



Maatschappij en de Elektronische Snelweg

ICT en de opkomst van de transitionele arbeidsmarkt

Eindverslag NWO-MES project 014-43-613

Dr Willem Trommel
Universiteit Twente,
Faculteit Bedrijf, Bestuur en Technologie

Probleemstelling

In deze studie wordt een van de argumentaties achter het (vermeende) ontstaan van transitionele arbeidsmarkten tegen het licht gehouden, namelijk die waarbij veel betekenis wordt toegedicht aan de informatisering van economische processen. In arbeidsorganisaties wordt steeds vaker en voor steeds meer doeleinden gebruik gemaakt van moderne informatie- en communicatietechnologieën (ICT's). Met dit proces zou een verandering in de vraag naar arbeid gepaard gaan die trekken vertoont van wat in arbeidssociologische literatuur als transitionalisering wordt aangemerkt.

Volgens de aanhangers van de 'transitionele arbeidsmarktbenadering' wordt het moderne arbeidsleven steeds nadrukkelijker gekenmerkt door specifieke 'overgangen': tussen voltijdse en deeltijdse aanstellingen, tussen perioden van werkloosheid en werken, tussen regelmatige en onregelmatige werkroosters, of tussen werken, leren en zorgen. Opmerkelijk is echter dat dit perspectief op de arbeidsmarkt zich tot dusver sterk heeft gericht op normatieve kwesties, gezien vanuit de aanbodzijde van de arbeidsmarkt. Uitgangspunt daarbij is de gedachte dat de werkende mens in de hedendaagse, postindustriële context met nieuwe risico's en (plannings)onzekerheden wordt geconfronteerd. Deze risico's zouden kunnen (en moeten) worden beheerst door zogenaamd 'transitioneel arbeidsmarktbeleid', dat erop gericht is werkenden te ondersteunen bij het realiseren van nuttige overgangen. Onderzoek zou nu moeten uitwijzen hoe dit beleid eruit kan zien. Opmerkelijk is echter dat daarbij tot dusver slechts mondjesmaat aandacht is besteed aan de vraagzijde van de arbeidsmarkt: welke belangen hebben werkgevers eigenlijk bij een (eventuele) transitionalisering van de arbeid en hoe valt een en ander af te stemmen op de arbeidsorganisatorische kenmerken van de interne arbeidsmarkt? Met deze tekortkoming hangt samen dat het transitionele arbeidsmarktperspectief onder een zekere begripsverwarring te lijden heeft, waarbij onvoldoende scherp wordt onderscheiden tussen a) transitie als *bron* van nieuwe (arbeids)onzekerheid en b) transitie als *antwoord* op deze onzekerheden.

Deze studie richt zich nadrukkelijk op de vraagzijde van de transitionele arbeidsmarkt. Een belangrijke assumptie in dit verband is, zoals eerder aangegeven, de idee dat de transitionele arbeidsmarkt wordt gevoed door de opkomst van de kenniseconomie. Globaal kan op een drietal redeneringen worden gewezen. In de eerste plaats kan ICT fungeren als instrument ter

ondersteuning en beheersing van complexere, minder gestandaardiseerde arbeidsroosters. In de tweede plaats kan ICT, al dan niet in combinatie met andere factoren, als oorzaak fungeren achter het ontstaan van onzekere, minder stabiele werkgelegenheidsstructuren. In de derde plaats kunnen ICT-toepassingen nieuwe manieren van werken, organiseren en sturen in de hand werken en daarbij stimuleren tot de ontwikkeling van transitionele arbeidsarrangementen.

Elk van deze assumpties over de rol van ICT in de opkomst van transitionele arbeidsmarkten is in deze studie aan de hand van hierop geselecteerde bedrijfsstudies empirisch onderzocht. Het doel daarvan was drieledig. Om te beginnen werd beoogd een antwoord te geven op de vraag of de opkomst van een kenniseconomie –of preciezer: het toenemende belang van ICT-toepassing in economische processen- inderdaad een factor van belang is in het ontstaan van transitionele arbeidsmarkten. Daarnaast wilden we nader bezien hoe deze invloed gestalte krijgt. Daartoe is nagegaan welke ICT-gerelateerde mechanismen in dit opzicht van belang zijn en hoe deze zich in het samenspel met andere factoren vormen. Een derde doel daarbij was ten slotte een beter zicht te ontwikkelen op de verschillende vormen die een transitionele arbeidsmarkt kan aannemen en in dat kader te bezien welke keuzemomenten voor beleidsbeïnvloeding zich daarbij voordoen. Een en ander heeft geresulteerd in de volgende probleemstelling:

In welke mate en via welke mechanismen vormen ICT-toepassingen in arbeidsorganisaties een drijvende kracht achter het ontstaan van transitionele arbeidspatronen en welke variaties kunnen daarbij worden waargenomen?

Onderzoeksopzet en methode

De betekenis van ICT voor transitionaliseringprocessen is in drie richtingen gezocht. In de eerste plaats is gekeken naar de potentiële functie van ICT als instrument ter beheersing van minder gestandaardiseerde, complexere vormen van arbeidsinzet. Deze functie maakt deel uit van een bredere beweging die ook wel wordt aangeduid met de term *electronic human resource management*. In de tweede plaats is gekeken naar ICT als mogelijke aanjager van toenemende vluchtigheid in de vraag naar arbeid. In de derde plaats is gekeken naar ICT als factor in het ontstaan van nieuwe organisatie- en sturingspraktijken, waarbij werknemers meer vrijheden worden toegekend in het regelen van de arbeidstaak en de afstemming van arbeid en privé-leven, bijvoorbeeld via het organiseren van telewerk.

Gezocht is naar drie bedrijven die min of meer model staan voor de hierboven getypeerde situaties. Dit heeft geleid tot onderzoek a) bij het bedrijf Polynorm (kunststoffen) naar de werking van keuzevrijheid in dienstroosters en verlofregelingen, b) bij Orange (telecommunicatie) naar de personeelspraktijken rond het (vermeend) instabiele taakgebied van het *callcenter*, en c) bij IBM Nederland (IT-productie en dienstverlening) naar de ontwikkelingen rondom het (tele)werken vanuit huis. Iedere bedrijfsstudie is vervolgens aangevuld met een casus die minder diepgaand is uitgezocht, maar de analyse niettemin meer zeggingskracht heeft verleend. Gezocht is daartoe steeds naar een voorbeeld waarin een zelfde ICT-applicatie aan de orde is, maar waarbij de effecten een

andere personeelscategorie betreffen. Respectievelijk gaat het daarbij om Arcadis (ingenieursbureau), Axis (multimedia) en Arke (reizen).

Per casus zijn steeds de volgende onderzoeksvragen gesteld:

1. Welke ICT-applicatie is in het bijzonder van belang voor de ontwikkeling van transitionele personeelspraktijken, waaruit bestaat dit belang en hoe krijgt de betreffende praktijk gestalte?
2. Welke motieven worden door het management gehanteerd ten aanzien van de betreffende personeelspraktijken en hoe verhouden deze motieven zich tot andere relevante factoren, waaronder met name de werking van de interne arbeidsmarkt en de invloed vanuit de institutionele omgeving (wetgeving, CAO-regelingen).
3. Hoe verhoudt de praktijk zich tot het vraagstuk van de nieuwe (arbeids)onzekerheden. Vormt het bedrijfsbeleid hierop een antwoord of ontstaan ook nieuwe onzekerheden en risico's?
4. Hoe valt de casus te interpreteren in termen van het debat over de transitionele arbeidsmarkt? Kunnen implicaties voor een transitioneel arbeidsmarktbeleid worden benoemd?

Antwoorden op deze vragen zijn steeds verkregen aan de hand van bedrijfsinterne documenten (jaarverslagen, rapporten) en vraaggesprekken met vertegenwoordigers van het (personeels)management. De onderzoeksvragen hebben tevens gefungeerd als leidend principe bij de analyse van de bevindingen.

Conclusies van het onderzoek

We resumeren hier de belangrijkste conclusies van het onderzoek. Deze hebben achtereenvolgens betrekking op:

- a) de relaties tussen ICT en de transitionalisering van arbeid;
- b) de relaties tussen transitionalisering en de opkomst van nieuwe risico's en zekerheden;
- c) de merites van de transitionele arbeidsmarktbenadering.

De relaties tussen ICT en de transitionalisering van arbeid;

De stelling dat ICT onherroepelijk leidt tot arbeidspatronen met een transitioneel karakter moet op zijn minst worden genuanceerd. Van de ICT-applicaties die in deze studie zijn onderzocht gaat lang niet altijd een dwingende invloed uit. Daarnaast is vooral van belang dat de effecten – in termen van nieuwe personeelspraktijken- nogal verschillend van aard zijn en niet in gelijke mate als transitioneel kunnen worden aangemerkt. We onderscheiden de volgende figuraties:

- 1) Uitbreiding van sociale (temporele) *rechten* van werknemers op de interne arbeidsmarkt. Werkgevers hanteren ICT om dit proces hanteerbaar te maken, maar ICT speelt geen oorzakelijke rol achter deze trend; dit zou wel zo zijn als de beschikkingsmacht over het tijdgebruik voor een deel bij de werkgever kwam te liggen.

- 2) De veronderstelde rol van ICT bij de opkomst van vluchtige werkgelegenheidsstructuren is ten dele overtrokken. Geconstateerd is dat een nieuw type 'culturele bindingen' tussen werkgever en werknemer tot stand komt. Wel is het zo dat transitioneel arbeidsmarktgedrag in deze cultuur meer wordt gewaardeerd dan in het klassieke, op levenslange binding gerichte loopbaanmodel.
- 3) ICT vormt een belangrijke impuls achter de opkomst van klantgerichte bedrijfsstrategieën, gebaseerd op de idee dat dienstverlening *any time any place* moet kunnen worden geleverd. Dit biedt de werknemer een aantal transitionele *faciliteiten* (bijvoorbeeld via telewerkconstructies). De werknemer kan nu, als ware hij een zelfstandige, zijn eigen tijd indelen, waarbij hij vooral op prestaties wordt gestuurd en afgerekend. Gebleken is echter dat de aanwezigheid van transitionele faciliteiten niet veel zegt over de feitelijke benutting cq de mogelijkheden hiertoe.

De relaties tussen transitionalisering en de opkomst van nieuwe risico's en zekerheden.

De relatie tussen transitionalisering (in de vorm van rechten, gedrag en/of faciliteiten) en (nieuwe) zekerheden/risico's ligt veel complexer dan in de huidige literatuur wordt aangenomen. We lopen de drie onderscheiden figuraties langs:

- 1) Uitbreiding van sociale (temporele) rechten vergroot weliswaar de planningszekerheden van werkenden op de interne arbeidsmarkt, maar leidt indirect tot toenemende arbeidsonzekerheid. Werkgevers reageren op de toenemende planningscomplexiteit in het productieproces met een aanzienlijke uitbreiding van het bestand flexwerkers. Transitionalisering draagt zo bij aan scherpere scheidslijnen tussen (een slinkende groep) insiders en een (groeïende) groep outsiders op de arbeidsmarkt.
- 2) In de nieuwe, klantgeoriënteerde bedrijfscultuur, worden de culturele kwaliteiten van werkenden steeds belangrijker bij de uitvoering van het werk. In het verlengde daarvan worden problemen in en rond het werk eerder als een persoonlijk falen beleefd en/of kunnen (plannings)problemen voortvloeien uit een te sterk commitment met de bedrijfsdoelstellingen. Transitioneel arbeidsmarktgedrag (in de vorm van externe mobiliteit) kan de werkende in zulke gevallen een uitweg bieden, maar ook het karakter aannemen van een noodsprong die tot nieuwe (arbeids)onzekerheden leidt.
- 3) De werkende die via telewerkconstructies over transitionele faciliteiten kan beschikken (en daardoor potentieel een betere *work life balance* kan realiseren) krijgt te maken met een directe en aanzienlijke druk vanuit klanten op diens tijdgebruik. Daarbij komt dat de oude vormen van bescherming tegen overbelasting (op basis van werktijdregulering en arbowetgeving) aan betekenis inboeten, waarbij de werkgever zich bovendien minder verantwoordelijk voelt voor de naleving ervan.

De merites van de transitionele arbeidsmarktbenadering.

Met betrekking tot de waarde van het transitionele arbeidsmarktperspectief kan het volgende worden geconcludeerd:

- 1) De transitionele arbeidsmarktbenadering heeft tot dusver te weinig oog gehad voor de arbeidsorganisatorische motieven van werkgevers en, in samenhang daarmee, voor de complexe interactie tussen interne en externe arbeidsmarktdynamiek.
- 2) Als gevolg hiervan is het proces van transitionalisering nog onvoldoende bestudeerd als een belangenconflict, ofwel een ' strijd om tijd'
- 3) Daarnaast is een te eenzijdig accent gelegd op de waarde van transitiees als antwoord op nieuwe (postindustriële) risico's. Niet alleen veroorzaken transitiees nieuwe onzekerheden, ook blijkt dat binding en integratie al te snel zijn afgeschreven als zekerheidsverschaffende opties in een kenniseconomie.
- 4) De blinde vlek voor de rol van de interne arbeidsmarkt – en het daaruit voortvloeiende gebrek aan kennis van de conflictueuze en dilemmatische kanten van transitionalisering- hebben tot dusver geleid tot ondoordachte voorstellen voor transitioneel arbeidsmarktbeleid, waarbij de klassieke verschillen tussen liberale, sociaal-democratische en corporatistische beleidsregimes (ten onrechte) zijn genegeerd.
- 5) Dit alles laat onverlet dat de transitionele arbeidsmarktbenadering waardevol zou kunnen zijn voor de studie van arbeid en arbeidsmarkt in de kenniseconomie. Terecht is door aanhangers van deze benadering kritiek geuit op het op *full employment* gerichte sociaal-economisch denken. Aannemelijk is gemaakt dat niet iedere burger op ieder moment in zijn of haar levensloop volledig zal (kunnen) deelnemen aan de betaalde arbeid. Een hierop afgestemd beleid vereist echter grondige kennis van de dynamiek aan de vraagzijde van de markt. Met het oog hierop zijn in het onderzoeksverslag suggesties gedaan voor nieuwe onderzoekslijnen.