per soort product of per proces. Elke medewerker krijgt (mede) de controle over verschillende bewerkingen, zodat hij veel taakeisen en veel regelmogelijkheden ervaart. Dan zijn de basisomstandigheden om langdurig productief te blijven vervuld. Geleidelijk evolueren naar een flexibele organisatie, waarin teams van steeds wisselende samenstelling opdrachten uitvoeren en knelpunten oplossen, daar komt natuurlijk veel meer bij kijken. Werken aan de kwaliteit van arbeid betekent ook werken aan leermogelijkheden, arbeidsomstandigheden, arbeidsvoorwaarden en de arbeidsverhoudingen, en waar mogelijk verbeterprojecten doorvoeren. Tot nu toe zijn HR-managers daar in België nog niet veel mee bezig geweest. In Nederland is dat anders. Er is veel expertise beschikbaar in universitaire centra, en organisaties kunnen beroep doen op gespecialiseerde consultants. Veelzeggend is dat een HRM in Nederland heel anders heet dan hier: daar is het een ‘P&O’, een personeels- en organisatiemanager. Nog belangrijker: die is meestal de rechterhand van de CEO, wat hier niet het geval is. We hebben nog heel wat in te halen, en de tijd begint te dringen. Gelukkig komen er al veel proefprojecten van de grond. Daardoor zal dit thema ook concreet gaan leven voor andere bedrijven.”

## Flexibiliteit blijft tweesnijdend zwaard voor werknemers

“De combinatie van een krappe arbeidsmarkt met een immer groeiende nood aan flexibiliteit bij bedrijven, zal de werknemer in een sterke positie plaatsen,” bevestigt Geert Van Hootegem. Werkgevers zullen verplicht zijn naast ‘standaardwerknemers’ ook mensen met aparte voorkeuren wat betreft jobinhoud, werktijden, werkduur en verloning aan te nemen.”

“Veel bedrijven zullen daarnaast wel vasthouden aan de traditionele flexibiliteitsinstrumenten, zoals tijdelijke en deeltijdse contracten. Ook voor die werknemers zal de jobzekerheid toenemen en ze krijgen betere arbeidsvoorwaarden.”

“Zoals aan de meeste mooie verhalen zit ook hieraan een schaduwzijde. De komende veertig jaar zal de druk op werknemers om steeds productiever te worden enorm toenemen, zeker in bepaalde sectoren. Dat geldt niet alleen in bijvoorbeeld de zorgsector, maar ook voor allerlei professionals, technici en kenniswerkers. De productiviteit verhogen zonder massaal mensen ziek te maken, kan alleen door de arbeidsorganisatie drastisch te veranderen, zodat het werk weer werkbaar wordt.”

“Werknemers mogen vooral hun ‘goesting’ om te werken niet verliezen, want anders haken ze misschien massaal af als ze over een paar decennia de erfenissen van al die ouderen incasseren en financieel op rozen zitten...”



## Tekort op de arbeidsmarkt? En de crisis dan?

De laatste maanden zijn we bijna onafgebroken bestookt met onheilsberichten over failliete banken, kelderende beurscijfers, reddingsplannen van overheden en herstructurende bedrijven. Ondernemingen in allerlei sectoren worden gedwongen in te krimpen en werknemers te laten afvloeien. De arbeidsmarkt zal daardoor voorlopig eerder een overschot dan een tekort vertonen, al geldt dat natuurlijk nooit voor alle functies. Met deze stand van zaken in het achterhoofd zullen veel mensen de wenkbrauwen fronsen als ze de stellingen van Geert Van Hootegem lezen, zeker als ze persoonlijk betrokken zijn bij een reorganisatie of de crisis op een andere manier aan den lijve voelen.

“Inderdaad, niemand kan in een glazen bol kijken,” bevestigt Van Hootegem. “Niemand weet hoelang het zal duren voor de economie weer aan zal trekken, dat kan best jaren kosten. Toch zullen die hele crisis en zijn gevolgen volgens mij geen verschil maken voor de situatie op de arbeidsmarkt zoals die zich vanaf

2010 zal ontwikkelen, want het gaat over een heel lange periode, ruim veertig jaar. Allerlei factoren zullen ervoor zorgen dat het gebrek aan arbeidskrachten zal schommelen in de loop van die tijdspanne, afhankelijk van het land en de sector, maar het probleem zal zich stellen, onvermijdelijk en duidelijk voelbaar. Het is echt kortzichtig om nu te zeggen dat we paniekzaaiers zijn en dat onze voorspellingen en demografische argumenten achterhaald zijn door de effecten van de huidige crisis. Zelfs de diepste crisis wordt opgelost, stap voor stap. Bedrijven moeten natuurlijk herstructureren en sommige sectoren zullen het misschien nog lang moeilijk hebben. Desondanks kan dit nooit het structurele tekort aan potentiële arbeidskrachten opvangen dat de komende tientallen jaren zal spelen.”

“Bovendien is paniek zaaien het laatste wat we voor ogen hebben. We willen bedrijven en overheden met klem aansporen om adequaat te reageren op het komende tekort, vooral door de wijze waarop ze flexibiliteit realiseren en hun organisatie erop afstemmen.” 