

# Vrije Universiteit Brussel

Faculteit Economische, Sociale en Politieke  
Wetenschappen en Managementschool Solvay

Expliciteren van kennis van verschillende actoren: het opstellen van een  
wetenschappelijke procedure inzake duurzame ontwikkeling met betrekking tot  
werkgelegenheid

Licentiaatsverhandeling voor het behalen van de graad Licentiaat in de  
Toegepaste Economische Wetenschappen

Promotor: Prof. Dr. J.P. Brans  
Co-promotor: Geert Vancronenburg

Tim Festraets  
Academiejaar 2002-2003

## Voorwoord

In de eerste plaats zou ik mijn promotor, prof. dr. J.P. Brans, willen bedanken voor het aanbrenge van het onderwerp van deze thesis evenals de begeleiding. Een zeer hartelijke en warme dankbetuiging gaat uit naar mijn co-promotor, Geert Vancronenburg, voor het steeds klaarstaan met raad en daad, het aanbrenge van ideeën, het stimuleren van een kritische houding, het bespreken van de te volgen pistes en het nalezen van mijn licentiaatsverhandeling. Ik kan met recht en reden vermelden dat zijn manier van werken en aanmoedigen een permanente indruk heeft nagelaten. Tevens wil ik mijn ouders bedanken voor hun geduld en het sponseren van mijn universitaire opleiding. Een lofbetuiging gaat eveneens uit naar mijn vrienden die steeds klaarstonden als klankbord.

## Inleiding

Het centrale thema van deze licentiaatsverhandeling is het in kaart brengen van de mentale modellen van de werkgevers- en de werknemersorganisaties om zodoende tot een beter inzicht te komen in de ideologische en economische denkwerelden van beide partijen. Eenmaal deze inzichten verworven zijn, zal een consensusmodel voorgesteld worden om tot een harmonieus en efficiënt beleid te komen ter stimulering van de werkgelegenheid. Deze licentiaatsverhandeling is opgedeeld in vier delen waarbij de eerste twee delen een bespreking vormen van de literatuur en de wetenschappelijke kennis waarvan gebruik gemaakt zal worden in de twee laatste empirische delen.

Het eerste deel bevat drie hoofdstukken waarin we nader ingaan op de thema's die aan werkgelegenheid in de ruime zin gerelateerd zijn. In een eerste hoofdstuk wordt de aandacht vooral gevestigd op het schetsen van een algemeen beeld van de problematiek van de werkgelegenheid. In het tweede en derde hoofdstuk wordt werkgelegenheid wat specifiekere bekeken, eerst op wereldschaal en vervolgens op het niveau van België.

In het eerste deel van het eerste hoofdstuk wordt van naderbij de mogelijke ideologische uitgangspunten bekeken van waaruit de onder beschouwing zijnde actoren hun wereldbeeld definiëren. De ideologische perspectieven worden onderverdeeld in een aantal specifiekere stromingen die momenteel niet meer zo strak afgelijnd zijn als ze eens waren en hierom in ruimere ideologische perspectieven worden gesitueerd zijnde het egalitaire, het individualistische en het hiërarchische perspectief. Een perspectief is op te vatten als een verzameling van bij elkaar horende mentale modellen. Vervolgens wordt een beeld geschetst van de evoluties die in onze manier van werken en onze manier van naar de maatschappij te kijken, onderscheiden kunnen worden. Hier komen dan ook enkele mogelijke oplossingen en scenario's naar voren die een antwoord trachten te bieden op deze evoluties. In het afsluitend deel van het eerste hoofdstuk zal een beeld geschetst worden van welk scenario op basis van het empirisch deel zich aan het realiseren is. Tevens zal getracht worden een antwoord te formuleren op de evoluties die geponeerd werden en op de vraag of we hiervan sporen terug hebben gevonden in het onderzoeksgedeelte van deze thesis.

Het tweede hoofdstuk behandelt werken in de ruime zin, eerst op het algemene niveau van de wereld en vervolgens op het niveau van Europa en vooral dan met betrekking tot de Europese Monetaire Unie. Tevens wordt er ingegaan op het Fordistisch productiemodel daar dit de basis heeft gevormd voor de uitbreiding van de sociale zekerheid in de jaren vijftig en zestig en eveneens aan de basis lag van het streven naar volledige tewerkstelling. Het derde hoofdstuk gaat dieper in op de problematiek zoals deze zich afspeelt in België. Er wordt vrij uitgebreid ingegaan op de historische evolutie van het sociaal overleg zoals zich dat in België heeft ontwikkeld en dit om een tweetal redenen. Ten eerste heel wat specifieke problemen en denkschema's van de betrokken actoren worden gevormd door de structuur waarin het overleg zich afspeelt en ten tweede om een consensusmodel te kunnen formuleren is het noodzakelijk om te weten van waar men komt; dit om niet te vervallen in voorstellen die reeds zijn uitgetoetst en niet bleken te werken. Tevens wordt er in dit derde hoofdstuk aansluitend ingegaan op enkele evoluties die zich momenteel afspelen in ons arbeidsbestel en op een aantal mogelijke scenario's voor de toekomst. De laatste sectie van dit hoofdstuk schetst een aantal sociologische evoluties in de Belgische manier van arbeiden die het voorwerp uitmaken van de discussie van waarheen we willen evolueren met ons arbeidsbestel en in ruimere zin onze economie, onze sociale zekerheid en tot slot het sociaal overleg zelf. Tevens worden een aantal beperkingen opgegeven voor het mogelijke scenario dat we willen realiseren vanwege de breuklijnen die nog steeds in België heersen.

Deel twee handelt uitsluitend over het uiteenzetten van de wetenschappelijke procedure die aan de grondslag ligt van het empirisch gedeelte en van waaruit we getracht hebben het consensusmodel te construeren. Deze wetenschappelijke procedure leunt zeer sterk op de inzichten van de lerende organisatie zoals deze door Peter Senge werden aangereikt en werden vervolgens nog verder aangevuld met de theorievorming rond het construeren van mentale modellen en feedback loops. Vooraleer we echter in dit hoofdstuk overgaan tot een bespreking van de wetenschappelijke procedure wordt er een overzicht gegeven van enkele organisatieculturen en pogingen tot structureringen die aan de theorie en praktijk van de lerende organisatie voorafgingen. Er werd expliciet voor de inzichten van Senge gekozen omdat men via deze methode op een uitdrukkelijke manier aanleert om verbanden en structuren te ontdekken in het denken van de actoren onder beschouwing en met het expliciete doel om beide partijen constructief dichterbij elkaar te brengen en samen oplossingen te laten formuleren. Hoewel in de theorieën die Senge voorafgaan reeds elementen van de inzichten die de lerende organisatie later gaat gebruiken aanwezig zijn, wordt er nergens anders zo

uitvoerig op samenwerking en de manier om dit te bereiken ingegaan. Deze aanpak dringt zich ook op aangezien de arbeidsrelaties van oudsher een zeer conflictueus en ad hoc karakter hebben vertoond. De theorievorming die hier werd gebruikt wordt gezien als een noodzakelijke stap om aan de uitdagingen die de werkgelegenheid in een steeds meer en meer geglobaliseerde en geïntegreerde economie te wachten staat van antwoord te kunnen dienen. De laatste sectie van dit deel geeft enkele beperkingen aan van de gevolgde methode en formuleert een kanttekening bij de redenen waarom sommige organisatiestructuren kunnen verzanden in rigide structuren die het doel van hun oprichting niet meer adequaat gestalte kunnen geven.

Deel drie wordt gevormd door het empirisch gedeelte waarbij de inzichten om te komen tot een lerende organisatie in de praktijk worden omgezet via het opbouwen van de mentale modellen voor de werkgeversorganisaties en de vakbonden. Dit werd gedaan op basis van achtennegentig artikels verschenen in de Financieel Economische Tijd, Vacature en Knack over een periode van oktober 2001 tot maart 2003. Deze artikels werden op hun inhoud gecontroleerd door de standpunten die hierin werden naar voren gebracht te vergelijken met de stellingnames op de respectievelijke websites van de betrokken actoren aangevuld met een beleidsverklaring van de studiediensten van de belangrijkste vertegenwoordigers van zowel werkgevers- als werknemerszijde. Er werd voor krantenartikels gekozen omdat deze voor de onderzochte verenigingen nog steeds een ideaal middel vormen om hun denkbeelden naar buiten te brengen richting een ruimer publiek dan de eigen leden. Ik wijs er dan ook op dat er niet op een expliciete manier gebruik werd gemaakt van de websites van de organisaties waardoor er ook geen expliciete links hiernaar geformuleerd werden. Dit gebeurde vanwege een tweetal beweegredenen: de krantenartikels vormen een directer communicatiemiddel dat door de betrokken organisaties ook gebruikt wordt ter afbakening en onderscheiding van hun denkbeelden naar de andere organisaties toe en het was niet de bedoeling om de visies van elke organisatie apart weer te geven daar dit zou leiden tot een enorme complexiteit van detail waardoor de modellen te fel overladen zouden worden zonder extra bij te dragen tot de formulering van het consensusmodel. We stellen tevens ook vast dat de organisaties van de werknemers meer en meer één front beginnen te vormen net zoals dit ook gebeurt aan de werkgeverszijde. Bijgevolg is het dus geoorloofd de standpunten en de grote lijnen van de betrokken organisaties samen te voegen tot twee modellen; één voor elke zijde van het fenomeen werkgelegenheid.

In hoofdstuk één van deel drie wordt het mentale model opgesteld voor de werknemers terwijl in hoofdstuk twee dezelfde procedure wordt gevolgd voor de werkgevers. Voor het opstellen van het mentaal model van de vakbonden werden de drie representatieve vakverenigingen van België in beschouwing genomen zijnde het ABVV (Algemeen Belgisch Vakverbond), het ACV (Algemeen Christelijk Vakverbond) en het ACLVB (Algemene Centrale der Liberale Vakbonden van België). Het model van de werkgevers steunt op de visies van het VEV (Vlaams Economisch Verbond), UNIZO (Unie van Zelfstandige Ondernemers) en het VBO (Verbond van Belgische Ondernemingen) waardoor de veelheid van bedrijfsorganisaties in kaart kon gebracht worden. Met andere woorden het ideologische beleid wordt verwoord door de standpunten van het VEV, het beleid van de grotere ondernemingen door het VBO en het beleid van de kleine en middelgrote ondernemingen door de visies van UNIZO. Deze modellen worden uiteengezet aan de hand van het globale mentale model ter inleiding gevolgd door de gevonden feedback loops en archetypen waaruit ten dele het model werd opgebouwd. Vervolgens worden alle verbanden die niet in een archetype of een feedback loop konden verwerkt worden, besproken waarna het gehele model behandeld is. Via deze manier van werken wordt het model stap voor stap opgebouwd zodat na lezing een duidelijk globaal beeld kan gevormd worden evenals een gedetailleerd inzicht via het volgen en opzoeken van de archetypen en feedback loops in het overkoepelende model. In hoofdstuk drie van deel drie worden de opgedane inzichten van de hoofdstukken één en twee omgezet tot een consensusmodel waarin beide actoren zich in grote lijnen zouden moeten kunnen terugvinden. Door de formulering van dit model zou het mogelijk moeten zijn om de conflictueuze relatie tussen beide actoren om te buigen naar een consensus waarin samen gezocht wordt naar een antwoord voor de uitdagingen van arbeid en werkgelegenheid in de toekomst.

Het laatste en vierde deel wordt gevormd door enkele voorstellen tot beleidsopties en de conclusie. Hierbij wordt sterk de nadruk gelegd op de link met de besproken literatuur uit het eerste deel en het aangeven van welke scenario's op basis van de gevonden resultaten waarschijnlijk zijn.

Voorwoord	I
Inleiding	II
Deel 1: Achtergrondsheets	1
Inleiding	1
Hoofdstuk 1 Algemene situatiesheets	1
1 Ideologische uitgangspunten	1
1.1 Het egalitaire perspectief	2
1.1.1 New Left	3
1.1.2 Anarchisme	3
1.1.3 Socialisme	4
1.1.4 Marktsocialisme	5
1.1.5 Marxisme	5
1.1.6 Neo-Marxisme	6
1.1.7 Communisme	7
1.1.8 Euro-Communisme	7
1.2 Het individualistische perspectief	7
1.2.1 Liberalisme	8
1.2.2 Kapitalisme	9
1.2.3 Imperialisme	9
1.2.4 Anarcho-kapitalisme	10
1.3 Het hiërarchische perspectief	10
1.3.1 Conservatisme	10
1.3.2 New Right, Thatcherisme, Reaganomics	11
1.3.3 Neo-liberalisme	12
1.3.4 Neo-Conservatisme of conservatief New Right	13
2 Concurrentie: voor- en nadelen	14
2.1 Concurrerende natiestaten	17
2.2 Tendensen	18
3 Internationalisering, multinationalisering, mondialisering, globalisering	18
4 Liberalisering, privatisering, deregulering	20
5 Relatie tussen onderneming en staat	21
6 Evolutie van de maatschappij	23
6.1 Strijd om te overleven	25
6.2 Pax triadica	25
6.3 Mondiale regering of duurzaam integratieproces	26
6.4 Apartheidsscenario	26
6.5 Gattist scenario	27
6.6 Geregionaliseerd mondiaal systeem	27
7 Mondiale sociale contracten	28
8 Solidariteit en arbeidsethos	30
9 Het belang van conflict en strijd	31
10 Het nut van armoede	32
11 De reacties op werkloosheid	34

Hoofdstuk 2 Werkgelegenheid in de wereld	35
1 Comparatieve voordelen	35
2 De invloed van de Europese Monetaire Unie	37
3 Het Fordistisch productieconcept	38
Hoofdstuk 3 Werkgelegenheid in België	41
1 Historisch overzicht van het sociaal overleg	41
1.1 De start van het overleg na de Eerste Wereldoorlog tot 1936	41
1.2 De jaren dertig	45
1.3 Het overleg tijdens de Tweede Wereldoorlog	48
1.4 De institutionele uitbouw van 1944 tot 1952	50
1.5 De uitdieping van het overleg in de jaren vijftig en zestig	52
1.6 De achteruitgang van het overleg	56
2 Evoluties in het arbeidsbestel	57
2.1 Van welfare naar workfare	58
2.2 Flexibilisering en precairisering	59
2.3 Deïstitutionalisering	62
2.4 De fragmentatie van de werknemers	64
3 Enkele scenario's voor de hermodellering van de loonarbeidsverhouding	66
3.1 Scenario 1	66
3.2 Scenario 2	67
3.3 Scenario 3	67
3.4 Scenario 4	68
3.5 Scenario 5	69
3.6 Scenario 6	69
4 Verburgelijking van de arbeidersklasse	70
5 Rol en toekomst van de welvaartsstaat	71
6 Breuklijnen	76
Conclusie	77



Deel 2: Opstellen van een wetenschappelijke procedure	78
Inleiding	78
Hoofdstuk 1 Theoretische achtergrond van het model en de procedure	78
1 Organisatieculturen	78
1.1 Prebureaucratische en bureaucratische organisaties	79
1.2 De typologie van Woodward	81
1.3 De typologie van Mintzberg	82
1.3.1 De eenvoudige structuur	83
1.3.2 De machinebureaucratie	83
1.3.3 De professionele bureaucratie	83
1.3.4 De divisiestructuur	83
1.3.5 De adhocratie	83
1.4 Theorie Z van William G. Ouchi	84
2 Pogingen tot structurering	86
2.1 Wereldsysteemtheorie van Wallerstein	87
2.2 De régulation-benadering	88
Hoofdstuk 2 De lerende organisatie	90
1 De lerende organisatie en de vijf disciplines van Senge	90
1.1 Persoonlijk meesterschap	90
1.2 Mentale modellen	91
1.3 Teamleren	93
1.4 Gemeenschappelijke visie	94
1.5 Systeemdenken	97
2 Het opstellen van mentale modellen	97
3 De archetypen van de systeemtheorie	100
3.1 Archetype 1: Grenzen aan de groei	101
3.2 Archetype 2: Afschuiven van de last	102
3.3 Archetype 3: Doelverlaging	104
3.4 Archetype 4: Escalatie	104
3.5 Archetype 5: Lapmiddelen die niet werken	105
4 De lerende organisatie	106
Hoofdstuk 3 Beperkingen van de methode	108
1 Leerstoornissen	108
2 De ijzeren wet van Robert Michels	109
Conclusie	110

Deel 3: Empirisch gedeelte	111
Inleiding	111
Hoofdstuk 1 Mentaal model voor de werknemers	114
1 Versterkende en stabiliserende feedback loops	116
2 Bespreking van de ontdekte archetypes	124
3 Overige verbanden	130
Hoofdstuk 2 Mentaal model voor de werkgevers	136
1 Versterkende en stabiliserende feedback loops	137
2 Bespreking van de ontdekte archetypes	148
3 Overige verbanden	155
Hoofdstuk 3 Consensusmodel	160
Conclusie	163
Deel 4: Beleidsopties en conclusie	164
Lijst van gebruikte figuren	174
Bibliografie	176
Bibliografie krantenartikels en tijdschriften	181
Bibliografie van geconsulteerde websites	190

## Deel 1: Achtergrondsheets

# Deel 1: Achtergrondsheets

## Inleiding

In dit eerste deel gaan we in op de ideologische uitgangspunten die aan de basis liggen van de wereldvisie van de actoren onder beschouwing waarna we vervolgens kijken naar de tendensen die er in een ruime context heersen omtrent werken, concurrentie en maatschappij.

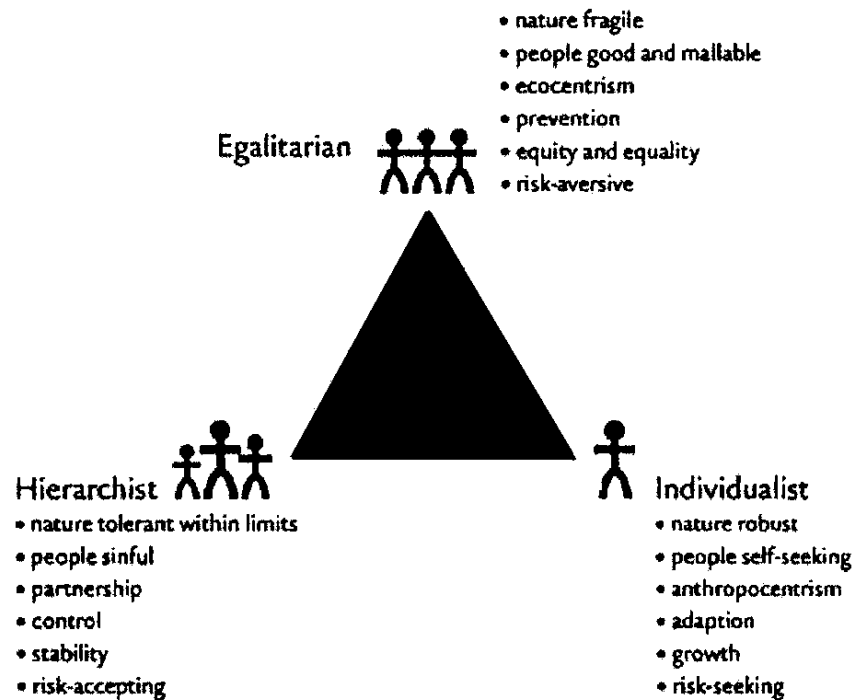
## Hoofdstuk 1 Algemene situatiesheets

### 1 Ideologische uitgangspunten

Politieke ideologieën bestaan uit doctrines, theorieën en principes die een interpretatie geven van het heden en een visie geven op een gewenste toekomst. (Heywood, Andrew, 1994, p.7) Deze uitgangspunten liggen aan de basis van ons handelen en hoe we de wereld rondom ons interpreteren. Hier worden de belangrijkste ideologieën besproken om aan te geven wat de achterliggende concepten zijn van de betrokken actoren in deze thesis. De uitgangspunten die de actoren in deze licentiaatsverhandeling aanhangen zijn niet volledig rationeel en wetenschappelijk te verklaren noch in beeld te brengen. Dit is het gevolg van allerhande onzekerheden die we tegenkomen wanneer we ons een beeld van de samenleving trachten te vormen. Deze onzekerheden zijn het gevolg van een gebrek aan voldoende informatie en gegevens aangezien deze moeilijk of niet te achterhalen zijn en van een nog te gebrekkig inzicht in alle verbanden die in een samenlevingsmodel voorkomen. Bijgevolg zijn we genoodzaakt met deze onzekerheden rekening te houden in de mentale modellen die we trachten op te stellen in het empirisch gedeelte. Eén van de manieren om dit te doen is door gebruik te maken van het concept van pluralistisch onzekerheidsmanagement. Een eerste stap in de toepassing van dit concept is het opstellen van perspectieven. ICIS definieert een perspectief als volgt:

“Een perspectief is een coherente en consistente beschrijving van de perceptuele bril waardoor personen (of groepen mensen) interpreteert of zin geeft aan de wereld en zijn sociale dimensie en welke hen begeleidt in het reageren hierop.” (Van Asselt, Marjolein en Rotmans, Jan, 2000, p. 29, eigen vertaling)

Deze perspectieven kunnen we dan ook opvatten als mentale modellen van de socio-economische visies van de actoren op de maatschappij. De ICIS-studie onderscheidt in haar TARGETS onderzoek een vijftal perspectieven waarvan het egalitaire, het individuele en het hiërarchische perspectief de belangrijkste zijn. (Van Asselt, Marjolein en Rotmans, Jan, 2000, p. 30)



Figuur 1: Overzichtsdriehoek van de verschillende perspectieven

(Uit: Van Asselt, Marjolein B.A., 2000, Perspectives on uncertainty and risk: the PRIMA approach to decision support, Dordrecht, Kluwer, p.119)

### 1.1 Het egalitaire perspectief

Deze visie houdt in dat alle mensen goed geboren worden, maar in zeer hoge mate vormbaar zijn door interactie met de natuur en andere mensen zowel in goede als in slechte zin. Spirituele groei moet eerder gezocht worden in zelfverwezelijking dan in de consumptie van goederen. Men is eerder afkerig van het nemen van risico's en als managementstyle kunnen we opteren voor een preventieve aanpak. Het kapitalistisch systeem heeft in dit perspectief behoefte aan drastische en structurele veranderingen op het vlak van cultuur, sociaal beleid en

institutioneel bestel. Men is tegen grote ingrepen van de mens in de natuur omdat deze het delicate natuurlijke evenwicht grondig kunnen verstoren en tot catastrofes kunnen leiden, daarom bevelen ze aan om alle acties die de natuur schade toebrengen te vermijden. (Van Asselt, Marjolein en Rotmans, Jan, 2000, p. 30) In zekere zin zouden we kunnen spreken van een veralgemening van de mentale modellen van: New Left, het anarchisme, het socialisme, het marktsocialisme, Marxisme, het Neo-Marxisme, het communisme en het Euro-Communisme.

### 1.1.1 New Left

New Left heeft geen duidelijke theoretische of organisatorische achtergrond aangezien deze ideologie uit heel wat verschillende groepen is opgebouwd zoals: feministen, milieuactivisten, studenten enz... Zij staan vooral voor een directere vorm van democratie. Het systeem is de vijand waarin ze een vorm van culturele en ideologische dominantie zien. Marcuse is de bekendste verwoorder van het New Left gedachtegoed en ging ervan uit dat de levering van consumptiegoederen door een onophoudende stroom van technische vooruitgang de burgers had omgevormd tot ondenkende en kritiekloze consumenten. Hij was dan ook een voorstander van de terugkeer naar de echte menselijke behoeften. Deze visie komt terug bij de studentenprotesten van de jaren zestig. De oplossing ligt in een tegencultuur die bevrijd is van de onderdrukkingen van het systeem. We kunnen hier als voorbeeld meegeven de opkomst van feministische groeperingen en milieuverenigingen. (Heywood, Andrew, 1994, p.221-222)

### 1.1.2 Anarchisme

Anarchisten hebben een vrij positief mensbeeld en gaan ervan uit dat de mens op zichzelf samenwerking, medeleven en rationeel begrip aan de dag zal leggen. (Heywood, Andrew, 1994, p.28-29) Ze gaan ervan uit dat de mens in staat is tot permanente verbetering en daarom zal uit de natuurstaat een natuurlijke orde ontstaan waardoor een politiek systeem overbodig wordt. De mens zal volgens hen zich snel realiseren dat hij er alle belang bij heeft om gemeenschappelijke eerder dan individuele doelstellingen na te streven. Samenwerking gebeurt als het ware spontaan en als er dan toch disputen ontstaan dan kunnen deze via

discussie en rationeel debat opgelost worden. De bemoeienissen van een staat worden niet gezien als een middel tegen onrust, maar eerder als de oorzaak ervan. Vooral door het opleggen van wetten van bovenaf en de onderdrukking van de vrijheid zal een staatsysteem weerstand oproepen en de ongelijkheid verder verbreiden. Anarchisten erkennen wel een vorm van sociale verantwoordelijkheid die de burgers moeten opnemen. Een maatschappij kan in hun visie niet zonder sociaal, respectvol en samenwerkend gedrag van zijn leden. (Heywood, Andrew, 1994, p.153)

### 1.1.3 Socialisme

Socialisme staat vooral voor gemeenschapsprincipes, samenwerking en sociale gelijkheid en vormt hierdoor als het ware de tegenhanger van het liberalisme. Zij gaan ervan uit dat er een verband is tussen sociale achtergesteldheid en misdaad. De rust in de samenleving wordt best bewaard door een systeem van werkloosheidsbestrijding en sociale huisvesting in plaats van door strengere wetten en straffen. De kapitalistische samenleving veroorzaakt door zijn inrichting als het ware zelf sociale onrust. In een kapitalistisch systeem wordt de burger verwacht zijn eigenbelang voor het belang van de medemens te stellen. Sociale rust wordt best aangemoedigd door een systeem van maatschappelijke samenwerking waarbij het nastreven van collectieve principes eerder dan het aanmoedigen van het eigenbelang centraal staat. (Heywood, Andrew, 1994, p.120-121) Socialisten zien de menselijke natuur als één van samenwerking en sociaal gedrag. Dit zorgt er voor dat socialisten meer burgerzin en verantwoordelijkheden van de burgers zullen eisen dan liberalen. Dit kan zijn in de vorm van het bijdragen tot de sociale zekerheid of het vervullen van gemeenschapstaken. (Heywood, Andrew, 1994, p.153) Sociale uitkeringen zorgen voor de vrijheid van de burgers aangezien ze op deze manier bevrijd worden van sociale tegenslagen zoals dakloosheid, werkloosheid, armoede, onwetendheid en ziekte. Hierdoor hebben ze meer vrijheid waardoor ze zich als mens meer kunnen ontwikkelen. (Heywood, Andrew, 1994, p.204-205)

#### 1.1.4 Marktsocialisme

Dit is een vorm van socialisme dat de marktwetten tolereert voor de allocatie van de productiefactoren, prijszetting en de bepaling van wat er geproduceerd wordt. Deze visie is vooral ingegeven door de falen van de planningsinspanningen in het voormalige Oostblok. (Heywood, Andrew, 1994, p.274)

#### 1.1.5 Marxisme

Marx (Vranken, Jan en Hendrickx, Erik 1996 p.107-110) beschouwt arbeid als de eerste historische daad waardoor de natuur dienstbaar wordt gemaakt voor mens. Dit heeft tot gevolg dat Marx de manier van samenleven gaat verklaren vanuit het productieproces. Door het verrichten van arbeid gaan de mensen niet alleen goederen voortbrengen, maar gaan ze zichzelf en de sociale orde waarin ze leven eveneens creëren. De maatschappij komt tot stand door de sociale productieverhoudingen dit zijn de verhoudingen die er zijn tussen de bezitters van productiemiddelen en de directe producenten binnen een productieproces. Deze productieverhoudingen hebben de merkwaardige eigenschap dat ze onafhankelijk van de wil van de betrokkenen tot stand komen. In een kapitalistisch productieproces is de kapitaalbezitter als het ware verplicht de arbeiders uit te buiten ook al zou hij het liever anders willen, maar hij kan niet anders als hij zijn positie wil behouden. De kapitaalbezitter ziet zich hiertoe genoodzaakt door de marktwetten, hij zit als het ware gevangen in de structuur van het kapitalistisch productieproces. Marx ziet de werknemers als een soort van loonslaven omdat ze niets anders in het economisch proces kunnen inbrengen dan hun eigen arbeid. (Heywood, Andrew, 1994, p.202) Nog volgens Marx bevestigt de staat de bestaande verhoudingen door middel van het wettelijk monopolie op geweld zodat de dominante klassen verzekerd blijven van hun overheersende positie. De ruil die er bestaat tussen arbeider en kapitaalbezitter is in het kapitalisme zeer ongelijk aangezien de arbeider enkel zijn arbeid kan aanbieden en dus een zwakke onderhandelingspositie heeft. Het is dus duidelijk dat Marx het conflict-sociologisch paradigma aanhangt en de overgang naar een andere vorm van productieverhouding enkel via strijd ziet gebeuren. Marxisten zien de wet niet als een bescherming van de individuele vrijheden zoals bij het liberalisme, maar zien in de wet een middel dat het private eigendom beschermt en sociale ongelijkheid en overheersing



bestendigt. De wetten worden gemaakt door de heersende klasse en bevoordelen dan ook deze klasse proportioneel het meest. (Heywood, Andrew, 1994, p.110) Marx ging er van uit dat er geen behoefte meer aan een staatsstructuur en wetgeving zou zijn eens de sociale ongelijkheid uitgeroeid zal zijn. (Heywood, Andrew, 1994, p.120)

Het kapitalisme heeft wel voor een zekere gelijkheid gezorgd onder de burgers volgens de marxisten in de zin dat iedereen getaxeerd wordt op zijn marktwaarde en niet op rang of sociale klasse. Maar deze gelijkheid is enkel een bourgeois of marktgelijkheid die de economische ongelijkheid verbergt. (Heywood, Andrew, 1994, p.229) Marxisten zijn nochtans geen voorstander van het feit dat iedereen over evenveel welvaart zou moeten kunnen beschikken, maar wel dat de rijkdom moet verdeeld worden naargelang van de behoefte. (Heywood, Andrew, 1994, p.236) De verzorgingsstaat zorgt er voor dat het voortbestaan van het kapitalistisch stelsel behouden blijft en dit vanwege twee redenen. Ten eerste zorgt dit stelsel voor gezonde en goed opgeleide werkkrachten en ten tweede verzacht het de effecten van de kapitalistische productiewijze. Hierdoor ontstaat er bij de massa's geen klassenbewustzijn en komt er geen revolutie om het kapitalistisch systeem omver te werpen. (Heywood, Andrew, 1994, p.254)

#### 1.1.6 Neo-Marxisme

De huidige liberale democratie wordt gezien als een systeem dat ingebouwde mechanismen bevat waardoor het belang van het private eigendom en de lange termijn stabiliteit van het kapitalisme worden bevoordeeld. (Heywood, Andrew, 1994, p.99 en 104) Zij zien de kapitalistische democratie als inherent onstabiel door de tegenstellingen tussen een kapitalistische economie en een democratisch politiek systeem.

### 1.1.7 Communisme

Communisme in een brede betekenis houdt in dat men streeft naar een samenleving die gesteund is op een collectief bezit van goederen. We kunnen het communisme zien als een verderzetting van het revolutionaire Marxisme.

### 1.1.8 Euro-Communisme

De Eurocommunisten zijn geen voorstander van een socialistische revolutie. Verkiezingen geven de massa's een stem en een mogelijkheid om te komen tot sociale hervormingen. De marxisten zagen, maar één mogelijkheid voor sociale hervorming en dit was door middel van een revolutie die het oude systeem zou omverwerpen. Toch stellen ook de Euro-Communisten dat in een echte democratie politieke gelijkheid onder de burgers verder moet gaan dan gelijke stemrechten. Om een echte democratie te bekomen, is het nodig dat de welvaart gelijkmatiger verdeeld wordt. (Heywood, Andrew, 1994, p.172)

## 1.2 Het individualistische perspectief

In dit perspectief wordt de mens beschouwd als een op zichzelf gericht individu dat voortdurend op zoek is naar het vervullen van steeds toenemende materiële behoeften. Veranderingen vertegenwoordigen opportuniteiten voor de menselijke vindingrijkheid en worden geopenbaard aan de mens door het marktmechanisme. In tegenstelling tot de egalitaire benadering is men in dit perspectief niet afkerig van risico. De eventuele negatieve gevolgen die voortspruiten uit de menselijke handelingen kunnen opgelost worden via de technologie. De managementstijl die bij dit perspectief hoort is aanpassend. De mens vormt het centrum van de natuur en eventuele menselijke verstoringen van de natuur worden door de natuur zelf opgevangen en vormen slechts milde en onschuldige verstoringen daar de natuur als zeer robuust wordt verondersteld. De natuur voorziet in de nodige rijkdommen die door de mens uitgebuit dienen te worden. (Van Asselt, Marjolein en Rotmans, Jan, 2000, p. 30) Dit

perspectief kunnen we beschouwen als een uitbreiding en verderzetting van het: liberalisme, kapitalisme, imperialisme en anarcho-kapitalisme.

### 1.2.1 Liberalisme

Deze ideologie legt zeer sterk de nadruk op de persoonlijke vrijheid en gaat ervan uit dat het individu een rationeel wezen is. Politiek gezien zijn zij voorstander van concurrentie tussen de verschillende visies binnen een democratisch bestel. De interventie van de staat in de economie moet tot een minimum beperkt worden en zich vooral toespitsen op de verzekering van de persoonlijke veiligheid en het bewaren van de binnenlandse orde. De staat wordt dus gezien als een neutrale scheidsrechter wanneer het onder de burgers misloopt. (Heywood, Andrew, 1994, p.39) De overheid moet gezien worden als een nachtwaker die over drie essentiële functies waakt: het naleven van de wetten en de ordehandhaving, ervoor zorgen dat de contracten die de burgers vrijwillig met elkaar aangaan worden nageleefd en tot slot het bieden van bescherming tegenover een externe aanval. (Heywood, Andrew, 1994, p.44) Het waarborgen van het private eigendom wordt gezien als een noodzakelijke voorwaarde voor het bestaan van een democratisch stelsel. Wanneer de burgers voor zichzelf kunnen zorgen kunnen ze in alle vrijheid een beslissing nemen over welke politieke mening ze willen aanhangen. (Heywood, Andrew, 1994, p.172) Volgens deze visie zijn de mensen vooral geïnteresseerd in zichzelf en zouden ze bijgevolg zelfvoorzienend moeten zijn. Men is dus geen voorstander van een zeer uitgebreid stelsel van sociale zekerheid en men zou voor zover als mogelijk de mens verantwoordelijk moeten laten zijn voor zijn eigen leven. Zij zijn uiteraard felle voorstanders van de vrije markt en een laissez-faire houding van de overheid ten opzichte van de economie. Het denken in termen van de vrije markt geldt bijvoorbeeld ook voor de arbeidsverhoudingen. Zodat werkgevers zelf kunnen bepalen wie ze aanwerven, de hoogte van de lonen kunnen vastleggen en de condities waaronder gewerkt wordt zonder overleg kunnen vastleggen en veranderen. (Heywood, Andrew, 1994, p.198) Deze redenering is vooral ingegeven vanuit het geloof dat overheidsoptreden contraproductief werkt en meestal verkeerd gericht is. De welvaart wordt aldus volgens een meritocratisch proces verdeeld onder de burgers; zij met het meeste talent en de grootste werklust worden het meest gewaardeerd.

Liberalisme in een modernere jas legt meer de nadruk op sociale rechtvaardigheid en gelijkheid van kansen voor alle burgers. Men is minder gekant tegen eventuele overheidsinterventies om het economisch leven te regelen en sociale zekerheidsvoorzieningen in te stellen. (Heywood, Andrew, 1994, p.8-9) Deze moderne liberalen erkennen net als de socialisten dat er voor de doorvoering van het principe van evenveel vrijheid van handelen voor iedereen behoefte is aan een herverdeling van de rijkdom en de middelen van de maatschappij. (Heywood, Andrew, 1994, p.200) Een liberaal politiek systeem biedt het voordeel dat men, wil men aan de macht blijven, rekening moet houden met de publieke opinie en de kiezer zich eigenlijk als een consument kan gedragen en kan kiezen voor de politieke visie die hem tijdens de verkiezingen het beste uitkomt. (Heywood, Andrew, 1994, p.171) De concurrentie tussen de politieke visies garandeert dus dat men niet in een dictatuur verzeild raakt. Het nadeel van een dergelijk systeem is dat de armen en de behoeftigen niet aan bot komen vanwege het gebrek aan middelen en kennis om het systeem te beïnvloeden. (Heywood, Andrew, 1994, p.35) Liberalen gaan niet zover om een soort van wereldgemeenschap op te richten, maar zien geen tegenstelling tussen een vorm van tolerant en democratisch nationalisme en internationale vrede. Niettegenstaande stellen ze dat het politiek bestel zodanig moet georganiseerd zijn dat het de mensheid ten goede komt en niet uitsluitend een of andere natie bevoordeelt. (Heywood, Andrew, 1994, p.62)

### 1.2.2 Kapitalisme

In deze samenlevingsvisie gaat men er van uit dat de productie wordt overgelaten aan risicodragende ondernemers waarbij de prijsvorming gebeurt via het stelsel van de vrije markt en waarbij het streven naar winst bepaalt wat er zal geproduceerd worden.

### 1.2.3 Imperialisme

We kunnen imperialisme beschouwen als een vorm van uitbuitingskapitalisme waarbij de kapitalistische staten hun winstniveaus trachten te behouden. Dit gebeurt door de export van kapitaal naar de ontwikkelingslanden waar dit kapitaal dan gebruik kan maken van goedkope arbeid en ruwe materialen. (Heywood, Andrew, 1994, p.217)

#### 1.2.4 Anarcho-kapitalisme

Zij gaan ervan uit dat alles geregeld kan worden door de markt en dat er geen noodzaak is voor een groeiend staatsapparaat. (Heywood, Andrew, 1994, p.30) De macht van de staat over de individuele vrijheid van de burger wordt tevens in twijfel getrokken. (Heywood, Andrew, 1994, p.43)

#### 1.3 Het hiërarchische perspectief

Volgens dit perspectief wordt de mens zondig geboren, maar valt hier iets aan te doen door het volgen van een goede opleiding. De rol van management wordt opgevat als systeembeheerders die het systeem binnen de grenzen van zijn bestaan moet houden. In deze managementstijl aanvaardt men risico. De natuur wordt op eenzelfde wijze bekeken, men gaat er van uit dat de natuur zeer robuust is, maar slechts binnen bepaalde grenzen. Er moet bijgevolg een evenwicht behouden blijven tussen mens en natuur aangezien beide systemen van elkaar afhankelijk zijn. (Van Asselt, Marjolein en Rotmans, Jan, 2000, p. 30) Binnen dit perspectief zouden we volgende stromingen kunnen plaatsen: conservatisme, New Right, Thatcherisme, Reaganomics, Neo-Conservatisme of conservatief New Right.

##### 1.3.1 Conservatisme

Conservatisme is zeer weigerachtig ten opzichte van sociale hervormingen; ze vertrouwen meer op traditie, geschiedenis en ervaring en betwijfelen het nut van ontwikkelingsstrategieën. Ze zien de maatschappij eerder organisch veranderen dan via een bewuste planning. De samenleving wordt gedefinieerd in termen van gedeelde waarden en opvattingen. Hierdoor zijn ze sterke voorstanders van een goed uitgebouwd staatsapparaat gefundeerd op een uitgebalanceerde grondwet om despotisme als gevolg van een omvangrijk staatsorgaan te vermijden. Sommige conservatieve denkers zoals Oakeshott achten de staat nodig, maar dan enkel voor de regeling van het publieke leven. (Heywood, Andrew, 1994, p. 21)

### 1.3.2 New Right, Thatcherisme, Reagonomics

Hier worden twee ideologieën gecombineerd namelijk economisch liberalisme en sociaal conservatisme. Politiek gezien gaan ze ervan uit dat een democratisch bestel de parlementairen aanzet tot het doen van beloften die ze niet altijd kunnen nakomen en het inspelen op korte termijn voordelen in de hoop een zo groot mogelijk electoraat aan te spreken. Ze vrezen dat het staatsorgaan overladen wordt met taken door de verstrengeling van de economische belangen met deze van de bewindvoerders. Hierdoor wordt er steeds meer en meer beroep gedaan op de staat voor allerlei tussenkomsten die eigenlijk niet nodig zijn zoals: subsidies, publieke investeringen, hogere lonen en sociale zekerheidsuitkeringen. Dit geheel blijft vervolgens zichzelf voeden door een bureaucratisering waardoor de staat enkel nog groter wordt. Zij gaan ervan uit dat de burgers hard zullen werken eenmaal ze zich realiseren dat er geen staat is die voor hen zal zorgen als het misloopt. (Heywood, Andrew, 1994, p.162) Tevens zorgt de verdeling van de rijkdom ervoor dat de motivatie en aspiratie behouden worden om hard te werken en te ondernemen. Een gelijke verdeling van de welvaart zou in hun ogen leiden tot stagnatie, onrechtvaardigheid en uiteindelijk tot tirannie. (Heywood, Andrew, 1994, p.234)

De democratie is volgens hen geen garantie dat de macht verdeeld wordt over de burgers; ze gaan er daarentegen vanuit dat pluralisme enkel schijn is en in realiteit er steeds dezelfde elite aan de macht is. De kiezers kunnen wel bepalen welke elitaire strekking aan de macht is, maar ze kunnen niet vermijden dat het enkel de toplaag van een bepaalde strekking is die aan de macht komt. Sommige extreme verkondigers van deze visie trekken zelfs het nut van verkiezingen in twijfel vanwege de technische, administratieve en wetenschappelijke macht van de heersende klasse. Zo stelt C. Wright Mills dat Amerika geleid wordt door een militair-industrieel complex dat haast immuun is voor electorale druk. (Heywood, Andrew, 1994, p.41-42)

Hun visie op de verzorgingsstaat is vrij extreem in de zin dat ze veronderstellen dat deze ervoor zorgt dat de armen ervan afhankelijk worden en als het ware welfare junkies worden. (Heywood, Andrew, 1994, p. 251-253) Het recht op deze voorzieningen zou dan ook verdiend moeten worden in plaats van afdwingbaar te zijn vandaar de gedachte van workfare. In een

workfare-stelsel hangen de uitkeringen af van de mate dat deze verworven zijn door het presteren van arbeid in een voorgaande periode. Zij zijn voorstander van een privatisering van bijvoorbeeld onderwijs, pensioenen en medische zorgen. Hierdoor zou het systeem efficiënter moeten worden en in hun visie de voordelen voor iedereen vergroten op lange termijn.

### 1.3.3 Neo-liberalisme

Het neoliberalisme is een onderdeel van New Right. Een neoliberaal beleid (Vranken, Jan en Hendrickx, Erik 1996 p.431-432) ziet consumptie niet als de motor van de economische groei, maar probeert het groeivermogen van het kapitaal vooral via de volgende beleidsopties te verbeteren:

- Een vermindering van het overheidstekort.
- Loonmatiging gericht op het verbeteren van de internationale concurrentiepositie.
- Het afschaffen van de overheidssteun aan noodlijdende bedrijven.
- Een verlaging van de sociale uitkeringen uitgezonderd deze voor de laagste inkomens.
- Een aanpassing van de sociale relaties in de richting van minder regulering en meer flexibiliteit.

Het neo-liberalisme was een uiting van ongenoegen tegen het groeiende staatsapparaat onder liberale, sociale en conservatieve regeringen die aan de jaren tachtig voorafgingen. (Heywood, Andrew, 1994, p.11-12) Neo-liberalisme laat weinig ruimte voor publieke dienstverlening en sociale voorzieningen en legt daarentegen sterk de nadruk op een extreme vorm van individualisme. Men is voorstander van zo weinig mogelijk staatsinterventie, maar men ziet wel een uitbreiding van de rol van de staat op het vlak van ordehandhaving, defensie en sociale waarden. Men staat argwanend tegenover morele en culturele diversiteit en is eerder pleitbezorger van traditionele waarden en een terugkeer naar autoriteit en sociale discipline.

### 1.3.4 Neo-Conservatisme of conservatief New Right

Er wordt een sterke link gelegd tussen de burger en de maatschappij vooral wat betreft de maatschappelijke verplichtingen. Zo hebben de burgers geen recht op werk, maar eerder een verplichting tot werken. Het is uit deze visie dat de idee van workfare is ontstaan ter partiële vervanging van de sociale zekerheid (welfare). Bij workfare is de uitkering afhankelijk van de bereidheid tot werken binnen de gemeenschap. Deze visie opent de deur voor een hele reeks van verplichtingen die de rechten van de burgers dreigen te vervangen. (Heywood, Andrew, 1994, p.162-164) Wat kan leiden tot een haast onbeperkte macht van de staat om zijn burgers verplichtingen op te leggen of aanleiding kan geven tot de redenering dat elk recht eerst verdiend dient te worden.

	HIERARCHIST	EGALITARIAN	INDIVIDUALIST
Economy	* moderate desired economic growth	* low desired economic growth	*high desired economic growth
Population and health	* physical limits * family planning programs as driving force * health as human capital * health services	* environmental and social limits * societal developments as driving force * health as human asset * social-economic and environmental health determinants	* no limits * individual possibilities as driving force * health as consumption good * ageing
Energy	* moderate technology development	* environmental technology	* energy-efficient technology
Climate	* amplifying effect of geophysical feedbacks * moderate cooling of aerosols	* strong amplifying effects of geophysical feedbacks	* radiative effects are strongly dampening effects
Water	* supply oriented * stable runoff as potential water supply * medium response to climate change	* demand oriented * clean fresh water stock as potential supply * high response to climate change	* market oriented * no limits * low response to climate change
Land and food	* present diet * 3,3 Gha arable land * middle recuperative power of degraded land	* vegetarian diet * 2,8 Gha arable land * low recuperative power of degraded land * negative effect of temperature increase	* American diet * 3,8 Gha arable land * high recuperative power of degraded land * positive CO <sub>2</sub> fertilisation effect
Population and health policy	* family planning * anti-abortion	* human development *legislation of abortion	* legalisation of abortion



	* selective health care policy	* comprehensive health care policy	* market-oriented health policy
Energy policy	* no carbon tax * moderate R&D programs for new energy supply and efficiency options	* carbon tax towards 2020 * R&D programs on renewable resources	* no carbon tax
Water management	* increasing charges on water	* water taxing * active policy on public water supply and coverage * R&D programs on small scale technology	* market pricing of water * high-tech R&D programs if water gets scarce
Land management	* reforestation policy * agricultural planning	* eco-forestry * eco-agriculture	* protection of wood sector * intensive agriculture

Figuur 2: Overzicht van de verschillende perspectieven en bijbehorende managementstijlen

(Uit: Van Asselt, Marjolein en Rotmans, Jan, 2000, Uncertainty in integrated assessment: a bridge over troubled water, Maastricht, ICIS Maastricht University, p. 33-34)

## 2 Concurrentie: voor- en nadelen

Concurrentie heeft als stuwende kracht ervoor gezorgd dat nieuwe technologische innovaties en groei van de productiviteit hun ingang vonden in de onderneming. Hierdoor heeft het concurrentiebeginsel ertoe bijgedragen dat zowel het materiële als het immateriële welvaartspeil stegen. Ondertussen is het concurrentiebeginsel een dogma geworden, een ideologie die niet meer functioneel is voor de mens, maar waarbij de mens functioneel moet zijn in de concurrentieslag. Globalisatie vergroot de mogelijkheid dat mondiale concurrentie uitgroeit tot mondiale overheersing. Naarmate de wereldeconomieën meer van elkaar afhankelijk worden en tevens de ongelijke machtsverhoudingen blijven bestaan vindt er een overloopeffect plaats. Het is niet mogelijk om slechts op een beperkt terrein te concurreren zonder dat men ook op andere terreinen de concurrentiestrijd opvoert wat op zich leidt tot mondiale overheersing. (Petrella, Riccardo en Rouwhorst, Marijke, 1995, p.132) Door de globaliseringstendens worden steeds meer en meer mensen meegezogen in de strijd van de grote ondernemingen om te overleven. Als tegengewicht tegen deze economische strijd die niet meer als doel heeft innovaties en betere producten voort te brengen heeft recent de opkomst van de mondiale civiele maatschappij het daglicht gezien. Dit werd mede mogelijk

gemaakt door de uitbreiding van wereldomvattende informatie- en communicatienetwerken. De mondiale civiele maatschappij wordt door Petrella als volgt gedefinieerd:

”Het samenspel van al die georganiseerde maatschappelijke groepen en instellingen (vrijwilligersorganisaties, non-profit organisaties en NGO’s) die actief zijn op lokaal, nationaal en mondiaal niveau, op alle terreinen van de menselijke activiteit met het doel om de individuele en collectieve levens- en arbeidsomstandigheden en de ontwikkeling te verbeteren.” (Petrella, Riccardo en Rouwhorst, Marijke, 1995, p.33)

Deze beweging is er vooral op gericht het democratisch deficit door de overheersing van multinationals op de lokale politieke besluitvorming een stem te geven en kritisch het concurrentiebeginsel in vraag te stellen. Het is de bedoeling om naast een netwerk van economische belangen tevens een netwerk van menselijke verhoudingen uit te bouwen. Door de legitimatiecrisis van de natiestaten die er niet in slagen de excessen van grote ondernemingen te bestrijden omdat ze slechts voor een beperkt grondgebied bevoegd zijn en er concurrentie optreedt tussen staten om zoveel mogelijke bedrijven aan te trekken om in werkgelegenheid te voorzien treedt er een democratisch deficit op. In de negentiende en twintigste eeuw is het net door de invoering en uitbreiding van de democratie dat het economisch bestel een menselijk gelaat heeft kunnen behouden en er excessen werden vermeden of afgeschaft. (Petrella, Riccardo en Rouwhorst, Marijke, 1995, p.11-24) Democratie is trouwens een uiting van concurrentie; namelijk deze tussen de verschillende meningen.

Uit de bedrijfswereld zijn ook enkele personen opgestaan die inzien dat men niet verder kan gaan met een vorm van blinde en nietsontziende concurrentie wil men een duurzame maatschappij opbouwen. Deze personen vormen de zogenaamde nieuwe mondiale verlichte elites die bestaan uit industriëlen en managers die proberen mondiale netwerken te vormen tussen multinationale ondernemingen door middel van een humanistische visie en een groot gevoel voor maatschappelijke verantwoordelijkheid nu en voor de toekomst. (Petrella, Riccardo en Rouwhorst, Marijke, 1995, p.37) Ook zij hebben ingezien dat rigoureuze concurrentie zijn grenzen heeft omdat het geen antwoord biedt op de huidige ontwikkelingsproblemen op sociaal, economisch en ecologisch gebied. Zij zijn een voorstander van kwaliteit, diversiteit, Toyotisme en de afbouw van de hiërarchische niveaus

in de bedrijfswereld. Tot deze verlichte elites zijn ook politici, ambtenaren en een groot deel van de intelligentsia van de universiteiten, de vakbewegingen en de media gaan behoren.

De enige manier om de welvaart te verhogen via concurrentie is door dit systeem productief aan te wenden via technologische verbeteringen en een gerationaliseerde industrie. Loonsverlagingen en verlagingen van uitkeringen dragen niet bij tot de welvaart en toch zijn dit maatschappelijk aanvaardbare vormen van productieverhoging. (Petrella, Riccardo en Rouwhorst, Marijke, 1995, p.139) Men zou zich ook kunnen afvragen wat het doel is van concurrentie als reeds iedereen tegen iedereen concurreert. Welke voordelen zouden we dan nog kunnen behalen en waarom zouden we eigenlijk tegen elkaar moeten concurreren als het niet duidelijk is wie er beter van wordt. In Europa wordt het teloorgaan van de nationale concurrentiepositie gezien als de belangrijkste oorzaak van de hoge werkloosheid. Toch stellen we vast dat alle Europese landen met dezelfde problematiek te kampen hebben. De belangrijkste handelsrelaties van de lidstaten blijven voor de meesten binnen de Europese Unie zodat de redenering voor de natiestaat bijgevolg niet opgaat. (Krugman, Paul, R., 2000, p.630) Ook de invoer vanuit de rest van de wereld is geen valabel argument aangezien de handel met de rest van de wereld de afgelopen twintig jaar nauwelijks is toegenomen. (Frantzen, Dirk, 1989, Hst.5, p.53-54)

Na verloop van tijd zal de concurrerende wereldvisie in elkaar storten aangezien concurrentie er toe leidt dat de diversiteit in het systeem verloren gaat aangezien alleen de sterksten de concurrentieslag zullen overleven. Het is ook nuttig om een aantal fusies tussen bedrijven in deze filosofie te zien. Ondernemingen zijn geneigd om te gaan samenwerken omdat ze zo beter kunnen reageren op de evoluties van de markten waarop ze actief zijn. Eenmaal men een leidende positie heeft verworven zien we dat de samenwerkingsverbanden worden ontbonden. Dit is een mooi voorbeeld van hoe concurrentie vanuit opportunistische ingevingen toch tot een weliswaar tijdelijke samenwerking kan leiden. (Petrella, Riccardo en Rouwhorst, Marijke, 1995, p.140) We kunnen een aantal factoren aangeven die verantwoordelijk zijn voor de structurele begrenzingen van het concurrentiebeginsel (Opsomming uit: Petrella, Riccardo en Rouwhorst, Marijke, 1995, p.142):

- ◆ Economische verwoesting.
- ◆ De ongelijkheid tussen en binnen naties en de verwaarlozing van grote delen van de wereld.



tussen reactief en generatief gedrag dat verderop nog aan bod komt. (Petrella, Riccardo en Rouwhorst, Marijke, 1995, p.17-18 en 19)

## 2.2 Tendensen

Petrella onderscheidt een aantal tendensen en evoluties die door de concurrentie tussen de natiestaten versterkt worden en uitdagingen gaan vormen voor de toekomst. (Opsomming uit: Petrella, Riccardo en Rouwhorst, Marijke, 1995, p.19)

- ❖ Door marktderegulering en liberalisering ontsnapt het financiële en industriële grootkapitaal haast volledig aan de controle van de natiestaat. Deze tendens wordt nog versterkt door de visie van sommige staten om sneller dan andere te liberaliseren in de hoop zo meer bedrijven en kapitaal aan te trekken.
- ❖ Door de concurrentiedruk zien we een toenemend aantal regionale en mondiale fusies en allianties in de hoop de concurrentiedruk zodoende beter te weerstaan. Dit resulteert in een toename van oligarchische bedrijven die door hun grootte de kleintjes uit de markt kunnen duwen of opsorpen en bijgevolg steeds meer grip krijgen op het hele marktgebeuren.
- ❖ Om het concurrentievermogen binnen een staat te behouden is er een evolutie naar de ontmanteling en afbouw van de arbeidswetgeving en de maatschappelijke welzijnsprogramma's. Terwijl eigenlijk net de arbeidsvoorwaarden in de regio's die zwak zijn geleidelijk verder moeten uitgebouwd worden zodat de bevolking mee kan delen in de nieuw gegenereerde welvaart en zich verder kan ontwikkelen.
- ❖ Het argument van het behoud van het concurrentievermogen wordt te pas en te onpas gebruikt voor de afschaffing of de tempering van milieubeschermdende maatregelen.

## 3 Internationalisering, multinationalisering, mondialisering, globalisering

Hoewel deze drie termen vaak als synoniemen gebruikt worden zijn het toch verschillende begrippen met elk hun eigen kenmerken en bloeiperiode. Internationalisering kunnen we als volgt definiëren:

“Het samenspel van stromen van grondstoffen, halffabrikaten, eindproducten, diensten, geld, ideeën en mensen tussen twee of meer natiestaten.” (Petrella, Riccardo en Rouwhorst, Marijke, 1995, p.39)

Internationalisering vond zijn oorsprong in de drang naar grotere nationale afzetmarkten in de twintigste eeuw en de toenemende voordelen door grensoverschrijdende handel. Dit voordeel ontstond doordat landen zich konden gaan specialiseren in die goederen waarin ze comparatieve voordelen genoten. Deze internationaliseringstendens werd nog verder aangemoedigd door de oprichting van organisaties zoals het GATT (General Agreement on Tariffs and Trade) en het IMF (International Monetary Fund). (Heywood, Andrew, 1994, p.65)

Multinationalisering daarentegen is als volgt te definiëren:

“ De transfer en de delocalisatie van hulpbronnen vooral kapitaal en in mindere mate arbeid van de ene nationale economie naar de andere.” (Petrella, Riccardo en Rouwhorst, Marijke, 1995, p.41)

Multinationalisering roept vaak een protectionistische reactie op vanwege de vrees voor de overname van de binnenlandse onderneming door buitenlandse bedrijven.

Mondialisering richt zich vooral op de uitbreiding naar markten voor uniforme massaproducten en bekende merkartikelen die wereldwijd aanslaan en zich richten op een bepaalde levensstijl. Deze strategie gaat meestal samen met een vorm van multinationalisering. (Vilrocx, Jacques, 1999)

Globalisatie is als volgt te kenmerken:

“Het is een veelheid van koppelingen en interconnecties tussen staten en samenlevingen die het huidige wereldsysteem vormen. Waarbij een proces niet noodzakelijk meer gedefinieerd is vanuit een nationale dimensie.” (Petrella, Riccardo en Rouwhorst, Marijke, 1995, p.46-47)

Globalisatie uit zich via twee bewegingen namelijk: bereik en intensiteit. Met bereik wordt bedoeld een reeks van processen die de ganse wereld omvatten en met intensiteit verwijst men

naar een intensifiëring in de interactie, verbondenheid en de onderlinge afhankelijkheid tussen staten en samenlevingen. We denken hier dan vooral aan een zwakker wordend nationaal kapitalisme en een evolutie naar een groeiend mondiaal kapitalisme. Aan het hart van deze evolutie ligt de globalisatie en de liberalisering van de kapitaalstromen over de ganse wereld. Vooral directe buitenlandse investeringen zijn een belangrijke vorm van economische macht gaan vormen aangezien er aan de natiestaten veel gelegen is om deze kapitaalstromen binnen te halen en de binnenlandse economische ontwikkeling een tendens vertoont om zich rond deze directe buitenlandse investeringen te gaan concentreren. (Petrella, Riccardo en Rouwhorst, Marijke, 1995, p.39-58)

#### 4 Liberalisering, privatisering, deregulering

Voorbeelden van deregulering op wereldschaal en niet specifiek voor België zijn de versoepeling van het ontslagrecht, de verruiming van de arbeidstijden, het verlagen van het minimumloon en de structurele verzwakking van de vakbonden. (Vranken, Jan en Hendrickx, Erik 1996 p.431) Liberalisering, privatisering en deregulering zijn de motoren achter de globalisatie. Het behoud van het concurrentievermogen is meestal de rechtvaardiging voor het doorvoeren van deze fenomenen. Deze begrippen zijn verworpen tot ware credo's van het marktkapitalisme en worden steeds bepleit door de sterkste economieën. De opkomst van de globalisatietendens is mede mogelijk gemaakt door de verbetering van de transporttechnologieën en de opkomst van nieuwe informatie- en communicatietechnologieën.

Privatisering is vooral populair geworden onder het beleid van Thatcher en Reagan die ervan uitgingen dat door te privatiseren de overheidssector efficiënter zou worden en dat dit zowel in het belang was van de consument als de producent. Niet iedereen is ervan overtuigd dat dit een goede zet is en/of was. Essentiële delen van een land zouden volgens sommigen niet mogen losgelaten worden van enige politieke democratische controle zodat een minimum service aan de burgers aangeboden kan worden. Als voorbeeld kunnen we het spoorvervoer noemen. In België is deze sector nog haast een volledig staatsmonopolie, maar functioneert vrij goed ondanks de enorme kosten voor de staatskas. In het Verenigd Koninkrijk heeft men deze sector geprivatiseerd en dit bleek een verre van ideale oplossing. De staat draagt daar nog steeds de kosten voor een aantal infrastructuurkosten terwijl de consument nu slechter af is door stijgende prijzen en slechtere verbindingen.

Bij deregulering gaat men ervan uit dat de staat slechts een beperkte rol moet spelen in de economie waarbij staatsmonopolies en economische interventies zoveel mogelijk moeten beperkt worden. Deregulering is meestal de eerste stap op weg naar privatisering en liberalisering. Vanuit deze visie moet men ook het pleidooi voor de afbouw van de openbare uitgaven en sociale zekerheid zien. Om de private investeringen te bevorderen pleit men dan voor een verlaging van de bedrijfsbelastingen, een loonstop, een beperking van de macht van de vakbewegingen en een afzwakking van de milieuregels. (Petrella, Riccardo en Rouwhorst, Marijke, 1995, p.88)

## 5 Relatie tussen onderneming en staat

Momenteel wordt de macht van de staat vooral negatief gedefinieerd als een obstakel voor het vrij functioneren van de markteconomie op internationaal en mondiaal vlak. Voor een staat is het zeer moeilijk om zich aan de globalisatietendens aan te passen vooral omdat haar bevoegdheden door het grondgebied beperkt worden. Multinationale ondernemingen hebben geen last van deze beperking en kunnen daarom veel sneller inspelen op veranderende tendensen op wereldvlak. Bedrijven zijn ook beter aangepast aan de globaliseringstendens doordat alle grote bedrijven zich reeds hebben omgevormd tot multinationale ondernemingen zodat globaliseren een kleinere stap wordt. Petrella geeft een aantal redenen voor de sterkte van de onderneming in een geglobaliseerde wereld (Opsomming uit: Petrella, Riccardo en Rouwhorst, Marijke, 1995, p.99):

- De ondernemingen zijn er in geslaagd zich te transformeren tot mondiale spelers die op het werkelijke besluitvormingsniveau opereren.
- De nadruk in onze samenleving ligt op technologische vooruitgang en het gebruik van allerlei instrumenten om het leven aangenamer te maken. Bedrijven zijn de producenten en verspreiders van technologie en de ontwikkelaars van nieuwe technische snufjes als gevolg van hun onderlinge concurrentiestrijd.
- Ondernemingen worden nog altijd beschouwd als de belangrijkste verschaffers van welvaart en werkgelegenheid en zodoende de verschaffers van individueel en collectief welzijn.



De rol van de staat is veranderd van een leider van het economisch proces naar een volger van de economische ontwikkelingen; er wordt eerder gereageerd dan geanticiepeerd. Niettegenstaande deze tegenstellingen ontstaat er een samenwerking tussen staat en onderneming. Dit fenomeen heeft een aantal grondslagen. Voor een staat is het belangrijk dat de nationale ondernemingen succesvol zijn op het wereldtoneel aangezien op deze wijze de natiestaat haar technologische en economische autonomie weet uit te breiden of te behouden. De staat heeft de ondernemingen nodig als leverancier van welvaart en banen. Ondernemingen hebben de steun van de natiestaat nodig om de stap naar de globale markt te zetten ondanks de roep naar minder staat zien we in de praktijk een roep naar meer staat als het de ondernemingen goed uitkomt. Het bedrijfsleven verwacht het volgende van de staat (Opsomming uit: Petrella, Riccardo en Rouwhorst, Marijke, 1995, p.104):

- Het dragen van de kosten van de basisinfrastructuur en het investeren in opleiding zodat een bedrijf over de nodige uitrusting en hooggekwalificeerde personeelsleden kan beschikken tegen een voor hen aanvaardbare prijs.
- Het verlenen van belastingvoordelen voor de investering in onderzoek, ontwikkeling en technologische innovaties.
- Participatie in overheidsopdrachten die het voordeel bieden dat de onderneming de nodige wetenschappelijke en technische competenties kan opbouwen en kan genieten van de voordelen van een beschermde thuismarkt voor de afzet van producten.
- Het verlenen van allerlei vormen van steun voor de lokale ondernemingen wanneer ze de stap naar de internationale markten zetten.
- Een wetgeving en een beleid dat een maximale vrijheid op het gebied van de arbeidsmarktvoorwaarden biedt.

Het is als het ware een cirkelredenering die door de alliantie tussen staat en bedrijf wordt gebezigd. De natiestaten voeren een transfer uit van collectieve middelen naar particuliere ondernemingen door de financiering van onderzoek en ontwikkeling, belastingverlagingen en allerlei commerciële maatregelen,... Dit stelt de multinationale ondernemingen in staat om vanuit een geprivilegieerde positie deel te nemen aan de overlevingsstrijd op de globale markten. Door de bedrijven te helpen om te slagen in deze strijd hopen de natiestaten dan weer dat er een deel van de gegenereerde welvaart en werkgelegenheid naar hen terugvloeit. Het gevaar is dat de multinationale onderneming zonder al te onoverkomelijke problemen de landsgrenzen kan ontgroeien terwijl dit niet mogelijk is voor de natiestaat. Bij gebrek aan een

mondiaal openbaar beheer bevinden deze ondernemingen zich als ze groot genoeg zijn in een soort van machtsvacuüm waardoor deze bedrijven als het ware de rol van de staat privatiseren. (Petrella, Riccardo en Rouwhorst, Marijke, 1995, p.98-107)

## 6 Evolutie van de maatschappij

Petrella stelt dat we op een keerpunt in de economische ontwikkeling zijn gekomen waar de maatschappij zich kan ontwikkelen volgens een zestal scenario's. Aan de basis van deze scenario's liggen een tiental basisveronderstellingen (Opsomming uit: Petrella, Riccardo en Rouwhorst, Marijke, 1995, p.117-120):

- De globalisatie van economie, onderzoek en technologie zullen nog intensifiëren. De toenemende handelsstromen en de integratie van de economie tussen Noord-Amerika, West-Europa en Japan, Azië, Singapore en Taiwan zullen zich nog verder doorzetten.
- De wereldbevolking blijft groeien en zal tegen 2050 zeven miljard personen omvatten.
- De wetenschap en technologie zal op mondiaal vlak bepaald worden door de belangen van de meest ontwikkelde gebieden. Onderzoek en ontwikkeling zal gezien worden in functie van hun verwachte bijdrage aan het industrieel en economisch concurrentievermogen van lokale ondernemingen.
- De kloof tussen de ontwikkelde wereld en de gemarginaliseerde en uitgesloten landen zal nog vergroten.
- De flexibele productie zal het nieuwe productiemodel worden terwijl fabrieken, landbouwbedrijven en dienstencentra getransformeerd zullen worden door allerlei vormen van re-engineering.
- Multinationale ondernemingen zullen zich omvormen naar netwerken van flexibele, gespecialiseerde en onderling afhankelijke autonome productie-eenheden. Het belang van een territoriale organisatie en management zal nog verder verminderen. De scheiding tussen mondiale ondernemingen en lokaal verankerde op bepaalde regio's gerichte bedrijven zal zich nog verder doorzetten. KMO's zullen onderworpen worden aan reorganisaties en zullen meer dan nu blootstaan aan de marktprocessen.
- Zonder doeltreffende maatregelen zullen de voorgaande tendensen massale werkloosheid tot gevolg hebben in de komende twintig jaar.

- De opkomst van eco-heffingen voor het vergroenen van de industrie en de landbouw, maar deze heffingen zullen gemilderd worden door de vrees om hiermee het concurrentievermogen of de werkgelegenheid aan te tasten.
- Steden en stedelijke gebieden zullen de positie van de natiestaat innemen in het proces van herindustrialisering en de reorganisatie van de globaliserende economie.
- De nationale overheden zullen zich er op toelekken het macro- en microconcurrentievermogen van het land te bevorderen en te vergroten. Ze zullen dit doen door een volledige markteconomie of door een getemperde sociale markteconomie met een gematigde vorm van protectionisme.

Uit deze tendensen kan men een aantal mogelijke scenario's distilleren naargelang van welke tendens de overhand krijgt. Er zijn drie scenario's waarbij men streeft naar meer onderlinge samenwerking: het overlevingsscenario, het pax triadicascenario en het geregionaliseerd mondiale systeemscenario. (Petrella, Riccardo en Rouwhorst, Marijke, 1995, p.122-130)

	Beheer door marktmechanismen	Beheer door gemengde coöperatieve mechanismen	
Gangbare logica van FRAGMENTATIE		Het overlevingsscenario	
	Apartheidsscenario		Pax Triadica scenario
Gangbare logica van INTEGRATIE	Gattist scenario		Het duurzaam mondiale integratiescenario
		Het geregionaliseerde mondiale systeem	

Figuur 4: De zes globaliseringsscenario's: statische benadering

(Figuur uit: Petrella, Riccardo en Rouwhorst, Marijke, 1995, p.122)

## 6.1 Strijd om te overleven

Men bevindt zich hier in een context van een veralgemeende vrije, geprivatiseerde, gedereguleerde en geliberaliseerde markteconomie. Iedereen probeert zoveel als mogelijk zijn eigen comperatieve voordeel en verworven positie te verdedigen en te bevorderen als overlevingsstrategie. Technologieraces en technologieoorlogen zullen dit scenario instabiel maken, maar niet in deze mate dat het systeem er ontwricht door raakt. Petrella acht de kans groot dat dit scenario in de volgende twintig jaar tot ontwikkeling komt.

## 6.2 Pax triadica

De economische wereldorde is in dit scenario vrij stabiel en wordt beheerd door de drie grote economische machtsblokken. Noord-Amerika, West-Europa, Japan en de minidraken van Zuidoost-Azië bepalen de agenda in deze situatie en regeren over de wereldeconomie en de samenleving met als doel een zo groot mogelijke politieke stabiliteit en een zo hoog mogelijk socio-economisch ontwikkelingsniveau. Dit evenwicht veronderstelt dat de drie machtsblokken elkaar in evenwicht houden en dat geen enkel blok sterk genoeg is om zijn wil aan de anderen op te leggen. Het lijkt een logische evolutie van de wereldorde als we uitgaan van een vermindering van de wapenwedloop in deze landen en een mobilisatie van de wetenschappelijke en technologische middelen in functie van het verhogen van de welvaart van de ingezetenen burgers. De machtsblokken zijn zich bewust van hun onderlinge afhankelijkheid en streven hierdoor dan ook hogere gemeenschappelijke doelen na. Momenteel zien we reeds een aantal evoluties in deze richting; denken we maar aan de G7-bijeenkomsten die reeds een bepaalde economische stabiliteit en wereldorde nastreven. Ook langs de zijde van de bedrijven zien we reeds strategische allianties tussen voormalige concurrenten vooral dan op het niveau van onderzoek en ontwikkeling.

### 6.3 Mondiale regering of duurzaam integratieproces

Dit scenario is een uitvloeisel van de erkenning dat de wereldproblemen zo omvangrijk zijn dat ze enkel via mondiale samenwerking kunnen opgelost worden. Men evolueert naar een mondiaal bestuur met eigen regels, procedures en instellingen. In plaats van elkaar op wereldvlak te gaan beconcurreren streeft men naar een maatschappelijke en milieubewuste coöperatieve economie. In deze filosofie past bijvoorbeeld de Conferentie van Rio omtrent milieu en ontwikkeling als een eerste poging tot onderhandelingen op wereldvlak voor een milieubewuste productie en de distributie van de welvaart op wereldniveau. Hieruit volgde ook Agenda 21 met als bedoeling een plan te ontwikkelen voor de ontwikkeling van de wereldeconomie in het belang van alle landen. De moeilijkheid met dit scenario is dat het makkelijk is om nobele principes en plannen te verkondigen, maar het veel moeilijker is om deze besluiten in de praktijk om te zetten wegens de complexiteit van de problemen en het wederzijds wantrouwen.

### 6.4 Apartheidsscenario

In dit scenario worden de steden, regio's en landen die zich technisch en wetenschappelijk hebben kunnen ontwikkelen zo dominant dat ze zich losmaken van de rest van de wereld. Deze gebieden hebben zich kunnen ontwikkelen door een consensus tussen industrie, regering en werkende bevolking omtrent het behoud van het concurrentievermogen om zodoende te overleven in de economische oorlogen die tussen de nationale systemen worden uitgevochten. Dit is een niet al te waarschijnlijk scenario voor de komende twintig jaar aangezien er migratie zal optreden tussen landen ook als het kapitaal zich niet zou verplaatsen. Het overwicht van landen met een ontwikkelde technologie op de landen zonder de nodige kennis tekent zich nu reeds af. Door dit verschil in het niveau van ontwikkeling zien we dat de handelsstromen tussen de ontwikkelde en de onderontwikkelde landen zelfs verminderen of slechts langs één zijde betekenisvol zijn. Dit scenario is waarschijnlijker op lange termijn wanneer er zich een soort van culturele kloof kan ontwikkelen tussen de geïntegreerde en de uitgesloten landen. Men heeft dan te maken met een wereld die verdeeld is in twee delen en waar de mobiliteit van de bevolkingen tussen de twee delen sterk gecontroleerd en beperkt wordt. Het resultaat hiervan is dat er zich een vorm van wereldbestuur zal aftekenen onder

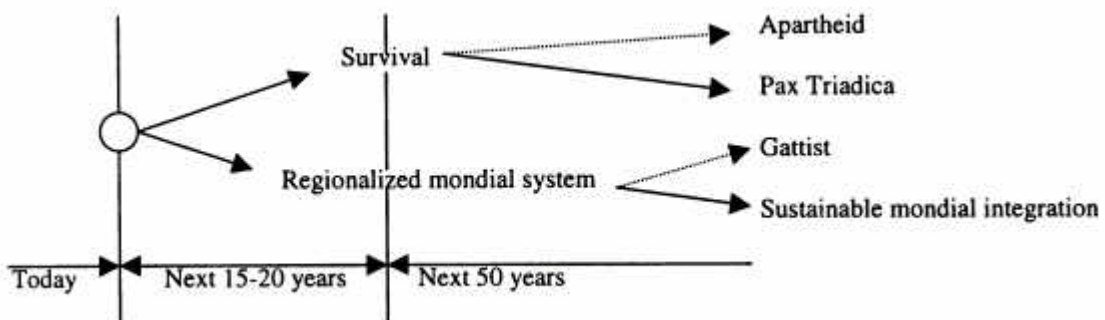
leiding van het sterkste kamp met als bedoeling de welvaart in het ene kamp te vrijwaren en zo min mogelijk schadelijke interacties toe te laten voor de welvarende landen.

### 6.5 Gattist scenario

Dit scenario is een uitbreiding van de Europese eenheidsmarkt op wereldvlak; een wereldeconomie die functioneert als één vrijhandelszone volgens de principes van het GATT, de General Agreements on Tariff and Trade. Voor vele landen zal dit een hele aanpassing zijn aangezien het in deze filosofie niet meer mogelijk is als natiestaat om bepaalde economische sectoren te steunen of af te schermen van de wereldmarkten. Vanuit een zuivere economische redenering wordt de mensheid als geheel altijd beter van vrijhandel in vergelijking met een situatie met een mate van protectionisme. Dit houdt wel in dat bepaalde sectoren lokaal zullen openbloeien, maar er zullen ook sectoren volledig verdwijnen en het is maar de vraag hoe pijnlijk deze overgang zal zijn voor de werkgelegenheid in bepaalde regio's.

### 6.6 Geregionaliseerd mondiaal systeem

Bij dit scenario gaat men uit van een tweeledige coöperatieve integratie. Enerzijds is er de samenwerking op regionaal niveau en anderzijds is er de samenwerking tussen de samenwerkende regio's op wereldvlak. Als voorbeeld zou de samenwerking tussen de Europese Gemeenschap en de North American Free Trade Area kunnen doorgaan. Dit scenario is in volle ontwikkeling en is het verst gevorderd in West-Europa, Noord-Amerika en Oost- en Zuidoost Azië, regio's met van oudsher reeds sterke economische banden.



## Figuur 5: De zes globaliseringsscenario's: dynamische benadering

(Figuur uit: Vancronenburg, Geert, 2001, Cultural solidarity or cultural alienation from the view-point of sustainable development: an integrated assessment analysis. Working paper STOO 01/I, December, p.5)

### 7 Mondiale sociale contracten

Via het invoeren van enkele basisprincipes die voor iedere burger aanvaardbaar zijn en het sluiten van mondiale contracten kunnen we volgens Petrella komen tot een efficiënt mondiaal bestuur. De voorgestelde principes zijn (Opsomming uit: Petrella, Riccardo en Rouwhorst, Marijke, 1995, p.173-175):

- Het gebruik van coöperatieve instrumenten in plaats van enkel concurrentie om de wereld vorm te geven; dit is het efficiëntieprincipe.
- De mondiale civiele maatschappij moet verder ontwikkeld en uitgebreid worden om aldus een zodanige status te verwerven dat er in het beslissingsproces rekening mee gehouden wordt; dit is het principe van de verantwoordelijkheid.
- Het invoeren van het relevantieprincipe wat inhoudt dat men meer aandacht schenkt aan plaatselijke problemen die lokaal moeten opgelost worden in plaats van met globale universele en gestandaardiseerde oplossingen de problemen trachten te bezweren; dit vereist een geglobaliseerde steun voor het lokale niveau.
- Culturele diversiteit moet ingebouwd worden in ons denken en handelen; dit vormt het principe van de universele tolerantie.

Door het aanhouden van deze principes wordt het mogelijk dat men de volgende vier mondiale contracten kan opbouwen (Opsomming uit: Petrella, Riccardo en Rouwhorst, Marijke, 1995, p.175):

- Het levensbehoeftencontract dat er in voorziet de ongelijkheden weg te nemen.
- Het culturele contract met als doel het tot stand brengen van tolerantie en dialoog tussen de culturen.
- Het democratisch contract dat voorziet in de oprichting van een mondiaal bestuur.
- Het aardecontract dat streeft naar de toepassing van duurzame ontwikkeling.

Het levensbehoeftencontract mikt slechts op drie fundamentele doelen: de beschikbaarheid van zuiver water, huisvesting en voldoende energie voor iedereen. Vanuit de ontwikkelde landen moet er een stimulans uitgaan tot het sluiten van een mondiaal verdrag tussen particuliere vennootschappen, banken, nationale regeringen en verenigingen uit de ontwikkelde landen en de ontwikkelingslanden. Door dit verdrag wordt iedereen die aan deze projecten deelneemt een partner wat voor de bedrijfswereld de nodige stimulansen zal bieden om hieraan deel te nemen. Deze stimulansen moeten we dan zien als een fiscaal voordeel, een toegang tot informatie, werkgelegenheidsfaciliteiten,... Dit biedt het voordeel dat deze bedrijven ook na de deelname aan de projecten van de opgedane ervaring zullen kunnen genieten. Voor de natie staat biedt dit het voordeel dat ze de bedrijfswereld een duwtje in de rug geven. Een aantal concrete voorstellen van hoe dit in de praktijk zou kunnen functioneren werden reeds voorgesteld in Agenda 21.

Het culturele contract moet de samenwerking tussen de volkeren stimuleren en ons een ruimer blikveld gunnen op de verschillende vormen van samenleven. Dit kan gebeuren via uitwisselingsprojecten, het inrichten van allerlei activiteiten rond cultuur, godsdienst, mensen en geschiedenis gesteund door de grote mediaconcerns. Dit contract moet vooral de dialoog opstarten en gaande houden zodat men kan blijven debatteren over de andere drie contracten.

Het democratisch contract moet een antwoord bieden op de scheiding tussen het op wereldschaal georganiseerde economisch gebeuren en het op nationaal niveau georganiseerde politieke beleid. Zo zou het te overwegen zijn om een mondiale vergadering van burgers op te richten als vertegenwoordiging van de mondiale civiele maatschappij. Men zou dit kunnen voorstellen als een evolutie van de Verenigde Naties naar een Wereldregering. Zodoende wordt het mogelijk om mondiale eisen te stellen en een mondiaal politiek tegengewicht op gang te brengen tegen het mondiaal economisch overwicht.

Het aardecontract is eigenlijk een versnelling van de implementatie van de besluiten van de Rio-Conferentie voor Milieu en Ontwikkeling. Deze besluiten en afspraken zijn weergegeven in de Agenda 21 voorschriften. Agenda 21 bestrijkt een viertal domeinen: het behoud en management van hulpbronnen, de versterking van de rol van de belangrijke groeperingen, de implementatiemiddelen en een maatschappelijk economische dimensie. Een nuttige wenk zou de omvorming van het GATT zijn in een Interregionale Handels- en



Samenwerkingsorganisatie. Dit om te vermijden dat de aanbevelingen van het GATT in samenwerking met het IMF en de Wereldbank bijdragen tot de ontwikkeling van mondiale problemen zoals in het verleden. (Petrella, Riccardo en Rouwhorst, Marijke, 1995, p.173-189)

## 8 Solidariteit en arbeidsethos

Met solidariteit bedoelen we de mechanismen in de samenleving die werden ontwikkeld waardoor we elkaar het leven mogelijk of gemakkelijker maken. (Vranken, Jan en Hendrickx, Erik 1996 p.36 en 40-43) In de moderne samenleving zien we maatschappelijke welvaart steeds meer en meer hand in hand gaat met individuele hulpeloosheid. Solidariteit is dus nu belangrijker dan ooit en toch zien we een tendens naar een afbrokkeling van de maatschappelijke solidariteit. Durkheim onderscheidt enkele verschillende vormen van solidariteit afhankelijk van de samenleving waarin we leven.

In een traditionele samenleving met een zeer beperkte arbeidsverdeling en een eenvoudige sociale structuur is er een mechanische vorm van solidariteit. De mensen klitten als vanzelfsprekend samen aangezien de samenleving een heel arsenaal van sociale relaties en verplichtingen voorschrijft. Hierdoor zoekt men lotgenoten op waardoor het individuele en het collectieve bewustzijn samenvallen. De mogelijkheden voor afwijkend sociaal gedrag zijn bijna onbestaand en als deze toch optreden worden ze op een haast vanzelfsprekende wijze bestraft.

Door een voortschrijdende arbeidsverdeling evolueert de maatschappij naar een ander soort van solidariteit namelijk organische solidariteit. De mensen worden meer en meer van elkaar afhankelijk door de specialisatie van de vaardigheden. Mensen zoeken nu niet meer naar gelijkgestemden, maar naar personen die complementair aan henzelf zijn. In een complexe samenleving met een verregaande vorm van arbeidsverdeling treedt organische solidariteit op, dit houdt in dat men zich gaat organiseren in allerlei verenigingen omdat men elkaar nodig heeft. Deze verenigingen bezitten wel een grote mate van onafhankelijkheid om hun interne structuur in te richten zoals ze zelf het best achten. Dit verklaart de opkomst van vakbonden tijdens de industrialisering als een organisatie van mensen die elkaar nodig hadden om op de samenleving en de besluitvorming te gaan wegen. Nu zien we dat vakbonden steeds moeilijker nog nieuwe leden kunnen werven door individualisering en desintegratie.

Organische solidariteit is vrijblijvend en meervoudig waardoor nieuwe relaties sneller kunnen aangegaan worden, maar ook sneller kunnen verbroken worden. De automatische sancties die voorkomen bij mechanische solidariteit zijn niet van toepassing bij organische solidariteit.

De positieve waardering van arbeid (Vranken, Jan en Hendrickx, Erik 1996 p.36 en 39) is nog vrij recent en stamt uit de zienswijzen geïntroduceerd door de calvinistische reformatie. Nu is het arbeidsethos losgekoppeld van een religieuze overtuiging, maar zit het toch nog sterk ingebakken in onze samenleving. Dit verklaart gedeeltelijk het stigma dat werklozen nog steeds omringt zoals de connotatie dat werklozen lui of dom zouden zijn. Deze visie wordt hoe langer hoe moeilijker vol te houden gezien de evoluties in ons arbeidsbestel waarop we verderop nog heel uitvoerig zullen ingaan.

## 9 Het belang van conflict en strijd

Hoewel we in deze thesis op zoek gaan naar een consensusmodel wil dit niet zeggen dat strijd en conflict geen plaats hebben in de vooruitgang van de samenleving. Met een sociaal conflict bedoelen we een strijd over sociale goederen zoals macht, sociale status en hulpbronnen. (Vranken, Jan en Hendrickx, Erik 1996 p.43-47) Deze conflicten kunnen de maatschappij heel wat schade berokkenen, maar ze zorgen er tevens voor dat een samenlevingsverband de nodige dynamiek opbrengt om zichzelf te reproduceren en te veranderen. Het conflict ontstaat uit de verschillende kijk die mensen op een samenleving hebben en door de verschillende belangen die men probeert te verdedigen. Het zijn deze achterliggende modellen die ik probeer bloot te leggen in het empirisch gedeelte van deze licentiaatsverhandeling. Sociaal-economisch is er het klassenconflict zoals dit zeer sterk naar voren komt in de geschriften van Marx. De dynamiek binnen de samenleving wordt hierbij gezien als een strijd om de verdeling van de economische meerwaarde tussen burgerij en proletariaat of tussen werkgever en werknemer. We zouden zelfs kunnen spreken van een geïstitutionaliseerde klassenstrijd aangezien zowel de werkgevers als de werknemers zich georganiseerd hebben in allerlei verenigingen en via institutioneel overleg de klassenstrijd proberen te beslechten.

We kunnen twee soorten conflicten onderscheiden: het belangenconflict en het waardeconflict. Bij een belangenconflict wordt men gedreven door de schaarste van een sociaal goed. Hier kunnen we als voorbeeld geven de verdeling van de bedrijfswinsten;

moeten deze gedeeld worden met de werknemers via loonsverhogingen en bonussen of komt deze volledig ten goede aan de kapitaalverschaffers via de uitbetaling van hogere dividenden. Bij een waardeconflict wordt men gedreven door het morele gelijk van zijn eigen visie ten opzichte van de visie van de andere partij. Als voorbeeld kunnen we hier denken aan het doel van een onderneming; is dit het verschaffen van werkgelegenheid of louter een constructie tot het genereren van winsten. Het komt wel voor dat men een belangenconflict probeert te vermommen als een waardeconflict aangezien dit in de publieke opinie beter overkomt; het is natuurlijk ook mogelijk dat een belangen- en een waardeconflict samen voorkomen.

Er zijn een vijftal manieren om aan conflicthantering te doen (Vranken, Jan en Hendrickx, Erik 1996 p.43-47) deze zijn: concurrentie, samenwerking, vermijding, aanpassing en het sluiten van compromissen. Deze strategieën voor conflictbeheersing kunnen uitlopen in twee uitkomsten namelijk: dominantie of een tijdelijk machtsevenwicht. Het tijdelijk evenwicht van krachten is een fenomeen dat we heel sterk naar voor zien komen bij de verschillende rondes van sociaal overleg. Er wordt langs beide zijden aan wafelijzerpolitiek gedaan waarbij men iedere partij wel iets gunt in ruil voor het behoud van de sociale vrede. Wanneer het vanwege de economische conjunctuur niet meer mogelijk is om iedereen tevreden te stellen dan zien we vaak een poging van de ene partij tot het domineren van de andere.

## 10 Het nut van armoede

Eerst en vooral stelt er zich een probleem bij het definiëren van armoede. Men zou iedereen die onder de bestaansonzekerheidsgrens (Vranken, Jan en Hendrickx, Erik 1996 p.366-369) leeft als arm kunnen beschouwen. Hiervoor gaat men uit van een subjectieve bestaansonzekerheid zoals deze door de bevolking zelf gedefinieerd wordt als wat men noodzakelijk acht om rond te komen. Volgens deze definitie zouden er ongeveer 1.4 miljoen Belgen of 17.9% van de huishoudens in 1992 in deze precare toestand van nakende armoede verkeren. Als men de EU-definitie toepast zijnde vijftig procent van het gemiddelde inkomen voor een alleenstaande dan spreken we over 650 000 personen in België of zes procent van de huishoudens. Wanneer we de wettelijke definitie gebruiken dan gaat het over drie procent van de huishoudens. Deze norm is bepaald als het bestaansminimum of zoals men nu wat verhullend placht te zeggen het leefloon.

Volgens Gans heeft armoede (Gans 1972) zowel een heel stel manifeste als latente functies en disfuncties. (Vranken, Jan en Hendrickx, Erik 1996 p.98-100) Volgens hem steunt een economisch systeem gebaseerd op de vrije markt en de vrije mededinging voor een groot deel op de aanwezigheid van armen. Deze armen vormen het reserveleger van laagbetaalde arbeidskrachten zonder dewelke het systeem niet kan functioneren. Een manifeste functie van armoede is dat het vuile en ongezonde werk wordt opgeknapt en dit tegen zo laag mogelijke lonen. Dit is een functie die bijdraagt tot het functioneren van het systeem en ook als dusdanig zo is bedoeld. Dit kan in een nauwe interpretatie wel leiden tot een legitimerings-status-quo. Een latente functie van armoede is de creatie van werkgelegenheid in de sociale sector. Deze functie is niet bewust gecreëerd, maar draagt toch bij tot de stabiliteit van het systeem. Het is dus merkwaardig om vast te stellen dat diegene die geacht worden de situatie van de armen te verbeteren hun eigen voorspoed danken aan het bestaan van deze bevolkingsgroep. Men zou zich dan ook de vraag kunnen stellen of men eigenlijk wel de situatie van deze personen op een structurele wijze wil of kan verbeteren vanwege deze paradoxale situatie. Een manifeste disfunctie van armoede is het achteruitgaan van de gezondheidstoestand van de armen en van de personen die gevaarlijk en ongezond werk verrichten. Dit werkt destabiliserend op het systeem, maar is ook zo bedoeld. Het laatste begrip dat Gans illustreert is dit van een latente disfunctie. Dit werkt destabiliserend op het systeem, maar is niet zo bedoeld. Als voorbeeld hiervan kunnen we het uiteenvallen van het sociale weefsel in de geïndustrialiseerde wereld aanhalen. Men zou zelfs kunnen stellen dat de armen als het ware de geldende normen en waarden van de beter gegoeden in de samenleving bestendigen. Het reserveleger van armen doet dienst als een waarschuwing voor de rest van de samenleving dat de waarden en normen die in deze subcultuur van armen gelden niet lonen. Het hoeft niet zo te zijn dat de waarden van de armen ook effectief verschillen van deze van de rijken het volstaat dat men dit als zodanig beleeft.

Een bijkomend probleem stelt het Matteüs-effect (Vranken, Jan en Hendrickx, Erik 1996 p.360-361) hierdoor wordt er via de collectieve voorzieningen vooral gegeven aan zij die al hebben en niet aan zij die de hulp het hardst nodig hebben. (Dit is terug te brengen tot een dubbele versterkende feedback loop in termen van de systeemdynamica.) De middelste en de hoogste inkomensgroepen slorpen verrassend genoeg verhoudingsgewijs het grootste deel van de collectieve voorzieningen op terwijl deze toch bedoeld zijn om vooral de laagste inkomenscategorieën ten goede te komen. Voor België doet het Matteüs-effect volgens Deleek zich voor in de volgende domeinen: onderwijsvoorzieningen, sociale huisvesting,

cultuur en gezondheidszorg. (Deleeck, H. en Huybrechs, J., 1983) Dit fenomeen heeft het perverse effect dat het de bestaande sociale ongelijkheid in feite bestendigt in plaats van deze te verminderen. Dergelijke effecten zijn meestal het gevolg van het reageren op problemen via symptoombestrijding in tegenstelling tot een aanpak van de onderliggende structuur die deze sociale wantoestanden voortbrengt. Dit effect zal uitvoering besproken worden verderop bij het systeemdenken en de disciplines van de lerende organisatie.

## 11 De reacties op werkloosheid

Langdurig werklozen ontwikkelen allerlei methoden om met hun werkloosheid om te gaan. (Vranken, Jan en Hendrickx, Erik 1996 p.233-235) We kunnen een onderverdeling maken in een zestal groepen: de conformisten, de ritualisten, de retraitisten, de ondernemenden, de calculerenden en de autonomen.

De conformisten zullen blijven solliciteren en staan open voor bijkomende opleiding om toch aan een baan te geraken. De ritualisten daarentegen hebben alle hoop opgegeven om nog een baan te vinden, maar ze blijven wel vasthouden aan de gangbare methoden en regels om een nieuwe job te verwerven. De retraitisten koesteren evenals de ritualisten geen hoop meer op een nieuwe betrekking, maar ze zijn ook niet meer bereid om nog te solliciteren of bijkomende scholing te volgen. Ondernemenden willen zowel legale als illegale middelen gebruiken om een baan te verwerven vanwege hun instrumentele kijk op arbeid. De calculerenden zoeken op korte termijn geen baan, ze berusten in de situatie. De autonomen tot slot keren zich tegen het gevestigde arbeidsethos en komen op voor een nieuwe sociale orde met bijvoorbeeld meer aandacht voor een veralgemeend basisinkomen.

Vanwege deze sterk uiteenlopende visies en reacties op werkloosheid is het voor de overheid en de sociale partners waarschijnlijk zeer moeilijk om meer personen te activeren aangezien niet iedereen zomaar de uitgestoken hand van bijkomende opleiding of arbeidsprojecten zal accepteren.

## Hoofdstuk 2 Werkgelegenheid in de wereld

### 1 Comparatieve voordelen

Natiestaten zullen spontaan met elkaar handel gaan drijven omdat ze schaalvoordelen willen bereiken en van elkaar verschillen wat betreft de geproduceerde goederen. (Krugman, Paul, R., 2000, 59-66) Door de internationale handel die hiervan het gevolg is verhoogt de productie op wereldschaal aangezien elk land zich zal specialiseren in het produceren van de goederen waarin ze een comparatief voordeel hebben. Men spreekt van een comparatief voordeel als de productie van een bepaald goed goedkoper is in termen van opportuniteitskosten uitgedrukt in de waarde van andere goederen ten opzichte van de andere landen. Het is belangrijk om de relatieve productie van beide landen met elkaar te vergelijken. Met andere woorden als ieder land zich specialiseert in de productie van de goederen waarin ze een comparatief voordeel hebben dan worden alle landen die meedoen met het stelsel van vrijhandel er beter van. Het model waarin de internationale handel uitsluitend te wijten is aan verschillen in de productiviteit van de arbeid is gekend als het Ricardiaans model. Lage lonen kunnen er bijvoorbeeld voor zorgen dat een land een comparatief voordeel heeft ten opzichte van een ander land. De bescherming van de eigen economie tegen producten vanuit het buitenland zal dus meestal eveneens schadelijk zijn voor de eigen economie aangezien men in deze situatie niet van de voordelen van de internationale handel kan genieten en bovendien zich tot de eigen markt zal moeten beperken. Krugman bestrijdt dan ook enkele fabels die met het idee van de comparatieve voordelen meestal worden vermeld.

*Mythe 1: Vrijhandel is enkel voordelig als het land sterk genoeg is om de buitenlandse concurrentie van antwoord te dienen.*

De voordelen van vrijhandel hangen samen met het bereiken van comparatieve voordelen, het is dus niet nodig om een absoluut voordeel te hebben ten opzichte van een concurrent om toch langs beide zijden voordeel te halen uit vrijhandel. Het bereiken van een comparatief voordeel hangt samen met het bereiken van productievoordelen en de hoogte van de lonen. De loonhoogte hangt niet enkel af van de sector waarin het land sterk staat, maar eveneens van de andere sectoren van het land. Het is dus niet nodig om lage lonen uit te betalen om een

comparatief voordeel uit te bouwen; het is ook mogelijk om via een superieur productieapparaat een comparatief voordeel uit te bouwen.

*Mythe 2: Buitenlandse concurrentie is oneerlijk en beschadigt andere landen als het gebaseerd is op lage lonen.*

Voor het deelnemen aan de internationale handel is het niet belangrijk hoe een ander land er toe komt om een comparatief voordeel te behalen. Het is enkel belangrijk om er voor te zorgen dat men voor een ander goed dan dit waar het andere land een comparatief voordeel in heeft een comparatief voordeel weet op te bouwen zodat men allebei beter wordt van handel te drijven met elkaar.

*Mythe 3: Vrijhandel buit een land uit en zorgt ervoor dat het slechter af is als de eigen werknemers veel lagere lonen krijgen dan de werknemers in andere landen.*

Men kan zich natuurlijk ook de vraag stellen of een land niet nog veel slechter af zou zijn indien ze niet zouden deelnemen aan de internationale handel. Door het uitbetalen van lage lonen kan een land er in slagen ondanks een verouderd of slecht uitgebouwd productieapparaat toch deel te nemen aan vrijhandel. Hierdoor zijn ze altijd beter af dan in het geval dat ze niet zouden participeren aan de internationale handel aangezien hun productie veel lager zou zijn omdat ze zich uitsluitend op de eigen markt zouden kunnen richten. Dit zou resulteren in nog lagere lonen dan deze die uitbetaald worden in een situatie van vrijhandel.

Men moet ook steeds in het achterhoofd houden dat er ook beperkingen aan de vrijhandel zijn vanwege transportkosten en het niet transporteerbaar zijn van heel wat diensten en goederen. Dit zet natuurlijk een rem op ongebreidelde vrijhandel. We moeten er wel bij vermelden dat hoewel men steeds beter wordt van het deelnemen aan een stelsel van vrijhandel dat vormen van protectionisme meestal hun oorsprong vinden in het bieden van bescherming tegen de over het algemeen pijnlijke overgang van een situatie van een beschermde economie naar een situatie van vrijhandel. Bij een te plotse overgang kan het voorkomen dat een bepaalde sector in één land verdwijnt ten gevolge van een comparatief nadeel waarbij de getroffen werknemers niet de nodige tijd hebben om zich om te scholen en de overstap naar de sector

met het comparatieve voordeel te zetten. Hierdoor worden ze buiten hun wil om in de werkloosheid gestort wat natuurlijk niet de bedoeling kan zijn.

## 2 De invloed van de Europese Monetaire Unie

Om te kunnen participeren aan de invoering van de Euro moesten de lidstaten proberen te voldoen aan de Maastrichtcriteria. Hierdoor werden de regeringen genoodzaakt budgettair restrictief op te treden in het geval van een conjuncturele recessie. Uiteraard werkt dit een mogelijke crisis nog meer in de hand en worden heroplevingen erdoor bemoeilijkt. Om te voldoen aan de Maastrichtcriteria werd er gesnoeid in de overheidsinvesteringen en namen de belastingen toe. Het bereiken van de criteria gaat zelfs makkelijker eenmaal men lid is van een muntunie in plaats van te pogen te voldoen aan de criteria vooraleer de muntunie tot stand komt. De criteria voor deelname zijn trouwens niet strikt noodzakelijk om een muntunie te vormen cfr. de éénmaking van de beide Duitslanden. De natiestaten moeten trouwens ook aan de Maastrichtcriteria blijven voldoen éénmaal men in de muntunie zit; dit wordt trouwens via het Stabiliteits- en Groei-Pact afgedwongen.

Wanneer de lidstaten toetraden tot de muntunie werd het monetair beleid overgedragen aan de Europese Centrale Bank waardoor de macht om nationale werkloosheids- of inflatiedoelen te bereiken volledig werd opgegeven. (Krugman, Paul, R., 2000, p.612 en p.619) Bijgevolg beschikken de lidstaten over slechts weinig instrumenten om iets te veranderen aan de economische groei en het werkloosheidspeil binnen de nationale economie. Wanneer er dus een recessie optreedt, is het controleren van de hoogte van de lonen één van de weinige opties om de werkgelegenheid wat aan te zwengelen.

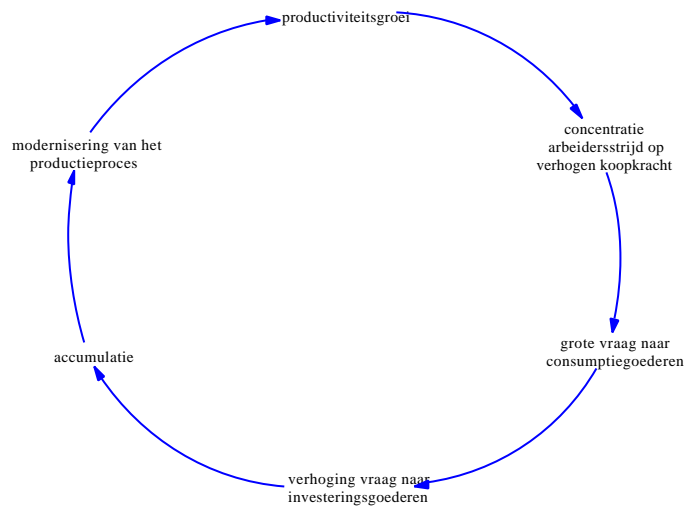
Fiscaal is er in België ook niet al te veel ruimte om in te grijpen vanwege de grote overheidsschuld. Tevens zijn er pogingen en afspraken tussen de lidstaten om de belastingstelsels naar elkaar toe te laten groeien. Wanneer het economisch wat minder gaat is men, als de vakbonden zich opstellen tegen loondalingen, eigenlijk genoodzaakt om de recessie uit te zweten en een hogere mate van werkloosheid te aanvaarden. (Frantzen, Dirk, 1989, Hst 5)



Dit wordt nog versterkt door het feit dat arbeid binnen Europa vrij immobiel is ten gevolge van verschillen in cultuur, taal en sociale zekerheidsuitkeringen, maar kapitaal steeds mobieler en mobieler wordt. Dit houdt bijvoorbeeld concreet in dat kapitaal beweegt naar de lidstaten met de laagste lonen wat de harmonisering van de lonen binnen de Europese context in de weg zal staan. Als de lonen overall naar boven worden aangepast dan zal de concurrentiepositie nog meer verslechteren ten opzichte van de Verenigde Staten, de Aziatische Draken en Japan. De lonen aanpassen naar beneden toe over het ganse grondgebied van Europa zal natuurlijk hevige reacties uitlokken vanwege de syndicaten. Men zit dus min of meer in een impasse waaruit enkel via collectief overleg op Europees vlak uit te raken zal zijn. Vanwege voorgaande redenen is het waarschijnlijk dat de prijs die betaald moet worden als reactie op een asymmetrische schok nu groter zal zijn dan in het geval dat er geen muntunie zou zijn. (Krugman, Paul, R., 2000, p.630-638) Het is een gemiste kans dat er tijdens de onderhandelingen voor de Maastrichtnormen geen overeenstemming werd bereikt over de invoering van sociale normen en doelstellingen.

### 3 Het fordistisch productieconcept

De kern van het fordisme (Vranken, Jan en Hendrickx, Erik 1996 p. 426-432) is de afstemming van de massaproductie van goederen op massaconsumptie. Dit werd mogelijk door een overeenkomst tussen arbeid en kapitaal dat in België werd vastgelegd in het pact voor sociale solidariteit. De inrichting van het productieproces blijft het terrein van de kapitalisten waarvoor de arbeiders in ruil voor de sociale vrede mogen delen in de productiviteitswinsten. Hierdoor kon men het taylorisme invoeren op de werkvloer waardoor een standaardisering van de producten en het productieproces tot stand kwam. Via het lopende band systeem werd het mogelijk schaalvoordelen te realiseren die verantwoordelijk zijn voor de productiviteitsgroei. De groeiende productie die hiervan het gevolg was werd verzekerd van een afzetmarkt door de participatie van de arbeiders in de productiviteitswinsten waardoor de cyclus vol te houden was. Het fordistisch compromis maakte de in de jaren zestig ongekende welvaartsgroei mogelijk en leidde tevens tot de invoering van een groot aantal sociale voorzieningen zoals het minimumloon, de instelling van collectieve onderhandelingen en de uitbreiding van pensioen-, ziekte- en werkloosheidsvergoedingen zodat niet aan de consumptieve mogelijkheden te fel werd geraakt in het geval van sociale tegenvallers.



Figuur 6: Overzichtsschema van de fordistische productiewijze

(Figuur uit: Vranken, Jan en Hendrickx, Erik, 1996, Het speelveld en de spelregels: een inleiding tot de sociologie, vierde druk, Leuven/Amersfoort, Acco, p. 428. Ook in: Boyer, R., 1988, De la théorie de le régulation: une analyse critique, Paris, La Découverte.)

Het verval van het fordisme werd ingeluid door een daling van de productiviteitsgroei en een verandering van de internationale concurrentie begin van de zeventiger jaren. Er was sprake van een structurele economische crisis waar het systeem niet tegen opgewassen was. Deze afname van de productiviteitsgroei was toe te schrijven aan een hele reeks van factoren:

- Stakingen, absentieïsme, slechte kwaliteit van de producten, zinloze herhaalarbeid en een hoog verloop van de personeelsleden leidden tot verzet van de werknemers.
- Afnemende schaalvoordelen door verschuivingen in de vraag en conjunctuurschommelingen.
- Hogere lonen konden niet meer worden toegestaan wegens de internationale concurrentie en als gevolg hiervan de onmogelijkheid tot het doorvoeren van prijsverhogingen.
- Verzet van de hoger opgeleide werknemers tegen het monotone fordistische productieproces waardoor steeds meer repetitieve arbeid werd gemechaniseerd.
- De Verenigde Staten verliezen hun leidende positie waardoor het internationaal systeem klappen krijgt.
- De toenemende internationale concurrentie zet de winstmarges onder druk zodat de afstemming van de massaproductie op de massaconsumptie niet langer meer gegarandeerd wordt.
- De wereldmarkt bepaalt de lonen door de delokalisatie naar lageloonlanden.

- Lagere winsten leiden tot lagere investeringen wat op zijn beurt leidt tot een lagere werkgelegenheid.

De crisis van het fordisme komt ook macro-economisch tot uiting. Er treedt een daling van de winstvoet op, een toename van de werkloosheid en een daling van de economische groei. We kunnen dus spreken van jobless growth wat inhoudt dat de productie toeneemt zonder dat hiermee meer werkgelegenheid wordt gecreëerd. De wereldeconomie raakt verstrikt in een onevenwicht wat naar voor komt door grote overheidstekorten, een toenemende schuldenlast bij de ontwikkelingslanden en betalingsbalansonevenwichten die resulteren in instabiele aandelen- en valutamarkten. Ook verdwijnen een aantal verbanden zoals de link tussen economische groei en arbeidsproductiviteit en de link tussen prijsvorming en de koppeling van lonen aan de arbeidsproductiviteit.

## Hoofdstuk 3 Werkgelegenheid in België

### 1 Historisch overzicht van het sociaal overleg

Een heel aantal problemen waarmee de werkgevers- en werknemersorganisaties momenteel te kampen hebben zijn conflicten die al zo oud zijn als het sociaal overleg zelf. Het belang van dit overzicht situeert zich vooral op het vlak van de wederkerende eisen van de partijen en de bijbehorende padstellingen. Men heeft zelfs de indruk dat een aantal problemen niet opgelost geraken door de manier waarop het overleg institutioneel geregeld is en een aantal conflicten als het ware inherent zijn aan het systeem. Daarom is het belangrijk om eens te kijken naar de manier waarop het sociaal overleg geëvolueerd is en hoe men tot het huidige systeem gekomen is. Om de verschillende perioden in het overleg in een gestructureerde weergave tot hun recht te laten komen heb ik de indeling van het boek “Sociaal-economisch overleg in België sedert 1918” van Dirk Luyten behouden.

#### 1.1 De start van het overleg na de Eerste Wereldoorlog tot 1936

Tussen 1919 en 1922 begon men met de oprichting van de eerst paritaire comités en nam men afstand van het liberale negentiende-eeuwse stelsel van arbeidsverhoudingen. In de negentiende eeuw was er een strikte wetgeving voor de bescherming van de vrijheid van arbeid. Tot 1867 waren vakbonden zelfs verboden en na 1867 voerde men artikel 310 van het strafwetboek in waarmee men via gerechtelijke weg stakingen kon vervolgen, maar waarbij men wel vakbondsbewegingen toeliet. De werkgevers onderhandelden op bedrijfsniveau met de werknemers. Er werd dus niet met de vakbonden onderhandeld. Toch werden er sporadisch CAO's afgesloten voor 1914 op bedrijfs- of regionaal niveau.

In 1887 ging men over tot de oprichting van Nijverheids- en Arbeidsraden waarin verkozen afgevaardigden van de werknemers zetelden, maar geen vakbondsafgevaardigden. Deze raden werden overkoepeld door de Hoge Arbeidsraad waarin werkgevers, werknemers en deskundigen zetelden. Deze vorm van overleg heeft weinig resultaat opgeleverd door het gebrek aan enthousiasme bij de werknemers en de onconstructieve houding van de patroons.

De staat stond ondertussen zelfs vijandig ten opzichte van de vakbonden en aan de afgesloten CAO's kon geen juridisch statuut verbonden worden.

Na de eerste Wereldoorlog heerste er in realiteit stakingsvrijheid. Officieel werd pas drie jaar later artikel 310 van het strafwetboek geschrapt en het enkelvoudig mannenstemrecht ingevoerd onder druk van de socialisten in 1921. Het ACV ijverde voor de vrijheid van vereniging en de vrijheid om niet bij een vakbond te moeten aansluiten. Dit was ingegeven vanuit de gedachte een socialistisch monopolie op syndicaal vlak te voorkomen. Het ledenaantal van de vakbonden groeide spectaculair aan mede dankzij de administratieve functie die de vakbonden op zich hadden genomen voor de bedeling van de werkloosheidsverzekering. Pas nadat de socialisten de ministerportefeuille van arbeid in handen hadden, werden de patroons ertoe aangezet met de vakbonden te gaan onderhandelen. Zodoende ontstond het eerste paritaire comité in 1919. In 1922 verslechterde de conjunctuur en de patroons waren bijgevolg niet meer bereid nog overleg te plegen en er werden geen nieuwe paritaire comités meer opgericht buiten de zestien die reeds bestonden. Er werden ook nog steeds overeenkomsten afgesloten buiten de paritaire comités. De moeilijkheid was dat de overeenkomsten niet afdwingbaar waren en zowel werkgevers als werknemers ze wel eens durfden schenden. Dit gebeurde vooral in sectoren waar veel geëxporteerd werd en het in de visie van het economisch liberalisme noodzakelijk was de prijzen en de lonen te laten dalen in moeilijkere tijden. Rond deze periode zien we ook de eerste indexclausules ontstaan die de lonen automatisch aanpassen aan de levensduurte. Men moet wel in het achterhoofd houden dat tijdens het interbellum het indexcijfer ook kon dalen en de vakbonden maakten zich sterk dat ze de werknemers konden overtuigen deze loonsdalingen te aanvaarden. CAO's waren toen wel slechts kortlopende overeenkomsten van zes maanden of minder en niet zoals nu langlopende overeenkomsten. Het afsluiten van een CAO bood de werkgever een zekere mate van zekerheid omtrent de sociale vrede en de kwantiteit van de uit te betalen lonen.

De patroons bleven gedurende het hele interbellum weigerachtig tegenover de vakbonden om ze te erkennen als gesprekspartner. De werkgevers werden nog beheerst door een liberaal economische opvatting. Wanneer het minder ging met de economie moest men de prijzen laten dalen en daarvoor waren loondalingen vereist. Overeenkomsten konden dit verhinderen en daarom waren de patroons meestal slechts bereid CAO's af te sluiten wanneer het hen voor de wind ging. Vooral omdat deze CAO's een remmende werking hadden op de looneisen. Voor de werkgevers had dit trouwens het bijkomend voordeel dat ze reeds enige tijd op

voorhand de loonkosten konden becijferen en plannen. De vakbonden ijverden voor een koppeling van de lonen aan een prijsindex wat natuurlijk een heikel punt was voor de werkgevers. De stand van de conjunctuur bepaalde in grote mate de machtsverhoudingen. De vakbonden staan sterk bij een hoogconjunctuur en zwak bij een laagconjunctuur wanneer er veel verloop is van werkkrachten. Laagconjunctuur versterkt dus de positie van de werkgever en CAO's zouden hen beletten van deze situatie gebruik te maken. De stakingsbereidheid bij hoogconjunctuur is veel groter dan bij laagconjunctuur. Als het goed gaat is er voldoende werkgelegenheid en een ontslag is dan een veel kleiner risico dan in tijden van een recessie. Bij laagconjunctuur heeft de werkgever de keuze uit het reserveleger van werklozen en productieonderbrekingen hebben minder kwalijke gevolgen door het teruglopend aantal bestellingen.

Het afsluiten van CAO's werd bemoeilijkt door de werkgevers omdat ze hiermee impliciet de vakbonden erkenden en ze dit niet wilden. Het Comité Central Industriel, de overkoepelende werkgeversorganisatie, was zelfs ronduit tegen de erkenning van de vakbonden. Ze suggereerde zelfs een tactiek om de vakbonden de wind uit de zijlen te halen door de oprichting van bedrijfsmutualiteiten, pensioen- en werkloosheidskassen. Men ging over tot de oprichting van bedrijfscoöperatieven waar de arbeiders tegen lage prijzen producten konden aankopen. Men probeerde een paternalistisch corporatisme in te stellen met bedrijfsraden om de paritaire comités met afvaardigingen van autonome vakbonden tegen te werken. De bedrijfsleiding ging dus slechts over tot de ondertekening van overeenkomsten wanneer het haar goed uitkwam. Bij de vakbonden heerste al vlug de strategie om zo veel mogelijk CAO's af te sluiten. CAO's boden het voordeel dat men loonbewegingen kon reguleren en de koopkracht van het loon kon vrijwaren. Men verkoos de onderhandelingen in de paritaire comités boven het stakingsmiddel. Het overleg bood het voordeel dat men een overeenkomst kon sluiten voor een hele sector zodat in deze sector overal hetzelfde minimumloon gold ook in de bedrijven waar de bonden zwak stonden.

De naleving van CAO's door de werknemers was essentieel voor de vakbonden om aanvaard te worden door de werkgevers als een legitieme onderhandelingspartner. Vooral in het begin van het sociaal overleg was dit een moeilijke opgave aangezien de werknemers in hoogconjunctuur sterk gemotiveerd waren om te gaan staken voor een hoger loon. Van de vakbonden werd tevens geëist dat ze als legitieme onderhandelingspartij de werknemers zover kregen dat ze tijdens een recessie een loonsdaling aanvaardden zonder de zekerheid dat bij

een economische bloei de lonen opnieuw zouden stijgen. Het resultaat van dit dilemma was een vervreemding van de vakbondstop ten opzichte van de leden. De vakbondstop wou ten alle koste de sociale vrede bewaren om toch aanvaard te worden door de patroons als overlegpartner bij de sociale onderhandelingen. De werkgever had er zelfs baat bij dat zoveel mogelijk van zijn werknemers bij de vakbond waren aangesloten omdat deze dan niet meer op eigen houtje konden gaan staken zoals de onafhankelijke werknemers. Dit was vooral gunstig in een klimaat waarbij de arbeiders er vanuit gingen dat er meer te bereiken was via stakingen dan via overleg. Er ontstond een sfeer waarbij men de vakbond ging gebruiken als een klassenverzoenende factor tussen werkgever en werknemer.

De vakbonden begonnen meer en meer politieke kanalen te gebruiken om de patroons onder druk te zetten. Men kon vragen stellen in het parlement of een beroep doen op de minister van arbeid of de premier om toch maar iets gedaan te krijgen van de patroons in de paritaire comités. Ondertussen was de staat een bondgenoot geworden van de vakbonden om het sociaal overleg vlot te laten verlopen ongeacht welke meerderheid aan de macht was. De regering wou het sociaal overleg gaande houden om sociale onrust te vermijden die in revolutie zou kunnen ontaarden. Heel deze strategie viel niet in goede aarde bij de werkgevers. De vakbonden beriepen zich op de precedent-strategie: eenmaal in een sector een CAO afgesloten was dan werden de verkregen voorwaarden als precedent gebruikt om in andere sectoren gelijkaardige voorwaarden af te dwingen. Deze strategie verergerde het ongenoegen van de werkgevers nog meer. In 1926 werd door de minister van arbeid een koninklijk besluit uitgevaardigd voor de instelling van verzoenings- en arbitragecomités. De paritaire comités konden deze functie vervullen, maar de werkgevers en werknemers konden ook overgaan tot de oprichting van deze raden in onderling overleg. Dit KB voorzag tevens in sancties voor de werkgever en de werknemers bij het niet nakomen van een afgesloten CAO; de regering wou beiden op deze manier stimuleren om overleg te plegen vooraleer naar stakingen en lock-outs te grijpen. (Luyten, Dirk, 1996, p. 15-57 en Vilrocx, Jacques en Van Leemput, Jim, 1992 en Vilrocx, Jacques en Van Leemput, Jim, 1998)

## 1.2 De jaren dertig

In 1936 werden de paritaire comités veralgemeend en richtte men de eerste nationale arbeidsconferentie op. De NAC werd een tripartiet orgaan bestaande uit de werknemers, de werkgevers en de regering. Dit gebeurde allemaal in respons op een algemene staking. De vakbonden moedigden de uitbreiding van het overleg via institutionele weg aan, maar de patroons bleven bij hun terughoudend standpunt en sommige verscherpten hun anti-syndicale opstelling nog. Binnen de syndicaten was het ACV vooral voor een invoering van het corporatisme terwijl de socialistische vakbond definitief koos voor de overlegstrategie. Het ACV koos voor de weg van het corporatisme onder invloed van de encyclieken *Rerum Novarum* en *Quadragesimo Anno*. In deze visie waren de corporaties of de gemengde syndicaten van werkgevers en werknemers een alternatief voor de klassenstrijd zoals die bij de socialistische organisaties werd verkondigd.

Het corporatistisch ideeëngoed vond ook enige ingang bij liberale en socialistische organisaties in verschillende vormen. We kunnen drie vormen van corporatisme onderscheiden: politiek, sociaal en economisch. In het radicaal politiek corporatisme was men voor de afschaffing van het parlementair regime en in de gematigde vorm zocht men zijn heil in het betrekken van belangengroepen bij de besluitvorming. Het sociaal en economisch corporatisme gaat meestal samen en wordt als geheel bestempeld als bedrijfsorganisatie. Het doel was de pacificatie en de institutionalisering van de arbeidsverhoudingen. De radicaalste vorm werd verdedigd door het ACVW (Algemeen Christelijk Verbond van werkgevers), de katholieke werkgeversorganisatie. Men stelde eenheidsorganisaties van werkgevers en werknemers voor met een strafrechtelijk verbod op stakingen en lock-outs. Sociale conflicten zouden opgelost moeten worden door een speciale arbeidsmagistratuur. De vakbonden werden in dit model monddood gemaakt. Deze visies bleken in de realiteit niet haalbaar en toen de organisatie haar naam veranderde in het Landelijk Algemeen Verbond van Christelijke Werkgevers, LACVW, nam men afstand van het eenheidssyndicalisme.

De Waalse tegenhanger het APIC, Association des Patrons et Ingénieurs Catholiques, stelde een corporatisme voor op basis van beroepsorganisaties en met behoud van de vakbonden. De vakbonden zouden een rechtspersoonlijkheid krijgen waardoor het bij een schending van een CAO mogelijk zou worden de vakbond voor de rechtbank te dagen en een schadevergoeding te eisen. De rechtspersoonlijkheid zou een voorwaarde zijn om aan het overleg te mogen



deelnemen. De achterliggende idee in dit model was het aan banden leggen van het recht tot staken en het bewaren van de sociale vrede door de rechtspersoonlijkheid te verplichten voor de vakbonden. CAO's zouden in deze opvatting wel strafrechterlijk afgedwongen kunnen worden en bindend zijn voor alle arbeiders en patroons die tot het paritair comité behoorden. De staatsinterventie wou men zo veel als mogelijk beperken door de economische reglementering over te laten aan de patronale organisaties. Het corporatisme bood aldus de werkgevers het voordeel dat het politieke kanaal dat de vakbonden gebruikten om de patroons onder druk te zetten in de paritaire comités werd afgeschaft. Tevens wou men op deze wijze ook vermijden dat de katholieke en de socialistische vakbond tegen elkaar opboden in de formulering van hun eisen. Toch waren niet alle werkgeversorganisaties voor deze strategie gewonnen omdat ze vreesden voor de uitbreiding van het sociaal overleg en de afdwingbaarheid van de sociale vrede in de realiteit toch nog steeds zeer moeilijk zou zijn.

Het corporatisme vond ook zijn ingang bij de vakbonden en dan vooral bij het ACV. Zij waren voorstander van de bedrijfsorganisatie vanwege het verzoeningsconcept tussen werkgever en werknemer, een mogelijke uitbreiding van de syndicale macht en als een antwoord op de economische crisis. Men wou vanuit deze visie de ongebreidelde concurrentie reguleren en wel via patroons en syndicaten en zonder de inmenging van de staat. De uitbreiding van de macht van de syndicaten zou er komen door de uitbreiding van de bevoegdheden van de paritaire comités waarin ze zetelden. Het ACV legde een sterke nadruk op het behoud van de sociale vrede en was daarom voorstander van rechtspersoonlijkheid voor de vakbonden. Het strafrechterlijk kunnen afdwingen van een CAO vond veel bijklank omdat de werknemers hierdoor beter beschermd zouden worden tegen de willekeurige opzegging van een CAO door een patroon. Men voorzag in een regeling waarbij regering en parlement de bedrijfsorganisatie zouden moeten raadplegen wanneer ze wetgevend wilden optreden in de sociaal economische sector. Door deze regeling zou de macht van de vakbonden ook op politiek vlak uitgebreid worden. Bij de socialistische vakbonden was men minder enthousiast over de invoering van het corporatisme, maar men keurde het ook niet resoluut af. Men zag de bedrijfsorganisatie als een eerste stap naar een planmatige regulering van de economie. Men wou tot een geleide economie komen waarbij CAO's een juridisch statuut zouden hebben en men de lonen en koopkracht planmatig zou kunnen laten stijgen onafhankelijk van de machtsverhoudingen op de arbeidsmarkt.

Er kwam ook protest tegen de bedrijfsorganisatie vanuit socialistische hoek. Men vreesde voor het aan banden leggen van het recht op staken en de aantrekkingskracht en strijdbaarheid van de vakbonden zou er eveneens op achteruitgaan. Zowel de katholieke als de socialistische vakbond hadden redenen om voorstander te zijn van het corporatisme. Het ACV was voorstander voor de rechtspersoonlijkheid voor de vakbonden omdat ze het bewaren van de sociale vrede als een prioriteit zagen. De socialistische vakbond verkoos eveneens het overleg boven het conflict, maar wou absoluut het recht tot staken vrijwaren. Uiteindelijk werd er geen enkel compromis omtrent het corporatisme bereikt dat voor elke partij aanvaardbaar was. De regering nam opnieuw het voortouw in de organisatie van het sociaal overleg om de sociale vrede in 1936 te herstellen. Dit gebeurde door het bijeenroepen van een Nationale Arbeidsconferentie wat een erkenning van de syndicaten inhield op het nationale interprofessionele niveau. Tussen 1936 en 1940 richtte men nog eens 96 bijkomende paritaire comités op waardoor het sociaal overleg verder werd uitgebreid.

Langs werknemerszijde werd deze evolutie zeer positief onthaald, maar langs werkgeverszijde werd de bereidheid tot overleggen er eerder door afgeremd. De werkgevers waren nog geschokt door de stakingen van 1936 en zagen deze evolutie als een beloning voor de vakbonden. Er werd tevens aan de representativiteit van de katholieke en de socialistische vakbond getwijfeld door de werkgevers aangezien de arbeiders niet onmiddellijk opnieuw aan het werk gingen eenmaal er een akkoord was gesloten in een bevoegd paritaire comité voor de betrokken sector. De patroons gingen dan ook over tot een confrontatiestrategie.

Sommige werkgevers gingen over tot het steunen van gele syndicaten zoals het USITI, de Union Syndicale des Travailleurs de l'Industrie. Dit waren syndicaten die mee opgericht werden door de patroons en als doel hadden het syndicalisme te ondergraven. Het USITI had een uitgesproken corporatistische visie en wou vooral het socialisme bestrijden. Via deze gele syndicaten wilden de werkgevers het monopolie van de traditionele vakbonden in de paritaire comités doorbreken en de syndicaten als het ware op hun eigen domein bekampen door middel van huisvakbonden. Verder trachtte men eveneens de vakbondsafgevaardigden onder druk te zetten in de paritaire comités door onder andere met ontslag te dreigen of hen in diskrediet te brengen. De werkgevers zagen niet veel voordelen in de uitbreiding van het sociaal overleg aangezien ze het gevoel hadden dat ze teveel toegevingen moesten doen in de paritaire comités zonder dat de sociale vrede werd gegarandeerd. Men herviel dus opnieuw in

de oude tactieken: onderhandelen als dit voordeel opleverde, maar het overleg niet als een verworvenheid beschouwen.

Vooraf exportgerichte sectoren boden verzet tegen langlopende CAO's omdat men wou concurreren met het buitenland via lage prijzen. De sectoren die voor de binnenlandse markt produceerden stelden zich meer verzoenend op aangezien ze veel minder via de prijs concurreerden en de lonen als een minder grote kost zagen. (Luyten, Dirk, 1996, p. 57-96 en Vilrocx, Jacques en Van Leemput, Jim, 1992 en Vilrocx, Jacques en Van Leemput, Jim, 1998)

### 1.3 Het overleg tijdens de Tweede Wereldoorlog

In de clandestiniteit groeiden de werkgevers en de werknemers naar elkaar toe. Dit mondde uit in de sluiting van het Sociaal Pact wat nog steeds gezien wordt als één van de basismanifesten van de Belgische overlegeconomie. Toch liggen er in het Sociaal Pact ook heel wat tegenstellingen besloten. Men moet dit manifest eerder zien als een synthese van uiteenlopende opvattingen die er niet allemaal op gericht waren het overleg met de vakbonden verder uit te bouwen. Het Sociaal Pact was niet het enige document dat opgesteld werd voor de hervorming van de sociale structuren na de oorlog wat er op wijst dat er geen algemene consensus was omtrent dit manifest.

Door de bezetting van de nazi's werden de syndicaten uitgeschakeld terwijl de werkgeversorganisaties verder mochten blijven functioneren. De vakbonden werden vervangen door de Unie van Hand- en Geestesarbeiders, UHGA, en stond onder Duitse controle. De patronale bewegingen trachtten dan ook hun positie in de bedrijven te verstevigen ten opzichte van de vakbonden en een nieuwe poging te ondernemen om het corporatisme van de jaren dertig in te voeren. Tevens moest men er rekening mee gaan houden dat de organisatorische veranderingen die tijdens de oorlog aan werkgeverszijde werden doorgevoerd zouden gaan wegen op het overleg na de oorlog. Het invoeren van een getrapte overlegstructuur werd gefnuikt door de bezetter die overging tot de invoering van een nazistisch model van arbeidsverhoudingen.

Langs patronale zijde ging men steeds meer over tot de oprichting van fabrieksraden om zo de werknemers aan het bedrijf te binden en de macht van de traditionele vakbonden te breken. Deze fabrieksraden stonden in voor de verdeling van allerlei voordelen in natura en maakten aldus deel uit van de werknemersstrategieën om te overleven. Tevens werfde men sociale assistenten aan om de klassenverzoening te bewerkstelligen en al doende de positie tegenover de vakbonden te versterken. Al deze initiatieven lagen in het verlengde van de strategieën die vanaf 1936 door de patroons werden gebruikt. Op korte termijn wou men de werknemers aan het bedrijf binden en op lange termijn wou men komen tot een getrappt overlegmodel met fabrieksraden, maar zonder vakbonden.

Ondertussen leek het dat het autoritaire corporatisme nu wel een haalbare kaart zou kunnen zijn en zelfs het ACV ging mee in deze visie. De bezetter daarentegen zag dit model niet zitten en voerde een democratisch politiek-sociaal model in. Tijdens de jaren 1940-1941 namen de werkgevers afstand van het overleg. Dit werd mogelijk door de bezetting die ervoor zorgde dat de macht van de werkgeversorganisaties toenam ten opzichte van de traditionele syndicaten. Een gedeelte van de vakbeweging had trouwens de steun van de achterban verloren door zich te associëren met het UHGA.

Na de oorlog probeerden de traditionele vakbonden hun macht opnieuw uit te breiden en was er sprake van een radicalere opstelling vooral dan van de socialistische vakbond. Het Sociaal Pact had de bedoeling verregaande overeenkomsten te sluiten omtrent lonen, sociale zekerheid en overleg. Alle groepen die het overleg wilden uitbreiden waren het er over eens dat de productinnovatie en de procesinnovatie dienden te worden opgedreven. Men streefde in het Sociaal Pact als het ware een ruil na: de werkgevers erkenden de syndicale vrijheid en de vakbonden aanvaardden het wettig gezag van de ondernemers. Men voorzag dat de syndicaten en de patroonsorganisaties vertegenwoordigd zouden zijn in alle adviesorganen die de regering zou oprichten en een verderzetting van het overlegbeleid van voor de oorlog zou worden nagestreefd. Wel werd een ondernemingsafgevaardigde voorzien wat een toegeving was aan het patronaat die hiermee de fabrieksraden wilden verderzetten. De ondernemingsafgevaardigde had als taak het bevorderen van de samenwerking in de bedrijven.

Het Sociaal Pact vermeed wel alle conflictonderwerpen uit het corporatisme. Het had slechts een beperkt draagvlak langs werkgeverszijde en in 1943 werd zelfs de veralgemening van de

ondernemingsafgevaardigde afgewezen omdat men dit zag evolueren in de richting van een syndicale delegatie. Dit was het gevolg van het succesvol laten zetelen van afgevaardigden van de clandestiene vakbonden in de fabrieksraden. Men verhoogde de drempel voor het invoeren van een ondernemingsafgevaardigde van bedrijven met twintig werknemers naar ondernemingen met honderd werknemers. Ook langs syndicale zijde stond men niet volledig achter het Sociaal Pact. Het ACV wou verregaandere veranderingen in corporatistische zin en langs socialistische zijde stelde men bijkomende eisen waarvan de syndicale vertegenwoordiging in de ondernemingen de belangrijkste was. De syndicaten eisten economisch medezeggenschap op paritaire basis terwijl de patroons dit als hun exclusieve terrein zagen. Een volgend twistpunt betrof de handhaving van de sociale vrede. Het ACV en het patronaat waren voorstander van sancties wanneer de sociale vrede werd verstoord terwijl de socialistische vakbond tegen beperkingen van het stakingsrecht was. (Luyten, Dirk, 1996, p. 96-122 en Vilrocx, Jacques en Van Leemput, Jim, 1992 en Vilrocx, Jacques en Van Leemput, Jim, 1998)

#### 1.4 De institutionele uitbouw van 1944 tot 1952

De organen van de overlegcultuur kwamen tot stand zonder het opstellen van een voorafgaand plan bijgevolg konden de verschillende ideologische stromingen dan ook hun stempel drukken op de structuur. De paritaire comités kregen in 1945 een juridisch statuut en in 1947 kwam men in de NAC tot een statuut voor de syndicale delegatie. In 1948 ontstonden de ondernemingsraden, de bedrijfsraden en de Centrale Raad voor het Bedrijfsleven. De Nationale Arbeidsraad of NAR zag in 1952 het levenslicht evenals de comités voor veiligheid, hygiëne en verfraaiing van de werkplaatsen. Dit wil niet zeggen dat er vanaf nu overeenstemming was over hoe het overleg in de toekomst moest gaan verlopen. De overlegeconomie werd nog steeds in sterke mate bepaald door de machtsverhoudingen en de strategieën van de verschillende groepen. De vakbonden waren geradicaliseerd na de Tweede Wereldoorlog en in sommige ondernemingen waren er zelfs Syndicale Strijdcomités opgericht door communistische militanten. Tot deze strekking behoorde ook het MSU (Mouvement Syndical Unifié) van André Renard die vooral de band tussen syndicaat en politieke partij hekelde; later gingen deze bewegingen op in het ABVV. Hij was dan ook voorstander van directe syndicale actie in tegenstelling tot tragere politiek-parlementaire strategieën om de vakbondseisen in de realiteit om te zetten.

Voor de regering was de economische wederopbouw een prioriteit en van een vrije loonvorming kon geen sprake zijn aangezien men te maken had met stijgende prijzen en inflatie. De regering werd daarom wederom een bondgenoot van de vakbonden om de sociale vrede te bewaren en over te gaan tot een centraal geleide loonpolitiek. Het ABVV begon steeds meer op de regering te gokken voor het invoeren van structuurhervormingen en was in ruil daarvoor bereid haar looneisen te temperen. Dit gebeurde via de NAC waar de regering samen met de vakbonden onderhandelde over de lonen en de arbeidsvoorwaarden. Hierin onderhandelde men tegelijkertijd ook over de verdere uitbouw van de overlegorganen. Het centrum van het overleg verplaatste zich van het sectoriële niveau naar het nationale niveau.

De Nationale Arbeidsconferenties werden aldus het belangrijkste instrument voor de vakbonden om hun eisen te realiseren. Tussen 1945 en 1950 waren de paritaire comités de belangrijkste organen om sociale conflicten te voorkomen en op te lossen. Ondanks de verdere uitbouw van de overlegeconomie was de sociale vrede nog niet gewaarborgd en hierom bleven het Vlaams Economisch Verbond en het katholieke patronaat aandringen op sancties wanneer er gestaakt werd als er reeds een CAO in werking was. Door de sterke link tussen de vakbonden en de regering geraakte deze eis natuurlijk nooit op de politieke agenda. Ook het ACV liet de eis voor rechtspersoonlijkheid voor de vakbonden en beperkingen van het stakingsrecht vallen en volgde het beleid van de regering. Wel ijverden ze nog steeds voor het economische luik van hun corporistisch programma zodat de vakbonden medezeggenschap zouden krijgen op paritaire basis over economische kwesties.

In 1947 werden de syndicale delegaties, een eis van vooral het ABVV, ingevoerd met een ontslagbescherming voor de personen die erin zetelden. Het ABVV bleef de syndicale delegatie zien als een strijdorgaan binnen de onderneming en niet als een samenwerkingsmiddel. De invoering stootte op heftig verzet van de patroons. Voor de vakbonden was het niet mogelijk geweest de syndicale delegatie in te voeren via het Sociaal Pact noch via de NAC. Het bleek enkel mogelijk dit in te voeren via een initiatief van de regering en dan nog na een aantal toegevingen vanwege de vakbonden. De syndicale delegatie mocht enkel de personeelsleden aangesloten bij de vakbond vertegenwoordigen en niet het syndicaat zelf, de plicht tot klassensamenwerking werd trouwens zeer sterk benadrukt evenals de verwijzing naar het Sociaal Pact. De invoering van de paritaire raden op sectorieel en nationaal niveau met zowel vertegenwoordigers van de werknemers als van de werkgevers

kwam er op aansturen van de staat. Ditmaal om de defensieve houding van de vakbonden te overwinnen aangezien in het eerste ontwerp de raden van de werkgevers veel meer macht hadden dan deze van de werknemers. In 1948 kwam het dan eindelijk tot de wet houdende de organisatie van het bedrijfsleven. Waardoor men de Centrale Raad voor het Bedrijfsleven, de sectoriële Bedrijfsraden en in bedrijven met meer dan vijftig werknemers ondernemingsraden kon oprichten.

De ondernemingsraad was vooral een ingeving van het ACV en had duidelijk het karakter van een instrument voor klassensamenwerking in de visie van het ACV terwijl het ABVV dit eerder als een steunpunt van de syndicaten tegen het bedrijf zag. Het Belgisch overlegmodel geeft uiting van samenwerking, maar laat plaats voor het conflict aangezien het model niet het resultaat is van een vooropgesteld plan, maar wel een samenraapsel is van de verschillende visies op de regeling van de arbeidsverhoudingen. (Luyten, Dirk, 1996, p. 122-160 en Vilroxx, Jacques en Van Leemput, Jim, 1992 en Vilroxx, Jacques en Van Leemput, Jim, 1998)

### 1.5 De uitdieping van het overleg in de jaren vijftig en zestig

Vanaf 1951 kwam er een einde aan de centraal geleide loonpolitiek en konden de lonen bepaald worden door sociaal overleg. Het was pas vanaf de jaren zestig dat men kwam tot langlopende CAO's en sociale vrede. Institutioneel werd het proces dat in de jaren dertig was begonnen eindelijk voltooid door de CAO-wet van 1968. Het fordistisch productieproces vergemakkelijkte deze evolutie, maar langs de andere kant bevorderde de uitbreiding van het sociaal overleg ook het fordistisch model van loonarbeidsverhoudingen. Deze evolutie komt tot uiting in de wetgeving via de Arbeidsproductiviteits- en Expansiewetgeving.

Het overleg kwam in deze periode echt tot bloei door een verandering in de mentaliteit en de strategieën van de patronale zijde. De werkgevers waren voorstander van een discretere vorm van onderhandelen zodat ze meer vrijheid zouden hebben om te onderhandelen. Ze waren niet meer gekant tegen de onderhandeling van de collectieve arbeidsverhoudingen, maar men wou wel af van het gebruik van het politieke kanaal door de vakbonden en de te snelle eis tot veralgemening van voordelen die in een bepaald bedrijf of sector waren verkregen. Men zag nu ook in dat een streven naar volledige tewerkstelling en een stijging van de levensstandaard

van de arbeiders mogelijk was door een stijging van de arbeidsproductiviteit en een modernisering van het productenaanbod.

In de jaren vijftig werd de roep naar een centralisering van de loonvorming aangewakkerd door de bijkomende uitgaven voor de werkgevers door de bijdragen voor de financiering van de sociale zekerheid. Wanneer er meer overleg zou zijn dan konden de werkgevers gemakkelijker inschatten hoeveel loonsverhoging er kon toegestaan worden rekening houdende met de lasten voor de sociale zekerheid. Langs patronale zijde wou men ook af van het tripartiete overleg en men was vooral voorstander van paritair overleg zonder de overheid. Het overleg leek de enige manier om de loonkosten opgelegd zowel door de staat als door de verschillende overlegniveaus voorspelbaar, beheersbaar en betaalbaar te houden en tegelijkertijd de arbeidsverhoudingen te pacificeren. De vakbonden en vooral het ABVV stapten zelf af van het veelvuldig beroep doen op de staat als interventiemiddel in het sociale overleg. Het was duidelijk dat men via paritaire weg sneller en makkelijker de Belgische economie zou kunnen hervormen en moderniseren dan via politieke weg. Deze modernisering was nodig om tot een fordistisch productiemodel te komen en vervolgens de baten van deze economische relance te kunnen verdelen onder de bedrijven en de werknemers. Vanaf 1953 tot 1955 werd over deze materies onderhandeld; een eerste resultaat van deze besprekingen waren de akkoorden over de productiviteit van 1954. Hierin kwam de koppeling tussen de syndicale eisen en de economische mogelijkheden van de sectoren naar voren. Zo dienden de opbrengsten van de productiviteitsverhoging aangewend te worden om de prijzen te verminderen, een fonds op te richten voor hen die getroffen werden door technologische werkloosheid en wat overbleef zou men evenredig verdelen tussen de patroons en de arbeiders. Men kwam tevens overeen om de concurrentiepositie te vrijwaren, de werkgelegenheid uit te breiden en samen te werken. De genomen initiatieven om de productiviteit te verhogen werden zelfs gesteund met fondsen afkomstig uit het Marshallplan.

Het ACV was vooral beducht voor banenverlies als gevolg van rationalisering en voor de verdeling van de welvaart eenmaal de productiviteit was verhoogd. Het ABVV was bezorgd over de opvoering van het individuele arbeidsritme en de opkomst van het bedrijfscorporatisme. Productiviteitsverhogingen moesten tot stand komen door veranderingen in het productieproces en productiviteitsverhogende maatregelen. Deze moesten vooral op het niveau van een bedrijfstak genomen worden om corporatisme te vermijden. Door de productiviteitswet van 1954 werd het syndicale feit definitief aanvaard



door het patronaat en diepte men de bepalingen van het Sociaal Pact verder uit. Men was het eens geraakt over de modernisering van het Belgisch industrieel complex. Het ABVV had vooral kritiek op de investeringspolitiek van de Belgische holdings die in de verouderde traditionele industrie bleef investeren. Het ACV had vooral kritiek op de onderinvestering en de hoge werkloosheid als gevolg van deze investeringspolitiek. Deze visie drong ook door bij de werkgevers en de staat. De overheid ging een voortrekkersrol spelen in de modernisering van het productieapparaat. Dit gebeurde via de Expansiewetgeving die steunmaatregelen voorzag als men investeerde in achtergebleven economische sectoren.

In 1959 kregen de vakbonden, de syndicaten en de staat alle drie een stem in de uitwerking van de economische politiek via de oprichting van het Bureau voor Economische Programmatie en in 1960 het Nationaal Comité voor Economische Expansie. Vanaf 1960 ontstond het idee om te komen tot een model van sociale programmatie dat hiërarchisch was gestructureerd vertrekkend vanuit het nationale niveau via het sectoriale naar het ondernemingsniveau. Dit bood het voordeel dat het overleg sterk gecoördineerd kon verlopen en dat men strak in het oog kon houden of de lonen niet sterker stegen dan de productiviteit. De onderhandelingen over de programmatieakkoorden werden dan ook aangevat op verzoek van de werkgevers. Men kwam in 1960 tot vier programmatieakkoorden omtrent dubbel vakantiegeld, een derde vakantieweek, dubbel vakantiegeld voor de derde vakantieweek en een kortere werkweek. Via economische indicatoren stelde men vast waar de grenzen van het overleg lagen en de sociale vrede werd gehandhaafd door de verbintenis van de vakbonden om geen acties te voeren gedurende de looptijd van een CAO. Dit bood voor de werkgevers het voordeel dat men de kosten vooruit kon plannen en door de globalisatie van de kosten een sterker front kon vormen tegen het oplopen van de bijdragen voor de sociale zekerheid. De syndicaten steunden trouwens de patroons in hun strijd tegen een verdere stijging van de uitgaven voor de sociale zekerheid en onderschreven mee de stelling dat bijkomende kosten van de sociale zekerheid door de staat moesten gedragen worden.

De vakbonden en vooral het ABVV bleven wel op hun hoede opdat de syndicale actie niet ondergeschikt zou worden aan economische indicatoren. Men hield langs socialistische zijde tevens in het achterhoofd dat sociale druk zoals bijvoorbeeld stakingen nog steeds betere resultaten opleverde dan overleg en dat de eis voor reële economische inspraak nog steeds niet was vervuld. Na de grote staking van het ABVV, die niet gesteund werd door het ACV, tegen de Eénheidswet was er wrevel bij de werkgevers door de verbreking van de sociale

vrede. Langs werkgeverszijde werd opnieuw geëist voor de invoering van de rechtspersoonlijkheid voor de vakbonden, maar dit werd opnieuw door de syndicaten sterk afgekeurd. Vervolgens bood opnieuw de overheid in 1963 een uitweg door stakingen onrechtstreeks te beperken door de wet op de openbare ordehandhaving en een toelating aan de uitvoerende macht om tussen te komen in de paritaire comités om maatregelen te treffen voor de uitvoering van prestaties van algemeen belang. De vakorganisaties vervreemden wel enigszins van hun achterban aangezien ze zich in het fordistisch productiemodel als het ware hadden ingepast. Dit had twee consequenties: de vakbonden hadden zich garant gesteld mee te werken aan de productiviteitsverhoging waardoor de arbeiders harder moesten gaan werken en hun arbeidstevredenheid daalde; het was ook mogelijk dat door de stijging van de productiviteit de werkloosheid zou kunnen stijgen in geval van een dalende conjunctuur. Het fordistisch compromis had eveneens zijn grenzen zoals een hoger werkritme en meer afstompende arbeid.

De eerste langlopende CAO's werden in een context van laagconjunctuur afgesloten waardoor de lonen minder sterk toenamen dan de arbeiders wensten eenmaal de economie opnieuw opleefde. Het gevolg was dat er spontane stakingen uitbraken die niet gesteund werden door de vakbonden aangezien deze gebonden waren tot het bewaren van de sociale vrede. Door deze spontane acties kwam het overleg weer in een crisis terecht tegen 1970. Zoals gewoonlijk deed men opnieuw een beroep op de overheid om de problemen op te lossen via een Sociaal Economische Conferentie, een alternatieve benaming voor een NAC, waarin zowel patroons, syndicaten als de staat participeerden. De patroons waren hier niet voor gewonnen aangezien ze opnieuw een frontvorming tussen de vakbonden en de staat vreesden. De conferentie zorgde in 1971 ervoor dat het overleg werd uitgebreid. De vakbonden eisten vooral een uitbreiding van de bevoegdheden van de syndicale delegatie zodat de werknemers beter geïnformeerd konden worden. Verder hoopte men op economische democratie en een clause in de CAO's zodat deze herzien konden worden wanneer de economische toestand gunstig evolueerde. In de loop van 1971 werd het statuut van de syndicale delegatie aangepast en in 1972 werd de werkgever verplicht de ondernemingsraad in te lichten over de tewerkstellingsperspectieven. De bevoegdheid van de ondernemingsraad omtrent het leveren van economisch financiële informatie werd in 1973 uitgebreid. Langs deze weg trachtte men de vertrouwenscrisis tussen de syndicale top en de achterban te herstellen. Tussen 1960 en 1975 was de overlegeconomie op zijn best door de machtsverschuivingen tussen de actoren en

hun strategische keuzes. (Luyten, Dirk, 1996, p. 160-203 en Vilroxx, Jacques en Van Leemput, Jim, 1992 en Vilroxx, Jacques en Van Leemput, Jim, 1998)

## 1.6 De achteruitgang van het overleg

In 1975 werd het laatste interprofessionele akkoord afgesloten en hierna neemt de overheidsinmenging in het sociaal overleg opnieuw toe. Men sloot in 1981 nog een centraal akkoord af, maar dit had enkel de bedoeling de overheid buiten het overleg te houden en er werden geen bijkomende sociale voordelen in voorzien. Tijdens de crisissen van de jaren zeventig voerden de regeringen een Keynesiaans beleid gekoppeld aan inkomensmatiging, maar deze pogingen waren niet succesvol aangezien de werkloosheid en de staatsschuld bleven stijgen. Vanaf 1981 begon de regering een neo-liberale koers te varen om de crisis te bezweren vooral gericht op de beperking van de overheidsschuld en het herstel van de concurrentiekracht. Bijgevolg limiteerde men het indexmechanisme en voerde men een loonstop in. De staat intervenieerde in enorme mate in het sociaal overleg door de materies en de marges waarover onderhandeld mocht worden vast te leggen. De patroons begonnen meer en meer burgerlijke rechtbanken in te schakelen om een einde te maken aan sociale conflicten. De situatie verbeterde enigszins in 1986 door de afsluiting van een nieuw centraal akkoord. Maar in 1989 werd de wet op de concurrentiekracht ingevoerd. Deze wet laat de regering toe in te grijpen in het overleg na consultatie van de sociale partners wanneer de concurrentiekracht onder druk komt te staan.

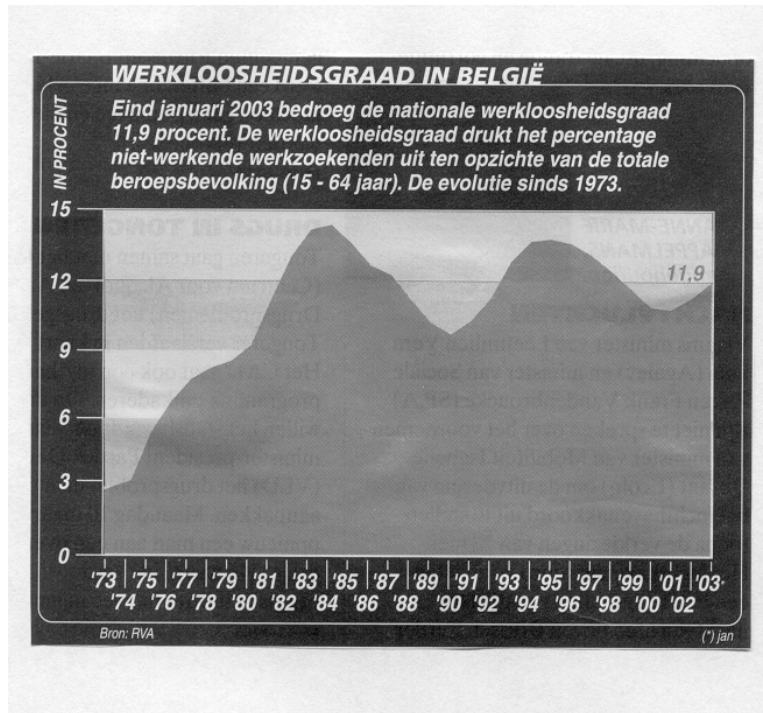
De hulp van de staat werd nu niet traditioneel door de vakbonden ingeroepen, maar wel door de werkgeversorganisaties. De patroons wilden langs deze weg meer vrijheid bekomen om op bedrijfsniveau in plaats van op sectorieel niveau te gaan onderhandelen. Dit met het oog op het vergroten van de flexibiliteit van de werknemers om langs deze weg beter te kunnen inspelen op de veranderingen van de markt en de wereldwijde concurrentie. De vakbonden zijn hier geen voorstander van omdat zodoende de globaliserende werking van het afsluiten van akkoorden op sectorieel vlak verloren gaat. Vanuit de visie van de patroons moest het overleg aangepast worden omdat het niet in staat was de loonkosten te verminderen en zo de competitiviteit te herstellen. Het was evenmin in staat de loonstijgingen te beperken tot de productiviteitsstijgingen. De werkgeversorganisaties hadden de steun van de staat nodig om dit eisenpakket te verwezenlijken en de macht van de syndicaten te beperken. De vakbonden

bevonden zich bijgevolg in een zeer moeilijke situatie aangezien ze geacht werden vanuit de economische realiteit aan deze eisen mee te werken terwijl hun achterban vooral naar de syndicaten keek voor de uitbreiding of op zijn minst het behoud van de sociale voordelen. Het is voor hen dan ook zeer moeilijk om op te wegen tegen de wereldwijde kapitaalstromen en de logica van de geglobaliseerde concurrentie door het ontbreken van een systeem van internationaal overleg. (Luyten, Dirk, 1996, p.203-207 en Vilrocx, Jacques en Van Leemput, Jim, 1998)

Langs de andere kant zien we eveneens een tendens naar regionalisering. Zo zou men in België kunnen evolueren naar een Vlaams, een Waals en Brussels model van sociaal overleg om aldus een beter antwoord te kunnen geven op de problemen van elke regio en specifieke oplossingen te kunnen formuleren. (Vilrocx, Jacques en Van Leemput, Jim, 1998) Men moet zich wel realiseren dat men dan ook een oplossing moet vinden voor de manier waarop het stelsel gefinancierd moet worden. Een regionaal model met een regionale financiering houdt in dat er meer te verdelen is in de meest welvarende regio in vergelijking met de minder succesvolle gebieden waardoor het stelsel van nationale herverdeling van de welvaart wordt ondergraven.

## 2 Evoluties in het arbeidsbestel

Om de achtergrond beter te begrijpen van de evoluties in ons arbeidsbestel is het nuttig volgende grafiek wat van nader bij te bekijken. We stellen vast dat sinds de jaren zeventig de werkloosheid is toegenomen en niet meer gedaald is naar het niveau van de jaren zestig gedurende de afgelopen dertig jaar.



Figuur 7: Overzichtsgrafiek van de werkloosheid over de afgelopen dertig jaar (Knack, 19/03/03)

## 2.1 Van welfare naar workfare

De idee van workfare komt voornamelijk uit de hoek van enkele liberale stromingen in de Verenigde Staten waar het reeds in allerlei vormen in gebruik is. In enge zin houdt workfare in dat men nuttige taken voor de maatschappij moet verrichten om zijn werkloosheidsvergoeding te kunnen innen. Deze vorm wordt ook wel aangeduid als work relief. In België zou men de plaatselijke werkgelegenheidsagentschappen (PWA's) als workfare in enge zin kunnen zien. In de ruime betekenis wordt de steuntrekker geacht actief op zoek te gaan naar het opnieuw bekomen van een baan. Actief houdt dan in: het volgen van scholing, opleiding, begeleiding en het deelnemen aan tewerkstellingsprogramma's. Wanneer men zich niet inspant dan resulteert dit in een bestraffing zoals een vermindering of de stopzetting van de uitkering. Er is slechts een zwak verband gevonden tussen de hoogte van de uitkering en het vinden van een baan. Het is dan ook maar de vraag in welke mate dit stelsel een garantie biedt voor de activering van de steuntrekker. De achterliggende idee is dat men de werkloze wil veranderen van een passieve steuntrekker in een actieve deelnemer aan de maatschappij. Dit verwoordt de notie dat aan het burgerschap van de uitkeringstrekker niet

enkel rechten, maar ook plichten zijn verbonden. Dit model houdt geen rekening met een aantal structurele factoren die het de steuntrekker bemoeilijken om effectief een baan te gaan zoeken zoals een kwakkelende arbeidsvraag. Ander factoren kunnen ook hindernissen vormen zoals het ontbreken van betaalbare kinderopvang, gebrekkig openbaar vervoer, gezondheidsproblemen en een te geringe kloof tussen het loon en de uitkering. (Andries, Mark, 1997) Langs deze weg hoopt men te vermijden dat een werkloze een levenslange steuntrekker wordt die ontkoppelt raakt van de maatschappij met alle gevolgen van dien zoals criminaliteit en verslavingen. (Standing, Guy, 1997) Workfare blijkt vooral nuttig te zijn voor de mensen met een beperkte werkervaring en die nog maar recent werkloos zijn geworden. Voor de langdurige bijstandstrekkers en de personen met tewerkstellingskansen biedt het model veel minder voordelen. (Andries, Mark, 1997) Meteen zien we reeds de zwakte van deze visie. Het systeem kan zeer makkelijk verglijden in de richting van paternalisme, uitoefening van dwang en subjectieve categorisatie van zij die nog te redden zijn en zij die als hopeloze gevallen bestempeld dienen te worden. (Standing, Guy, 1997)

## 2.2 Flexibilisering en precairisering

Elk systeem van sociaal overleg begint vanuit een toestand van flexibiliteit om in een situatie van rigiditeit te verzanden. Door het gebrek aan flexibiliteit vergaat dit stelsel na verloop van tijd waardoor we opnieuw in een toestand van flexibiliteit terechtkomen en heel het proces opnieuw begint. (Standing, Guy, 1997) Momenteel zitten we in een fase van flexibilisering onder druk van de globaliseringstendens. We kunnen een zevental vormen van bescherming onderscheiden op het vlak van de arbeidsrelaties (Opsomming uit: Standing, Guy, 1997, “Globalization, Labour flexibility and insecurity: the era of market regulation”, in: European journal of industrial relations, volume 3, number 1, p. 7-37.):

- Arbeidsmarktbescherming: er worden voldoende jobs aangeboden door een systeem van volledige tewerkstelling dat door de staat wordt gegarandeerd.
- Bescherming van de werkgelegenheid: regels voor het aanwerven en ontslaan van personeel en beschermende maatregelen tegen willekeurig ontslag.
- Jobzekerheid: erkenning van vakverenigingen, beschermde beroepen, de mogelijkheid tot het uitbouwen van een carrière, vereisten van vakbekwaamheid,...

- Werkzekerheid: bescherming tegen beroepsziekte en werkongevallen door voorschriften voor de gezondheid en de veiligheid van de werknemer, beperkingen op de werktijd, ...
- Bekwaamheidsbescherming: mogelijkheden om zich bij te scholen, creëren van stageplaatsen, training voor werkzoekenden.
- Inkomenszekerheid: beschermen van het inkomen door een minimumloon, loonindexering, een uitgebreid stelsel voor de sociale zekerheid, progressieve belastingen.
- Zekerheid van representatie: waarborgen voor het uiten via een collectieve stem en het formuleren van eisen op de arbeidsmarkt door onafhankelijke vakbonden en werkgeversorganisaties die opgenomen zijn langs economische en politieke weg in het overheidsapparaat evenals het recht om te staken.

De opgenoemde zekerheden en beschermingsmaatregelen worden niet meer verder uitgebouwd en meestal zelfs opnieuw beperkt wat dus neerkomt op een achteruitgang van het sociaal overleg. We kunnen spreken van precarisering van de arbeidsverhouding als aan de vijf functies die arbeid traditioneel vervuld wordt gemaakt. Arbeid was en zou moeten zijn: een bron van inkomen, sociale contacten, maatschappelijke erkenning, individuele vrijheid en het structureren van het tijdsgebruik van de mens. (Van Berkel, Rik en Coenen, Harry, 1995) Tijdens de jaren negentig loopt de macht en de effectiviteit van de vakbonden sterk terug door afnemende ledenaantallen waardoor de jobzekerheid eveneens begon af te nemen. Specifiek voor België blijkt dat het ledenaantal niet sterk is afgenomen, maar dat ze toch aan macht hebben ingeboet. (Vilrocx, Jacques en Van Leemput, Jim, 1992) De stem die het protest tegen de jobonzekerheid moest leiden ten gevolge van veranderingen in de internationale arbeidsverdeling had aan kracht ingeboet en was niet meer in staat tegen deze evolutie op te treden.

Door de ingang van de aanbodseconomie met vooral oog voor het bestrijden van de inflatie en het openstellen van de markten ging de garantstelling van de staat voor het bereiken van volledige tewerkstelling verloren. Belangrijk is de vaststelling dat het aantal beschikbare werknemers in de afgelopen veertig jaar is blijven toenemen, maar dat het aantal banen niet evenredig mee is gegroeid waardoor de werkzekerheid steeds meer onder druk komt te staan. (Vilrocx, Jacques en Van Leemput, Jim, 1992 en Van Berkel, Rik en Coenen, Harry, 1995) Volgens heel wat instellingen zoals de Wereldbank, het IMF en de OESO is deze evolutie te wijten aan te strakke arbeidsregels en een te grote bescherming van de werknemer. Door de

grotere mobiliteit van het kapitaal, arbeid en technologie heeft de arbeidsmarkt een enorme groei gezien van het flexibel werken meestal samen met de toename van flexibele vormen van verloning. De inkomensonzekerheid van de werknemers is hierdoor toegenomen mede nog versterkt door grotere verschillen tussen de lonen en een afbouw van het herverdelende karakter van de inkomenspolitiek van de overheid. Deze trends komen tot uiting in het outsourcen of uitbesteden aan onderaannemers van taken die vroeger door werknemers van de onderneming werden vervuld, de toename van het aantal tijdelijke contracten en de groei van het aantal part-time werknemers.

Vroeger deed de onderneming beroep op een groot aantal voltijdse werknemers zodat bij uitzonderlijke piekmomenten aan de vraag kon voldaan worden. Tegenwoordig doet men beroep op voltijdse arbeidskrachten voor de minimum gegarandeerde productiehoeveelheid en moet men reeds beroep doen op tijdelijke werknemers voor het tot stand brengen van het gewone productieniveau. Dit biedt het voordeel dat men tijdens een plotse achteruitgang van de economie de overbodige werknemers snel kan laten afvloeien. Het aantal contracten voor onbepaalde duur neemt af en het aantal contracten voor thuiswerk of networking neemt toe. Bij deze laatste contracten is er meestal geen clause die voorziet in sociale voordelen. Dit geldt meestal ook voor de niet-voltijdse arbeidscontracten waarbij er niet dezelfde garanties op werkloosheidsvergoedingen zijn als bij de voltijds tewerkgestelde werknemers. Zelfs waar de gelijke behandeling van voltijdse en deeltijds werknemers via wetgeving is vastgelegd is het onwaarschijnlijk dat in de realiteit ze ook gelijk behandeld zullen worden. Deeltijdse werknemers hebben vaak problemen bij het opbouwen van voldoende continuïteit bij hun tewerkstelling om in aanmerking te komen voor uitgebreide sociale voordelen. (Standing, Guy, 1997) In België zette de trend naar flexibelere arbeidsregelingen zich in met de Hansenne experimenten in 1982. Deze experimenten stonden toe dat men de arbeidstijd creatief kon reorganiseren zolang hierdoor bijkomende werknemers werden aangeworven. Bijgevolg werd het mogelijk om tot alle mogelijke regelingen te komen voor de inrichting van de werktijd. In 1985 werd dit stelsel nog uitgebreid voor de regeling van meer flexibiliteit in de arbeidsovereenkomst, ontslagregelingen, proefperioden en de verdere deregulering van de arbeidsmarkt. (Vilrocx, Jacques en Van Leemput, Jim, 1992)



## 2.3 Deinstitutionalisering

Het einde van de jaren negentig luidde een nieuwe periode in voor de overlegeconomie in België. Het werd steeds moeilijker om centrale akkoorden af te sluiten. (Vilrocx, Jacques en Van Leemput, Jim, 1998) Deze evolutie heeft zich afgetekend tegen een achtergrond van een sterk geïnstitutionaliseerd overlegmodel. We kunnen drie vormen van overleg onderscheiden: negotiatie, consultatie en concertatie.

Bij negotiatie wordt er onderhandeld tussen de werkgevers en de werknemers op nationaal, intersectorieel, sectorieel en bedrijfsniveau over allerlei onderwerpen waarover tussen beiden een conflictsituatie is ontstaan. Bij consultatie overleggen de patroons en de syndicaten over onderwerpen waarvoor ze een gemeenschappelijke interesse vertonen en men gaat eerder uit van de dialoog dan van het conflict. Deze vorm van overleg bestrijkt eveneens zoals negotiatie alle niveaus. Concertatie houdt in dat men de overheid in het overleg gaat betrekken. Deze vorm van overleg gebeurt op een ad hoc basis en belangt het nationale en regionale niveau aan. België is één van de enige landen waar het sociaal overleg zo sterk geformaliseerd is.

	Tripartiete concertatie		Bipartiete consultatie	Bipartiete negotiatie	
	Institutioneel	Niet-institutioneel	Institutioneel	Institutioneel	Niet-institutioneel
Nationaal niveau	NCEE/CNEE	NAC/CNT	NAR/CNT; CRB/CCE	NAR/CNT	IPA/AIP
Sectoriaal niveau			BRC/CCS	PC/CP	
Bedrijfsniveau					SD/DS
Vlaanderen	VESOC		SERV		
Wallonië			CESRW		
Brussel	ESRBG/CESRB		ESRBG/CESRB		

Figuur 8: Concertatie, consultatie en negotiatie in de privé-sector

(Figuur uit: Vilrocx, Jacques en Van Leemput, Jim, 1998, Belgium: The great transformation In: Ferner, Anthony en Hyman, Richard (red.), Changing industrial relations in Europe, Oxford, Basil Blackwell, p. 315-347.)

Dit verklaart waarom de golf van herstructurerings in de negentiger jaren niet geleid hebben tot massale stakingen. De vakbonden konden ruime vergoedingen afdwingen bij het verloren gaan van banen via ontslagvergoedingen en voordelige voorspensioneringsregelingen. Ze

kozen hiervoor in plaats van te kiezen voor een tactiek voor het behoud van de werkgelegenheid. Sindsdien is de overheid zich steeds meer gaan bemoeien met het sociaal overleg.

Om de Maastrichtnormen te halen besluit de staat het Globaal Plan in te voeren. Dit houdt onder meer in dat men overgaat tot de invoering van de gezondheidsindex. Een van de belangrijkste realisaties van het sociaal overleg namelijk de automatische koppeling van de lonen aan de levensduurte wordt via deze weg de facto geneutraliseerd. Men gaat eveneens over tot het leggen van een link tussen de lonen in België en de drie belangrijkste handelspartners zijnde Nederland, Duitsland en Frankrijk. De lonen mogen niet sneller stijgen in vergelijking met de buurlanden om aldus de concurrentiepositie niet in gevaar te brengen. Tevens ging men er van uit dat men met deze loonnorm een zekere mate van werkgelegenheid kon behouden en het mogelijk zou worden om ondernemingsplannen in te voeren. Langs deze weg komt het onderhandelingsniveau terug te liggen ter hoogte van de bedrijven en wordt dit zelfs gesteund door de overheid via bijkomende financiering. Dit systeem had als doel bijkomende werkgelegenheid te scheppen via een herverdeling van de arbeidsvraag op bedrijfsniveau. In realiteit kwam hier maar weinig van in huis mede omdat deze structuur tegen de onderhandelingspiramide ingaat en de vakbonden tegen bedrijfsplannen zijn.

De overlegorganen worden steeds meer gepasseerd door de overheid op het nationaal en intersectorieel niveau. De staat is bereid unilateraal regels op te leggen omtrent loonvorming en werkgelegenheid. Het overleg concentreert zich bijgevolg op de sectoren waar er nog een zekere vrijheid is om te onderhandelen. Zodoende is er een vorm van deinstitutionalisering opgetreden aangezien het vooral de overheid is die van bovenuit de onderhandelingsmarges oplegt. Een typisch kenmerk voor de Belgische vorm van de overlegeconomie is de verstrengeling van de sociale partners in allerlei instellingen waardoor men als het ware in een grote mate met elkaar leert leven. Als over een bepaald probleem geen consensus kan bereikt worden binnen een bepaalde instelling dan heeft men steeds de mogelijkheid om het gewenste resultaat via een andere weg na te streven. (Vilrocx, Jacques en Van Leemput, Jim, 1992 en Vilrocx, Jacques, 1995)

## 2.4 De fragmentatie van de werknemers

Door de herstructurering van de arbeidsmarkt onder druk van de globalisering hebben er zich sterk van elkaar verschillende lagen van werknemers gevormd. Aan de top bevinden zich de elite die bestaan uit sterk mobiele en kapitaalkrachtige individuen. Door hun mobiliteit slagen ze er in aan elke vorm van regelgeving te ontsnappen. Deze groep wenst niet bij te dragen noch gebruik te maken van het stelsel van sociale voorzieningen zoals dit door de welvaartsstaat wordt aangeboden. Het tweede belangrijkste segment bestaat uit de gesaliedeerden. Zij hebben de betere banen en jobzekerheid. Ook zij voelen er niets voor om bij te dragen aan een collectieve vorm van sociale zekerheid, maar gaan over op een systeem van privé-verzekeringen. De derde trap op de ladder van de inkomenszekerheid vormen de proficiants, een groeiende groep. Zij beschikken minder over jobzekerheid en zijn via lossere vormen verbonden met een werkgever of verschillende werkgevers. Hun grote voordeel is dat ze over voldoende kennis en kunde beschikken die door de arbeidsmarkt gevraagd wordt en zodoende hun positie kunnen handhaven. Zij bieden hun arbeid dan ook meer en meer aan via individuele contracten voor bepaalde opdrachten of projecten. Deze groep wijst de sociale voorzieningen niet af, maar kan er ook niet optimaal gebruik van maken. Partieel omdat ze werken op een zelfstandige basis en in de andere gevallen omdat ze moeilijk regelmatige bijdragen kunnen storten om beroep te kunnen doen op het stelsel. De volgende klasse wordt gevormd door de kernwerkers, dit is de vroegere arbeidersklasse. Deze groep hecht een groot belang aan de zekerheden die door de welvaartsstaat geboden worden. Op dit segment wordt vooral door de twee bovenste klassen neergekeken aangezien in hun ogen de kernwerkers het meeste profijt hebben van het sociale stelsel. De kernwerkers vormden vroeger het sterkste en belangrijkste segment en hielpen mee de sociale verworvenheden afdwingen. Nu vormen ze nog slechts een kleine groep die maar moeilijk op het beleid kan doorweten. Een groeiende groep vormen de flexiwerkers die geen jobzekerheid hebben en moeilijk werkvaardigheden kunnen opbouwen door de korte termijnen van tewerkstelling. De flexiwerkers bestaan uit tijdelijke werkkrachten, part-timers en andere vormen van preciaire arbeidsovereenkomsten. Deze groep wisselt werken af met tijdelijke werkloosheid. De voorlaatste trap wordt gevormd door de werklozen die geen kennis of kwaliteiten bezitten die nuttig zijn voor de arbeidsmarkt. Na verloop van tijd went men aan de toestand van werkloosheid en begint men de rol van werkloze aan te nemen. Deze groep is zeer stek gebaat men de sociale voorzieningen van de welvaartsstaat, maar vallen soms toch nog uit de boot wegens schorsing

van de uitkering zonder dat ze beschikken over de nodige kennis en hulp om hun situatie te verbeteren. De allerlaagste trap wordt gevormd door het lompenproletariaat dat bestaat uit daklozen, langdurig werklozen,.... Deze groep staat volledig los van de welvaartstaat en wordt niet vertegenwoordigd door de vakbonden of andere organisaties door het ontbreken van een vaste verblijfplaats en een aanspreekpunt. Hun zwervend bestaan sluit meestal de mogelijkheden voor een sociale uitkering, scholing en de kans op tewerkstelling volledig uit aangezien ze niet bereikbaar zijn. (Standing, Guy, 1997 en Vilroxx, Jacques, 1996)

Voor de vakbonden is het bijgevolg zeer moeilijk om al deze klassen aan te spreken, laat staan adequaat te kunnen vertegenwoordigen. Tot nog toe hebben de syndicaten nog geen manier gevonden om zulk een gedifferentieerd publiek aan te spreken vandaar misschien de terugvallende ledenaantallen. De keerzijde van de medaille is natuurlijk dat heel wat werknemers geen effectieve vertegenwoordiging van hun belangen hebben bij de sociale instellingen en bijgevolg steeds meer zijn overgeleverd aan de marktwetten en allerhande vormen van onderhandelen op bedrijfsniveau. De trend naar het onderhandelen op bedrijfsniveau wordt nog mede versterkt door de opkomst van de business units. Men deelt de bedrijfsprocessen op in een aantal kleine bedrijfseenheden niet op basis van een functionele relatie, zoals bij departementen, maar op basis van een relatie van verantwoording. Door deze indeling wordt het moeilijker om tot vormen van democratische collectieve vertegenwoordiging van de werknemers te komen. (Vilroxx, Jacques, 1996) Voor de bedrijfswereld biedt de opdeling van de onderneming in kleine units het voordeel dat ze makkelijker kunnen gedelokaliseerd worden of opgedoekt. De arbeidsverhoudingen komen hierdoor terecht in een situatie van relatieve autonomie. De werknemers van de business unit worden steeds autonomer ten opzichte van de hele onderneming in de zin van het verkrijgen van steeds meer en meer verantwoordelijkheid, maar langs de andere zijde blijven ze functioneel nog wel heel afhankelijk van de andere business units. Tot op heden zijn er geen adequate methoden gevonden om de werknemers te vertegenwoordigen die in een dergelijke structuur werkzaam zijn.

Door deze herorganisatie komt er meer macht te liggen bij het middenmanagement vanwege de toegenomen verantwoordelijkheid waardoor bij de werknemers de indruk ontstaat dat het middenmanagement beter in staat zal zijn hun eisen te formuleren ten opzichte van het algemeen management dan de vakbonden. De modernisering van de arbeidsverhoudingen legt de noodzaak bloot van een modernisering van de vakbonden en omgekeerd wil men niet

verglijden in een stelsel van louter onderhandelingen op bedrijfsniveau. (Van Berkel, Rik en Coenen, Harry, 1995)

### 3 Enkele scenario's voor de hermodellering van de loonarbeidsverhouding

Door de oplopende werkloosheid en de druk van de geglobaliseerde concurrentie is het nodig om de arbeidsverhoudingen te hermodelleren al dan niet met behulp van de overheid. Er zijn een zestal mogelijke scenario's voorgesteld door verschillende groepen, het ene al meer haalbaar dan het andere. (Frantzen, Dirk, 1989, Hst. 5, p.16-26)

#### 3.1 Scenario 1

Men zou opnieuw kunnen proberen een compromis tot stand te brengen tussen de patroons en de syndicaten zoals tijdens het fordisme. De patroons krijgen opnieuw de mogelijkheid op nieuwe productiemethoden in te voeren zoals flexibele units en het arbeidsproces te reorganiseren. Als compensatie voor deze toegevingen staan ze aan de syndicaten reële inkomensstijgingen toe. Dit moet dan op een zodanige wijze gebeuren dat alle werknemers er beter van worden en niet enkel de werknemers van de sectoren in bloei. Dit zou kunnen gebeuren door het afsluiten van gedecentraliseerde CAO's voor de werknemers in de sterke sectoren met loonsverhogingen onder de vorm van bonussen en een uitbreiding van de sociale zekerheid voor de personen die uit de boot vallen. Dit garandeert dat de inkomensongelijkheid niet verder wordt vergroot en dat het stelsel van de sociale zekerheid niet onder nog meer druk komt te staan. De bedrijven zullen natuurlijk geconfronteerd worden met hogere sociale bijdragen waardoor er voor een maximale technische vernieuwing van het productieapparaat moet gekozen worden om de concurrentiepositie te kunnen behouden.

Dit scenario krijgt het meeste sympathie van de vakbonden, maar is niet zo waarschijnlijk. Er is in deze visie nood aan een grote groep van hoog geschoold personeel en een stelsel van permanente vorming om steeds de laatste technologie te kunnen implementeren wat natuurlijk heel wat investeringen in vorming zal vereisen. De dualisering van de werknemers in geschoolden en ongeschoolden kan er waarschijnlijk niet mee vermeden worden en het is tevens de vraag of de syndicaten nog over voldoende macht beschikken om de loonstijgingen

af te dwingen van de patroons zoals ten tijde van het fordisme. Men kan zich natuurlijk ook afvragen of de patroons wel bereid zullen zijn om akkoord te gaan met hogere sociale lasten in ruil voor meer vrijheid over de inrichting van het productie-apparaat.

### 3.2 Scenario 2

België als land van de kleine en middelgrote ondernemingen zou ook een strategie van dynamische kleinschaligheid kunnen overwegen. Door het afremmen van de technologische evolutie en het omleggen van de kapitaalstromen naar de arbeidsintensieve KMO's zou er voor meer werkgelegenheid kunnen gezorgd worden. Dit kan gerealiseerd worden door een taksering van arbeidsbesparende technologie en het financieel en fiscaal ondersteunen van arbeidsintensieve sectoren.

Voorals kleine ondernemers en de leden van de groene beweging zien dit scenario samengaan met milieubescherpende maatregelen. Deze visie is echter niet realiseerbaar aangezien high tech bedrijven zich elders zouden gaan vestigen en de concurrentiepositie van België enorm zou verslechteren.

### 3.3 Scenario 3

In dit voorstel gaat men er van uit dat een sterke groei ecologisch onverantwoord is en dat groei die de arbeidsproductiviteit niet overschrijdt geen bijkomende banen scheidt. Men neemt dan maar genoegen met een beperkte of helemaal geen groei. De werkloosheid dient bijgevolg opgelost te worden via een veralgemeende arbeidstijdverkorting en een herverdeling van de beschikbare arbeidstijd van de werkenden naar de werklozen. Door de verschuiving van de arbeidstijd naar de werklozen wordt de sociale zekerheid verlicht aangezien men het aantal steuntrekkers kan reduceren.

Dit scenario wordt vooral door de groenen en de vakbonden verdedigd waarbij men er van uitgaat dat de werkgevers een vaste som aan lonen wensen uit te betalen. Als men minder uren gaat werken per werknemer voor eenzelfde uurloon dan gaat men er van uit dat om de productie op peil te houden er meer personen moeten aangeworven worden. De praktisch

problemen bij deze redenering zijn enorm aangezien arbeid niet homogeen verdeeld is. Niet iedereen kan om het even welke job vervullen en men heeft tijd nodig om werknemers te scholen en in te werken. De patroons zullen deze evolutie bijgevolg niet steunen aangezien dit extra kosten met zich meebrengt die niet op een andere manier gecompenseerd kunnen worden. Tevens daalt het inkomen van de werknemers die nu minder uren werken aan dezelfde uurvergoeding. Een bijkomend probleem dat heel de redenering teniet kan doen is dat door de technologische evolutie er reeds een arbeidsbesparing zich doorzet. Als men er niet in slaagt overeenkomsten met de werkgevers te sluiten dan zullen er geen garanties zijn voor bijkomende aanwervingen en zal er op het aantal gewerkte uren bespaard worden door de invoering van efficiëntere productiemethoden.

### 3.4 Scenario 4

Men zou kunnen overgaan tot een financiering van de sociale zekerheid via heffingen die betrekking hebben op de bevolking in haar geheel in plaats van enkel heffingen op arbeid. Langs deze weg zou men de sociale bijdragen voor ongeschoolde arbeid drastisch kunnen verlagen en aldus de werkloosheid bij deze precaire groep kunnen beperken. Als financieringsalternatieven zou men kunnen denken aan: milieuheffingen, een verhoging van de BTW, vermogensbelastingen en progressievere inkomensbelastingen. Al deze alternatieve financieringsbronnen hebben natuurlijk ook hun nadelen. Milieuheffingen worden best op het Europees niveau ingevoerd om concurrentie tussen natiestaten en het wegtrekken van bedrijven naar het buitenland te vermijden. Een verhoging van de BTW kan enkel op Europees niveau om dezelfde reden als bij de milieuheffingen. De allerminder worden proportioneel het hardst getroffen door de belastingverhoging en het belemmert de export van de derdewereldlanden naar Europa.

Het is dus mogelijk dat de precaire groepen van de samenleving door deze maatregel nog slechter af zouden kunnen zijn. De invoering van een progressiever belastingstelsel op de lonen zal eveneens een onrealistische optie zijn. De redenering dat diegenen die het grootste inkomen hebben het meeste moeten bijdragen wordt nu reeds gecontesteerd door het in vraag stellen van de sociale zekerheidsbijdragen door deze groep. Dit kan aanleiding geven tot nog meer fiscale fraude en belastingontwijking. Vermogensbelastingen zijn een logisch alternatief, maar men wordt geconfronteerd met enorme praktische problemen om hierop een belasting te

heffen vanwege de enorme mobiliteit van het huidige kapitaal. Met ander woorden ook dit scenario is weinig realistisch.

### 3.5 Scenario 5

Bij dit scenario gaat men er van uit dat aan de flexibiliseringstendens als gevolg van een verscherping van de concurrentie niets te doen valt en dat het daarom beter is dit via wetgeving te begeleiden. Men is voorstander van het scheppen van een heleboel precare banen in de redenering dat dit beter is dan geen jobs of het verblijven in de werkloosheid. Door de begeleiding van de flexibilisering kan men voorkomen dat men voor voldongen feiten komt te staan.

Deze redenering heerst er bij heel wat Europese beleidsvoerders, maar men vergeet meestal wel dat het uitbetalen van lage lonen en een onzekere arbeidsovereenkomst negatief inwerkt op de consumptie. Het is dus noodzakelijk om tegelijkertijd een vraagstimulerend beleid te voeren wil men de economie draaiende houden. Het zet bedrijven tevens aan om competitief te blijven door te besparen op arbeid in plaats van te investeren in technologie.

### 3.6 Scenario 6

Dit is het scenario dat als enige een adequaat antwoord biedt op de problematiek omdat men uitgaat van een geïntegreerde aanpak. Men moet een combinatie van de volgende drie aanbevelingen volgen om tot een oplossing te komen (Opsomming uit: Frantzen, Dirk, 1989, Groei en crisis in het na-oorlogse kapitalisme., Antwerpen, Kluwer, 235p. , Hst 5, p. 24):

- ✓ Op een ecologisch verantwoorde wijze de technologische innovatie stimuleren.
- ✓ Het aanbieden van de nodige scholing en herscholing voor de beroepsbevolking.
- ✓ De arbeidstijd verkorten vanwege het arbeidsbesparende karakter van de technische vooruitgang.



De overheid van haar zijde moet trachten via het plaatsen van overheidsbestellingen, subsidiëring, fiscale ontlasting en belasting toekomstvolle en milieuvriendelijke projecten te stimuleren. Dit geheel moet dan begeleid en gecoördineerd worden vanuit een Europese context zodat de middelen efficiënt en productief aangewend worden binnen en tussen de lidstaten.

#### 4 Verburgelijking van de arbeidersklasse

Kerr en Zweig (Vranken, Jan en Hendrickx, Erik, 1996, p.207-210) schoven deze hypothese naar voren in de jaren zestig aangezien volgens hen de arbeiders gaandeweg de levensstijl en de aspiraties van de middenklasse zouden hebben overgenomen. Deze visie was vooral geïnspireerd door de vaststelling van een groeiend aantal witteboordwerkers, het groter wordende belang van de dienstensector en het afnemen van de klassieke patroonarbeiderverhoudingen. Mede hierdoor zou het proletarische bewustzijn bij de arbeiders zijn afgenomen. Dit bewustzijn zou eveneens verminderd zijn door veranderingen inzake politieke machtsverhoudingen zoals de evolutie naar een gemengde economie en de spreiding van de macht over een groter aantal groepen. De gemengde economie staat voor een toenemende rol van de overheid, de oplossing van sociale conflicten via allerlei spelregels en het paritair overleg tussen werkgevers- en werknemersorganisaties. Vooral door de ontwikkeling van de welvaartsstaat is het inkomen en de welvaart gestegen waardoor de arbeiders als het ware steeds dichterbij de middenklasse gingen aansluiten. Enkele elementen hebben hiertoe bijgedragen: de instelling van het stelsel van de sociale zekerheid, een actief sociaal beleid vanuit de overheid, een grotere progressiviteit van de personenbelasting en de democratisering van het onderwijs.

Helaas blijkt uit empirisch onderzoek van Lockwood en Goldthorpe (Goldthorpe, J.H., en Lockwood, D., 1969) dat er geen sprake is van het verloren gaan van de arbeiderscultuur. Arbeiders werken in de eerste plaats nog steeds louter om financiële redenen in plaats van uit intrinsieke bevrediging zoals bij de witteboorden het geval is. Tevens houden ze er nog steeds een visie op na die hun positie in functie van klassentermen beschrijft. De relatiepatronen blijken eveneens nog steeds grondig van elkaar te verschillen. Arbeiders participeren beduidend minder in formele organisaties met een relationeel, liefdadig of sportief karakter.

De redenen om zich aan te sluiten bij een vakbond wordt bij de arbeidersklasse nog steeds ingegeven vanuit een gevoel van instrumenteel collectivisme. Men wordt lid van een vakbond met het oog op een verbetering van zijn levensstandaard. De ideologische redenen om bij een vakbond aan te sluiten spelen veel minder een rol. Deze resultaten werden bij later empirisch onderzoek nog bevestigd (Melvin Kohn, Hans De Witte, Mark Elchardus). Zo kwam De Witte (De Witte, Hans, 1990) tot een interessante bevinding: arbeiders willen vooral veranderingen op socio-economisch vlak en een behoud van de traditionele sociaal-culturele waarden en normen terwijl bedienden net het tegenovergestelde willen.

We zouden dus kunnen stellen dat iedereen datgene verdedigt waarvan hij het meeste voordeel heeft en verandering wil op deze gebieden waarvan men denkt dat ze nog voor verbetering vatbaar zijn. Dit zal mede worden ingegeven door de gedachte dat men zijn bevoorrechte positie niet wil compromitteren door de positie van de andere partij te verbeteren waardoor we in de gedachtegang van het conflictsociologisch paradigma blijven steken.

## 5 Rol en toekomst van de welvaartsstaat

De welvaartsstaat of de verzorgingsstaat vindt zijn oorsprong in Duitsland bij Bismarck en werd verder uitgebouwd onder de stuwende kracht van Lord Beveridge in Groot-Brittannië en Roosevelt in de Verenigde Staten. We kunnen de verzorgingsstaat als volgt situeren:

“Een systeem dat is gebaseerd op een geschreven en een impliciet sociaal contract dat individuele en collectieve sociale zekerheid, sociale rechtvaardigheid en efficiënte vormen van menselijk en intergenerationele solidariteit garandeert en bevordert.” (Petrella, Riccardo en Rouwhorst, Marijke, 1995, p.61)

De sociale zekerheid zorgt er voor dat een minimum aan levenskwaliteit aan iedereen wordt geboden en toch voor de overige verdeling van de welvaart het marktprincipe behouden blijft. (Heywood, Andrew, 1994, p.244-246) De welvaartsstaat kan positief of negatief te werk gaan. In het positieve geval wordt niet ingegrepen in de marktwerking, maar gaat men voordelen distribueren waarin niet door de markt wordt voorzien zoals zorgverlening en scholing. Wanneer men negatief te werk gaat dan grijpt men in, in de werking van de markt.

Dit sociaal contract was de basis voor de ontwikkeling van de natiestaat en de moderne industriële samenleving zowel op economisch, politiek als cultureel vlak. Op deze wijze kon men een omgeving creëren waarin de aanvaarding van het nationaal kapitalisme mogelijk werd via relatief lage sociale kosten. Tegenwoordig zien we steeds meer aanvallen op de welvaartsstaat die geïnspireerd worden vanuit de visie dat de dure en inefficiënte bureaucrativering van de economie een beperking vormt voor het vrij ondernemerschap.

De welvaartsstaat is opgebouwd rond een viertal hoofdthema's: het recht op arbeid, de strijd tegen armoede, de bescherming tegen individuele en maatschappelijke risico's en de bevordering van gelijke kansen voor iedereen. De belangrijkste oorzaken voor de roep naar een afbouw van het sociaal contract zijn (Opsomming uit: Petrella, Riccardo en Rouwhorst, Marijke, 1995, p.64):

- ✓ De economische crisis die zich op het einde van de jaren zestig manifesteerde, gaf het startschot voor een agressieve concurrentiestrijd die vooral gericht was op eigenbelang en de strijd om te overleven in de economische arena.
- ✓ Een technologische revolutie die gekenmerkt werd door een verregaande vorm van automatisering en computerisering waardoor heel wat banen overbodig werden.
- ✓ De opkomende concurrerende globalisatie van de financiële en goederenmarkten. De bijhorende veranderingen op het vlak van productie, ondernemingsstrategie en bedrijfsorganisatie. Dit werd nog versterkt door het toenemend belang van de aandelenmarkten.
- ✓ De veranderingen in de sociale structuur zoals de vergrijzing van de bevolking, de achteruitgang van de arbeidersklasse en de zwakte van de middenklasse wat resulteerde in een heropleving van individuele en utilitaire waarden.
- ✓ De tekorten en fiscale beperkingen bij de overheden.

Men is er bijgevolg van overtuigd geraakt dat het behoud van de verzorgingsstaat onverzoenbaar is met een hogere graad van concurrentievermogen. Volgens Petrella zijn het vooral de institutionele instellingen en de organisatiestructuren die er voor zorgen dat er werkgelegenheid wordt gecreëerd en hebben lage arbeidsvoorwaarden geen banenscheppend vermogen. (Petrella, Riccardo en Rouwhorst, Marijke, 1995, p.65) Bovendien moet men niet uit het oog verliezen dat een hogere economische groei niet meer automatisch gelijk staat met

het toenemen van het aantal jobs dit is vooral te wijten aan technologische factoren. Door procesinnovatie is het mogelijk meer te produceren met een zelfde personeelsbestand. Een mogelijkheid om meer werkgelegenheid te bewerkstelligen is de aanmoediging van productinnovaties aangezien dit proces wel een banenscheppend effect heeft. (Petrella, Riccardo en Rouwhorst, Marijke, 1995, p.61-82)

Men kan drie vormen van welvaartsstaat onderscheiden: het liberale model, het sociaal democratisch model en een conservatief of corporistisch model. Het liberaal model komt onder meer voor in de Verenigde Staten en voorziet in een minimum sociaal vangnet. Dit model heeft een sterk duaal karakter aangezien de rijken het zich kunnen veroorloven zich goed te beschermen tegen maatschappelijke tegenslagen via private verzekeringen en de meest benadeelden een tussenkomst ontvangen gefinancierd door belastingen en een overheidstekort. (Petrella, Riccardo, 1998, p.26-27) Dit model streeft niet naar de realisatie van volledige tewerkstelling om het systeem te kunnen financieren of verder op te bouwen zoals dit bij de twee andere modellen wel het geval is. Het Amerikaanse stelsel blijkt duurder te zijn dan de systemen die in de meeste Europese landen in voege zijn. Het is dus niet zo dat door een privatisering van de sociale zekerheid het stelsel efficiënter zou worden. (Frantzen, Dirk, 1989, Hst 5, p.49) Het model zoals dit in Zweden in gebruik is, is een voorbeeld van een sociaal democratisch model dat gebaseerd is op algemene vergoedingen en het streven naar volledige werkgelegenheid. Het conservatief model is in Duitsland in voegen en is uitgebreider dan het liberaal model, maar steunt sterk op de bijdrage via en de link met een baan. (Heywood, Andrew, 1994, p. 246) De visie van het conservatieve en sociaal-democratische model hebben er voor gezorgd dat er een systeem van collectieve onderhandelingen werd ingevoerd of verder uitgebreid. In Duitsland staat men op dit gebied het verst met het systeem van Mitbestimmung. (Petrella, Riccardo, 1998, p.26-30) De verzorgingsstaat heeft er voor gezorgd dat de samenleving over het algemeen eenvormiger en meer geïntegreerd is geworden in vergelijking met de liberale kapitalistische samenleving van de negentiende eeuw waar men slechts twee klassen mensen had: een groep die het voor het zeggen had en een groep die niet meetelde. We zouden de welvaartsstaat als een eerste stap kunnen beschouwen naar een goede maatschappij die erop gericht is de puzzelstukken die het algemeen belang vormen nauwer bij elkaar te laten aansluiten. Via de welvaartsstaat wou men vooral volgende principes in de praktijk gaan omzetten omdat ze niet meer werden beschouwd als onrealiseerbare utopieën zoals tijdens het liberaal kapitalistisch tijdperk (Opsomming uit: Petrella, Riccardo, 1998, p. 31-32):

- Het recht op arbeid voor iedereen.
- Volledige tewerkstelling.
- Een behoorlijk inkomen voor elke werknemer.
- Een sociaal zekerheidsstelsel zonder uitsluitingen en zonder discriminatie.
- Een bescherming tegen de risico's van het leven.
- Het recht op een minimum bestaansinkomen.
- Gelijke kansen voor de toegang tot opleiding, gezondheidszorg en informatie.
- Sociaal overleg als de oplossing voor sociale conflicten.
- De herverdeling van de rijkdom door bijvoorbeeld een progressief belastingsstelsel.
- De invoering van een openbaar systeem voor de productie en de veralgemeende levering van basisgoederen en diensten die deel uitmaken van de gemeenschappelijke rijkdom.
- Een representatieve democratische staat die ernaar streeft een participatiedemocratie te worden.
- De bevordering en de ontwikkeling van een burgerlijke cultuur gericht op het algemeen belang.

Petrella gaat er vanuit dat naarmate de economie meer en meer geglobaliseerd raakt er steeds meer behoefte is aan aangepaste vormen van solidariteit om de sociale ontwikkeling en een doeltreffende werking van de mondiale economie te verzekeren. (Petrella, Riccardo, 1998, p. 34) Dit staat natuurlijk loodrecht op de veelgehoorde roep naar minder sociale regelgeving en bescherming om de concurrentiekracht op wereldniveau te weerstaan.

De drie voornaamste punten van kritiek op de welvaartsstaat zijn de volgende: de welvaartsstaat is er niet in geslaagd de armoede uit te roeien, de hoge kost van de welvaartsstaat en een aantal interne storingen die eigen zijn aan dit stelsel. De onmogelijkheid van het sociaal stelsel om armoede uit te roeien zit vervat in het systeem zelf. Door te hoge werkloosheidsuitkeringen worden de werkzoekenden niet meer voldoende gestimuleerd om actief op zoek te gaan naar een baan, maar zouden ze er voor kiezen om vrijwillig in de werkloosheid te blijven. De werkzoekende valt als het ware in de val van de armoede of de werkloosheidsval. Dit geeft aanleiding tot langdurige werkloosheid waardoor de steuntrekker na verloop van tijd elke voeling met het reguliere arbeidscircuit verliest evenals zijn zelfvertrouwen en dus hoe langer hoe moeilijker opnieuw kan geactiveerd worden. Vooral in de Verenigde Staten was en is deze visie populair. Toch is het verband tussen de hoogte van de uitkeringen en langdurige werkloosheid niet zo plausibel als het lijkt. Armoede is sterk

verankerd in economische, sociale en culturele structuren en het ontstaan van een eigen identiteit bij de klasse van de ondergeprivilegerden. De financiële crisis waarin de welvaartsstaat zich bevindt heeft eveneens te maken met het niveau van belastingen dat de bevolking of delen ervan wenst te dragen. Ook de verhouding tussen belastingsdruk en de nationale rijkdom en de druk op de economische expansie moeten in rekening worden gebracht. Wanneer de belastingen te hoog worden dan zullen de rijkere bevolkingslagen niet meer bereid zijn om deze te betalen. Zij gaan uit van de redenering dat ze een zware belastingsdruk dragen waarvoor ze slechts weinig terugkrijgen en dat ze dus beter af zouden zijn via een stelsel van privé-verzekeringen. Als de belastingdruk voor de bedrijven te hoog wordt dan zullen zij naar andere gebieden uitwijken waar ze minder belastingen moeten betalen en zodoende wordt de economische expansie van een land in gevaar gebracht.

Met andere woorden de legitimiteit van de welvaartsstaat wordt dan door enkele machtige lagen van de samenleving in vraag gesteld. De vraag stelt zich dus niet of de kosten van de welvaartsstaat nog wel te betalen zijn, maar wel of we ze nog wel willen betalen. Er moet wel bij vermeld worden dat de oplopende factuur van de sociale voorzieningen een aantal specifieke oorzaken kent. De achteruitgang van de economie en de werkgelegenheid, de vergrijzing van de bevolking, de uitbreiding van het vervroegd pensioen en de langere periode van scholing genoten door de jongeren waardoor ze later op de arbeidsmarkt komen. Aan de andere kant zorgt de sociale zekerheid voor een soort van stabilisatieproces in de economie. Wanneer personen door werkloosheid of ziekte getroffen worden kunnen ze terugvallen op een vervangingsinkomen waardoor hun consumptie slechts beperkt terugvalt en ze de economie aldus draaiende houden. (Petrella, Riccardo, 1998, p. 43-49) De optimale werking van de welvaartstaat wordt gegarandeerd door (Opsomming uit: Petrella, Riccardo, 1998, p. 48-49):

- Een politieke macht die in staat is de binnenlands economie te beheersen en controle uit te oefenen op internationale, financiële, commerciële en politieke relaties.
- Een goed draaiende gemengde economie die steunt op een industriële basis met een hoog productieniveau.
- Een stelsel van institutionele mechanismen waarin vakbonden, werkgevers en de overheid participeren waardoor het sociaal overleg en de sociale vrede gegarandeerd blijven.

- Een cultureel waardensysteem die door de overgrote meerderheid van de bevolking ondersteund wordt.

De crisis van de welvaartsstaat op dit ogenblik wordt ten dele verklaard doordat de overheid zijn macht verloren heeft op de regulering van de arbeidsmarkt. Deze markt is steeds meer overgeleverd aan de druk van de mondialisering waardoor de overheid niet krachtdadig durft op te treden uit vrees voor het in gevaar brengen van nog meer banen. De nationale economie heeft een aantal beleidsinstrumenten zoals een Keynesiaans expansiepad van overheidsbestedingen zien verloren gaan doordat men meer en meer te maken heeft met een internationale context waarin men als natiestaat niet zomaar unilateraal beslissingen kan treffen. De welvaartsstaat in zijn bloeiperiode was gebaseerd op een nationale context en moet om te overleven waarschijnlijk aangepast worden aan deze internationale omgeving. Hier komt dus duidelijk het belang van een Europese sociale dialoog tussen werkgevers en werknemers naar voren. Via deze vorm van overleg zal het hopelijk mogelijk worden om de concurrentie tussen de natiestaten voor het aantrekken van werkgelegenheid door de versoepeling en deregulering van de arbeidsvoorwaarden tegen te gaan. Aan werkgeverszijde zijn er reeds UNICE (Union of Industrial and Employers' Confederations of Europe) en het IOE (International Organization of Employers) als overkoepelende Europese en internationale organisaties en aan werknemerszijde kennen we het IVVV (Internationaal Verbond van Vrije Vakverenigingen) en het WVA (Wereldverbond van de Arbeid). Beide organisaties moeten wel nog sterk uitgebouwd worden en het Europees sociaal overleg staat nog wel in zijn kinderschoenen. (Petrella, Riccardo, 1998, p. 50-56)

## 6 Breuklijnen

De sociaal-economische breuklijn (Vranken, Jan en Hendrickx, Erik 1996 p.254-255) handelt vooral over de verdeling van de economische welvaart. In België is er reeds lang een traditie om dit conflict uit te vechten rond de onderhandelingstafel; we kunnen met recht spreken van een geïnstitutionaliseerde klassenstrijd. Deze vorm van sociaal overleg is sterk geïnstitutionaliseerd als het gaat over de algemene bepalingen voor sectoren of het afsluiten van CAO's.

Op bedrijfsniveau worden we toch nog steeds geconfronteerd met radicalere vormen van acties zoals stakingen, bedrijfsbezettingen en lock-outs al dan niet als noodsignaal naar de buitenwereld toe.

Langs werkgeverszijde is er reeds een tijdje vraag naar meer flexibilisering en verlaging van de loonkosten terwijl de werknemers vooral ijveren voor meer werkgelegenheid en meer werkzekerheid. We kunnen ons natuurlijk afvragen of deze stellingen echt wel zo onoverbrugbaar zijn dat we kunnen spreken van een blijvende kloof. Het is best mogelijk dat beide visies eigenlijk deel uitmaken van één en dezelfde overkoepelende structuur, maar met een sterke nadruk op bepaalde deelaspecten zodat het lijkt dat we te doen hebben met een confrontatie van visies. De door de overheid voorgestelde lastenverlaging zou tegemoet kunnen komen aan de verzuchtingen van beide kampen.

Langs werkgeverszijde krijgt men de verhoopte daling van de loonkosten en langs werknemerszijde neemt hierdoor het aantal banen toe. Toch zien we in de praktijk dat dit niet zo is vanwege betwistingen over hoever men de lasten moet verlagen en over hoe dit te financieren. In deze etappe komen de achterliggende ideeën over hoe de maatschappij in elkaar zit en over hoe ze zou moeten zijn naar boven. Het zijn dan ook deze visies die ik tracht te achterhalen in het empirisch gedeelte.

## Conclusie

Het is ondertussen wel duidelijk dat het niet zo evident is voor de betrokken verenigingen om een antwoord te bieden op de talrijke uitdagingen die geboden worden op het gebied van arbeid door de verstrengeling van allerlei belangen. Met andere woorden het ideale vakgebied voor het formuleren van een geïntegreerde aanpak. In het volgende deel wordt dan ook een wetenschappelijke procedure voorgesteld die ons hiertoe in staat zou moeten stellen.



## Deel 2: Opstellen van een wetenschappelijke procedure

## Deel 2: Opstellen van een wetenschappelijke procedure

### Inleiding

In dit deel stellen we een wetenschappelijke procedure voor die ons in staat moet stellen om te komen tot een geïntegreerde kijk op arbeid. Tevens worden enkele theorieën die deze procedure voorafgingen beknopt toegelicht. De techniek van de lerende organisatie werd specifiek besproken voor gebruik binnen een onderneming in het boek “De lerende organisatie” van Senge, maar moet volgens mij eveneens toepasbaar zijn op ruimere maatschappelijke probleemgebieden zoals arbeid. De systeemdynamica en in een ruimere context de vijf disciplines van Senge zijn toepasbaar in alle domeinen waar men tot doel heeft het komen tot samenwerking en participatie.

### Hoofdstuk 1 Theoretische achtergrond van het model en de procedure

De manier waarop een organisatie gestructureerd is, heeft een belangrijke weerslag op hoe de leden zich binnen deze organisatie gedragen en hoe er tegen deze organisatie wordt aangekeken zowel van binnenuit als van buitenaf. Vandaar dat er enkele organisatietyologieën besproken zullen worden.

#### 1 Organisatieculturen

Vakbonden bijvoorbeeld kunnen we onderbrengen bij de associatie waarbij we organisaties bedoelen die niet direct een bestuurlijke, administratieve of economische doel hebben. (Vranken, Jan en Hendrickx, Erik 1996 p.285-286) Dit soort organisaties komt tot stand door de vereniging van personen die via gemeenschappelijke actie dit doel trachten te realiseren. Een vakbond combineert de eigenschappen van een associatie met deze van een formele organisatie en een bureaucratie. Dit wordt vooral verklaard door de verschillende rollen die een vakbond vervult. Zo is er de rol van een vrijwillige vereniging, een strijdorgaan en een goed uitgebouwde administratie. Een associatie komt tot stand door vrijwillige verbanden, gekenmerkt door een hoge mate van betrokkenheid tussen personen die op voet van gelijkheid

met elkaar omgaan. Er is een lage graad van complexiteit en formalisatie wat resulteert in decentralisatie en een democratisch karakter.

### 1.1 Prebureaucratische en bureaucratische organisaties

Een volgend belangrijk onderscheid wordt gemaakt tussen een prebureaucratische en een bureaucratische organisatie. (Weber 1922/1956) Een prebureaucratische organisatie, bijvoorbeeld een familiebedrijfje, wordt gekenmerkt door de volgende eigenschappen (Opsomming uit: Vranken, Jan en Hendrickx, Erik, 1996, Het speelveld en de spelregels: een inleiding tot de sociologie, vierde druk, Leuven/Amersfoort, Acco, p.286):

- ❖ Een traditionele gezagsdrager die zich met de zaken bemoeit wanneer het hem het beste uitkomt.
- ❖ Het gezag van deze persoon wordt bepaald door traditie en gewoonte en niet door wetten en voorschriften. Dit kan natuurlijk tot willekeur leiden bij de uitoefening van het gezag.
- ❖ De gezagsdrager bepaalt zelf hoeveel hij wenst te delegeren.
- ❖ Toezicht wordt herleid tot persoonlijke voorkeur en loyaliteit.
- ❖ Alle kosten betaalt de gezaghebbende uit eigen beurs en alles maakt deel uit van zijn persoonlijk huishouden.
- ❖ Alle officiële aangelegenheden worden persoonlijk en via mondelinge contacten afgewerkt.

De volgende stap in de organisatiecultuur is de bureaucratie die vooruitgeschoven werd als een oplossing van de problemen waarmee multinationals te maken hebben. We kunnen deze typologie als volgt definiëren:

”...een formele rationeel georganiseerde sociale structuur met duidelijk gedefinieerde handelingspatronen volgens dewelke, idealiter, elke reeks handelingen functioneel verbonden is met de doelstellingen van de organisatie.” (Merton in: Vranken, Jan en Hendrickx, Erik 1996 p.287, ook in: Merton 1949/1968)

Deze definitie verklaart reeds voor een deel waarom sommige organisaties als het ware vastlopen in deze organisatievorm en slechts met veel moeite of zelfs helemaal nooit kunnen evolueren tot een lerende organisatie. Het grote voordeel van een bureaucratie volgens Weber is haar technische superioriteit ten opzichte van alle andere vormen van organisaties. Onder technische superioriteit (Vranken, Jan en Hendrickx, Erik 1996 p.286-290) moeten we dan vooral verstaan nauwkeurigheid, snelheid, ondubbelzinnigheid, continuïteit, discretie, eenheid van werking en de vermindering van wrijvingen.

De vereisten voor elke positie en de taken van de personeelsleden zijn verankerd in formele relaties die duidelijk en uitdrukkelijk bepaald zijn met de andere leden van de organisatie. Door deze vorm van organiseren is het waarschijnlijk dat elke positie wordt gezien als een bastion van eigen bevoegdheden en opdrachten zodat het haast onmogelijk wordt voor de leden van diverse delen van de organisatie om samen te werken en te leren van de gemaakte fouten zonder het optreden van wederzijds wantrouwen. Tegen dit fenomeen treedt Senge (Senge 1992) hard op aangezien het de vorming van een lerende organisatie verhindert en het voor de meeste mensen zeer moeilijk is om de cultuur- en mentaliteitsverandering te voltooien van een bureaucratie naar een lerende organisatie.

Het sterke punt van een bureaucratie is de uitwisselbaarheid van positie en positiebekleder waardoor de organisatie niet meer afhankelijk is van individuen en veel makkelijker de continuïteit van de organisatie of van de betreffende positie kan verzekerd worden. De posities binnen een bureaucratie zijn steeds hiërarchisch geordend aangezien, volgens Weber, we er niet op kunnen vertrouwen dat uit het nastreven van gemeenschappelijke doelen een gezamenlijke verbondenheid ontstaat die resulteert in spontane samenwerking. Vanwege deze reden legt Senge (Senge 1992 p. 14) de nadruk op een gemeenschappelijke visie die meer is dan het louter nastreven van gemeenschappelijke doelen. Het moet als het ware een overtuiging zijn waar iedereen met hart en ziel kan achterstaan.

In een bureaucratie wordt de efficiëntie bevorderd door de competentie van het aangeworven personeel en de expliciete voorschriften die gevolgd moeten worden bij de uitvoering van de taken. Nog een belangrijk voordeel van een bureaucratie is de zekerheid van betrekking en de mogelijkheid van promotie binnen de hiërarchie waardoor de leden van de organisatie beter beschermd worden tegen externe druk.

Generatie	Theorie	Toepassing	Hoogtepunt	Verval
Eerste	1910 * Weber: bureaucratie * Taylor: scheiding tussen denken en uitvoeren * Kenmerken: intern gericht, strategie van optimalisatie, rolcultuur	1925 Fordisme: lopende band	1950 Wederopbouw Europa, ontstaan EGKS	1960
Tweede	1950 * Deming, Juran, Katz * Kenmerken: extern gericht competitieve strategie markt, taakcultuur	1960 Matrixorganisatie, projectmanagement management by objectives	1975 Boeing, Volkswagen, IBM	1990
Derde	1975 * Kay, Mintzberg: netwerk-organisaties, cellulair, virtuele organisatie * Kenmerken: intern & extern, strategisch uitbouwen met kerncompetenties, cultuur van vernieuwing	1985 Apple, Benetton decentralisatie/zelfregulerend, teamwork, communicatie, "lerende" organisatie, vlakkere structuur, networking (outsourcing)	2000 ?	?

Figuur 9: Generaties van organisaties

(Uit: Vranken, Jan en Hendrickx, Erik, 1996, Het speelveld en de spelregels: een inleiding tot de sociologie, vierde druk, Leuven/Amersfoort, Acco, p. 291)

## 1.2 De typologie van Woodward

Een belangrijk begrip is contingentie; dit is het verband tussen organisatiekenmerken en omgevingskenmerken. Om dit te illustreren vermeld ik twee organisatietypologieën namelijk deze van Woodward en deze van Mintzberg.

Zo onderscheidde Woodward (1953/1958) een verband tussen de organisatievorm en de wijze van produceren. Zij benadrukte de verschillen tussen enkelstukfabricage, massafabricage en procesfabricage. Woodward onderscheidde reeds twee functies in het uitoefenen van het management: de sociale en de technische functie. De sociale functie is de manier waarop de organisatie erin slaagt mensen te doen samenwerken en de technische functie is de wijze

waarop de gezagsverhoudingen zijn vastgelegd en het werk wordt gecoördineerd. Uit haar onderzoek kwamen volgende conclusies naar voren:

- Naarmate de technologie complexer wordt, neemt het aantal hiërarchische niveaus toe. Organisaties met complexere vormen van technologie vertonen een lagere verhouding van de span of control dit is de verhouding tussen een manager en het aantal ondergeschikten.
- Bij procesfabricage kan het management zich haast uitsluitend concentreren op de sociale functie aangezien de technische functie vastligt in het gebruikte proces.
- In het geval van enkelstukfabricage moet de aandacht zowel over de technische als de sociale functie verdeeld worden.
- De meeste conflicten doen zich voor bij massafabricage aangezien hier de technische en de sociale functie meestal met elkaar in conflict zijn.

De productiewijze heeft volgens Woodward een invloed op de machtsverhoudingen binnen de organisatie. Zo heeft in massafabricage vooral het uitvoerend personeel heel wat macht terwijl in de procesindustrie vooral de marketingafdeling sterk staat. Bij enkelstukfabricage hebben vooral de ontwerpers veel in de pap te brokkelen.

### 1.3 De typologie van Mintzberg

Mintzberg legt een verband tussen de machtsverdeling binnen de organisatie en de complexiteit van de organisatie. Met andere woorden met een bepaald type van structuur kunnen we steeds een bepaalde machtsconfiguratie associëren. Hij stelt voor het coördinatiemechanisme af te stemmen op de dominante partij binnen de organisatie. Deze visie is boeiend omdat ze het tegenovergestelde is van wat een lerende onderneming moet voorstellen. Er heerst een vorm van dictatuur binnen de onderneming waarbij het niet de bedoeling is een gemeenschappelijke visie tot stand te laten komen, maar wel het creëren van volgzzaamheid onder de leden. Mintzberg onderscheidt vijf organisatieconfiguraties: de eenvoudige structuur, de machinebureaucratie, de professionele bureaucratie, de divisiestructuur en de adhocratie. (Vranken, Jan en Hendrickx, Erik 1996 p.286-290)

### 1.3.1 De eenvoudige structuur

Een eenvoudige structuur is een gecentraliseerde flexibele organisatievorm met eenvoudige producten of diensten die geleid wordt door directe supervisie bijvoorbeeld een KMO of een pioniersbedrijf.

### 1.3.2 De machinebureaucratie

De machinebureaucratie is de geformaliseerde vorm van de eenvoudige structuur waar men aan massaproductie doet van goederen of diensten. De coördinatie van het geheel gebeurt door een standaardisering van de taken; een autoassemblagebedrijf is hier een voorbeeld van.

### 1.3.3 De professionele bureaucratie

In een professionele bureaucratie richt men zich op het leveren van complex en kwalitatief hoogstaand werk dat uitgevoerd wordt door autonome professionals zoals een universiteit. Dit is de organisatiecultuur die volgens mij het makkelijkst naar een lerende organisatie zal kunnen evolueren.

### 1.3.4 De divisiestructuur

Bij een divisiestructuur is er sprake van een conglomeraat van autonome afdelingen die meestal zelfs een eigen structuur kennen. Grote ondernemingen hebben meestal een dergelijke organisatie. Naar mijn inziens is het deze organisatievorm die sterk gebaat is bij het invoeren van de disciplines van de lerende organisatie, maar het is tevens de vorm die het moeilijkst te veranderen zal zijn door de autonome eilandjes die de verschillende divisies vormen.

### 1.3.5 De adhocratie

Een adhocratie houdt zich bezig met baanbrekende en innoverende activiteiten. Bij de uitvoering van deze projecten werkt men met multidisciplinaire teams waardoor er permanent overleg is tussen de leden. Deze vorm is reeds gedeeltelijk een lerende organisatie. Het management is vooral bezig met het leiden van de interne organisatie waardoor er haast geen tijd meer over is voor externe strategieën wat natuurlijk de evolutie naar een lerende

organisatie zal afremmen. Aangezien één van de kenmerken van een lerende organisatie is dat men de organisatie ziet als verbonden met de externe omgeving en niet als een op zichzelf staande entiteit.

#### 1.4 Theorie Z van William G. Ouchi

Ouchi (Ouchi, 1981) vroeg zich af of het succes van de Japanse ondernemingen in vergelijking met de Amerikaanse bedrijven verklaard zou kunnen worden door een verschillende managementstijl. Het interessante van deze visie is dat er niet louter één stijl als beste naar voren wordt geschoven, maar dat Ouchi probeert een tussenliggende stijl te ontwikkelen. Theorie Z komt dus naar voor als een poging tot consensus tussen twee managementstijlen. Ook bij de lerende organisatie is het de bedoeling tot een consensus te komen om zodoende samen op een efficiënte wijze de problemen structureel aan te pakken.

De Amerikaanse stijl of type A wordt vooral door volgende elementen gekenmerkt (Opsomming uit: Jegers, Marc en Moenaert, Rudy en Verbeke Alain, 1998, Begrippen van management: strategische planning en organisatie, tweede druk, Brussel, VUBPRESS, p. 31.):

- korte termijn tewerkstelling
- individuele besluitvorming
- individuele verantwoordelijkheid
- snelle evaluatie en eventuele sanctie
- expliciet geformaliseerde controle
- gespecialiseerde carrières
- gesegmenteerde betrokkenheid van de onderneming t.o.v. de werknemer

Deze stijl bevoordeelt vooral de belangen van de onderneming met weinig aandacht voor de werknemer. Concurrentie tussen de personeelsleden en het behalen van korte termijn doelstellingen staan hier voorop. Tegen deze korte termijn politiek van sommige bedrijven zal verder in dit deel sterk gereageerd worden door Senge. Vooral omdat deze strategieën op korte termijn wel kunnen bijdragen tot het behalen van winsten, maar op lange termijn



zelfvernietigend werken omdat ze nooit tot structurele oplossingen komen voor de problemen waarmee de ondernemingen geconfronteerd worden.

De Japanse stijl of type J wordt gevormd door volgende elementen (Opsomming uit: Jegers, Marc en Moenaert, Rudy en Verbeke Alain, 1998, Begrippen van management: strategische planning en organisatie, tweede druk, Brussel, VUBPRESS, p. 32.):

- levenslange tewerkstelling
- besluitvorming bij consensus
- collectieve verantwoordelijkheid
- geleidelijke evaluatie en promotie
- impliciete en informele controle
- gediversifieerde carrières
- betrokkenheid bij het leven van de personeelsleden

Deze stijl is veel meer mensgericht dan de Amerikaanse stijl. Het probleem bij de Japanse stijl is de weerstand van de werknemers van bepaalde bedrijven tegen een proces om zichzelf te blijven ontwikkelen en nieuwe dingen te blijven uitproberen. Het voordeel van deze stijl is dat het veel makkelijker wordt om een gemeenschappelijke visie te introduceren in de onderneming.

Ouchi stelt een mengvorm van beide modellen voor om de negatieve kanten van de voorgaande types op te heffen en toch nog steeds te kunnen beschikken over de positieve aspecten van zowel de Amerikaanse als de Japanse managementstijl.

De mengvorm, type Z (Opsomming uit: Jegers, Marc en Moenaert, Rudy en Verbeke Alain, 1998, Begrippen van management: strategische planning en organisatie, tweede druk, Brussel, VUBPRESS, p. 32.):

- lange termijn tewerkstelling
- beslissing bij consensus
- individuele verantwoordelijkheid voor de uitvoering van opgelegde taken
- trage evaluatie en promotie

- impliciete en informele controle met expliciete geformaliseerde maatregelen
- matig gediversifieerde carrières
- betrokkenheid van de onderneming bij de werknemer

In de mengvorm zien we nog steeds veel aandacht voor de werknemer met een aantal zekerheden zoals lange termijn tewerkstelling en trage promotie zodat de werknemer zich kan ontwikkelen binnen de onderneming zonder steeds geconfronteerd te worden met druk vanuit de onderneming of de collega's. Ondertussen waakt men over de kwaliteit van het werk door de individuele verantwoordelijkheid van de werknemer aan te spreken en controlemogelijkheden vanuit de bedrijfsleiding aan te wenden.

Type Z is een verbetering ten opzichte van de twee voorgaande managementtypes, maar van een echte structurele aanpak van de bedrijfsproblemen is toch nog geen sprake. Tevens is er slechts geringe aandacht voor de evolutie van de onderneming op lange termijn evenals voor de samenwerking tussen werknemer en werkgever.

## 2 Pogingen tot structurering

Vooraleer Senge met de visie van de lerende organisatie op de proppen kwam waren er reeds eerdere pogingen ondernomen om de verbanden tussen het sociale bestel, de economische conjunctuur en de weerslagen van voorgaande stelsels op de manier waarop naar de buitenwereld wordt gekeken bloot te leggen. In tegenstelling tot Senge vertrok men in deze theorieën van een uitgangspunt waaruit vervolgens het model verder werd ontwikkeld. Hierdoor vergroot men bijgevolg de kans dat er verbanden niet worden ontdekt of dat er enkel voordehandliggende connecties worden weergegeven. Contra-intuïtieve verbanden of verbanden tussen verschillende “werelden” komen op deze wijze niet naar voren of worden met een zekere, al dan niet bewuste, vooringenomenheid weergegeven. Toch is het boeiend enkele van deze pogingen weer te geven aangezien ze een overzicht bieden van de manier waarop men de wereld kan structureren en ze nog steeds bij heel wat mensen verankerd zijn in hun manier van denken en structureren.

## 2.1 Wereldsysteemtheorie van Wallerstein

Wallerstein (1974, 1979, 1984) gaat de sociale veranderingsprocessen zowel politiek als economisch in kaart brengen binnen een theoretische visie waarbij hij onmiddellijk oog heeft voor een zo groot mogelijke structuur namelijk een wereldsysteem. (Vranken, Jan en Hendrickx, Erik 1996 p. 421-423)

Hij onderscheidt drie regio's van ontwikkeling op wereldschaal: een centrum van winnaars, een semi-periferie en een periferie van verliezers. Deze verschillen vloeien voort uit ongelijke ruilverhoudingen die zorgen voor een ongelijke verdeling van het economisch surplus. De verschillen worden nog verder versterkt doordat elke regio zich gaat specialiseren. Door deze specialisatie gaan de verschillen tussen de regio's wat betreft het inkomensniveau, de levensstandaard en de kapitaalaccumulatie zich nog verder doorzetten. De semi-periferie vormt een buffer tussen de winnaars en de verliezers van het systeem.

In de visie van Wallerstein vormden de communistische landen in de periode voor 1989 een buffer tussen de kapitalistische landen en de Derde Wereld landen. De hiërarchie onder de staten heeft eveneens zijn consequenties voor de uitbouw van het overheidsapparaat binnen deze staten. Het centrum heeft een sterk overheidsapparaat door de hogere graad van ontwikkeling die met zich meebrengt dat er hogere belastingen kunnen geheven worden; de periferie heeft een zwakker uitgebouwd overheidsapparaat. Voor de perifere staten zijn er een drietal mogelijkheden om zich tot semi-perifere staten te ontwikkelen: 'seize the chance', "development by invitation" en "selfreliance".

Een eerste strategie is deze van de "seize the chance"; perifere landen gaan zich beperken tot importsubsidies tijdens een internationale crisis wanneer de prijzen en de inkomsten uit grondstoffen dalen.

Een tweede mogelijkheid is de "development by invitation" strategie; een perifeer land gaat proberen zoveel mogelijk transnationale ondernemingen aan te trekken door allerlei voordelen.

Een laatste mogelijkheid wordt geboden door de "selfreliance" strategie waarbij een perifeer land zich zo goed mogelijk tracht te ontwikkelen via de eigen inzichten.

Een kapitalistisch systeem zal noodzakelijk fasen van expansie met fasen van stagnatie of van vermindering van de productiviteit met elkaar afwisselen. De contractiefasen zijn noodzakelijk om het systeem te zuiveren van de zwakkere bedrijven waarna een nieuwe periode van expansie kan beginnen. De kennis voor het produceren van goederen die op het einde van hun productiecycclus zijn, wordt uitgevoerd naar de semi-perifere en de perifere landen aangezien de producten daar tegen een lagere kost kunnen geproduceerd worden.

Een centrumland heeft drie mogelijkheden om deze positie te behouden: technologische innovatie, een verhoging van de arbeidsintensiviteit gecombineerd met een neerwaartse druk op de lonen en een zoektocht naar nieuwe afzetgebieden voor de uitbreiding van de marktvrage.

In de ontwikkeling van een perifere staat tot een centrumstaat doen zich een aantal onomkeerbare ontwikkelingen voor. De macht van de overheid wordt groter en de invloed van de staat op het maatschappelijk leven wordt belangrijker. Deze evolutie zorgt voor een grotere rol van de bureaucratie en speelt tevens in het voordeel van de ondernemingen. Allerlei activiteiten worden meer en meer onderhevig aan de marktprocessen. Volgens Wallerstein is deze evolutie van opeenvolgende fasen niet lang meer vol te houden aangezien de mogelijkheden om een expansiefase te bewerkstelligen moeilijker en moeilijker worden, hij biedt als oplossing de utopie van het wereldsocialisme met als grondgedachte het egalitarisme.

## 2.2 De régulation-benadering

Het uitgangspunt van de régulation-benadering (Vranken, Jan en Hendrickx, Erik 1996 p. 424-426) is dat de crisis van de jaren zeventig en tachtig structureel van aard was vanwege de beperkingen van het naoorlogse ontwikkelingsmodel en het Fordistisch model. Deze benadering heeft getracht een link te leggen tussen het handelen van actoren en de structuren waarbinnen deze actoren functioneren.

Het groeivermogen van het kapitaal, de accumulatie, wordt verzekerd door het tempo van technische vooruitgang en de mate van massaconsumptie. Massaconsumptie zorgt voor de

afstemming van de loonontwikkeling op de arbeidsproductiviteitsgroei zodat er een constante kapitaal/arbeidcoëfficiënt behouden blijft. Hiervoor is er behoefte aan een stabiele economische groei, zonder deze groei bevinden we ons in een crisissituatie. Aan de basis van crisissen liggen afzetproblemen, lage winstgevendheid en de wisselwerking tussen beide problemen. Regulatie is het geheel van institutionele gewoonten, wetten, regels en compromissen die ervoor zorgen dat er geen onevenwichten optreden in de economie. Deze regulerende instituties weerspiegelen de maatschappelijke verhoudingen en bestendigen deze ook. Een crisis ontstaat wanneer de regulatiewijze en het accumulatieregime niet meer met elkaar in overeenstemming zijn. Wanneer dit gebeurt dan biedt de regulatiewijze geen oplossing uit de crisis en moeten ondernemingen, vakbonden en overheden op zoek gaan naar een nieuw ontwikkelingsmodel.

De régulationschool (Vranken, Jan en Hendrickx, Erik 1996 p. 431) onderscheidt de volgende fasen die hebben geleid tot de crisis van het model:

- 1968-1973: Verzet tegen het taylorisme via de eis voor hogere lonen met als resultaat een verslechtering van de economische positie met als versterkende factor de oliecrisis.
- 1974-1978: Korte herstelperiode van de economie waarin de grenzen van het Fordistisch productieconcept duidelijk worden aangezien de vroegere winstvoeten niet meer kunnen bereikt worden.
- 1979-1983: De idee van flexibilisering groeit door de diepe depressie waarin de economie zich bevindt.
- 1984-1990: Er is een begin van economisch herstel en er duiken alternatieve institutionele vormen op.

## Hoofdstuk 2 De lerende organisatie

### 1 De lerende organisatie en de vijf disciplines van Senge

De visie van Senge is heel nuttig om te komen tot consensusoplossingen aangezien in zijn visie alles van alles afhankelijk is. Meestal wordt de fout gemaakt van te reageren tegen iets zonder de achterliggende oorzaken te willen onderzoeken. In het bedrijfsleven zien we vaak dat bij moeilijkheden het de schuld van iets of iemand is. De vakbonden, de overheid of de scherpe concurrentie zijn veelvuldig gehoorde veroorzakers van allerhande problemen. Hoe men er toe gekomen is enkele schuldigen aan te wijzen, wordt meestal niet verwoord omdat men enkel bezig is te reageren tegen iets zonder zelf te willen bijdragen tot een grondige analyse of een fundamentele verandering van het systeem dat aan de basis ligt van de problemen. Via enkele hypothetische spelsituaties die gebaseerd zijn op reële probleemsituaties in het verleden laat Senge managers de beperkingen van hun denkwijze tot uiting brengen. Uit deze situaties distilleerde hij enkele lessen. De belangrijkste is dat structuur het gedrag beïnvloedt. (Senge 1992 p.43)

Wanneer personen in een bepaald systeem geplaatst worden dan zullen ze, hoe onderling verschillend ook, over het algemeen tot gelijksoortige resultaten komen. Dit is vooral te wijten aan het feit dat een systeem vaak zijn eigen crisis veroorzaakt en dat problemen niet te wijten zijn aan individuele fouten of aan uitwendige krachten.

We kunnen bijgevolg overgaan tot de bespreking van de vijf disciplines die beheerst moeten worden vooraleer men tot een lerende organisatie kan komen.

#### 1.1 Persoonlijk meesterschap

Dit is een discipline die zich vooral manifesteert door een commitment van de betrokken persoon tot levenslang leren en het verwezenlijken van de ideeën die echt belangrijk zijn voor deze persoon. Voor een organisatie is dit een zeer belangrijk discipline aangezien het vermogen van de lerende organisatie tot leren nooit groter kan zijn dan het vermogen van zijn

leden tot leren. De taak van de manager verschuift naar het opwekken van creatieve spanning bij zijn medewerkers. Er is dus een evolutie van plannen, beheren en organiseren naar het aanmoedigen van persoonlijk meesterschap bij het leiden van een onderneming. Met creatieve spanning wordt de spanning bedoeld die er heerst tussen een visie en het beeld van de werkelijkheid dat we hebben. Persoonlijk meesterschap uit zich in het willen verenigen van wat we willen en waar we ons bevinden ten opzichte van dit willen. (Senge, 1992, p. 138-145) Medewerkers met een hoog niveau van persoonlijk meesterschap nemen meer initiatief, leren sneller, hebben een groter gevoel voor verantwoordelijkheid en tonen meer engagement. Deze personen zijn dus enorm belangrijk om de onderneming te laten uitgroeien tot een lerende organisatie.

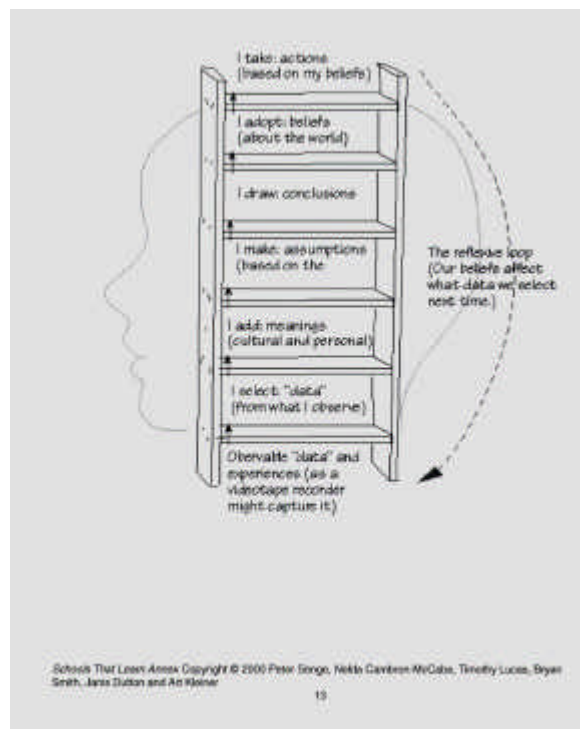
Uiteindelijk is het de bedoeling dat onze visie op werk evolueert van een manier om geld te verdienen naar een bezigheid die op zichzelf een intrinsieke waarde heeft. In mijn ogen is dit een zeer begerenswaardige toekomstvisie alleen stelt zich de vraag in hoeverre dit ooit realiteit zal worden aangezien er steeds minder en minder werk beschikbaar is. (cf. p. 58) Tevens zal het zeer moeilijk zijn om iedere baan om te vormen tot een instrument waarmee de werknemer zichzelf verder kan ontwikkelen. In deze visie zal men eveneens moeten oppassen om de kloof tussen de primaire en de secundaire arbeidsmarkt niet te vergroten.

## 1.2 Mentale modellen

Mentale modellen zijn diepgewortelde visies en modellen die bepalen hoe we de wereld zien en hoe we de wereld voor ons zelf proberen in te delen. Van deze achterliggende visies op ons handelen en denken zijn we ons meestal niet bewust. Door een probleem uit te tekenen in mentale modellen kunnen we deze fundamentele uitgangspunten van ons denken naar boven brengen zodat het duidelijk wordt waarom een probleem zich manifesteert en wat er aan gedaan kan worden. Een metaal model is over het algemeen zeer krachtig en staat meestal de open kijk op een probleem in de weg; het kan er zelfs toe leiden dat we een bepaald probleem of een bepaalde oplossing niet willen zien omdat deze niet in ons model past. Leren zouden we bijgevolg kunnen opvatten als de bereidheid tot het openstellen van onze mentale modellen voor de visies van anderen en de bereidheid tot het continu willen verbeteren en aanpassen van onze eigen mentale modellen aan de verkregen informatie in plaats van dogmatisch vast te houden aan de eigen visies. De kracht van mentale modellen bestaat erin

dat we kunnen overgaan van symptomatische probleemoplossing naar het aanpakken van de onderliggende oorzaken. Dit is vooral belangrijk met het oog op een lange termijn aanpak zodat we niet evolueren naar symptomatische maatregelen die na enige tijd enkel nog meer symptomatische maatregelen vereisen.

De moeilijkheid om tot mentale modellen te komen ligt grotendeels vervat in een probleemsituatie waarbij we niet gewoon zijn om op een niet-lineaire wijze te denken en te redeneren. Van jongs af aan zitten we in een structuur gevangen waarbij voor een gebeurtenis we meestal onmiddellijk één duidelijke oorzaak aanwijzen zonder het probleem verder te exploreren. Dit is de reden waarom nieuwe ideeën niet in de praktijk omgezet worden omdat ze niet passen in het mentale model dat we van de realiteit hebben en we niet bereid zijn onze mentale modellen aan te passen. Eén van de eerste bedrijven waar men met succes gebruik maakte van mentale modellen was de Koninklijke Shell groep. Door het bevorderen van de dialoog slaagde men erin managers hun mentale modellen te laten verwoorden waardoor de interne tegenstellingen aan het licht kwamen en men samen naar oplossingen kon gaan zoeken. (Senge, 1992, P. 173-174)



Figuur 10: Ladder of inference

(Uit: Senge Peter, Cambron-McCabe Nelda, Lucas Timothy, Smith Bryan, Dutton Janis en Kleiner Art, 2000, Schools that learn, Londen, Brealey, p. 13)



Eén van de hindernissen bij het opstellen van mentale modellen is de neiging van de mens om abstractiesprongen in te bouwen in zijn redenering. Door deze abstracties kunnen we makkelijker over een probleem redeneren en praten, maar gaan we sommige verbanden als automatisch en vanzelfsprekend bestempelen. Hierdoor wordt het moeilijk om alle aspecten van het probleem te zien en open te staan voor misschien minder evidente oorzaken en gevolgen. (Senge, 1992 p. 187-188) Dit euvel is op te lossen door naar verdere informatie te vragen wanneer er een stelling gepostuleerd wordt zodat er een wederzijds informatieproces op gang komt in plaats van een proces waarbij iedereen zo heftig mogelijk zijn positie tracht te verdedigen.

### 1.3 Teamleren

Teamleren vormt de basis van het leren in de organisatie, het is pas als een team kan leren dat de organisatie kan leren. Teamleren handelt niet over het individueel leren van de leden van een team, maar wel over de mogelijkheid om tot oplossingen te komen als team. Hierbij werken de leden kritisch samen en stimuleren elkaar tot het bereiken van betere resultaten. Dit is de reden waarom teams betere resultaten kunnen behalen dan de som van de resultaten van de individuele leden. Het team kan er via teamleren in slagen uit te stijgen boven haar leden. In vele organisaties focust iedereen zich noodgedwongen vooral op de eigen positie waardoor de bekommernis tot het verbeteren van de gevolgen van de wisselwerking van de verschillende posities op elkaar volledig tot de achtergrond wordt teruggedrongen. Heel de redenering achter het teamleren is het bevorderen van de dialoog tussen de leden zodat een individu uit de kennis van alle leden kan putten en niet beperkt is tot de eigen opgedane kennis. (Senge, 1992, 233)

Dialoog moet hier begrepen worden als het vrijelijk meedelen van zijn eigen veronderstellingen in een model zonder de eigen mening te willen doordrukken. Op deze wijze moet men dan de samenhang tussen de verschillende modellen naar boven trachten te halen. De dialoog tracht bijgevolg tot een betere doorgronding van complexe problemen te komen en heeft niet als doel onmiddellijk een conclusie te distilleren. (Senge, 1992, p.239-241) De dialoog moet de ruimte laten voor conflict zodat men kan leren uit tegenstrijdige inzichten zonder dat men de neiging voelt om te willen winnen in het gesprek.

We kunnen twee soorten van consensus onderscheiden: de “naar binnen gerichte” en de “naar buiten uitbrekende” consensus. De naar binnen gerichte consensus zoekt naar de grootste gemene deler van de verschillende standpunten. De naar buiten uitbrekende consensus zoekt naar een visie die buiten het bereik ligt van het individuele gezichtsveld en het is dan ook deze consensus die hier wordt nagestreefd.

#### 1.4 Gemeenschappelijke visie

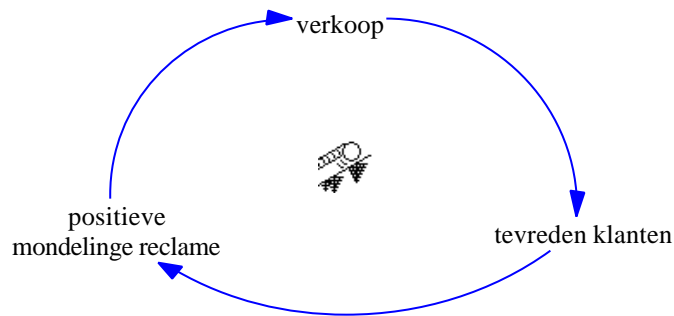
Een gemeenschappelijke visie is het vermogen van een organisatie om de neuzen van alle leden in één richting te laten wijzen. Het is belangrijk om een toekomstbeeld te scheppen van de organisatie waarin iedereen zich kan vinden en waarin iedereen zich kan ontwikkelen. Het is niet de bedoeling volgzzaamheid te introduceren in de organisatie, maar wel een gemeenschappelijk doel waaraan iedereen kritisch kan meewerken. In de moderne bedrijfsorganisatie wordt het steeds meer en meer duidelijk dat je individueel pas kan slagen als de anderen eveneens slagen in het bereiken van hun doelstellingen vandaar het enorme belang van het introduceren van een gemeenschappelijke visie. Door het scheppen van een bedrijfsidentiteit wordt het “een bedrijf van het personeel” waarbij wantrouwen onder het personeel vermeden kan worden. Een gemeenschappelijke visie zorgt er voor dat men door andere motieven gemotiveerd wordt dan enkel het eigenbelang en men bijgevolg niet strandt in het eindeloos spelen van politieke spelletjes in de organisatie. (Senge, 1992, p. 265)

#### 1.5 Systeemdenken

Dit vormt de vijfde discipline die de vorige vier disciplines integreert. Systeemdenken is een verworvenheid die ons moet toelaten om patronen te herkennen en deze vervolgens op een effectieve manier te veranderen. Meestal hebben we de neiging slechts delen van een probleem te zien en hierop te reageren zonder dat we het achterliggende systeem zien of er iets aan veranderen. Door deze korte termijn visie lossen we de problemen slechts tijdelijk op waardoor het zelfs mogelijk is dat we later opnieuw met hetzelfde probleem worden geconfronteerd en dat de situatie per keer erger en erger wordt. Systeemdenken moet ons in staat stellen het systeem achter een probleem te zien zodat we dit op een effectieve manier kunnen veranderen.

Het ontdekken van het systeem achter een probleem wordt bemoeilijkt doordat de gevolgen van bepaalde acties zich slechts jaren later manifesteren en we zelf deel uitmaken van allerlei systemen zodat we door het bos de bomen niet meer zien. De essentie van deze discipline is het onderkennen van onderlinge verbanden in plaats van een lineaire aaneenschakeling van oorzaak en gevolg en het zien van processen van verandering in plaats van momentopnamen. (Senge, 1992, p.74)

Het systeemdenken is opgebouwd uit versterkende terugkoppelingseffecten, stabiliserende terugkoppelingseffecten en vertragingen. Versterkende terugkoppelingen zorgen voor groei die zowel positief als negatief kan zijn. Een kleine actie groeit aan en leidt tot een grote actie door een soort van sneeuwbaaleffect.



Figuur 11: Illustratie van een versterkend terugkoppelingseffect

(Uit: Senge, Peter, M., 1992, De vijfde discipline: de kunst en praktijk van de lerende organisatie, Schiedam, Scriptum Books, p.83.)

We kunnen dit als volgt illustreren. De verkoop stijgt naarmate er meer tevreden klanten zijn. Hoe meer tevreden klanten er zijn hoe groter het volume aan positieve mondelinge reclame wat op zijn beurt de verkoop stimuleert en aanleiding geeft tot het opnieuw doorlopen van de loop.

Stabiliserende terugkoppelingen zorgen ervoor dat men zijn doel niet voorbijschiet; men behaalt het doel en vanaf dan treedt er een stabiliserend effect op. Bij een stabiliserende terugkoppeling is er een zelfcorrigerende factor werkzaam die een doel of een streven in stand houdt. Als voorbeeld kunnen we vermelden dat planning op lange termijn zorgt voor een stabiliserend proces. Wanneer men weerstand ondervindt bij het invoeren van een veranderingsproces dan is er meestal wel een stabiliserend proces aan het werk in het systeem.

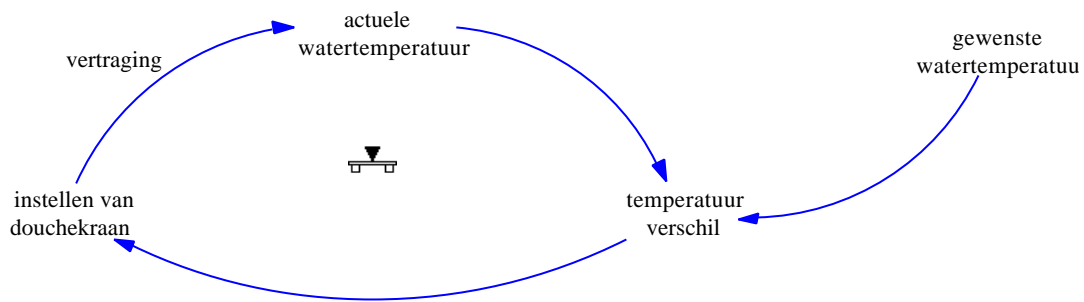


Figuur 12: Illustratie van een stabiliserend terugkoppelingseffect

(Uit: Senge, Peter, M., 1992, De vijfde discipline: de kunst en praktijk van de lerende organisatie, Schiedam, Scriptum Books, p.88.)

De stabiliserende feedback loop kunnen we als volgt verwoorden. De kasvoorraad wordt bepaald door het vastgestelde kasoverschot of kastekort dat een weerspiegeling is van de door ons gewenste kasvoorraad. De toestand van de kas bepaald of we overgaan tot meer lenen of het afbetalen van onze schulden. Deze beslissing zal natuurlijk een invloed hebben op onze kasvoorraad. Via deze redenering kunnen we ervoor zorgen dat het systeem in evenwicht blijft.

Deze terugkoppelingseffecten gaan meestal gepaard met vertragingen waardoor de gevolgen van acties slechts na verloop van tijd zichtbaar worden. Het grote probleem bij vertragingen is dat ze moeilijk te detecteren zijn en dat ze aanleiding kunnen geven tot het voorbijschieten van ons doel.



Figuur 13: Illustratie van een vertraging

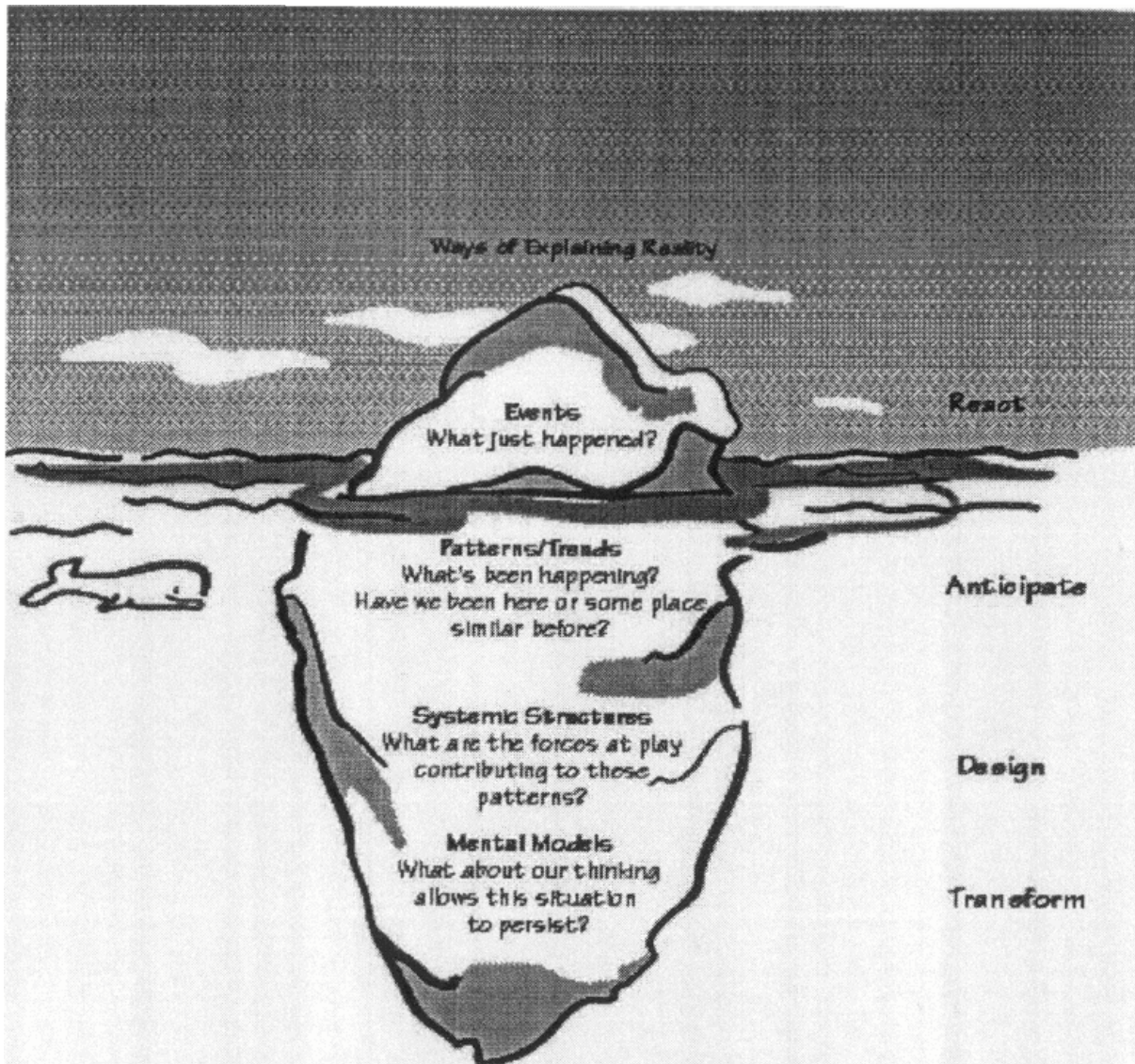
(Uit: Senge, Peter, M., 1992, De vijfde discipline: de kunst en praktijk van de lerende organisatie, Schiedam, Scriptum Books, p.90.)

De vertraging situeert zich tussen het instellen van de douchekraan en het voelen van de temperatuur van het water. Hierdoor gaan we overcorrigeren wanneer we vinden dat het water te warm of te koud is waardoor we aan de kraan blijven prutsen zonder ooit echt de gewenste temperatuur te bereiken. Dit is natuurlijk makkelijk op te lossen door wat meer tijd te laten tussen het draaien aan de kraan en het voelen van de temperatuur van het water.

## 2 Het opstellen van mentale modellen

Via mentale modellen proberen we achter de systeemstructuur te komen waarmee we de verhoudingen tussen de sleutelvariabelen bedoelen. Deze sleutelvariabelen zijn de cruciale elementen van een model zoals bijvoorbeeld bevolkingsgrootte, beschikbare grondstoffen enz. Wanneer we mentale modellen gaan weergeven is het belangrijk om gesloten cirkels te construeren als we het concept van het systeemdenken willen toepassen. We trachten met andere woorden feedback loops te construeren. Dit zijn gesloten cirkels die een opeenvolging zijn van oorzaak en gevolg; ze vormen een gesloten pad van actie en informatie. Deze feedback loops kunnen we met elkaar in verbinding stellen en aldus bekomen we een feedback systeem. (Richardson, George, P., en Pugh, Alexander, L., 1981, p. 3-4) Dergelijke feedback systemen trachten we te construeren voor de betrokken actoren in deze thesis in het empirisch gedeelte.

Uit onderstaande figuur blijkt eveneens duidelijk dat deze mentale modellen niet objectief zijn en slechts een gedeeltelijke uiting zijn van onze kijk op de wereld.



Figuur 14: Het topje van de ijsberg

(Uit: Senge Peter, Cambron-McCabe Nelda, Lucas Timothy, Smith Bryan, Dutton Janis en Kleiner Art, 2000, Schools that learn, Londen, Brealey, p. 26)

Elke invloed in een model is zowel oorzaak als gevolg en geen enkele beïnvloeding gebeurt uitsluitend in één richting. Als we vasthouden aan het éénrichtingsdenken dan vervallen we opnieuw in de lineaire causaliteit en het is net dit dat we trachten te vermijden. We kunnen zowel positieve als negatieve feedback loops onderscheiden. Negatieve loops geven een proces weer dat er voor zorgt dat er niet van een evenwichtssituatie of een doel wordt

afgeweken. Ze trachten een evenwichtssituatie in stand te houden of een doel te bereiken en worden bijgevolg eveneens aangeduid als stabiliserende of zelfcorrigerende loops. Positieve loops versterken afwijkingen en worden daarom ook wel aangeduid als destabiliserende of zelfversterkende loops. (Richardson, George, P., en Pugh, Alexander, L., 1981, p. 6-10)

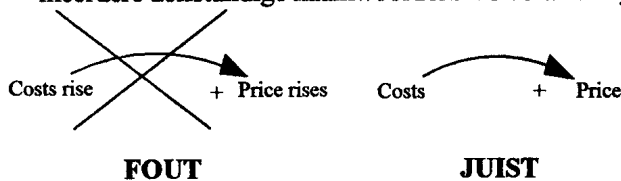
Op zich is het geen probleem wanneer we een cirkel van causaliteit niet kunnen sluiten aangezien dit impliceert dat we nog over onvoldoende gegevens beschikken om de volledige structuur weer te geven of dat we nog niet alle verbanden ontdekt hebben. Door het geheel voor te stellen als een cirkel wordt het ook duidelijk dat we deel uitmaken van het systeem als organisatie of als individu en er niet los van staan. Dit houdt in dat ieder element van het systeem verantwoordelijk is voor het succes of het falen van het systeem als geheel. Het houdt echter niet in dat ieder element evenveel macht of kans heeft iets aan het systeem te veranderen wanneer er iets fout loopt, maar het is wel duidelijk dat nooit één element alleen verantwoordelijk kan zijn voor het succes of de ondergang van het systeem. (Senge, Peter, M., 1992)

Wanneer er een plusteken een pijl vergezelt in het model dan houdt dit in dat de variabele waar de pijl toekomt in dezelfde richting evolueert als de variabele van waaruit de pijl vertrokken is; een minteken duidt op de tegengestelde relatie. Een opeenvolging van twee negatieve tekens bij twee elkaar opvolgende pijlen zorgt ervoor dat als we die relatie door één pijl vervangen deze samengaat met een plusteken. De wiskunderegels blijven dus van toepassing: een feedback loop is positief als het een even aantal negatieve verbanden weergeeft en negatief als er een oneven aantal negatieve verbanden worden weergegeven. (Richardson, George, P., en Pugh, Alexander, L., 1981, p. 26-28)

De belangrijkste regels van de systeemdynamica zijn weergegeven in onderstaande tabel.

Waarmee rekening te houden als je een systeemdynamisch model construeert ?

- Het model geeft oorzaak-gevolg relaties weer. Voor iedere pijl die je trekt, moet je bijgevolg kunnen zeggen : « Deze veranderlijke (i.e. oorzaak) beïnvloedt deze andere veranderlijke (i.e. gevolg).
- Druk voor elke pijl de polariteit uit, zijnde positief of negatief.
- Probeer je te concentreren op feedback-loops en niet op de vaak voorkomende gebeurtenis-georiënteerde kijk op de realiteit. Tracht een naam te verzinnen voor de specifieke feedback-loops.
- Voor elke veranderlijke die je introduceert in je model, moet de notie van verandering zinnig zijn. Bijvoorbeeld de veranderlijke « de gemeenschap » hoort niet thuis in een systeemdynamisch model, omdat je van deze veranderlijke niet kan zeggen dat hij stijgt of daalt. Dit heeft immers geen betekenis voor deze veranderlijke. Deze veranderlijke dient aldus verder gespecificeerd te worden in bijvoorbeeld « de druk tot conformeren uitgaande van de gemeenschap ». Voor deze veranderlijke is een stijging of daling zinnig en aldus kan deze veranderlijke zowel oorzaak als gevolg zijn van een set van andere veranderlijken.
- Veranderlijken dienen zelfstandige naamwoorden te zijn of een uitdrukking met 1 of meerdere zelfstandige naamwoorden. De veranderlijken mogen geen werkwoorden zijn.



Het feit dat een veranderlijke stijgt of daalt, drukken we uit aan de hand van de polariteit van de betreffende relatie en niet door een werkwoord te incorporeren in de naam van de veranderlijke.

- Organiseer de structuur van je model zodanig, zodat je zo weinig mogelijk pijlen hebt die elkaar kruisen.

Figuur 15: Overzichtstabel betreffende de regels van de systeemdynamica

(Uit: Vancronenburg Geert, 2003, Complexiteit en onzekerheid: het opbouwen van individueel en collectief inzicht inzake complexe verschijnselen, oefeningencursus bij het vak “Formele politieke theorieën”, 76p., cf. p. 53; op basis van Sterman, John D., 2000, Business Dynamics: system thinking and modelling for a complex world, Boston, Irwin/McGraw-Hill, p. 137 e.v.)

### 3 De archetypen van de systeemtheorie

Een heel aantal problemen zijn eigenlijk steeds dezelfde problemen die gewoon in een andere gedaante opnieuw opduiken. Vandaar dat er een beperkt aantal archetypen in het systeemdenken zijn die het makkelijker maken om bepaalde patronen te gaan herkennen. Er komen ongeveer twaalf van deze archetypen voor in de systeemtheorie waarvan Senge er in zijn boek “De vijfde discipline” negen beschrijft. De twee belangrijkste zijn: “grenzen aan de

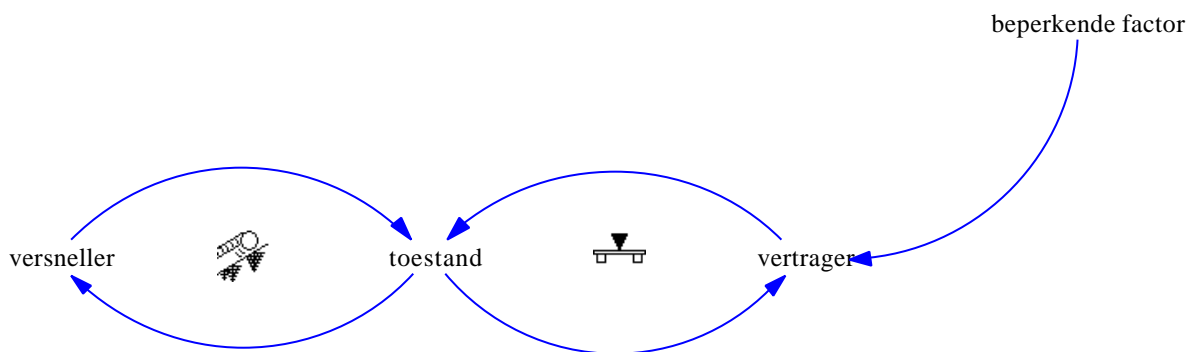


groei” en “afschuiven van de last”. (Senge, 1992 p.93-112 en 363-375). Verder zijn er nog te onderscheiden: “doelverlaging”, “escalatie”, “succes krijgt wie succes heeft”, “de tragedie van de gemeenschappelijke weide”, “lapmiddelen die niet werken” en “groei en onderinvestering”.

### 3.1 Archetype 1: Grenzen aan de groei

Senge (Senge, 1992, p.95) definieert dit archetype als volgt:

”Een versterkend proces wordt in beweging gezet om een gewenst resultaat te bereiken. Het creëert een spiraal van succes, maar ook onbedoelde neveneffecten, die tot uiting komen in een stabiliserend proces, waardoor het succes uiteindelijk afgeremd wordt.”



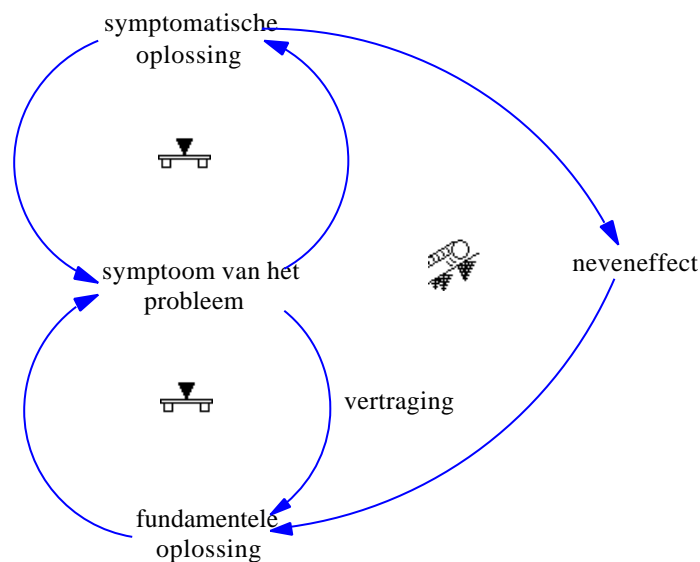
Figuur 16: Illustratie van het archetype: “grenzen aan de groei”

(Uit: Senge, Peter, M., 1992, De vijfde discipline: de kunst en praktijk van de lerende organisatie, Schiedam, Scriptum Books, p.102.)

We kunnen deze figuur verduidelijken door een voorbeeld dat Senge geeft en heel goed past in deze thesis over de verhoudingen tussen werkgever en werknemer. (Senge, 1992, p. 98-99) De invoering van kwaliteitscirkels in de Amerikaanse ondernemingen had tot doel het creëren van een omgeving met een open communicatie en een doorgedreven samenwerking voor het oplossen van problemen. Veel van deze initiatieven begonnen beloftevol, maar werden als het ware het slachtoffer van hun eigen succes naarmate ze zo succesvol werden dat ze de gevestigde machtsverhoudingen binnen de onderneming begonnen te bedreigen. Vakbondsleiders begonnen te vrezen dat deze vorm van samenwerking zou kunnen leiden tot

de afbrokkeling van de antagonistische verhoudingen tussen werkgever en werknemer waardoor ze hun machtsbasis dreigden te verliezen als vertegenwoordigers van de arbeiders. Ze gingen bijgevolg inspelen op de vrees van de arbeiders om gemanipuleerd te worden door de bedrijfsleiding. De bedrijfsleiders van hun kant bleken vaak niet bereid de leiding te willen delen met de arbeiders die ze gewoon waren te wantrouwen en deden bijgevolg enkel mee met de kwaliteitskringen voor de vorm. In dit voorbeeld is het duidelijk dat er een zeer goede start was, maar dat er na verloop van tijd een stabiliserend effect begon op te treden. In het begin was iedereen enthousiast over de vernieuwingen en de realisaties die eruit voortvloeiden wat het versterkend effect vormde. Na verloop van tijd begonnen sommige personen zich bedreigd te voelen door het succes van de kwaliteitskring en ze startten het stabiliserend effect op via de aanwakking van wederzijds wantrouwen zodat ze de bedreiging van hun positie konden afwenden. Dit alles was niet meteen duidelijk te overzien door de vertraging tussen actie en gevolg waardoor het project werd afgeblazen vooraleer men had kunnen vaststellen waar de beperkende factor zat.

### 3.2 Archetype 2: Afschuiven van de last



Figuur 17: Illustratie van het archetype: “afschuiven van de last”

(Uit: Senge, Peter, M., 1992, De vijfde discipline: de kunst en praktijk van de lerende organisatie, Schiedam, Scriptum Books, p.110.)

Senge (Senge, 1992, p.103) definieert dit archetype als volgt:

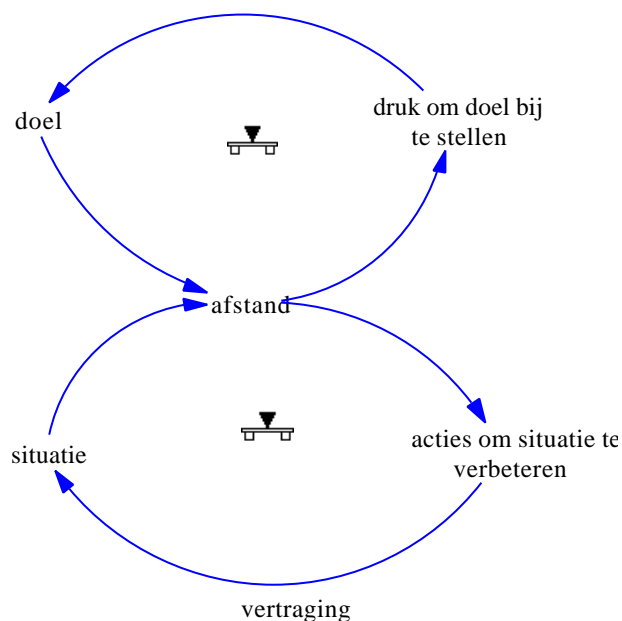
”Een onderliggend probleem genereert symptomen die aandacht vragen. Maar een onderliggend probleem is moeilijk aan te pakken, of omdat het onduidelijk is, of omdat het veel kost om het onder ogen te zien. Dus schuiven de mensen de last van hun problemen af op andere oplossingen, goed bedoelde, gemakkelijke oplossingen, die buitengewoon efficiënt lijken. Helaas verzachten deze makkelijke oplossingen alleen maar de symptomen; het onderliggende probleem blijft onveranderd. Het onderliggende probleem verergert, onopgemerkt, omdat de symptomen lijken te verdwijnen en het systeem verliest hierdoor de mogelijkheden die het nog had om het onderliggende probleem op te lossen.”

Deze structuur wordt gevormd door twee cirkels die stabiliserende processen voorstellen. De bovenste cirkel stelt de symptomatische oplossing voor. Deze oplossing werkt op de korte termijn, maar is slechts een tijdelijk lapmiddel. De onderste cirkel stelt een lange termijn oplossing voor. Het duurt langer vooraleer deze aanpak resultaat oplevert, maar ze zorgt wel voor een fundamentele aanpak van het probleem. Het implementeren van de fundamentele oplossing wordt vaak bemoeilijkt door een versterkend proces als gevolg van de symptomatische oplossing. Dit proces zorgt ervoor dat het probleem op korte termijn verdwijnt, maar na verloop van tijd in een veel ergere vorm weer opduikt. Men moet bijgevolg oppassen dat men niet vervalt in een opeenvolging van symptomatische oplossingen vanwege hun makkelijke toepassing wat leidt tot een afschuiven van de last structuur waar men niet meer uit geraakt.

Een mooi voorbeeld van een symptomatische oplossing is doelverlaging. Wanneer het duidelijk wordt dat een bepaald doel niet binnen de afgesproken tijdsspanne kan gerealiseerd worden dan verlaagt men het streefdoel naar een niveau dat wel binnen de tijdsspanne kan gerealiseerd worden. Senge (Senge, 1992, p.107) geeft twee voorbeelden voor de Amerikaanse economie, maar deze voorbeelden gelden evengoed voor België. De snelheid waarmee het begrotingstekort moet afgebouwd worden en de acceptabele hoogte van de werkloosheidscijfers zijn frequent onderhevig aan de geldende interpretatie van het politieke en economische klimaat. We kunnen uit de impasse van de symptomatische oplossingen geraken door een lange termijn visie te ontwikkelen gekoppeld aan een gemeenschappelijke visie voor het te bereiken doel.

### 3.3 Archetype 3: Doelverlaging

Bij doelverlaging hebben we te maken met een archetype dat veel overeenkomsten vertoont met het archetype “afschuiven van de last”. Om op korte termijn een bepaald doel te realiseren laat men de doelstellingen die op lange termijn gedefinieerd werden verwateren. Senge geeft hier als voorbeeld het nastreven van langere termijnen voor het opheffen van begrotingstekorten door een regering. (Senge, 1992, p.368-369)



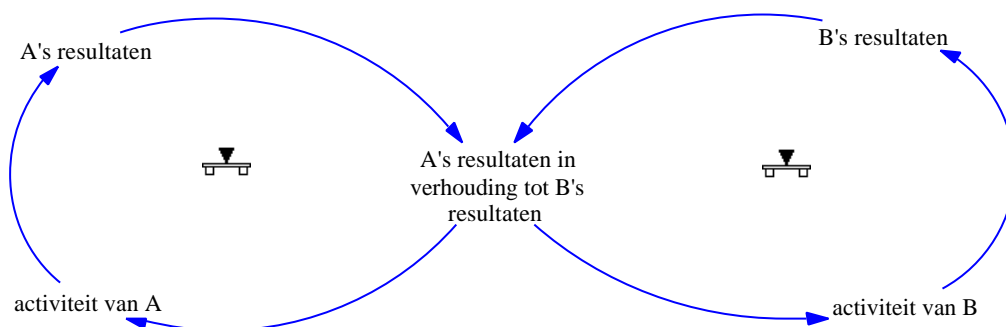
Figuur 18: Illustratie van het archetype: “doelverlaging”

(Uit: Senge, Peter, M., 1992, De vijfde discipline: de kunst en praktijk van de lerende organisatie, Schiedam, Scriptum Books, p.368.)

### 3.4 Archetype 4: Escalatie

Bij dit archetype hebben beide partijen de indruk dat ze beter moeten zijn dan de andere om hun doelen te kunnen realiseren. Telkens wanneer de concurrent voorligt, voelt men zich

bedreigt en drijft men de concurrentieslag nog wat meer op. Men reageert op de successen van de andere actor door zich steeds agressiever op te stellen in verhouding tot de doelen die men wil bereiken. Ondertussen leidt deze tactiek tot een escalatie van de concurrentie tussen de beide partijen, dat paradoxaal genoeg begon als een verdediging ten opzichte van elkaar, tot een niveau dat geen van beide actoren wil. Een zeer bekend voorbeeld van dit fenomeen is de wapenwedloop die zich tussen machtsblokken kan voordoen. In de biologie is dit fenomeen gekend als het “Red Queen effect”. (Senge, 1992, p.369-370)



Figuur 19: Illustratie van het archetype: “escalatie”

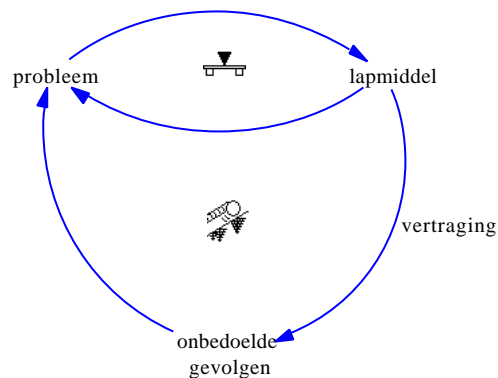
(Uit: Senge, Peter, M., 1992, De vijfde discipline: de kunst en praktijk van de lerende organisatie, Schiedam, Scriptum Books, p.369.)

### 3.5 Archetype 5: Lapmiddelen die niet werken

Senge (Senge, 1992, p.373) definieert dit archetype als volgt:

“Een lapmiddel, dat op korte termijn goed lijkt te helpen, heeft onvoorziene lange termijn gevolgen die nog meer gebruik van het lapmiddel kunnen vergen.”

Een mooi voorbeeld van dit archetype is geld lenen om eerder aangegane leningen mee af te betalen waardoor na een tijdje de druk om nog meer te gaan lenen enkel toeneemt en de betalingsproblemen nog erger worden.



Figuur 20: Illustratie van het archetype: “lapmiddelen die niet werken”

(Uit: Senge, Peter, M., 1992, De vijfde discipline: de kunst en praktijk van de lerende organisatie, Schiedam, Scriptum Books, p.373.)

#### 4 De lerende organisatie

Peter Senge definieert een lerende organisatie als een organisatie waarin de mensen er steeds beter in worden om tot stand te brengen wat ze echt willen; dit is toepasbaar op een bedrijf, een gemeenschap en zelfs de gehele maatschappij. Een organisatie die een voedingsbodem is voor nieuwe steeds meeromvattende ideeën, waar een gezamenlijk streven mogelijk gemaakt wordt en waar de mensen voortdurend leren hoe ze samen kunnen leren. (Senge 1992 p.9) Bij een lerende organisatie is het essentieel dat we onze acties niet als losstaand van de wereld zien, maar juist als een verbondenheid van alles met alles. De kracht van een lerende organisatie ligt hem vooral in het omgaan met dynamische complexiteit. Dit zijn situaties waarbij het niet meteen duidelijk is wat oorzaak en gevolg is van een bepaalde handeling en waarin er op lange termijn gevolgen kunnen optreden die niet makkelijk te voorspellen zijn of te verwachten. Dynamische complexiteit manifesteert zich via de volgende kenmerken:

- De gevolgen van een actie zijn zeer verschillend op lange en op korte termijn.

- Een actie heeft een bepaalde uitwerking op één plaats in het systeem en een verschillende uitwerking op een andere plaats in het systeem.
- Voor de hand liggende remedies op problemen blijken geen evidente gevolgen te hebben.

De meeste organisaties zijn er op gericht vooral naar complexiteit van detail te kijken met als bedoeling het construeren van een model waarin zo veel mogelijk variabelen aan elkaar worden gekoppeld. Hierdoor gebeurt het dat de dynamische complexiteit van het systeem over het hoofd wordt gezien. (Senge, 1992, p.73) Hierbij is het duidelijk dat men niet de beste resultaten zal boeken door een grootse aanpak van het probleem op alle fronten tegelijk, maar wel door het uitvoeren van kleine doelgerichte acties.

Een voorbeeld kan dit verduidelijken. (Senge, 1992, p.123) Wanneer het slecht gaat in een industrietak dan volgt meestal de ene herstructurering de andere op omdat men zo snel en zoveel mogelijk kosten wil besparen aangezien de omzet en de winstverwachtingen dalen. De werknemers zijn dan de eerste slachtoffers omdat de loonkost meestal het grootste deel van het kostenpakket uitmaakt. Dit is eigenlijk een symptomatische oplossing van het probleem aangezien niet de werknemers schuldig zijn aan de achteruitgang van de industrietak. De verantwoording van de herstructureringen wordt meestal geweten aan oorzaken die zich buiten het model bevinden zoals een toenemende buitenlandse concurrentie en de druk van de lage loon landen. Men zou eveneens kunnen stellen dat men te laat op veranderingen binnen de sector heeft gereageerd omdat men de achterliggende oorzaken van het verval in het ganse model niet zag. Deze oorzaken kunnen zijn: lage kwaliteitsnormen, gebrekkige investeringspolitieken of ontevreden klanten. De fundamentele oplossing had kunnen bestaan in meer investeringen en een constant streven naar productinnovatie en verbetering van het productieproces.

## Hoofdstuk 3 Beperkingen van de methode

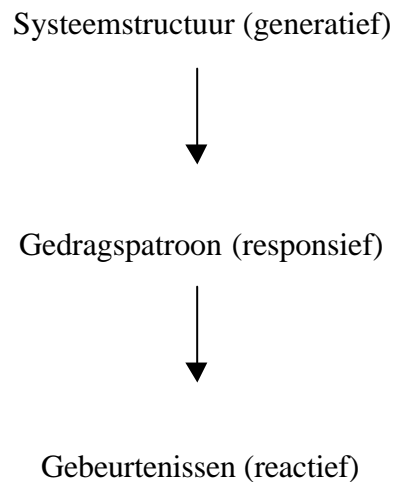
### 1 Leerstoornissen

Het opstarten van een lerende organisatie is verre van evident zeker in een reeds bestaande organisatie. De introductie zal heel wat vlotter verlopen als we een aantal frequent voorkomend leerstoornissen spoedig ontdekken en ondervangen.

- ✓ Mensen worden na verloop van tijd één met hun positie waardoor ze niet meer zien hoe hun handelingen de posities van anderen beïnvloeden.
- ✓ Als gevolg van deze denkwijze gaat men de anderen de schuld geven als er problemen zijn.
- ✓ Soms overreageert men zelfs op probleemsituaties door bijvoorbeeld pro-actief op te treden waardoor men nog meer problemen gaat uitlokken.
- ✓ Door vertragingen tussen het stellen van zijn daden en het duidelijk worden van de gevolgen onderkent men de problemen pas als het eigenlijk al te laat is.
- ✓ De voorgaande moeilijkheden kunnen nog onduidelijker worden wanneer de gevolgen van het handelen slechts zichtbaar zijn in veraf gelegen delen van het systeem. De link tussen handelen en gevolg kan dan haast niet meer gelegd worden.
- ✓ Door het verdedigen van de eigen positie en het blameren van anderen komt men in team er niet toe om van elkaars fouten te leren. Het opbrengen van respect, eerlijkheid en vertrouwen voor de tegenpartij is essentieel om deze beginselen toe te passen.



De oplossing ligt in onderstaand schema:



Figuur 21: Schema ter vermijding van leerstoornissen

(Fig. : Senge, Peter, M., 1992, De vijfde discipline: de kunst en praktijk van de lerende organisatie, Schiedam, Scriptum Books, p. 54)

Dit schema geeft weer hoe we ons gedrag kunnen veranderen. Enkel structurele verklaringen richten zich op de onderliggende oorzaken van het gedrag op een zodanig niveau dat de gedragspatronen gewijzigd kunnen worden. Structurele verklaringen zijn generatief doordat we via het veranderen van de onderliggende structuren kunnen komen tot andere gedragspatronen. Het doel is het vermijden van oplossingen die het probleem van het ene deel van het systeem naar het andere deel verschuiven.

## 2 De ijzeren wet van Robert Michels

Hoewel vakbonden in hun beginperiode naar mijn aanvoelen alles hadden om een uitstekend voorbeeld van een lerende organisatie avant la lettre te worden is dit niet gebeurd of nog niet gebeurd. Eén van de redenen waarom het niet gebeurde, wordt weergegeven door de ijzeren wet van Robert Michels. Ik vermeld hier nu typisch het voorbeeld van de vakbonden, maar deze redenering gaat evengoed op voor heel wat andere non-profitorganisaties die zeer

egalitair, open van geest en constructief probleemoplossend van start gingen, maar na verloop van tijd als het ware toch verzeild geraken in een dogmatische bedrijfsstructuur.

Vakbonden moesten het in hun beginperiode vooral hebben van de hoge betrokkenheid van hun leden, maar na verloop van tijd werd het steeds moeilijker de solidariteitsgedachte op de voorgrond te houden waardoor de vakbonden evolueerden naar dienstverlenende organisaties. (Vranken, Jan en Hendrickx, Erik 1996 p.298-299) Door de groei van de vakbonden slaagde een kleine elite erin een machtspositie te veroveren door de organisatie te gaan leiden waardoor het democratisch karakter van de organisatie steeds meer en meer op de achtergrond kwam te liggen. Vanwege deze vaststellingen formuleerde Michels (1911/1967) zijn ijzeren wet. De zwakkeren moeten zich organiseren tegen de sterkeren want zonder solidariteit op basis van gemeenschappelijke belangen staan de zwakkeren machteloos tegenover de bezitters van de productiemiddelen. Dankzij het oprichten van vakbonden kunnen de zwakkeren toch invloed uitoefenen op de maatschappij, maar dit houdt natuurlijk wel het risico in dat deze organisaties op termijn oligarchische trekjes beginnen te vertonen. Deze oligarchische tendens wordt bevorderd door het praktisch nut van een sterk bestuur in een organisatie en de behoefte van de massa aan een leider. Eénmaal men aan de macht is zullen de meeste leiders er veel aan doen om aan de macht te blijven.

## Conclusie

Dat de theorie van de lerende organisatie stilletjes aan begint ingeburgerd te raken en gezien wordt als een afdoend middel om te kunnen reageren op de huidige uitdagingen binnen het domein van de arbeidsverhoudingen vinden we terug in het militantenblad van het ACV waarin deze organisatie expliciet als doel vermeld te verworden tot een lerende organisatie. (ACV, 2002, p.36) Het is bij deze dan ook duidelijk dat de begrippen van de lerende organisatie eveneens hun verdienste kunnen hebben in non-profit organisaties zoals vakbonden en niet beperkt hoeven te blijven tot grote ondernemingen.

## Deel 3: Empirisch gedeelte

## Deel 3: Empirisch gedeelte

### Inleiding

In dit deel wordt getracht om zowel voor de werkgeverszijde als voor de werknemerszijde een mentaal model op te stellen omtrent de visies die beide zijden er op nahouden met betrekking tot werkgelegenheid in de ruime zin van het woord. Vervolgens wordt er een plausibel consensusmodel opgesteld waaruit het mogelijk moet zijn om tot een aantal beleidsvoorstellen te komen waardoor de antagonistische verhoudingen tussen beide kampen verminderd kunnen worden en men tot een efficiënter en sneller beleid komt ter stimulering van de economie en de werkgelegenheid in België. Hiertoe werd als bronnenmateriaal, voor de constructie van de modellen, gesteund op artikels verschenen in de Financieel Economische Tijd, Knack en Vacature in een periode van oktober 2001 tot maart 2003. Deze informatie werd geverifieerd met data die verkregen werd door het raadplegen van de websites van de respectievelijke betrokken actoren en toegezonden werkstukken van de studiediensten van de organisaties ACV en VEV na verzoek via e-mail. Voor het ACV werd gekozen omdat dit de grootste werknemersorganisatie is en voor het VEV werd gekozen omdat deze organisatie reeds vanouds als doel heeft richting te geven aan het denken binnen de werkgeversorganisaties. Bij de overige organisaties werd eveneens om deze specifieke werkstukken gevraagd, maar deze organisaties bleken hier niet over te beschikken in een overzichtelijke en expliciete vorm vandaar dat voor deze organisaties werd gesteund op de respectievelijke websites en er bijgevolg in een beperktere mate op hun standpunten werd ingegaan.

Langs werknemerszijde zijn de drie actoren onder beschouwing: het ABVV (Algemeen Belgisch Vakverbond), het ACV (Algemeen Christelijk Vakverbond) en het ACLVB (Algemene Centrale der Liberale Vakbonden van België). Ik heb voor deze drie actoren gekozen omdat ze de drie representatieve werknemersorganisaties van België zijn en bijgevolg het nauwst bij het sociaal overleg betrokken zijn evenals bij de economie via een vertegenwoordiger bij de Nationale Bank evenals bij de sociale zekerheid door eveneens diverse vormen van vertegenwoordiging. Dit komt tot uiting als we even nader ingaan op de voorwaarden waaraan deze organisaties moeten voldoen om representatief te zijn. Ze moeten nationaal opgericht zijn, interprofessioneel georganiseerd zijn, vertegenwoordigd zijn in de

Nationale Arbeidsraad en de Centrale Raad voor het Bedrijfsleven en minstens beschikken over 50 000 leden. De drie vernoemde organisaties zijn hierdoor de enigen die op alle niveaus van het sociaal overleg betrokken zijn. (Humblet, P., Rigaux, M., Janvier, R. en Rauws, W., 2002, p 321-322)

Er werd gekozen voor het opstellen van één model voor de werknemerszijde waarin de opinies en opvattingen van de drie werknemersorganisaties werden samengevoegd daar ze in de realiteit reeds omtrent heel wat problemen één front vormen en daar een strikt onderscheid tussen deze organisaties in de context van deze licentiaatsverhandeling niet noodzakelijk is. Tevens werd er voor deze manier van werken gekozen om niet verloren te lopen in een bos van details omtrent de concrete uitwerking van bepaalde voorstellen terwijl het overkoepelende verhaal verloren zou dreigen te gaan.

Langs werkgeverszijde koos ik voor het VBO (Verbond van Belgische Ondernemingen), het VEV (Vlaams Economisch Verbond) en UNIZO (Unie van Zelfstandige Ondernemers). Het VBO is nationaal en interprofessioneel georganiseerd en neemt als belangrijkste werkgeversvertegenwoordiger deel aan het collectief sociaal overleg. Het VEV neemt niet rechtstreeks deel aan het nationale sociaal overleg, maar is wel regionaal en interprofessioneel georganiseerd en vertegenwoordigt de Vlaamse werkgevers in regionale economische instellingen. Voor UNIZO werd gekozen omdat ze de belangrijkste spreekbuis is van de kleine zelfstandigen en de kleine en middelgrote ondernemingen. (Humblet, P., Rigaux, M., Janvier, R. en Rauws, W., 2002, p 327-328)

Voor het mentale model van de werkgeverszijde werd eveneens gekozen om de werkwijze die bij het opstellen van het model van de werknemers werd gevolgd opnieuw toe te passen omwille van dezelfde redenen. Ik ben mij ervan bewust dat de verschillen tussen de organisaties van de werkgevers heel wat groter zijn dan bij de werknemersorganisaties en bijgevolg heb ik hiervan in zekere mate abstractie gemaakt. Dit is verantwoord daar er wel eens verschillen tussen de organisaties naar boven durven te borrelen vanwege de belangenverdediging van de eigen organisatie, maar dat tussen de werkgevers onderling deze verschillen al heel wat geringer zijn. (Knack 05/03/03)

Terloops wil ik even vermelden dat er in België evenals op Europese schaal reeds pogingen ondernomen werden om tot een consensusmodel tussen werkgevers en werknemers te komen.

In België is de organisatie Business and Society Belgium reeds een tijdje rond deze problematiek bezig.

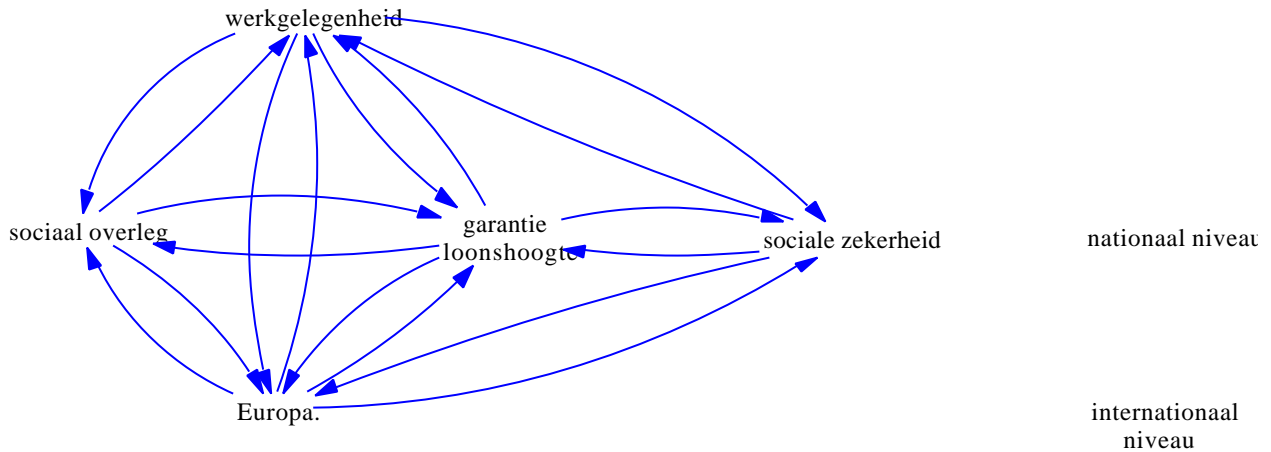
Het project werd in 1995 opgestart door een groep bedrijfsleiders met het oog op het bereiken van doelstellingen op sociaal, economisch en ecologisch gebied. Men ging over tot de ondertekening van de European Business Declaration Against Social Exclusion wat uitmondde in het netwerk van Corporate Social Responsibility Europe. Deze organisatie overkoepelt vijftien nationale bedrijfsorganisaties in twaalf verschillende landen.

Voor ons land participeren onder andere: Shell (één van de eersten om gebruik te maken van scenario's), Cordius, Glaverbel, Randstad, Umicore, Jansen Farmaceutica, de Cera Holding en de Generale Maatschappij. De samenwerking op de drie kernterreinen wordt verwezenlijkt via het stakeholder management met als stakeholders: de aandeelhouders, de investeerders, de overheid en de burger. De sociale verantwoordelijkheid wordt zeer ruim opgevat zoals blijkt uit de lijst van de gesprekpartners: afgevaardigden van bedrijven, werkgevers- en werknemersorganisaties en van NGO's aangevuld met ambtenaren, onderzoekers en politieke verantwoordelijken. (Vervliet, Emiel (red.), 2002, p. 32-33)

In de volgende pagina's zal de afkorting FET bij de bronverwijzing staan voor de Financieel Economische Tijd waaruit het merendeel van het bronnenmateriaal voor het opstellen van de modellen en de archetypes werd gepuurd. Niet naar elk artikel in de bibliografie wordt in de tekst op een expliciete wijze verwezen hiervoor zijn een tweetal redenen aan te wijzen: de kerngedachte van het artikel werd reeds verwoord door een ander artikel waarnaar wel expliciet in de tekst werd verwezen of het artikel werd gelezen ter uitbreiding van de achtergrondkennis zonder dat het de bedoeling was de uitgedrukte gedachte uitvoering weer te geven in het model. Het model van de werknemers wordt vanuit het standpunt van de vakbonden geschreven en het model van de werkgevers wordt geschreven vanuit het perspectief van de patronaten.



Op bovenstaande figuur zien we het volledige mentale model voor de werknemers zoals dit naar voren komt uit de krantenartikels. De onderlinge relaties zullen nu stelselmatig besproken worden om deze veelheid aan verbanden te verduidelijken. Vooraleer we elk verband in detail gaan beschrijven zal eerst een overzichtsmodel worden voorgesteld gevolgd door een aantal feedback loops en een aantal archetypen, zoals deze door Senge beschreven worden, die ik in het model heb kunnen terugvinden.

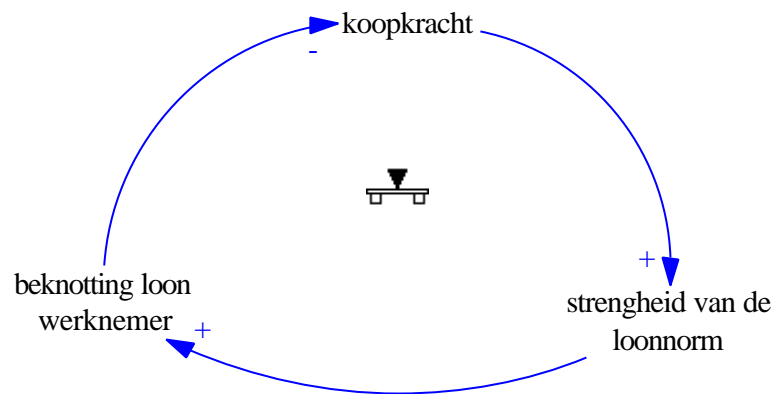


Figuur 23: Overzicht vakbonden (eigen creatie)

In figuur 23 vinden we de vijf kernvariabelen van het mentale model voor de werknemers terug. Deze zijn werkgelegenheid aangezien dit het kernthema van deze licentiaatsverhandeling is, sociaal overleg, garantie loonshoogte en sociale zekerheid voor het nationale niveau en Europa voor het internationale niveau. Deze vijf kernvariabelen zijn allemaal onderling zeer sterk met elkaar verbonden, maar in figuur 23 vereenvoudigd voorgesteld ten opzichte van figuur 18 om het overzicht beter weer te kunnen geven. In figuur 22 zal een verband meestal niet op directe wijze naar voren komen zoals in figuur 23, maar zullen er zich variabelen tussen de kernvariabelen bevinden en zal aldus de link tussen de kernvariabelen in meer detail tot uiting komen.

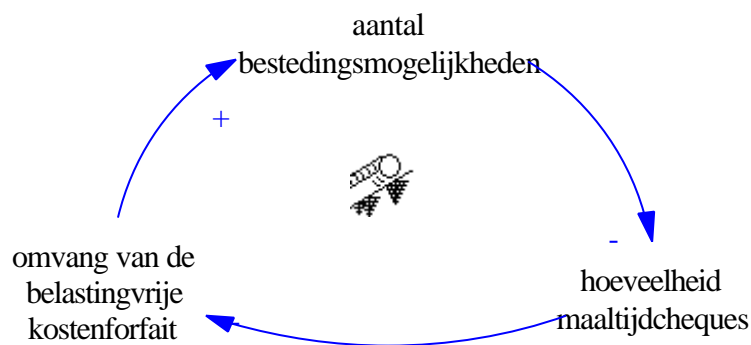


## 1 Versterkende en stabiliserende feedback loops



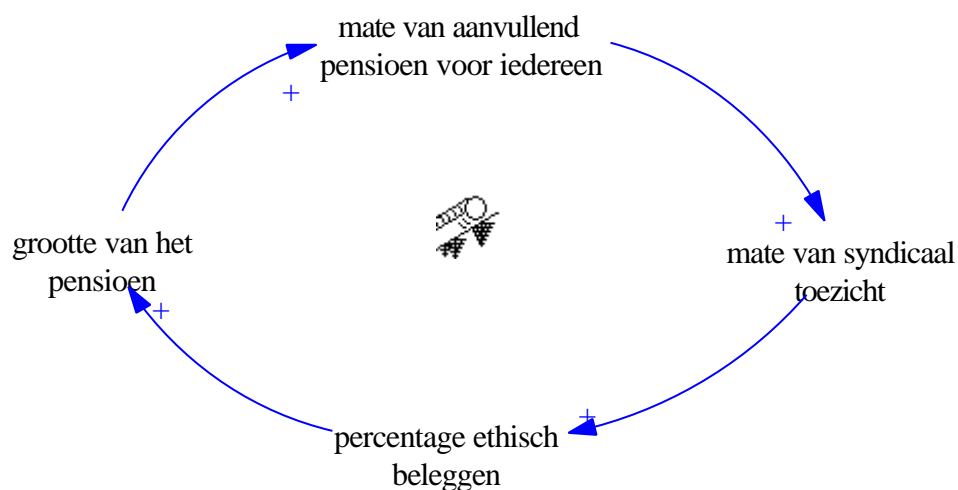
Figuur 24: Stabiliserende feedback loop: loonnorm (eigen creatie)

In deze stabiliserende feedback loop komt naar voren dat de vakbonden geen voorstander zijn van de loonnorm die er voor dient te zorgen dat de concurrentiepositie van België niet verslechtert door te hoge looneisen in vergelijking met de buurlanden: Nederland, Frankrijk en Duitsland. De loonnorm wordt eerder gezien als een beknotting van het loon voor de werknemers en tast op deze wijze een stijging van de koopkracht aan. (FET 31/05/02) Het garanderen van de koopkracht en eventueel het verder doen aangroeien van de koopkracht van de werknemers is vanouds één van de fundamentele betrachtingen van de vakbonden hoewel men de laatste jaren deze eis wat gemilderd heeft vanwege een verslechterde conjunctuur en men bijgevolg bereid was koopkracht op te offeren voor meer werkgelegenheid.



Figuur 25: Versterkende feedback loop: koopkracht (eigen creatie)

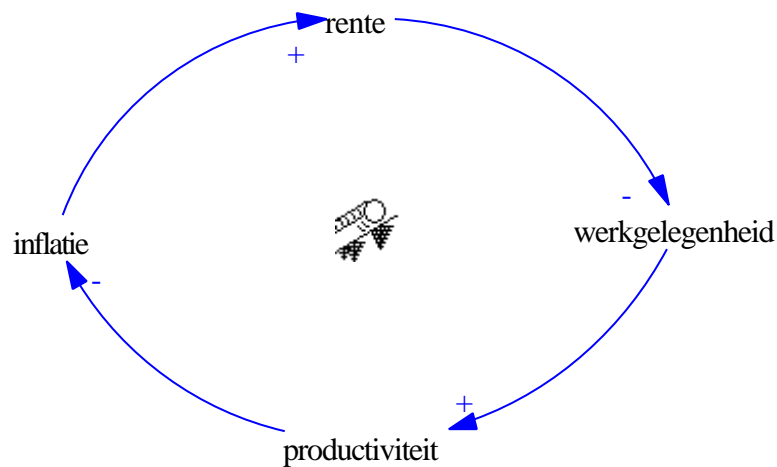
Deze figuur toont ons een versterkende feedback loop waarbij de stabiliserende factor het behoud is van het totaal aan de huidige voordelen voor de werknemer zonder dat er een eis wordt geformuleerd voor een uitbreiding van de tegemoetkomingen aan de werknemer door de werkgever. De vakverenigingen zijn voor een afschaffing van de maaltijdcheques aangezien dit een systeem is waarbij aan de werknemer een voordeel gegeven wordt ten laste van de werkgever zonder dat deze hierop sociale zekerheidsbijdragen verschuldigd zijn wat voor de werkgever dus interessant is, maar de mogelijke keuze van de besteding van dit bedrag door de werknemer wel beknot. (FET 19/09/02) Om hetzelfde voordeel te behouden tegen dezelfde gunstige maatregel voor de werkgevers, maar zonder de beperking van de keuzemogelijkheden voor besteding door de werknemer zijn de vakbonden voor een belastingvrije kostenforfait aangezien het voordeel langs deze weg voor beide partijen wordt vergroot zonder een bijkomende kost.



Figuur 26: Versterkende feedback loop: aanvullende pensioenen (eigen creatie)

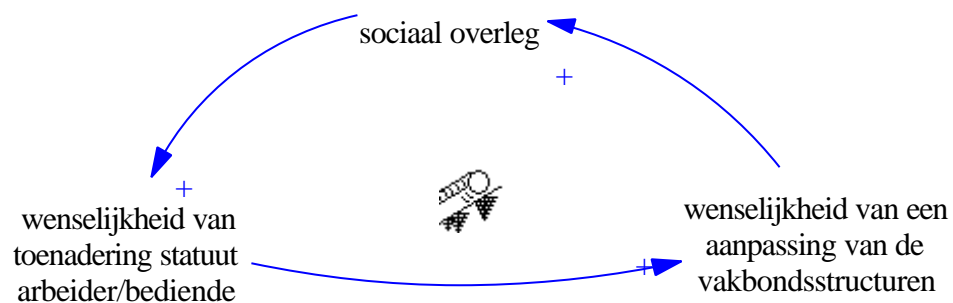
Gezien de steeds toenemende druk op de sociale zekerheid door de vergrijzing zijn de vakverenigingen voor een aanvullend stelsel van pensioenen, maar dan wel als dit voor iedereen toegankelijk is. Om deze voorwaarden te controleren zijn ze voorstander van het onder syndicaal toezicht plaatsen van een dergelijk stelsel waardoor het mogelijk wordt om ethisch te beleggen met de vergaarde gelden. Dit ethisch beleggen focust dan vooral op het investeren in projecten die de werkgelegenheid bevorderen zonder dat in al te risicovolle operaties wordt belegd. Zodoende zou het mogelijk moeten worden om aan iedereen een leefbaar pensioen te blijven garanderen. Een leefbaar pensioen houdt onder andere als

belangrijkste voorwaarde in dat dit pensioen voldoende moet zijn om een eventuele opname in een rusthuis te financieren. (FET 3/10/02)



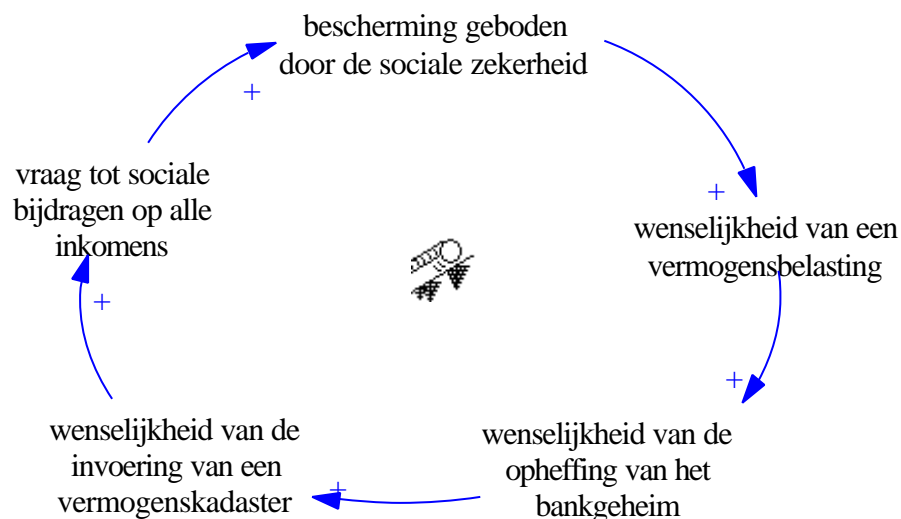
Figuur 27: Versterkende feedback loop: rentedaling (eigen creatie)

De vertraging van de economische groei dient in de ogen van de vakbonden gecompenseerd te worden door een rentedaling van de Europese Centrale Bank. (FET 10/05/02) Door een verlaging van de rente hoopt men dat de investeringen van de ondernemingen zullen toenemen waardoor er meer werkgelegenheid wordt gecreëerd. Deze toegenomen werkgelegenheid aangevuld met de investeringen zal er voor zorgen dat er een hogere productiviteit wordt teweeggebracht waardoor de inflatie niet toeneemt. Een toename van de inflatie is de reden waarom de ECB weigerachtig staat tegenover een rentedaling om de economie aan te zwengelen. (FET 10/05/02) Volgens de vakverenigingen zal dit scenario zich niet voordoen en is het nodig om de economie macro-economisch aan te zwengelen om tot een hogere graad van werkgelegenheid te komen.



Figuur 28: Versterkende feedback loop: toenadering statuut arbeider/bediende (eigen creatie)

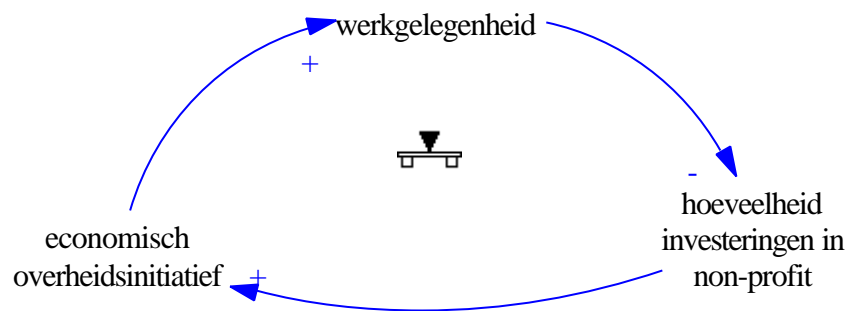
Langs de weg van het sociaal overleg is het volgens de vakbonden de hoogste tijd om tot een verdere toenadering te komen tussen de statuten van de arbeiders en de bedienden daar dit onderscheid in de realiteit voorbijgestreefd is en dit verschil in de buurlanden veel kleiner is. (FET 19/02/02) Ter versterking van deze gedachtegang zijn de vakbonden elk aan hun eigen tempo reeds begonnen met de integratie van hun respectievelijke arbeiders- en bediendencentrales tot één gemeenschappelijke centrale per sector. Deze evolutie moet er voor zorgen dat de vakbondsstructuren geen belemmering meer vormen voor de toenadering tussen de beide statuten zodat het sociaal overleg rond dit thema wordt versneld.



Figuur 29: Versterkende feedback loop: vermogensbelasting (eigen creatie)

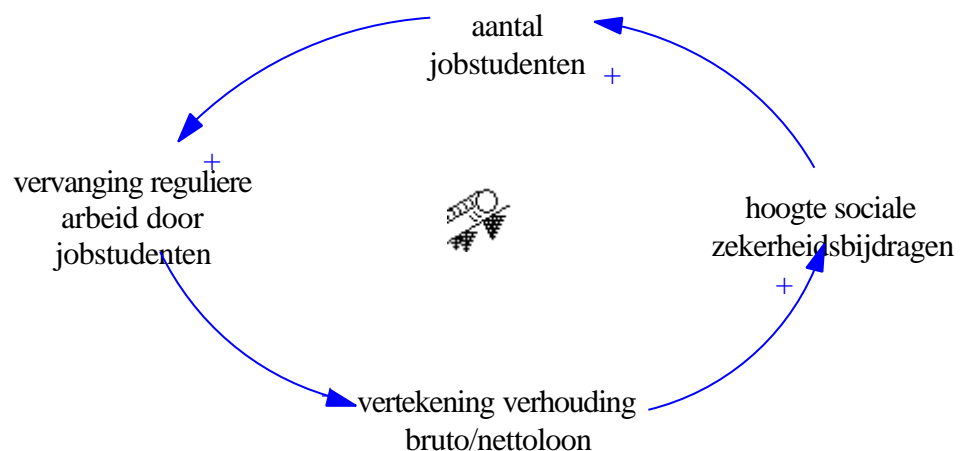
Deze feedback loop wil een oplossing bieden aan de toenemende problemen bij de financiering van de sociale zekerheid. Van een vermindering van de voordelen die momenteel geboden worden door de sociale zekerheid kan volgens de vakbonden geen sprake zijn. Daarom formuleren ze een alternatieve financieringswijze. In plaats van de sociale zekerheid uitsluitend te financieren via bijdragen op arbeid zou men ook vermogen willen gaan belasten aangezien het niet meer mogelijk is om op arbeid nog hogere bijdragen te gaan formuleren wil de kost van arbeid niet te duur worden in vergelijking met het buitenland. Voor het doorvoeren van een vermogensbelasting is het uiteraard noodzakelijk te weten over hoeveel vermogen een persoon beschikt en bijgevolg zal het nodig zijn het bankgeheim op te heffen om tot de vorming van een vermogenskadaster over te kunnen gaan. (FET 3/10/02; 22/10/02)

Eenmaal men over dit vermogenskadaster beschikt kan men de sociale zekerheid gaan financieren via inkomen zowel vergaard uit arbeid als uit vermogen. Langs deze weg kan men de sociale zekerheid betaalbaar houden en er tevens zorg voor dragen dat de lasten op arbeid niet verder hoeven te stijgen. Aan de grondslag van deze redenering ligt het principe van de herverdeling van de rijkdom dat historisch steeds aanwezig geweest is bij de vakverenigingen.



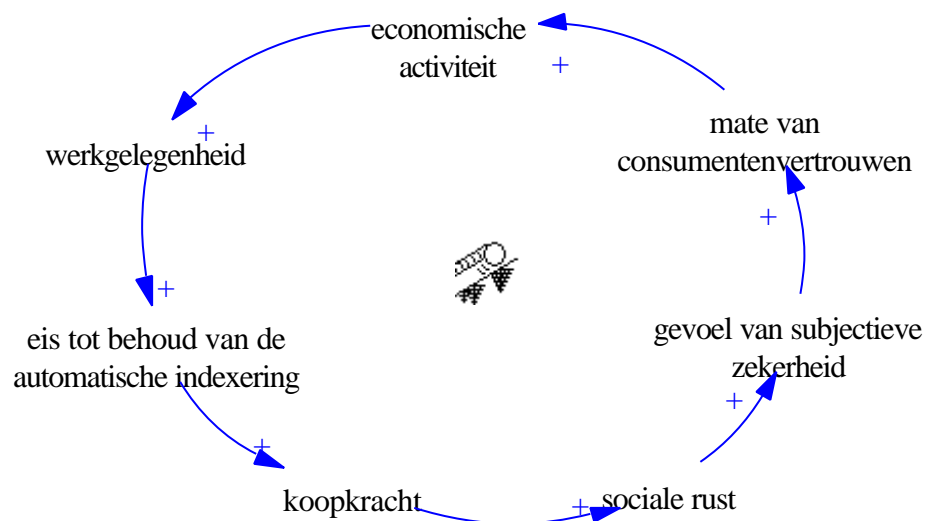
Figuur 30: Stabiliserende feedback loop: herstel overheidsinitiatief (eigen creatie)

De vakverenigingen zien een mogelijkheid in het creëren van werkgelegenheid via een Keynesiaanse redenering van overheidsinitiatief in de non-profit sector. (FET 5/12/01; 31/08/02) Men wil vooral in deze sector investeringen opbouwen aangezien deze sector diensten verleent die niet spontaan door de markt geleverd zullen worden wegens een onvoldoende rendabiliteit, maar deze diensten kunnen sociaal gezien wel zeer nuttig zijn. Een aanwakking van het overheidsinitiatief in de ruime betekenis is bijgevolg een manier die de vakverenigingen voorstellen om tot meer werkgelegenheid te komen.



Figuur 31: Versterkende feedback loop: jobstudenten (eigen creatie)

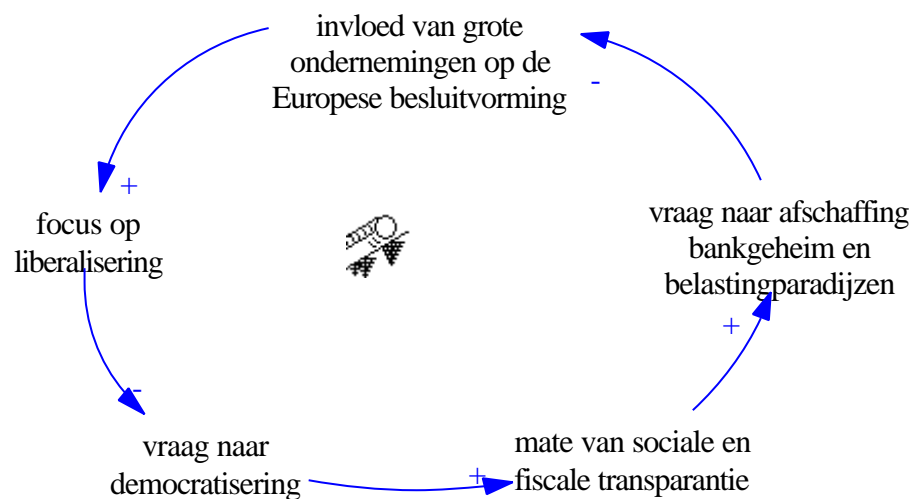
De vakbonden zijn zeer bevreesd voor deze versterkende feedback loop omdat deze de werkzekerheid van een aantal werknemers zou kunnen gaan bedreigen in de toekomst. Een verlaging van de sociale zekerheidsbijdragen voor jobstudenten die een langere tijd werken en bijgevolg een jaarlijks loon verdienen dat mag uitrijzen boven de huidige limieten zou er op neerkomen dat ze een goedkope vorm van arbeidskracht worden die het hele jaar door beschikbaar is en voor langere tijd en bijgevolg een bepaalde groep van werknemers uit de markt zou kunnen duwen. Voor de jobstudenten zou dit positief zijn aangezien ze dan langer en meer mogen werken en er meer arbeidsplaatsen voor hen ter beschikking zouden zijn, maar hierdoor loopt men wel het risico dat de perceptie tussen brutoloon en nettoloon vertekend geraakt bij de jobstudenten. Wanneer men zich na de studies vervolgens als een reguliere werknemer op de arbeidsmarkt begeeft zal de schok omtrent het verdiende loon bijzonder groot zijn. (FET 12/03/02)



Figuur 32: Versterkende feedback loop: automatische indexering (eigen creatie)

De vakbonden zijn erg gekant tegen een afschaffing van de automatische loonindexering aan de levensduurte. (FET 31/08/02) De automatische loonindexering zorgt er voor dat de lonen automatisch stijgen wanneer de spilindex overschreden wordt en de werknemer bijgevolg niet met een verlies van koopkracht wordt geconfronteerd wanneer de prijzen van de consumptiegoederen stijgen. Dit stelsel is ondertussen wel wat afgezwakt aangezien men niet meer de prijzen van alle courante consumptiegoederen in aanmerking neemt, maar men

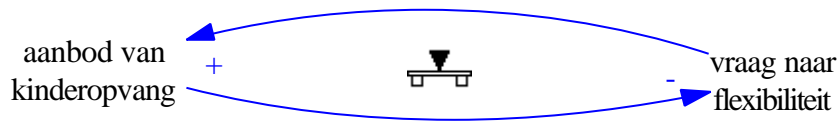
tegenwoordig gebruik maakt van de gezondheidsindex die ontgaan is van onder andere rookwaren en brandstoffen. Desondanks zorgt deze automatische indexering van de lonen nog steeds voor het behoud van de sociale rust volgens de vakbonden en wordt er bijgevolg niet al te snel gestaakt als de prijzen wat beginnen te stijgen. (FET 31/08/02) Via dit stelsel is er een vorm van veiligheid ingebouwd voor het behoud van de reële loonhoogte van de werknemer bij inflatie. Dit stimuleert het consumentenvertrouwen waardoor men goederen blijft aankopen en de werkgelegenheid niet in het gedrang komt bij een eventuele stijging van de prijzen. Wel is de berekeningswijze voor de automatische indexering wat voorbijgestreefd en wordt er gepleit voor een tabel van nationale indicatoren om tot een beter inzicht te komen in de stijging van de levensduurte en het formuleren van een gepast antwoord op deze evoluties.



Figuur 33: Versterkende feedback loop: Europa (eigen creatie)

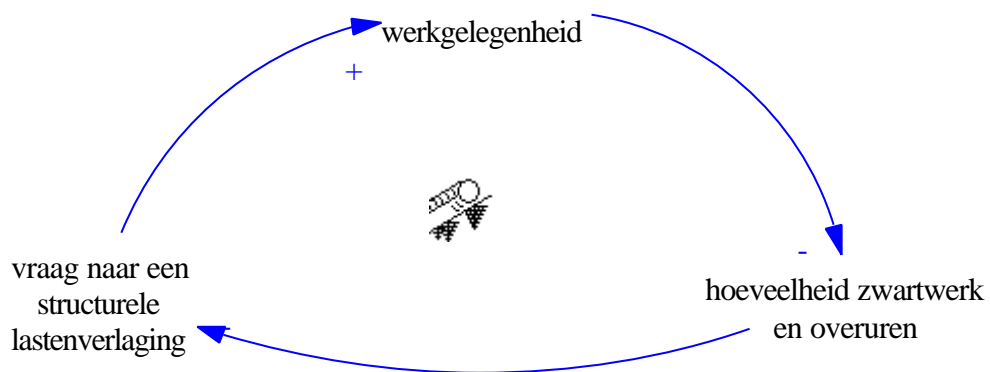
Volgens de vakbonden is Europa in zijn huidige vorm te sterk gericht op liberalisering waardoor het er niet altijd even democratisch aan toe gaat en men vaak de indruk krijgt dat allerlei maatregelen van bovenaf opgelegd worden waarbij het niet even duidelijk is hoe en waarom men tot deze visie is gekomen. (FET 7/03/02) Ter invoering van een meer democratisch karakter bij de Europese instellingen en ter mildering van de invloed van grote bedrijven op de besluitvorming zou men graag hebben dat beiden wat transparanter worden op sociaal en fiscaal vlak zodat er op de consequenties van genomen maatregelen snel en efficiënt gereageerd kan worden. Eén van de maatregelen die men hiervoor voorstelt is de afschaffing van het bankgeheim en de belastingparadijzen zodat binnen Europa de

kapitaalstromen in kaart gebracht kunnen worden en de sterke nadruk op liberalisering getemperd kan worden. (FET 14/12/01)



Figuur 34: Stabiliserende feedback loop: kinderopvang/meer flexibiliteit

Volgens de vakverenigingen is het niet de bedoeling dat de uitbouw van meer en betere kinderopvang leidt tot nog meer flexibilisering van het arbeidsproces. Meer flexibiliteit kan er komen in de visie dat dit het mogelijk maakt om voor een betere opvang van de kinderen te zorgen, maar niet omgekeerd. Het proces moet beide variabelen in evenwicht houden in plaats van dat meer kinderopvang de roep naar meer flexibiliteit ondersteunt of versterkt. (Knack 29/05/02)



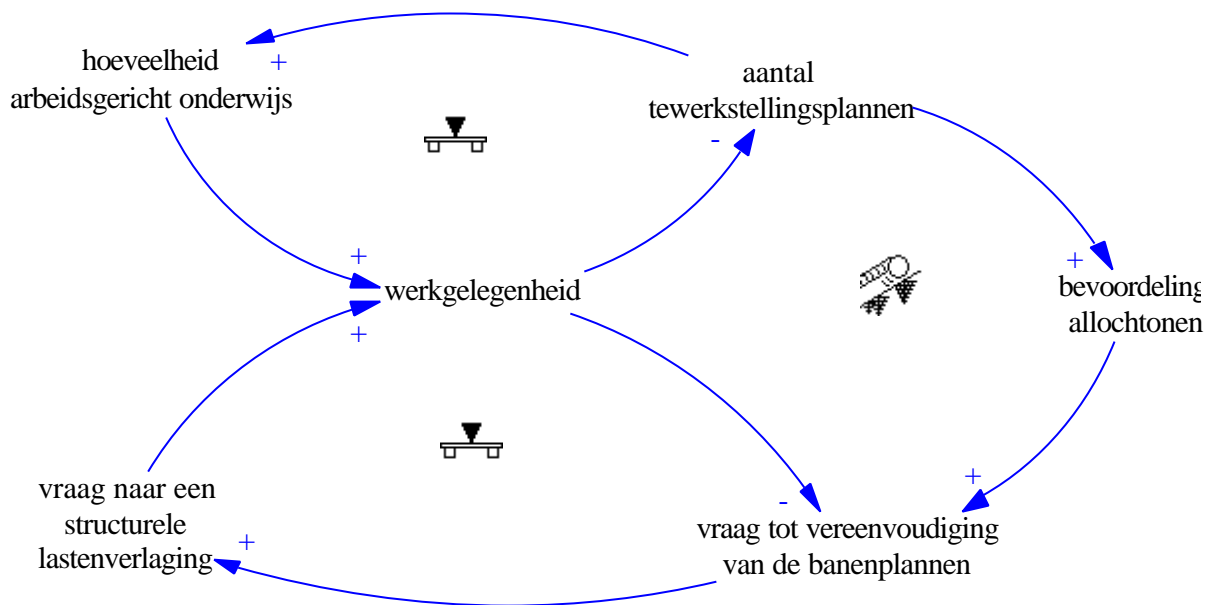
Figuur 35: Versterkende feedback loop: lastenverlaging (eigen creatie)

Ter stimulering van de werkgelegenheid zien de vakbonden een oplossing in de omzetting van heel wat zwartwerk naar reguliere banen door het invoeren van een structurele lastenverlaging waardoor men minder geneigd zal zijn om iemand in het zwart aan te nemen vanwege de bestraffing van inbreuken op de sociale wetgeving terwijl men tegen een aanvaardbare kost iemand in dienst zou kunnen nemen. Tevens ziet men in een structurele lastenverlaging een middel om te komen tot het terugdringen van het aantal gewerkte overuren per persoon via het aannemen van bijkomend personeel. De lastenverlaging zou zodanig moeten zijn dat het



voordeliger is om iemand aan te werven dan dat men iemand in het zwart laat werken of heel wat ongewenste overuren laat kloppen. (ACV, 2002)

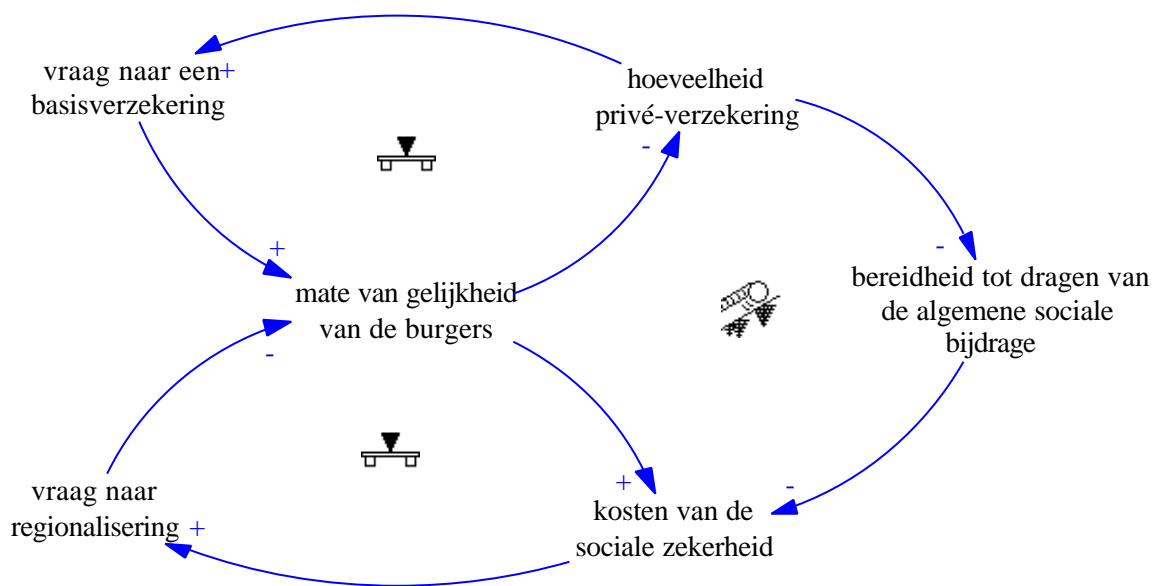
## 2 Bespreking van de ontdekte archetypes



Figuur 36: Archetype “afschuiven van de last”: werkgelegenheid (eigen creatie)

Het probleem situeert zich hier bij de vaststelling dat de werkloosheid in België de laatste jaren oploopt. De symptomatische oplossing bestaat er in dit geval in om tewerkstellingsplannen op te stellen en deze te koppelen aan arbeidsgericht onderwijs. (FET 19/10/02) Op korte termijn zal dit zeker een oplossing bieden voor een aantal knelpuntberoepen waarvoor nu onvoldoende geschoolde werknemers te vinden zijn. Op langere termijn is het de vraag of het onderwijs wel zal kunnen blijven met een snel veranderende technologie en of de geschoolde krachten over een voldoende ruime basis beschikken om zich in de loop van hun carrière te kunnen wenden tot andere loopbanen dan diegene waarvoor men oorspronkelijk een specifieke opleiding heeft genoten. Een meer fundamentele oplossing van de werkloosheid zou er in kunnen bestaan om het bos van banenplannen te vereenvoudigen zodat ze voor de werkgevers makkelijker toegankelijk worden en er bijgevolg meer personen aangeworven worden. (FET 19/02/02) Deze vereenvoudiging van de banenplannen zou dan kunnen uitlopen in een structurele

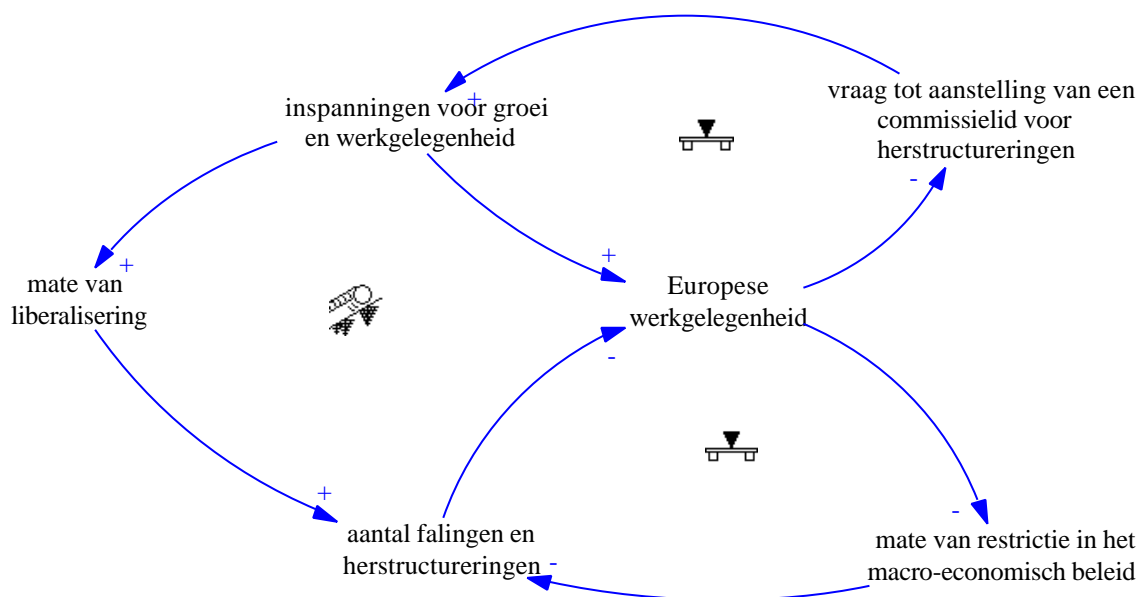
lastenverlaging waardoor het voor de werkgevers minder kost om iemand aan te nemen en men bijgevolg haast automatisch meer werkgelegenheid creëert. Een neveneffect van de tewerkstellingsplannen zijn maatregelen ter bevoordeling van allochtonen om in deze bevolkingscategorie wat te doen aan de alarmerende werkloosheidcijfers in vergelijking met de autochtone bevolking. (FET 15/01/03) Door het voor werkgevers voordeliger te maken langs allerlei plannen om allochtone werknemers in dienst te nemen lost de fundamentele problemen waarmee deze specifieke groep op de arbeidsmarkt kamt niet op. Eenmaal deze tewerkstellingsplannen ten einde lopen en de werkgevers niet meer kunnen genieten van gunstmaatregelen lopen de allochtonen het risico opnieuw op straat gezet te worden en terug verzeild te geraken in hun oude positie met hun oude problemen op het vlak van tewerkstelling.



Figuur 37: Archetype “afschuiven van de last”: ongelijkheid (eigen creatie)

Bij dit archetype is een symptoom van het probleem de ongelijkheid onder de bevolking die de vakbonden verder willen afbouwen in plaats van vergroten. De symptomatische oplossing bestaat er hier in dat men een basisverzekering invoert voor iedereen die enkel de meest fundamentele behoeften dekt en dat men deze basisverzekering verder aanvult met een privé-verzekering naargelang de burger hieraan behoefte voelt. (Knack 29/05/02) Langs deze weg willen sommigen de sociale zekerheid betaalbaar houden terwijl er toch nog voor iedereen een

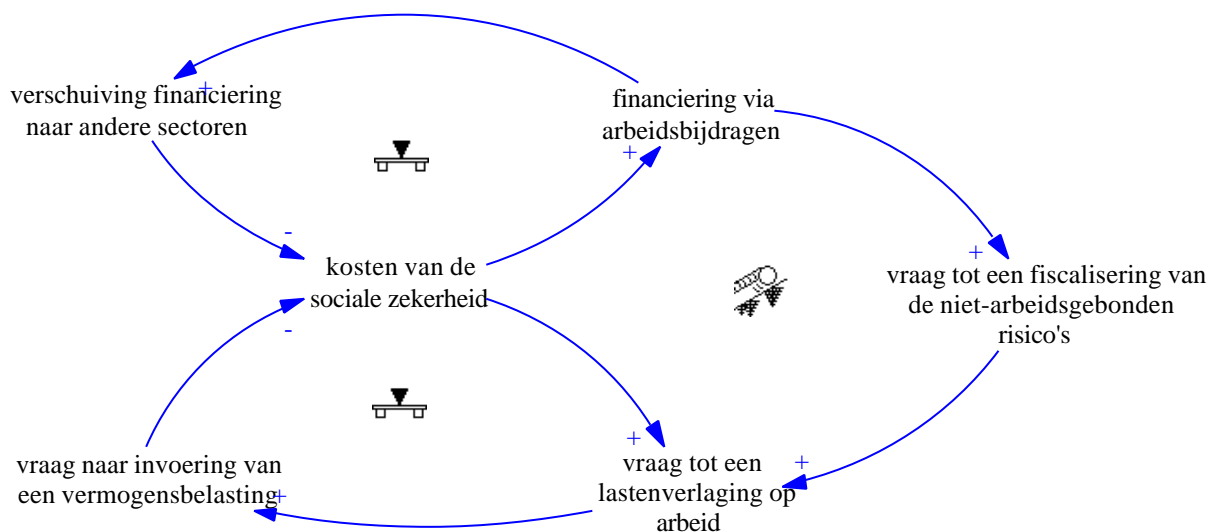
minimum dekking voorzien wordt. Dit is een symptomatische oplossing aangezien men er van uit gaat dat iedereen die de behoefte voelt om zich bijkomend te verzekeren dit eveneens zal kunnen betalen. Met andere woorden dit stelsel ondergraaft ten dele de fundamenten van de sociale zekerheid die geen onderscheid maken tussen de bijdrage die betaald werd en de uitkering die een behoeftige nodig heeft zoals dit wel het geval is bij een verzekering waarbij men enkel een uitkering krijgt in verhouding tot wat men reeds heeft bijgedragen en een bijdrage stort in verhouding tot het risico dat men loopt. De fundamentele oplossing bestaat er hierin om de sociale zekerheid met zijn huidige basisprincipes te behouden en er tevens voor te zorgen dat er geen regionalisering wordt doorgevoerd. Een regionalisering ondergraaft de sociale solidariteit die er momenteel heerst tussen alle Belgen en zou er met andere woorden voor zorgen dat de uitkering die men ontvangt niet enkel meer afhankelijk is van de behoefte, maar van de regio waar men verblijft. (FET 20/07/02) Een neveneffect van deze structuur is dat de algemene sociale bijdrage ter financiering van de sociale zekerheid steeds sterker ter discussie wordt gesteld en meer en meer concurrentie krijgt van de bijdragedefinitie zoals deze in de sector van de privé-verzekeringen wordt beschouwd.



Figuur 38: Archetype “afschuiven van de last”: Europa (eigen creatie)

Bij deze structuur is de politiek die door de Europese instellingen gevoerd wordt een symptoom van het probleem. Door te veel aandacht voor het marktgebeuren en te weinig aandacht voor de sociale dimensie van het Europese beleid heeft men soms de indruk dat de oplossingen die geformuleerd worden via het gevoerde beleid zeer kil en harteloos overkomen

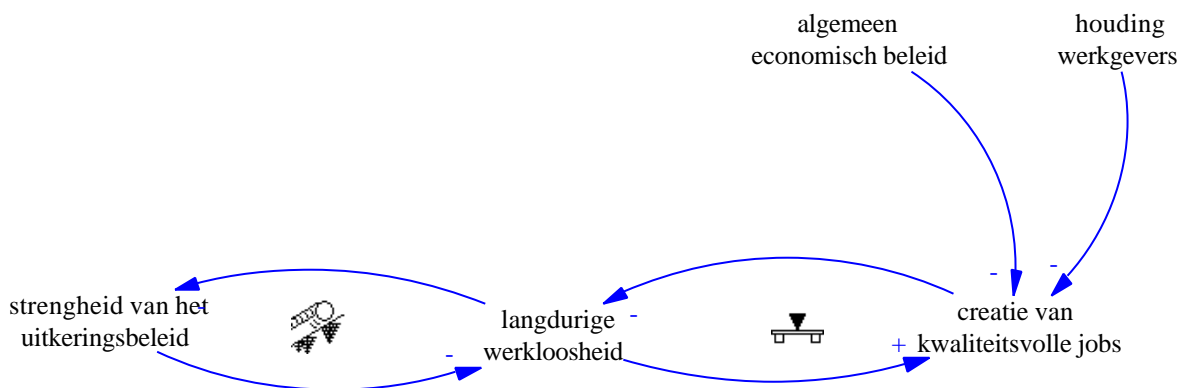
en alles moet wijken voor de markt. Dit terwijl Europa zijn onderdanen ten dienste zou moeten zijn en niet de onderdanen ten dienste van Europa dienen te staan. De symptomatische oplossing voor het aanzwengelen van de werkgelegenheid is het invoeren van een commissielid voor herstructureringen die deze beleidsopties een menselijk gelaat dient te geven en tevens er voor zou moeten zorgen dat er inspanningen geleverd worden ter bevordering van de groei en de werkgelegenheid. Het beleid zou er natuurlijk zodanig op gericht dienen te zijn dat men deze herstructureringen kan vermijden en ze bijgevolg niet dienen begeleid te worden. De fundamentele oplossing voor dit probleem ligt erin om het macro-economisch beleid te versoepelen zodat de economie kan beginnen aantrekken. Door het voeren van een te restrictief macro-economisch beleid is Europa ten dele verantwoordelijk voor de oplopende werkloosheidcijfers wat eigenlijk niet de bedoeling kan zijn. Niemand is gebaat met een zeer strak macro-economisch beleid als dit de bevolking niet ten goede komt. Een neveneffect van de inspanningen die gericht zijn op het verstevigen van de groei van de economie en het stimuleren van de werkgelegenheid is dat men zijn heil zoekt in nog meer liberalisering en bijgevolg via deze weg nog meer gaat bijdragen tot een verscherping van de concurrentie met als gevolg meer bedrijfsfalingen en herstructureringen. (FET 14/12/01; 10/05/02)



Figuur 39: Archetype “afschuiven van de last”: sociale zekerheid (eigen creatie)

Het niet meer betaalbaar zijn van de sociale zekerheid is hier een symptoom van het probleem. De symptomatische oplossing bestaat erin om nog zwaardere lasten op arbeid te

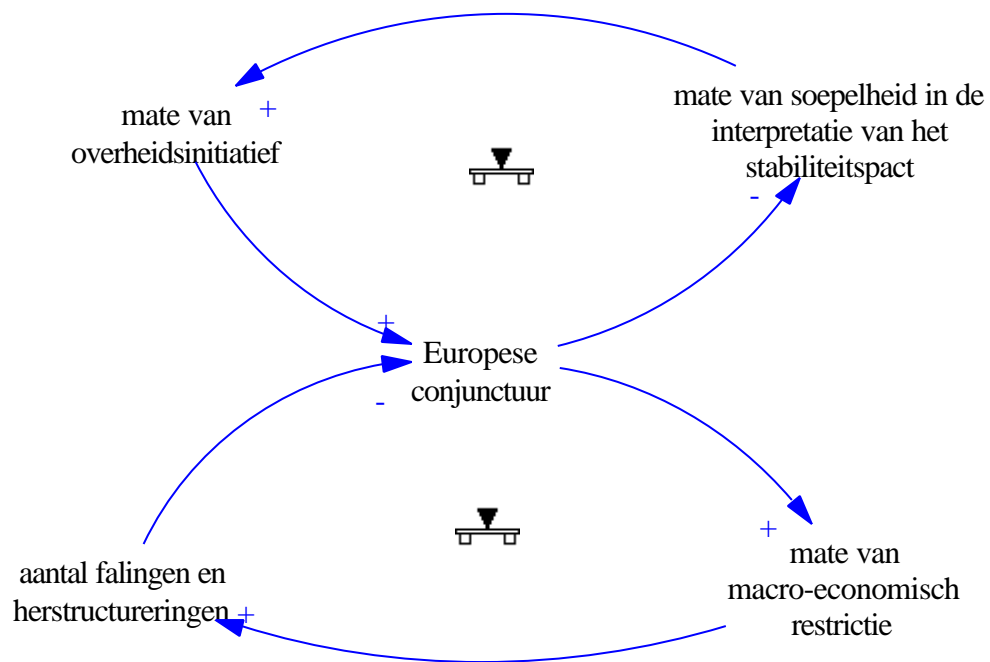
leggen en tevens eveneens te proberen om via andere sectoren bijdragen te collecteren. (FET 31/05/02) De fundamentele oplossing bestaat in een verlaging van de lasten op arbeid waardoor er meer personen worden aangeworven en men deze verlaging van de inkomsten als gevolg van een verlaging van de bijdragen kan compenseren aangezien er nu meer werknemers zijn die bijdragen tot het stelsel. Heel waarschijnlijk zal men deze verminderde inkomsten wel niet volledig kunnen opvangen door een toegenomen aantal tewerkgestelden. Hierom is het nodig dat niet alleen inkomen vergaard via arbeid bijdraagt tot de sociale zekerheid, maar dat ook inkomen vergaard uit vermogen een bijdrage levert tot de sociale zekerheid. Dit zou bijvoorbeeld kunnen gebeuren door het invoeren van een vermogensbelasting. (FET 3/10/02; 22/10/02) Een neveneffect van deze structuur is de bijdragen op arbeid vervangen door een fiscalisering van de niet-arbeidsgebonden risico's. (FET 26/03/02) Sociale risico's die niet verbonden zijn met arbeid zouden dan gefinancierd kunnen worden langs fiscale weg. Hierdoor bewerkstelligt men bijgevolg in één klap de mogelijkheid tot een verlaging van de lasten op arbeid.



Figuur 40: Archetype “grenzen aan de groei”: werkgelegenheid (eigen creatie)

Bij dit archetype draait alles om het verbeteren van de werkgelegenheid en in het bijzonder het afbouwen van het aantal langdurige werklozen. Een verstrenging van het uitkeringsbeleid zal er niet voor zorgen dat er minder werklozen zullen zijn. De redenering die hier achter schuilt is dat door een verstrenging van het beleid om een uitkering te verkrijgen mensen aangezet zullen worden om sneller en harder naar een nieuwe baan op zoek te gaan. De vakbonden zijn tegen deze evolutie aangezien volgens hen het probleem niet ligt bij diegene die naar arbeid vragen, maar wel bij diegenen die arbeid aanbieden. Er is met andere woorden

een tekort aan banen. Een verstrenging van het beleid is de versneller in het proces aangezien er niet minder personen werkloos zullen zijn, maar er gewoon meer mensen niet meer in aanmerking zullen komen voor een uitkering en hulp waardoor ze misschien nog langer werkloos zullen blijven. De vertrager in deze structuur om de werkloosheid af te bouwen is een gebrekkig aanbod aan banen. Dit aanbod wordt beperkt door het algemeen economisch beleid dat er niet meer op gericht is volledige tewerkstelling te bereiken enerzijds en anderzijds een arbeidsbesparende houding van de werkgevers. (ACV, 2002)



Figuur 41: Archetype “doelverlaging”: Europa (eigen creatie)

Bij doelverlaging heerst er in de bovenste cirkel druk om het doel te verlagen. In dit specifieke schema is er sterke druk vanuit vakbondshoek en vanuit werkgevershoek op Europa om te komen tot een versoepeling van het Groei- en Stabiliteitspact aangezien deze voorwaarden te beperkt zijn om in een situatie van economische vertraging het beleid te stimuleren langs Keynesiaanse weg waarbij een licht overheidstekort zou moeten kunnen. (FET 13/02/03) Wanneer het economisch goed gaat zou men dit pact strikter kunnen interpreteren om de lasten die gemaakt werden tijdens een groeivertraging te compenseren en eventueel een reserve op te bouwen voor als de tijden opnieuw keren. Met andere woorden er is druk om de voorwaarden van het pact soepeler te interpreteren naargelang van de

economische situatie. De acties die volgens de vakbonden dienen genomen te worden zijn: een minder restrictief economisch beleid zodat de werkgelegenheid wordt gestimuleerd door een licht overheidstekort ten gevolge van een versterkt overheidsinitiatief en een verlaging van de rente ter aanmoediging van de bedrijfsinvesteringen. In de onderste cirkel bevindt zich een vertraging tussen het macro-economisch beleid en de verantwoordelijkheid voor bedrijfsfalangen en herstructureringen. (FET 14/12/01) Het is eigenlijk nog niet duidelijk of het gevoerde beleid van Europa wel degelijk schadelijk is voor de werkgelegenheid tijdens een economische vertraging daar dit beleid voor de ganse Unie als geheel nog niet zeer lang in voege is en het bijgevolg nog te vroeg is om hierover een oordeel uit te spreken.

### 3 Overige verbanden

Nu de feedback loops en de gevonden archetypes beschreven zijn, kunnen we overgaan tot de beschrijving van de overige verbanden van figuur 18. We zullen dit kernvariabele per kernvariabele aanvangen om zoveel als mogelijk het overzicht niet te verliezen.

De bevoordeling van allochtonen dat een neveneffect is van de figuur 32 geeft volgens de vakbonden het bijkomende probleem dat dit kan lijden tot een impliciete discriminatie van de Belgische werknemers. Dit zou kunnen gebeuren doordat de allochtone werknemer door de voordelen die geboden worden aan de werkgevers in het kader van allerlei tewerkstellingsplannen goedkoper zijn om in dienst te nemen dan Belgische werknemers die aan de dezelfde eisen voldoen. Bijgevolg vrezen de vakbonden dat deze manier van werken om meer allochtone werknemers een baan te bezorgen er toe zou kunnen leiden dat men het racisme aanwakkert bij de Belgische werknemers die door deze maatregel onrechtstreeks getroffen worden. Dit kan natuurlijk niet de bedoeling zijn van maatregelen die bedoeld zijn om de hoge werkloosheid onder de allochtonen aan te pakken. De vakverenigingen zien een taak weggelegd voor de verbetering van de werkgelegenheid in het algemeen door een verdere uitbouw en verbetering van het stelsel van de lokale werkwinkels, de verdere uitbouw van de sociale economie en de herwaardering van de sociale partners op streekniveau. (FET 5/12/01; 19/06/02) Dit zijn allemaal maatregelen die specifiek gericht zijn om lokaal de problemen aan te pakken en die de mogelijkheid bieden om dit op een zeer efficiënte manier te verwezenlijken aangezien men deze problemen op een zo laag mogelijk niveau wil aanpakken. Hierdoor is het mogelijk om zeer dicht op de bal te spelen en op specifieke noden

een antwoord te formuleren. Een in de ogen van de vakbonden efficiënte manier om de werkgelegenheid te stimuleren is via sectorcovenanten die zowel ondersteund dienen te worden door de Vlaamse overheid als door de werkgevers en waarbij het de bedoeling is om aan de specifieke noden van elke sector tegemoet te komen en langs de verbetering van de ondernemingsmogelijkheden per sector te komen tot het scheppen van meer banen. (FET 19/10/02; 11/10/02) Om de werkgelegenheid verder te stimuleren zijn de vakbonden van oordeel dat er voor heel wat praktische problemen een betere oplossing dient gevonden te worden. Men gaat er in deze visie van uit dat een heel aantal mensen de stap naar de arbeidsmarkt veel sneller zouden zetten als de drempel, met andere woorden de randvoorwaarden om te participeren, lager zouden zijn. Zo zou men via het sociaal overleg er dienen toe te komen dat de nepstatuten worden afgeschaft en omgezet worden in volwaardige arbeidscontracten die aan de werknemers die zich in deze situatie bevinden toegang bieden tot het volledige schema van de sociale voordelen. Deze nepstatuten waren meestal wederom een poging om aan een aantal sociale bijdragen te ontsnappen en tegelijkertijd tegen een aanvaardbare kost voor de werkgever mensen aan het werk te zetten. Wanneer men in een volwaardig statuut kan werken dan gaan de vakbonden er van uit dat meer mensen deze banen zullen aanvaarden aangezien men dan over meer zekerheid beschikt wat betreft het kader waarin de arbeid dient gepresteerd te worden en de rechten die men kan opbouwen. De oprichting van deze nepstatuten zouden we tevens kunnen zien als een illustratie van de hoge lasten die geheven worden op arbeid en waar men via een halve maatregel iets trachtte aan te veranderen zonder tot een fundamentele oplossing te komen. De vakbonden hebben tevens aangekondigd de strijd tegen de schijnzelfstandigheid van meer en meer werknemers aan te vechten. Schijnzelfstandigheid houdt in dat de werknemer zijn diensten aanbiedt aan een werkgever als zelfstandige, maar haast uitsluitend voor één werkgever arbeid verricht en eigenlijk geen zelfstandige is maar een werknemer. We kunnen dit stelsel illustreren met een softwareontwikkelaar die als zelfstandige computerprogramma's ontwikkelt voor één en steeds dezelfde opdrachtgever, maar dit doet via een overeenkomst als zelfstandige. De werknemer kan als schijnzelfstandige enkel genieten van de sociale voordelen die van toepassing zijn op de zelfstandigen en veel beperkter zijn van omvang dan de sociale voordelen die toekomen aan de werknemers. (FET 13/09/02) Dit systeem van schijnzelfstandigheid wordt meestal door de werkgever opgedrongen aangezien deze langs deze weg geen sociale zekerheidsbijdragen verschuldigd is op de arbeid die door de schijnzelfstandige wordt uitgeoefend. Binnen heel het debat omtrent de sociale zekerheid zijn onlangs steeds meer en meer stemmen opgegaan om de discriminaties die tussen het stelsel



van sociale verzekeringen van werknemers en bedienden heersen te verminderen. De vakverenigingen zijn wel ronduit tegen een verbetering van het statuut van de zelfstandigen wanneer dit mede via bijdragen van de werknemers zou gefinancierd worden. Het optrekken van de bijdragen die door de zelfstandigen betaald worden ter financiering van bijkomende voordelen heeft steeds weinig bijval gekend bij deze bevolkingsgroep vanwege een te grote last op de schouders van de zelfstandige. De zelfstandigen zagen historisch meer in het stelsel van privé-verzekeringen voor bijkomende sociale verzekering zodat iedere zelfstandige zich naar eigen goeddunken en financieringscapaciteit bijkomend zou kunnen verzekeren. Via de weg van het sociaal overleg zouden de vakbonden een vergoeding willen invoeren zodat het woon- en werkverkeer voor alle werknemers gratis wordt eventueel verfijnd via een aantal richtlijnen. (FET 3/10/02) Dit zou een mogelijkheid bieden om meer mensen gebruik te laten maken van het openbaar vervoer om naar hun werk te gaan. Langs de weg van het sociaal overleg zouden de vakverenigingen graag een verhoging willen invoeren van de minimumlonen waardoor men de werkloosheidsval voor een aantal werknemers kan ontmantelen. Voor deze werknemers zou het dan niet meer voordeliger zijn om in de werkloosheid te blijven omwille van de uitkeringen, maar is het rekening houdend met de ongemakken die samen gaan met werken zoals het zoeken van kinderopvang en de kosten van woon- en werkverkeer toch nog steeds voordeliger om te gaan werken dan om te leven van uitkeringen. De bevordering van de koopkracht van de werknemers blijft nog steeds een belangrijk standpunt bij de werknemersverenigingen. Zo eisen ze via het sociaal overleg voor de invoering van een dertiende maand loon voor elke werknemer wat meer mensen moet aanzetten tot het zoeken van een baan in plaats van de werkloosheid te verkiezen. (FET 3/10/02) Ter bevordering van de werkgelegenheid zijn ze eveneens nog steeds voorstander van de collectief onderhandelde vierdagenwerkweek met loonbehoud. (Knack 29/05/02) Door de arbeidsduurverkorting hoopt men op de tewerkstelling van meer personen om de vrijgekomen werktijd op te vullen. Voor de werkgevers is dit uiteraard wel een zeer moeilijk te verteren voorstel. Door arbeidsgericht onderwijs en de vereenvoudiging van de banenplannen wil men de risicovolle groepen op de arbeidsmarkt een duwtje in de rug geven zodat ook deze groepen gemobiliseerd worden om de arbeidsmarkt te betreden. (FET 19/10/02)

Wat het luik sociaal overleg betreft zijn de vakbonden tegen een inmenging van de overheid bij het overleg, zouden ze graag meer sociaal overleg zien op Vlaams niveau, is men tegen regionale CAO's en wil men enkel de huidige structuren die bestaan voor regionaal sociaal

overleg verstevigen zonder nieuwe structuren te creëren. Dit laatste is vooral ingegeven vanuit de vrees dat men binnen een zelfde sector te grote verschillen zou verkrijgen door het regionaal overleg uit te breiden. (FET 18/04/02; 24/04/02) Als antwoord op de frontvorming langs de werkgeverszijde (gezamenlijke structuur van VEV en Vlaamse Kamers van Koophandel (Knack 05/03/03)) is men eveneens voorstander van de vorming van een gemeenschappelijk vakbondsfront ten einde de werknemers beter te kunnen verdedigen. (FET 11/10/02) Men wil tevens het model van sociaal overleg uitbreiden naar de KMO's toe waar momenteel enkel in zeer beperkte vorm vakbondsafvaardigingen werkzaam zijn. (FET 25/01/02; 19/09/02) Dit is ingegeven door de vaststelling dat twee op de drie arbeidsgeschillen voorkomen in kleine en middelgrote ondernemingen en de positie van België als een typisch KMO-land zet de invoering van syndicale delegatie in de KMO's nog meer in de verf. De vakbonden worden op dit vlak gesteund door de Europese Unie waar reeds voorstellen voor de invoering van vakbondsafvaardigingen in KMO's werden geformuleerd. De vakbonden zijn zeer sterk tegen overheidsinmenging in de regelgeving omtrent het stakingsrecht en tevens zijn ze ervan overtuigd dat deze materie onder de sociale partners dient geregeld te worden zonder de tussenkomst van arbeidsrechtbanken. (FET 16/02/02) Met deze doelstellingen in het achterhoofd werd met de werkgevers het herenakkoord afgesloten waarbij de vakverenigingen afzien van wilde stakingen, maar wel de mogelijkheid op vliegende stakersposten wensten te behouden. (FET 13/03/02) Op Europees niveau wil men een versterking van de kracht van de IAO-normen en dit om als tegengewicht te dienen voor de sterke drang naar liberalisering die momenteel nog binnen het Europese denken heerst. (FET 29/06/02) Men is bij de vakbonden op zich niet tegen het sluiten van Europese CAO's zolang als deze voor iedereen bindend zijn binnen Europa binnen een bepaalde sector; er is met andere woorden wel ruimte binnen de vakverenigingen om te komen tot een sociaal overleg op Europees niveau. (FET 14/12/01) Centraal bij het sociaal overleg van de afgelopen periode staat het behoud van het stelsel van brugpensionering. Deze verworvenheid wil men bij de vakbonden niet zonder slag of stoot opgeven. Niettegenstaande is het mogelijk volgens de vakbonden om het huidig stelsel van brugpensionering om te vormen naar een vorm waarbij men geleidelijk aan evolueert naar arbeidsduurvermindering of naar een stelsel van uitloopbanen voor de oudere werknemers. Langs deze mogelijke evoluties wil men er voor zorgen dat het stelsel van brugpensionering betaalbaar blijft voor de sociale zekerheid in de toekomst. (FET 25/01/02)

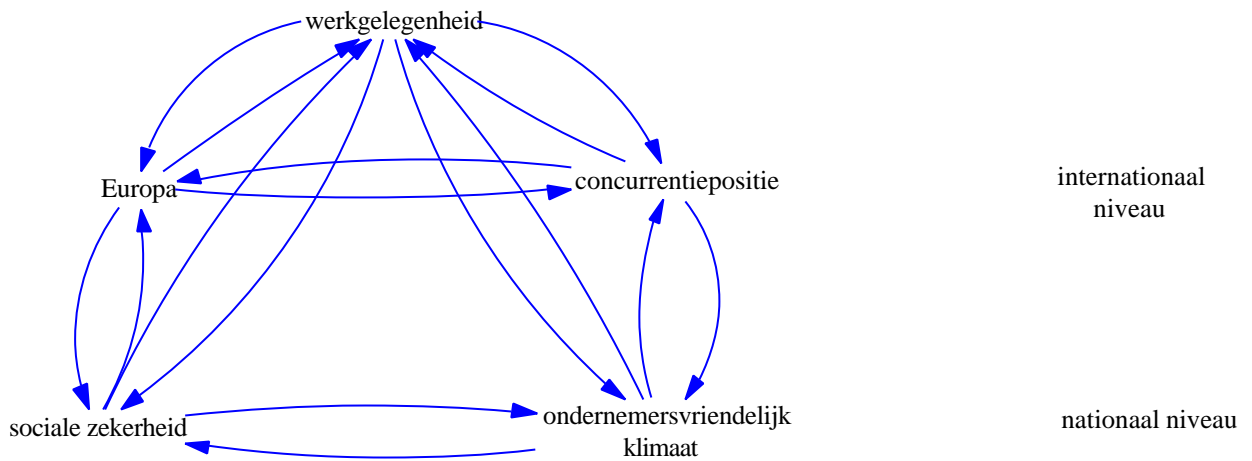
Het behoud en de verbetering van de koopkracht zijn nog altijd één van de belangrijkste bekommernissen van de vakbonden. Zo kan een stelsel van prestatiebeloning voor de werknemers enkel als het kader hiervoor is vastgelegd in een CAO, hiermee willen de vakbonden zoveel als mogelijk willekeur bij de berekening van het loon beperken. Een andere maatregel die door de vakbonden naar voren wordt geschoven ter bescherming tegen enige willekeur in de verloning is een actualisering van de functieclassificaties. Hierdoor zou het mogelijk moeten worden dat iedereen die in een bepaalde sector werkzaam is in een specifieke functie van een zelfde verloning kan genieten. Door de toenadering van het statuut van arbeiders en bedienden wensen de vakbonden dat de eerste carensdag, dit is de eerste dag van het ziekteverlof, voor iedereen in de toekomst betaald wordt en niet enkel betaald is voor de bedienden zoals nu het geval is. (FET 13/03/02; 19/09/02; 29/03/02) Hierdoor stijgt bijgevolg de koopkracht van de arbeiders. Om de lonen in alle sectoren en binnen alle functies op gelijke leest te schoeien is men voorstander voor het gelijktijdig onderhandelen van de lonen in de privé- en de overheidssector. De vakbonden gaan er tevens van uit dat aan de toenemende eis van de werkgevers tot meer flexibiliteit bij de werknemers iets in ruil mag staan zoals bijvoorbeeld een toename van de koopkracht. (FET 25/01/02) De onzekerheid die door een toename van allerlei vormen van tijdelijke arbeidscontracten wordt veroorzaakt dient weggewerkt te worden door een evolutie naar het opnieuw aanbieden van meer contracten van onbepaalde duur door de werkgevers. De vakbonden zijn bijgevolg voorstanders van een evolutie naar duurzame arbeid voor de werknemer met garanties voor werkzekerheid en koopkracht via meer contracten van onbepaalde duur en een vermindering van de toenemende vraag naar flexibiliteit. (FET 31/08/02) Om wat aan de discriminatie van de oudere werknemer te doen, wordt door de vakverenigingen een voorstel gelanceerd om de anciënniteit over de ganse loopbaan te laten lopen waardoor enerzijds de koopkracht van de werknemer kan blijven aangroeien en anderzijds de leeftijd niet langer als een onderscheidende factor wordt gezien. Het inkomen van de werknemer wordt in de ogen van de vakverenigingen belemmerd van verder aan te groeien door de handhaving van de loonnorm. In de sectoren waar er collectief overleg is, stellen de vakbonden vast dat de lonen niet sterker stijgen dan aan de onderhandelingstafel werd genegotieerd waardoor de loonnorm eigenlijk ten dele overbodig is geworden. (FET 6/03/02) De loonnorm wordt niet gecompenseerd door een verlaging van de personenbelasting zoals wel eens door de werkgevers wordt aangebracht daar de verlaging van de personenbelasting voor iedereen geldt en niet uitsluitend voor de werknemers en bijgevolg niet als een compenserende factor kan gezien worden voor de beperkingen aan de loonstijgingen die door de loonnorm worden

opgelegd. De loonnorm laat trouwens de inkomens verdiend uit zelfstandige arbeid ongemoeid wat in de ogen van de vakbonden een discriminatie uitmaakt van de werknemer ten opzichte van de zelfstandige. (Knack 4/12/02) De syndicaten pleiten voor de invoering van een vermogenskadaster dat rekening houdt met het geheel van het verdiende inkomen en dat geen onderscheid maakt naargelang van de oorsprong van het inkomen om een heffing in het kader van de sociale zekerheid op toe te passen.

Voor de sociale zekerheid willen de vakbonden de volgende vier maatregelen invoeren: een dertiende maand kinderbijslag voor alle kinderen, het invoeren van het tweeverdienermodel, financiering via een algemene sociale bijdrage en het verhogen van de staatstussenkomst in de toekomst wanneer de intrestlast van de overheidsschuld voldoende is gedaald. Via het sociaal overleg wil men er toe komen dat de uitkeringen die gedaan worden door de sociale zekerheid welvaartsvaster worden via een automatische indexering. (FET 31/05/02; 31/08/02; 13/09/02; 22/10/02) Ter aanmoediging van de werkgelegenheid wil men dat de sociale zekerheid expliciet rekening houdt met de personen die deeltijds werken. De vakbonden gaan ervan uit dat als dezelfde sociale voordelen gelden voor de deeltijdse werknemers als voor de voltijdse werknemers het makkelijker zal zijn om meer mensen in dit stelsel te werk te stellen.

Op het Europese vlak wordt er verwacht dat er eindelijk vanuit de Europese Unie een initiatief genomen wordt ter verbetering van de werkgelegenheid binnen de Unie. Dit als een tegenreactie op de continue vraag vanuit de Europese Unie om zoveel mogelijk instellingen te privatiseren. De vakbonden zijn zeer sterk gekant tegen een privatisering van de openbare diensten zoals dit door de Europese instellingen wordt aanbevolen. Volgens de vakverenigingen maakt dit een coherent overheidsbeleid onmogelijk daar de overheid door een privatisering de controle ten dele verliest over de eigen diensten. Deze roep naar privatisering kadert tevens niet in het beeld dat de vakbonden hebben van de opbouw van een duurzame economie die als ondersteuning dienst moet doen van een innoverende industrie. De innovatie van de industrie zien de vakbonden als één van de beste manieren om te komen tot het veilig stellen van de werkgelegenheid en als een compensering van de hoge loonkosten waardoor het voor potentiële werkgevers interessant blijft om in België te blijven investeren. Een innoverende industrie heeft volgens de bonden zeer sterk nood aan betrouwbare en efficiënte openbare diensten en hierin zal door een privatisering van deze diensten niet kunnen voorzien worden. (ACV, 2002)

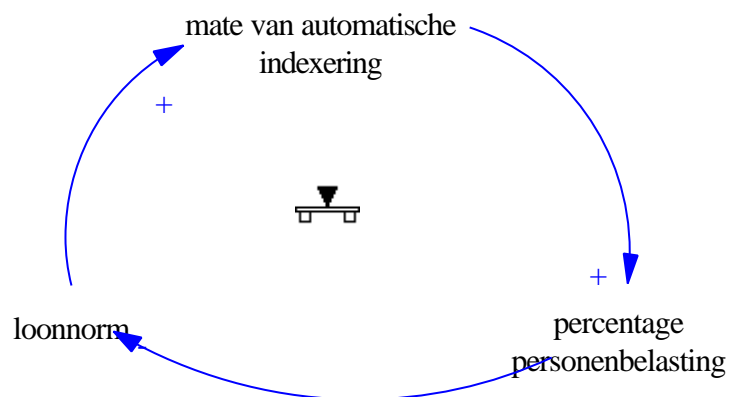




Figuur 43: Overzicht werkgevers (eigen creatie)

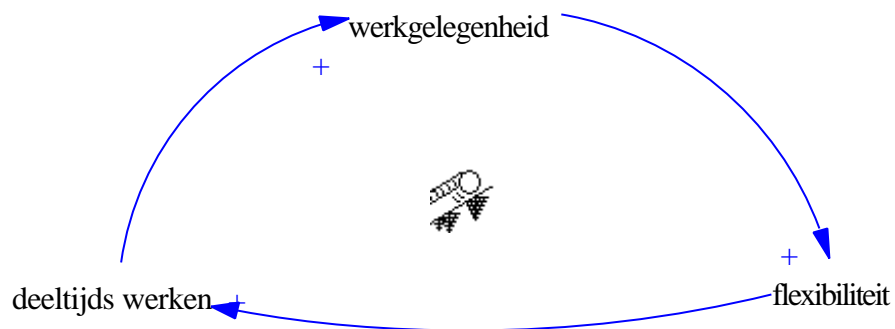
De werkwijze die gevolgd wordt voor de opbouw van het mentale model van de werkgeversorganisaties is analoog aan de procedure die gevolgd werd voor het model van de vakverenigingen. Net zoals aan werknemerszijde hebben we hier een vijftal kernvariabelen die eveneens op te delen zijn in twee niveaus. De centrale kernvariabele vormt hier opnieuw werkgelegenheid. Op het nationale niveau vinden we de sociale zekerheid en het ondernemersvriendelijk klimaat terug terwijl we op internationaal niveau Europa en de concurrentiepositie terugvinden.

### 1 Versterkende en stabiliserende feedback loops



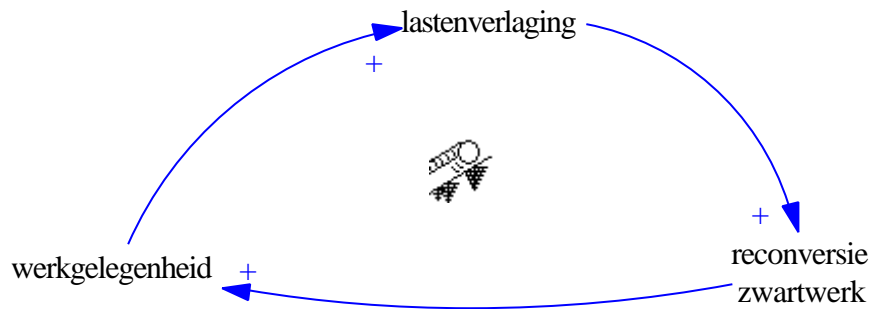
Figuur 44: Stabiliserende feedback loop: automatische indexering (eigen creatie)

Bij deze stabiliserende feedback loop gaan de werkgevers ervan uit dat een te gulle loonstijging niet verantwoord is om de concurrentiepositie van België niet te schaden. (FET 01/02/02; 23/08/02) Ze houden hierom vast aan een strakke interpretatie en berekening van de loonnorm. De werkgeversorganisaties postuleren dat de loonnorm wordt gecompenseerd door de automatische indexering van de lonen aan de levensduurte en door de recent doorgevoerde verlaging van de personenbelasting waardoor er ondanks een strikte interpretatie van de loonnorm toch nog sprake is van een, weliswaar kleine, loonsverhoging. (FET 25/01/02; 06/03/02; 25/09/02; 27/09/02; 4/12/02; 12/12/02) Deze cyclus vormt in de ogen van de werkgevers een stabiliserend effect op de loonvorming en voorkomt een te sterke loonstijging waardoor de concurrentiepositie wordt aangetast en komt tegelijkertijd tegemoet aan de eis van de vakbonden om een lichte loonsstijging vanwege een verhoogde productiviteit. De vakbonden zien dit uiteraard anders aangezien in hun visie de verlaging van de personenbelasting voor iedereen geldt en bijgevolg niet geïnterpreteerd kan worden als een beperkte loonstijging voor de werknemers. (FET 06/03/02)



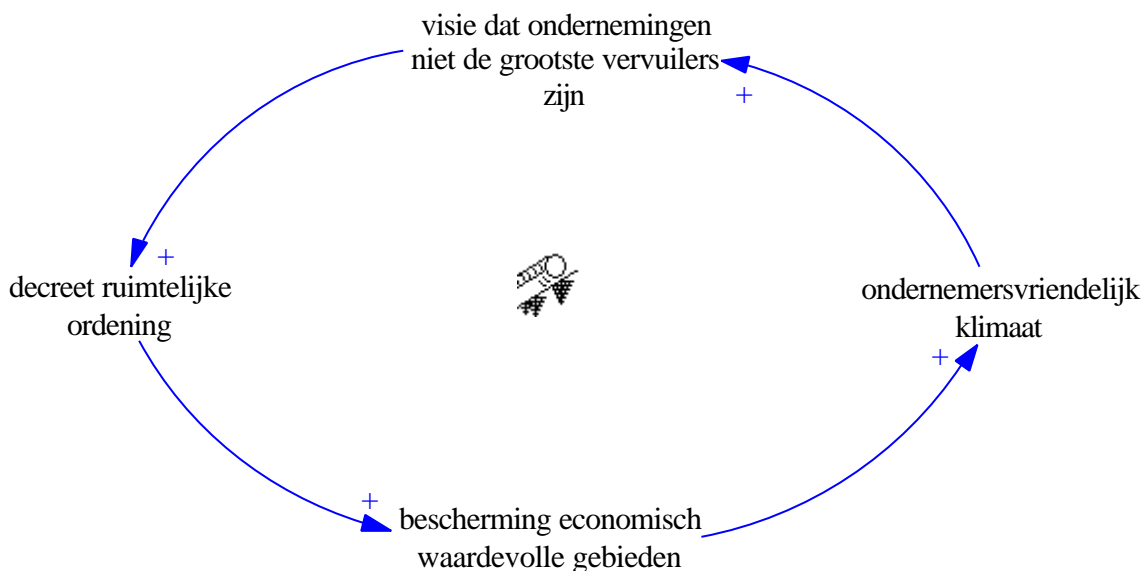
Figuur 45: Versterkende feedback loop: flexibiliteit (eigen creatie)

De werkgevers verwachten dat ze de werkgelegenheid kunnen stimuleren door het aanmoedigen van meer flexibiliteit bij de werknemers en een mogelijke vorm om dit in te voeren is een versoepeling van de mogelijkheden tot deeltijds werken. (FET 27/09/02) Zij gaan er met andere woorden van uit dat het niet mogelijk zal zijn om nog veel voltijdse banen bijkomend te creëren, maar dat het wel mogelijk is een heel aantal deeltijds banen tot stand te brengen waarbij men dan vooral doelgroepen viseert die arbeid en gezin beter op elkaar wensen af te stemmen. (FET 25/01/02; Knack 29/05/02)



Figuur 46: Versterkende feedback loop: lastenverlaging (eigen creatie)

Een tweede mogelijkheid volgens de patronaten tot het stimuleren van de werkgelegenheid is deze versterkende feedback loop. Door een verlaging van de lasten op arbeid zou het mogelijk moeten worden om heel wat banen die nu in het zwartcircuit worden uitgeoefend wegens een te hoge kostprijs voor de werkgever of de klant, bij doorrekening van de reële arbeidskost, een volwaardig statuut te geven. Wanneer het mogelijk wordt deze personen in de legaliteit te werk te stellen dan worden er sociale zekerheidsbijdragen op de verrichte arbeid betaald wat met andere woorden de stijgende kosten van de lastenverlaging voor de sociale zekerheid zou moeten compenseren. (Andries, Mark, 2002)



Figuur 47: Versterkende feedback loop: ruimtelijke ordening (eigen creatie)

Een van de belangrijkste problemen waar België mee kampt is een gebrek aan ondernemerszin bij de bevolking wat natuurlijk een negatieve impact heeft op de



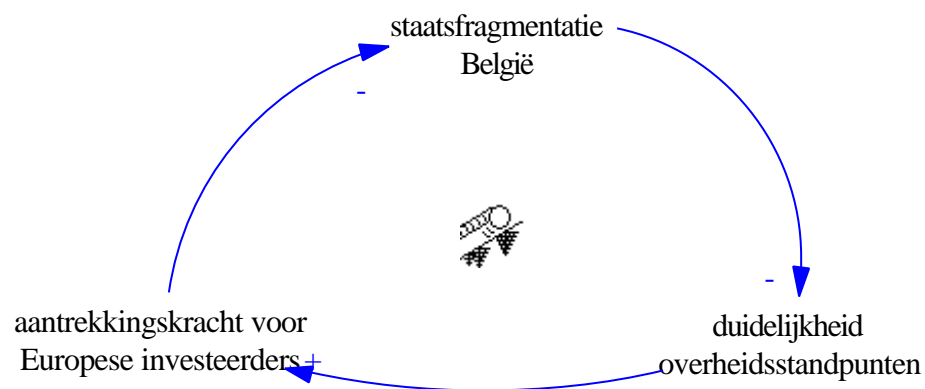
werkgelegenheid. Om hieraan wat te doen stellen de werkgeversverenigingen voor om het klimaat vriendelijker te maken voor de ondernemer. Een misvatting die omtrent ondernemingen geldt volgens het patronaat is dat bedrijven de grootste vervuilers zijn van het milieu. (FET 10/10/02; 17/10/02) Hierdoor komt er steeds minder grond vrij om nieuwe projecten in te richten of er zijn zoveel randvoorwaarden die vervuld dienen te worden vooraleer een onderneming van start kan gaan dat het er gewoonweg niet van komt. De werkgevers stellen daarom voor om net zoals er beschermingsmaatregelen gelden voor waardevolle ecologische gebieden een zelfde redenering te laten gelden voor gronden die omwille van hun ligging economisch waardevol zijn zodoende dat op deze kavels ondernemingen tegen een aanvaardbare kost nieuwe initiatieven kunnen opstarten. Tevens ijveren ze voor een planologische compensatie als een bedrijfsterrein om één of andere reden onbeschikbaar wordt waardoor er voldoende terreinen beschikbaar blijven voor nieuwe initiatieven. (FET 26/09/02) Zij gaan er van uit dat hoe makkelijker het wordt om een bedrijf op te starten hoe meer de ondernemingszin zal gestimuleerd worden wat zal weerspiegeld worden in een toenemende werkgelegenheid.



Figuur 48: Versterkende feedback loop: KMO's (eigen creatie)

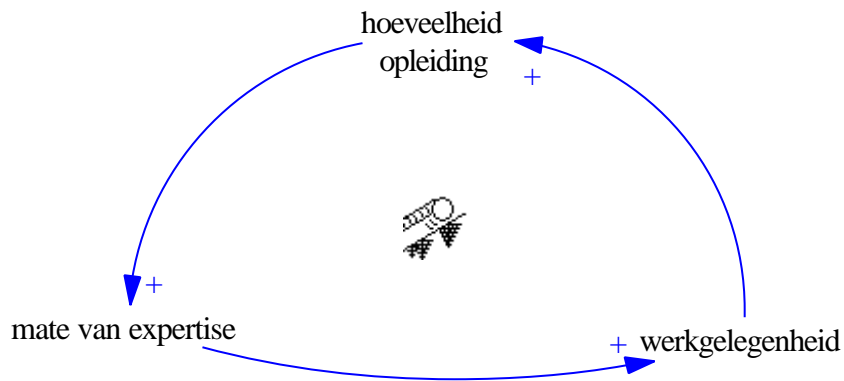
België staat bekend als een land met enorm veel kleine en middelgrote ondernemingen waar op zich natuurlijk niets mis mee is, maar wat wel zo zijn nadelen heeft in een ruimere economische context. De meeste KMO's zijn te klein om op Europese schaal te kunnen concurreren. Dit is een gevolg van het feit dat er te weinig kapitaal beschikbaar is op de

Belgische markten om een groeiende KMO te laten uitgroeien tot een speler die op Europese of wereldschaal de concurrentie aankan. (Knack 08/05/02) Doordat er zo weinig KMO's op Europese schaal concurreren trekt België geen grote financieringsbronnen aan uit het buitenland waardoor de meeste Belgische ondernemingen hun schaal als het ware bewust beperken tot de grootte van een KMO aangezien de risico's om door te groeien tot een grotere organisatie te groot zijn vanwege het gebrek aan voldoende financiële rugsteun. Hierdoor zitten deze ondernemingen als het ware gevangen in een versterkende cirkelredenering volgens de werkgeversorganisaties.



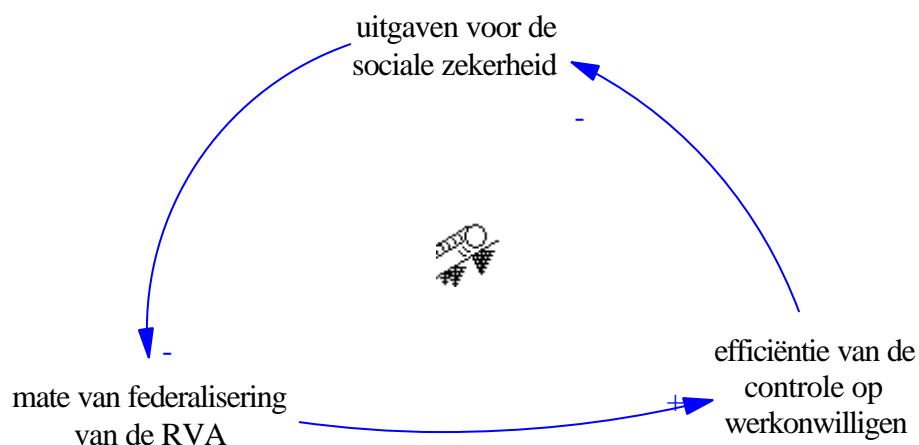
Figuur 49: Versterkende feedback loop: staatsfragmentatie (eigen creatie)

De ondernemer in België zit bijkomend opgezaald met de complexe staatsstructuur van België waardoor het in het buitenland niet steeds duidelijk is tot welk overheidsorgaan men zich dient te wenden of welke overheid voordelen toekent in ruil voor investeringen. (Knack 08/05/02; FET 30/01/03) Door de versnipperde overheidsstructuur is het zeer moeilijk voor buitenstanders om een duidelijke lijn te ontdekken in de standpunten die door de verschillende overheden worden verkondigd. Wanneer België op Europees niveau een heikel punt voor de ondernemers wil aankaarten dan kan dit tot een wirwar van standpunten van een veelheid van overheden leiden waardoor men niet tot een optimale beslissing kan komen of efficiënt de belangen van bepaalde sectoren weet te verdedigen.



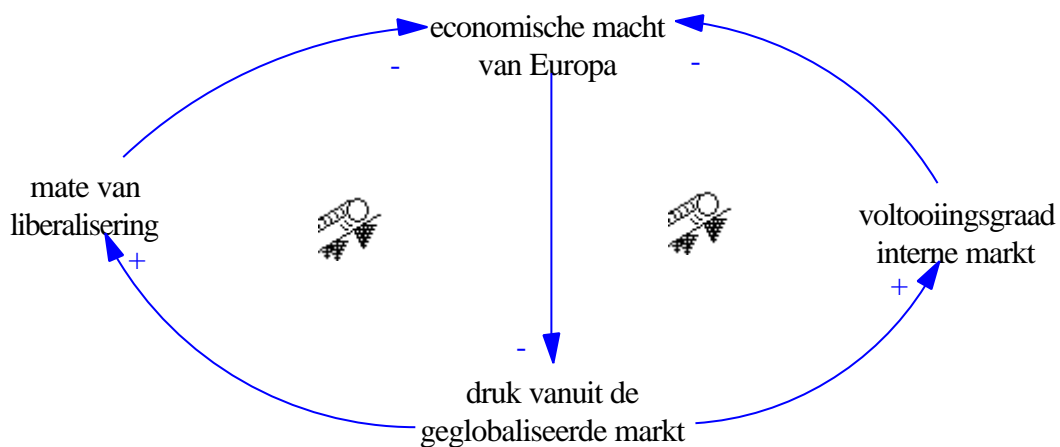
Figuur 50: Versterkende feedback loop: opleiding (eigen creatie)

Eén van de interessantste manieren om de werkgelegenheid te ondersteunen op een duurzame wijze volgens de werkgeversorganisaties is het verder uitbouwen van een kenniseconomie. (FET 4/12/02; 21/02/03) Dit dient te gebeuren door op alle mogelijke manieren opleiding in de ruimste betekenis te stimuleren zowel via de overheid als via de ondernemingen zelf. Voor België is dit, in de visie van de werkgevers, cruciaal wil men de werkgelegenheid veilig stellen in de toekomst daar we over geen andere natuurlijke rijkdommen beschikken dan de opgebouwde expertise. Deze visie wordt nog versterkt door de integratie van de Oostbloklanden in de Europese Unie waardoor het voor ondernemingen die sterk steunen op laag geschoolde arbeid zeer interessant wordt om naar deze streken te verkassen vanwege de veel lagere arbeidskost. (Knack 29/01/03)



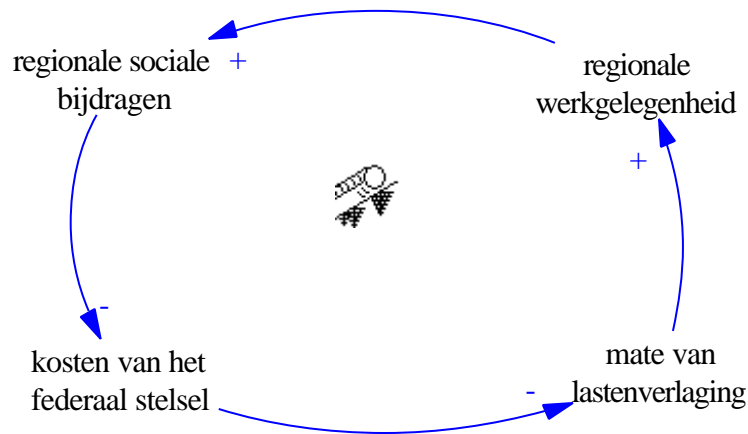
Figuur 51: Versterkende feedback loop: sociale zekerheid (eigen creatie)

Het probleem met de sociale zekerheid volgens de werkgevers is de vaststelling dat deze teveel kost; bijgevolg tracht men de kosten hiervoor naar beneden te halen. Een mogelijkheid om dit te doen is, volgens het patronaat, het federaliseren van de RVA (Rijksdienst voor Arbeidsbemiddeling) waardoor de controle op werkonwilligen efficiënter kan gebeuren en er geen uitkeringen onterecht worden toegekend. (FET 22/05/02) De efficiëntere controle leidt tot een besparing in de uitgaven van de sociale zekerheid waardoor dit stelsel kan blijven voortbestaan in de toekomst voor hen die het echt nodig hebben.



Figuur 52: Dubbele versterkende feedback loop: Europa (eigen creatie)

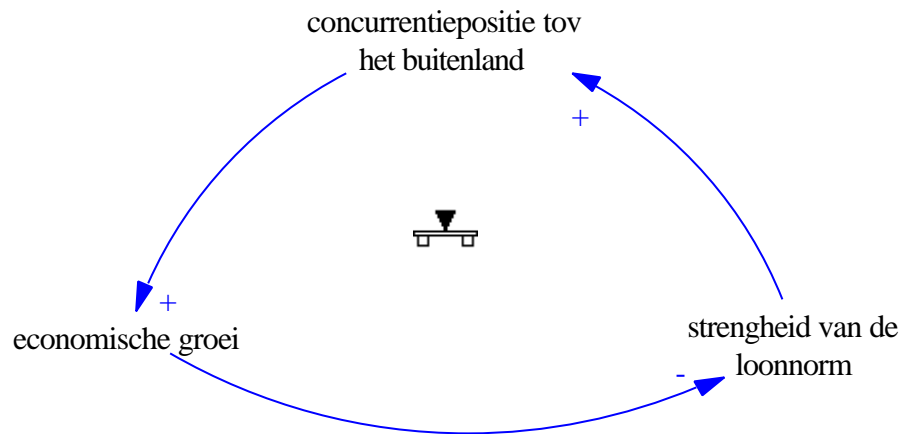
In een Europese context verwachten de werkgevers dat een voortzetting van de economische hervormingen zal leiden tot een opbloei van de Europese economie en dat de ondernemingen meer mogelijkheden zullen verwerven om op wereldschaal versterkt te kunnen concurreren. (FET 12/01/02) Een verdere liberalisering van de arbeids- en kapitaalmarkten gecombineerd met de voltooiing van de interne markt worden gezien als noodzakelijke stappen om de druk vanuit een geglobaliseerde economie weerwerk te kunnen bieden. Langs deze hervormingen om hopen ze dat Europa in de toekomst één van de grote economische machtsblokken zal kunnen blijven en eventueel zelfs zijn positie zal kunnen versterken.



Figuur 53: Versterkende feedback loop: regionalisering (eigen creatie)

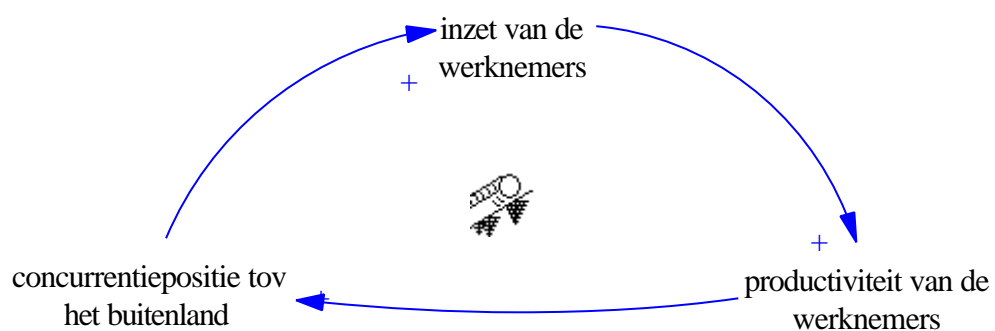
De werkgevers zijn voorstander van de invoering van regionaal sociaal overleg daar er op deze wijze beter rekening kan gehouden worden met de economische realiteit zoals deze zich binnen een regio voordoet in vergelijking met sociaal overleg op federaal niveau bijkomend gaan ze ervan uit dat dit systeem efficiënter is en bijgevolg minder zal kosten. (FET 05/03/02) Door een lagere kostprijs via regionalisering van de sociale zekerheid zou het mogelijk moeten zijn om een lastenverlaging door te voeren en zodoende bijkomende banen te scheppen. (FET 12/10/01). Momenteel gebeurt het overleg vooral op federaal niveau wat inhoudt dat werknemers uit economisch sterke regio's minder kunnen genieten van de economische groei binnen een regio in vergelijking met een stelsel van geregionaliseerd sociaal overleg door het in rekening brengen van economisch trager groeiende regio's bij de loononderhandelingen. Langs de andere kant ondervinden werkgevers in trager groeiende economische regio's nadeel van de op federaal niveau afgesproken loonstijgingen daar deze vanuit economisch standpunt voor deze achterophinkende regio's eigenlijk niet verantwoord zijn. De werkgevers stellen voor deze problematiek op te vangen door een stelsel van regionale bijdragen en de opstelling van een regionale index van de levensduurte waardoor het mogelijk zou moeten zijn om via het sociaal overleg beter in te spelen op de regionale economische context. Langs deze weg wil men voorkomen dat er nog geld van de Vlaamse regio doorgestort wordt naar de Waalse regio ter aanzuivering van de tekorten in de Waalse sociale zekerheid door een trager groeiende economie en een hoger werkloosheidscijfer in Wallonië. (2,3 miljard euro; Knack 12/03/03 en berekend door het Instituut voor de Nationale Rekeningen) Dit betekent waarschijnlijk wel dat men de Vlaams-Waalse breuklijn binnen België nog verder zal aanwakkeren. De achterliggende gedachte van deze versterkende

feedback loop is dat via deze weg het mogelijk zou moeten worden om de sociale zekerheid betaalbaar te houden in de toekomst via de stabiliserende werking van de koppeling van de regionale economie aan regionale bijdragen.



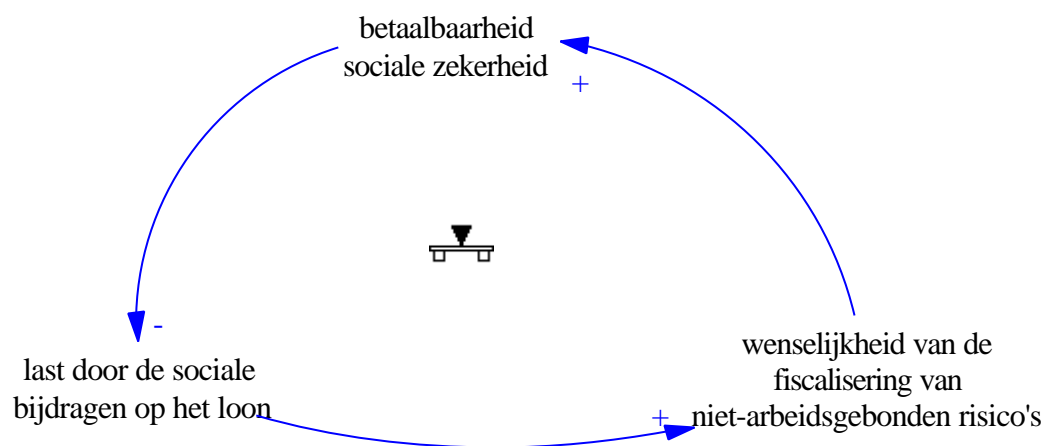
Figuur 54: Stabiliserende feedback loop: loonnorm (eigen creatie)

De werkgevers zien een stabiliserend effect tussen de loonnorm, de concurrentiepositie en een verslechterende economische conjunctuur. (FET 27/09/02; 23/08/02; 4/12/02; 12/12/02) Door het behoud van de loonnorm verwachten de werkgevers dat de concurrentiepositie van België niet in het gedrang komt en automatisch gehandhaafd kan worden wanneer het economisch wat minder gaat.



Figuur 55: Versterkende feedback loop: hoge inzetbaarheid (eigen creatie)

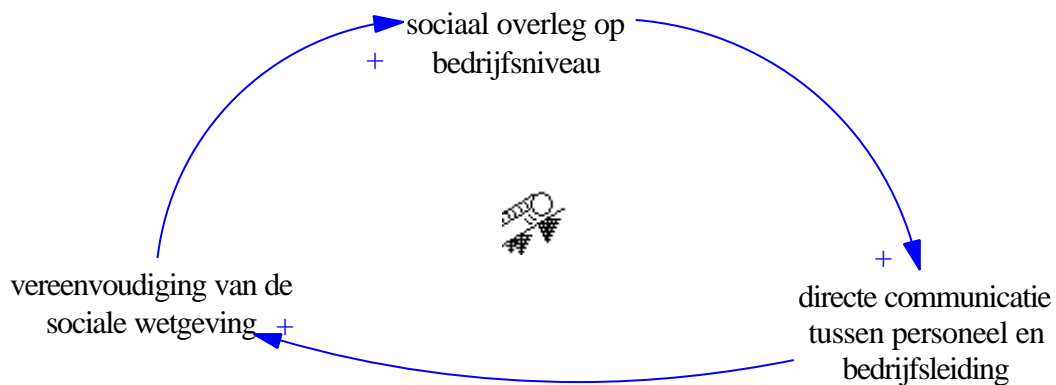
Eén van de belangrijkste troeven van de werknemers is een zeer hoge inzet en als gevolg hiervan een hoge productiviteit. Hierdoor is men er tot nog toe steeds in geslaagd de concurrentiepositie van België en meer specifiek Vlaanderen te handhaven in een ruimere Europese context. Door de hoge inzet en de hieruit voortspruitende hoge productiviteit compenseert men als het ware de hoge lasten die op arbeid worden geheven. Het is natuurlijk eveneens zo dat ter handhaving van de concurrentiepositie de hoge inzet en de hoge productiviteit van de werknemers bewust wordt nagestreefd. (Andries, Mark, 2002)



Figuur 56: Stabiliserende feedback loop: fiscalisering (eigen creatie)

De werkgevers reageren tegen de huidige financiering van de sociale zekerheid. De bijdragen worden berekend op het volledige loon terwijl de uitkeringen geplafonneerd zijn. Met andere woorden diegene die veel bijdraagt doordat hij een hoog loon heeft, krijgt in geval van een sociaal risico niet een uitkering die in verhouding staat tot wat hij heeft bijgedragen. Dit is het resultaat van de opvatting dat het huidige stelsel van de sociale zekerheid niet dient te functioneren zoals een verzekering waarbij de uitkeringen in verhouding staan tot de bijdragen, maar dat de sociale zekerheid wel dient te functioneren als een stelsel van herverdeling waardoor iedereen zou moeten kunnen rekenen op een adequaat niveau van sociale bescherming en waarbij dus de uitkeringen niet noodzakelijk in functie staan van de bijdragen. De werkgevers gaan ervan uit dat dit systeem op termijn niet langer zal vol te houden zijn daar de bijdragen niet meer zullen volstaan om de uitkeringen te dekken. Bijgevolg pleiten ze voor de fiscalisering van de niet-arbeidsgebonden risico's. (FET 26/03/02) Deze risico's worden dan niet langer gefinancierd via bijdragen die geheven worden op arbeid, maar wel via fiscale opbrengsten. De bijdragen die dan nog ten laste zijn

van het presteren van arbeid zouden enkel worden gebruikt ter dekking van de sociale risico's die verbonden zijn met het presteren van arbeid waardoor de globale lasten op arbeid verminderd zouden kunnen worden. Dit zou er voor moeten zorgen dat de sociale zekerheid betaalbaar blijft en dat de werkgelegenheid gestimuleerd wordt door een daling van de kost van arbeid.



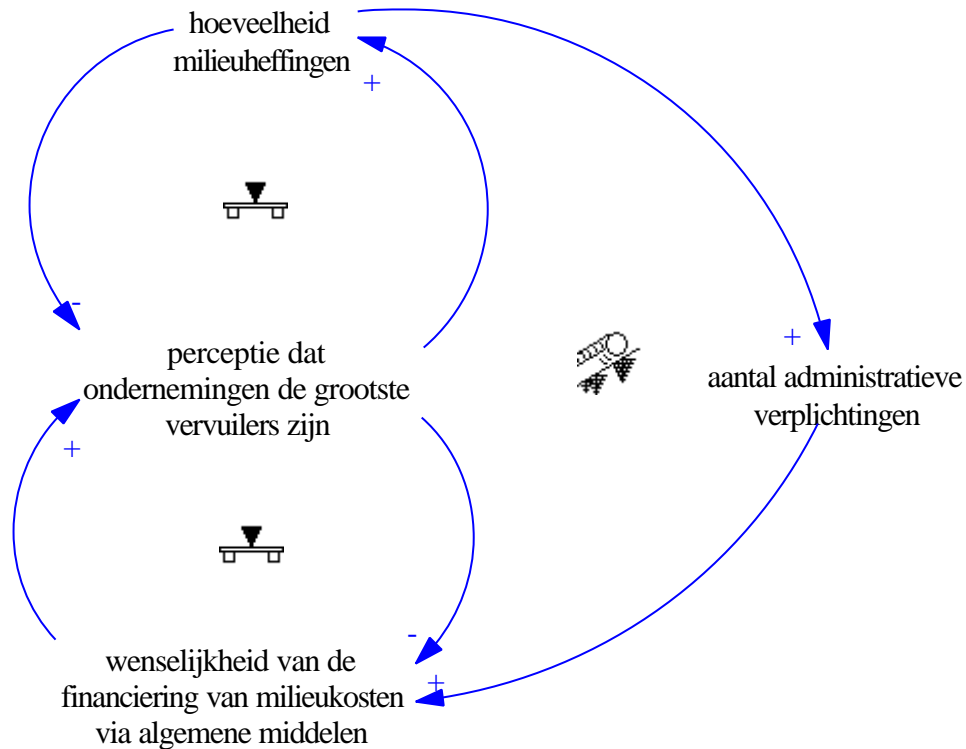
Figuur 57: Versterkende feedback loop: sociaal overleg op bedrijfsniveau (eigen creatie)

De werkgeversorganisaties zijn sterke voorstanders van een uitbreiding van het sociaal overleg op bedrijfsniveau. Dit zou de werkgevers moeten toelaten via een directe vorm van communicatie met het personeel om rechtstreeks te onderhandelen over de sociale voorwaarden en de lonen waaronder er gewerkt wordt weliswaar binnen bepaalde sectorale grenzen. Bedrijven die goed presteren zouden dan op een soepele wijze hun personeel kunnen laten delen in de goede prestaties terwijl bedrijven die een crisis doormaken snel de lonen kunnen aanpassen om op de problemen een antwoord te bieden en eventuele ontslagen te beperken. Langs deze weg willen de werkgevers vermijden dat door een loonafpraak op sectoraal niveau een slecht presterend bedrijf geconfronteerd wordt met een toegenomen loonlast die het niet kan dragen en als gevolg hiervan de boeken versneld dient neer te leggen terwijl de onderneming misschien op termijn nog te redden zou zijn geweest. De directe communicatie tussen de bedrijfsleiding en de werknemers zou er tevens voor moeten zorgen dat de sociale wetgeving vereenvoudigd kan worden en er meer op basis van onderlinge afspraken en vertrouwen kan gewerkt worden. Een vereenvoudiging van de sociale wetgeving zou het mogelijk moeten maken om meer zaken te regelen via sociaal overleg op bedrijfsniveau. (Andries, Mark, 2002) Dit voorstel houdt wel in dat de vakbonden in zekere



zin aan invloed zullen inboeten en dat men terugkeert naar een vorm van sociaal overleg zoals dit in de negentiende eeuw werd gevoerd. (cfr. p. 30 tweede paragraaf)

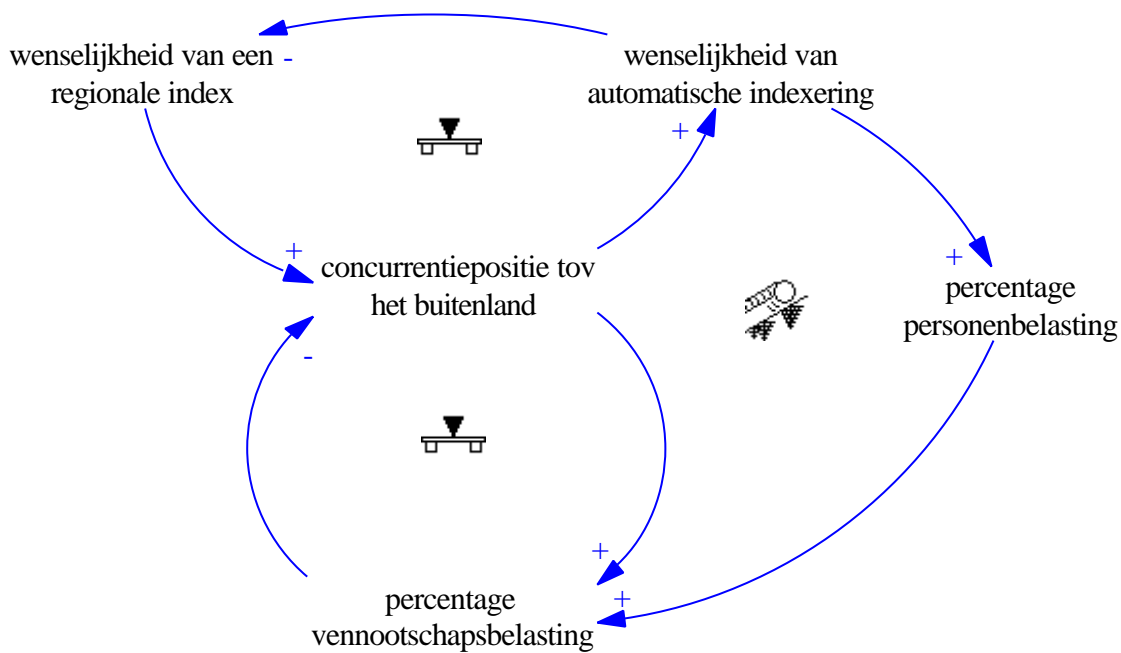
## 2 Bespreking van de ontdekte archetypes



Figuur 58: Archetype “afschuiven van de last”: vervuiling (eigen creatie)

In dit archetype is een symptoom van het probleem dat de ondernemingen nog steeds gezien worden als de grootste vervuilers van het milieu terwijl dit in de ogen van de werkgeversorganisaties niet langer zo is. (FET 10/10/02; 17/10/02) De symptomatische oplossing die door ondernemingen naar voren wordt geschoven is een verlaging van de milieueffingen om zodoende de bedrijven wat meer ademruimte te geven in een verslechterende conjunctuur. (FET 12/10/01; 12/07/02) De fundamentele oplossing die door de werkgevers wordt gesuggereerd is een financiering van de milieukosten via de algemene middelen. (FET 14/06/02) Hierdoor worden de problemen van de milieuvervuiling nog steeds aangepakt, maar komen de kosten niet langer meer ten laste van de bedrijven, maar worden ze

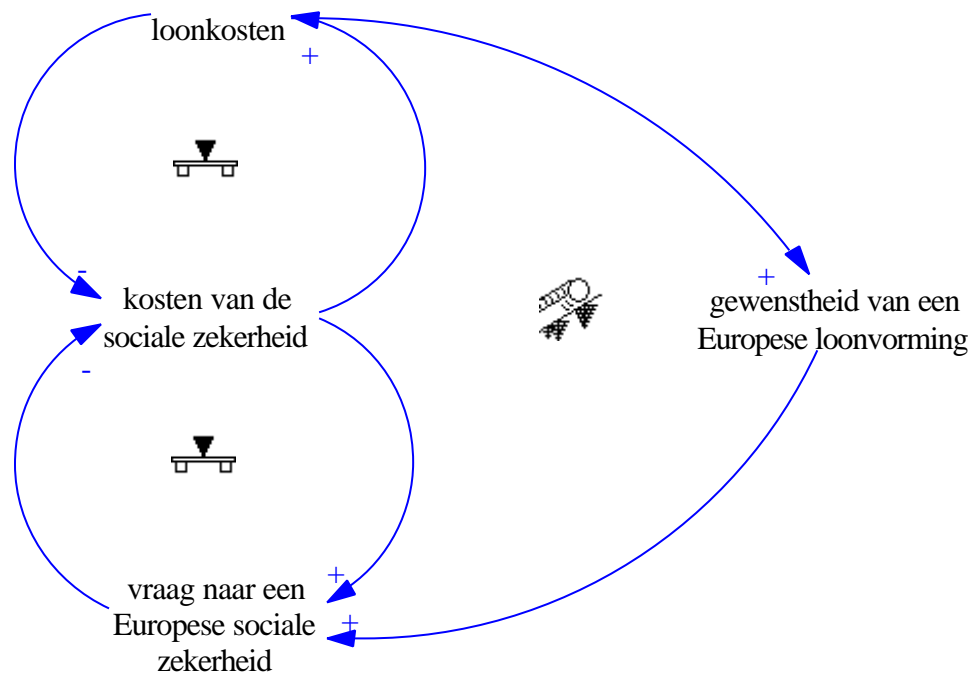
via een ruimer draagvlak gefinancierd. Dit houdt natuurlijk wel in dat een milieuvriendelijk bedrijf ten dele opdraait voor de vervuiling van de onderneming die wat minder inspanningen levert. Een neveneffect van de financiering van de milieukosten via algemene middelen is dat de ondernemingen bevrijdt worden van een hele hoop administratie zoals nu het geval is door het aanvragen van allerlei vergunningen. (FET 22/01/03)



Figuur 59: Archetype “afschuiven van de last”: concurrentiepositie (eigen creatie)

In deze “afschuiven van de last” structuur is het symptoom van het probleem het pogen behouden van de concurrentiepositie van de ondernemingen ten opzicht van het buitenland. De symptomatische oplossing bestaat erin de federale automatische indexering te vervangen door een regionale index van de levensduurte in de hoop dat men langs deze weg beter kan inspelen op de economische realiteit binnen de regio’s. (FET 06/02/02; 17/04/02; 18/04/02) Dit is een symptomatische oplossing aangezien men de ene vorm van indexering vervangt door een andere vorm van indexering en er fundamenteel niets verandert uitgezonderd de manier van berekenen. De fundamentele oplossing ter verbetering of ter behoud van de concurrentiepositie is een daling van de vennootschapsbelasting. (FET 27/12/02; 11/02/03) Een neveneffect van deze redenering is een beperking van de werking van de automatische indexering aangezien de werknemers momenteel kunnen genieten van een verlaging van de personenbelasting waardoor een sterke loonstijging overbodig wordt. Een verlaging van de

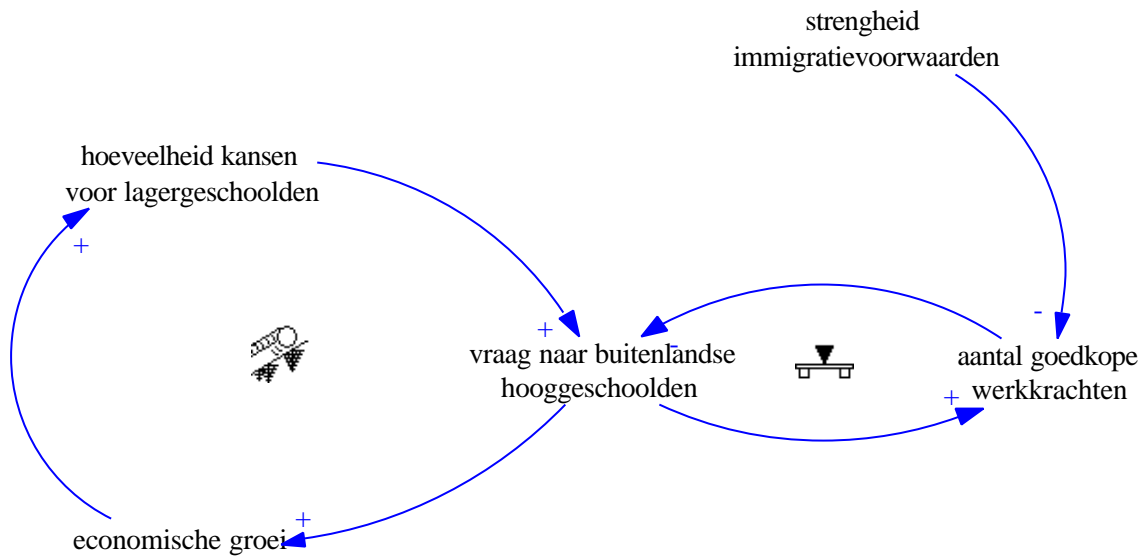
personenbelasting samen met een korting op de vennootschapsbelasting voor de werkgevers betekent dat de concurrentiepositie kan gehandhaafd worden en dat de werknemers er toch nog financieel op vooruitgaan, volgens de werkgeversorganisaties, waardoor de automatische indexering eigenlijk overbodig wordt.



Figuur 60: Archetype “afschuiven van de last”: sociale zekerheid (eigen creatie)

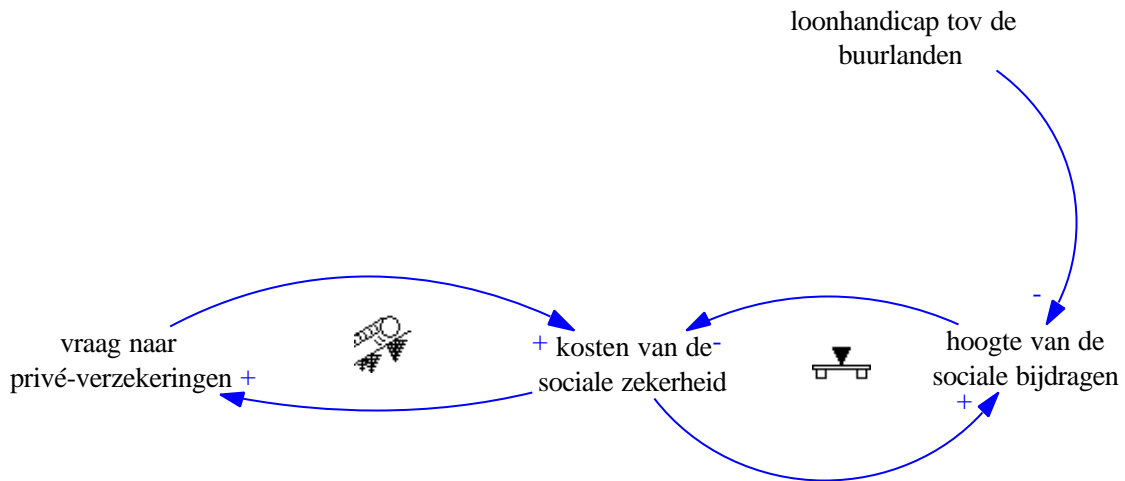
Hier wordt het symptoom gevormd door de oplopende kosten voor de sociale zekerheid en de bijbehorende zware lasten op arbeid. De symptomatische oplossing is het bepleiten van een daling van de loonkosten ten gevolge van de uitbreiding van de Europese Unie naar het oosten zonder hierbij aandacht te besteden aan de sociale consequenties van deze optie en zonder een verbintenis aan te gaan om het sociale model zoals wij dit kennen te promoten in de nieuwe lidstaten. (Knack 29/01/03) Het is duidelijk dat de financiering van de sociale zekerheid onder druk komt te staan door de lage loonkosten die aan de werkgevers ter beschikking komen te staan door de uitbreiding van de Europese Unie vandaar dat de fundamentele oplossing erin bestaat om een Europese sociale zekerheid tot stand te brengen. Hiermee slaat men twee vliegen in één klap de sociale voordelen die men na jaren van strijd heeft weten tot stand te brengen worden uitgevoerd naar de nieuwe lidstaten terwijl de financiering op een hoger niveau kan gebeuren zodat dit een mogelijk antwoord kan bieden op de hoge loonkosten in ons eigen land. Een neveneffect van deze structuur is dat er stemmen opgaan

om de loonvorming te Europeaniseren zodat er in de toekomst niet langer aan concurrentievervalsing kan gedaan worden via lage lonen en binnen een bepaalde sector daar hierdoor voor alle ondernemingen in de Europese Unie dezelfde lonen gelden rekening houdend met de levensduurte van het betrokken land. (FET 08/02/02)



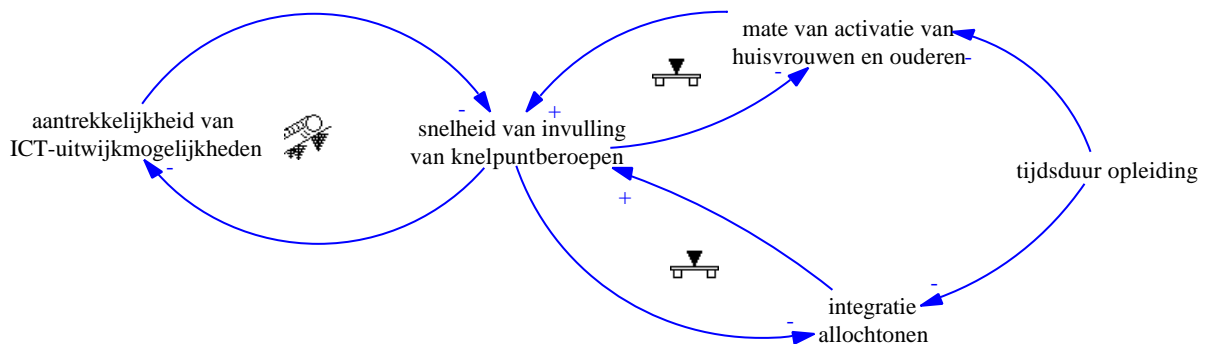
Figuur 61: Archetype “grenzen aan de groei”: buitenlandse hooggeschoolden (eigen creatie)

De werkgevers suggereren regelmatig het aantrekken van buitenlandse hooggeschoolden ter invulling van knelpuntberoepen. (FET 4/10/02) De versneller in dit “grenzen aan de groei” archetype is de stimulering van de economische groei die hiervan uitgaat aldus de werkgeversorganisaties. Door de stimulering van de economische groei komt deze operatie eveneens laaggeschoolden ten goede aangezien men ervan uitgaat dat voor elke tewerkstelling van een hooggeschoolde er tevens een vraag naar laaggeschoolden mee gepaard gaat die nu niet ingevuld geraakt door het ontbreken van een hooggeschoolde die een arbeidsplaats kan invullen. De vertrager in dit proces is de redenering dat het aantrekken van buitenlandse hooggeschoolden een neerwaartse invloed zal hebben op de lonen van de lokale hooggeschoolden. De beperkende factor in het proces is dat voor het aantrekken van niet-Europese hooggeschoolden een versoepeling van de immigratiewetgeving vereist is. Deze versoepeling van de immigratie is niet zo waarschijnlijk aangezien de politiek niet zo happig is op een daling van de lonen van de inheemse hooggeschoolden en dat men er politiek tevens van uitgaat dat in de huidige vertragende economische conjunctuur de knelpuntberoepen dienen ingevuld te worden via de omscholing van de beschikbare werknemers op de arbeidsmarkt.



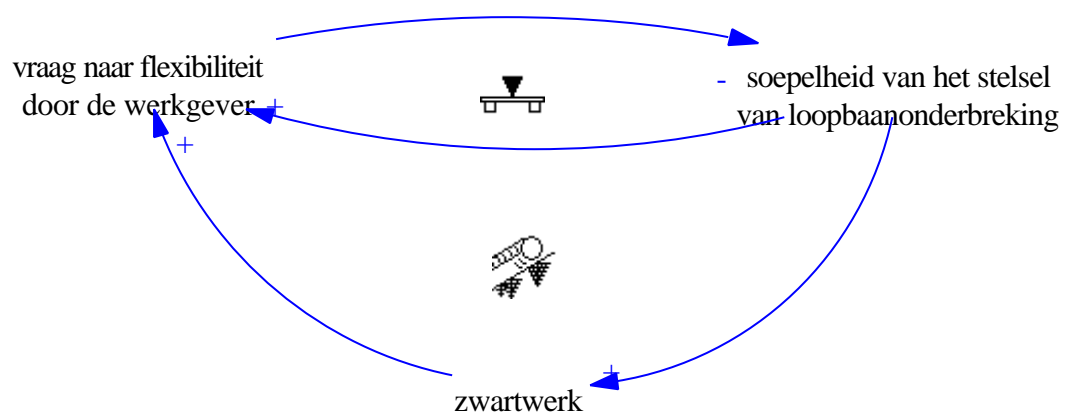
Figuur 62: Archetype “grenzen aan de groei”: sociale zekerheid (eigen creatie)

De toestand is dat het in de toekomst zeer moeilijk zal worden om de sociale zekerheid betaalbaar te houden gezien de vergrijzing en de toenemende druk van de concurrentie op de lonen. De versneller in deze structuur is een basisvoorziening die voor iedereen blijft gelden zoals in het huidige systeem, maar die om een volledig pakket aan sociale verzekeringen te bekomen aangevuld dient te worden via een stelsel van privé-verzekeringen. (Knack 29/05/02; FET 20/02/03) Een andere mogelijkheid is een verhoging van de bijdragen op arbeid, maar dit is geen realistische oplossing daar de lasten op arbeid reeds zeer hoog zijn in ons land; dit vormt dan ook de vertrager in dit archetype. De beperkende factor wordt bijgevolg gevormd door de loonhandicap ten opzichte van de buurlanden indien we zouden overgaan tot een verhoging van de bijdragen op arbeid. (FET 13/11/01)



Figuur 63: Archetype “grenzen aan de groei”: knelpuntberoepen (eigen creatie)

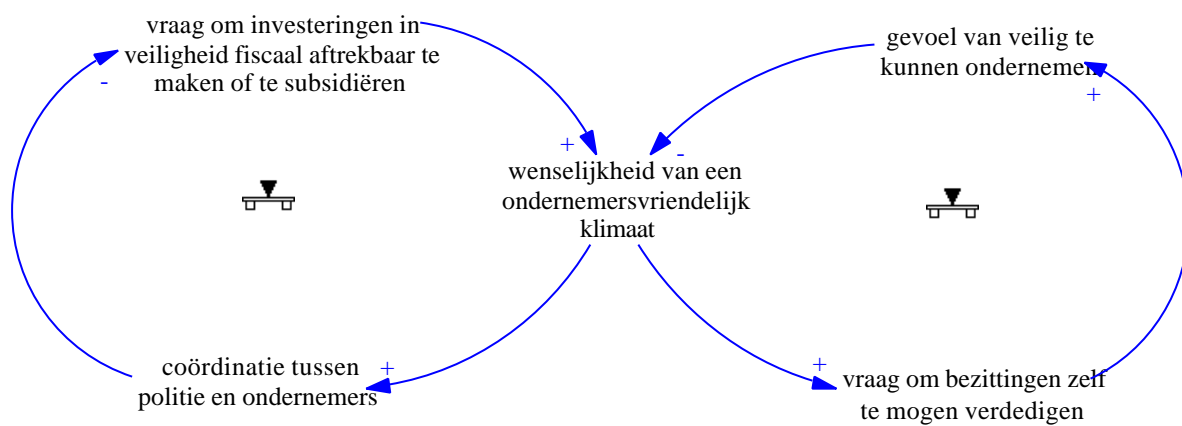
Bij deze structuur wordt het probleem gevormd door het moeilijk invulbaar zijn van een aantal zogenoemde knelpuntberoepen. De versneller in de structuur wordt gevormd door het uitbesteden van een aantal taken aan het buitenland en de communicatie te laten verlopen door de mogelijkheden die geboden worden door een verregaande toepassing van ICT-netwerken. Deze oplossing biedt bijgevolg geen bijkomende werkgelegenheid in eigen land en dient dus opgevat te worden als een stok achter de deur van de werkgevers om snel een oplossing te vinden voor de invulling van deze knelpuntberoepen. De dubbele stabiliserende lus wordt in dit specifieke geval gevormd door de activatie van ouderen en huisvrouwen in het arbeidsproces enerzijds en anderzijds de integratie van allochtonen. (FET 12/07/02) Deze oplossing biedt het voordeel dat er bijkomende werkgelegenheid wordt gecreëerd, maar langs de andere zijde verloopt dit proces vrij traag daar er tijd nodig is voor omscholing en integratie. De beperkende factor wordt gevormd door de tijd die nodig is om deze personen om te scholen of bijkomend te scholen. De oplossing is het voeren van een opleiding stimulerend beleid door zowel de overheid als de ondernemingen. (FET 21/02/03)



Figuur 64: Archetype “lapmiddelen die niet werken”: loopbaanonderbreking (eigen creatie)

De eisen van de werkgevers naar meer en meer flexibiliteit om beter te kunnen inspelen op de uitdagingen van een geglobaliseerde wereldeconomie werden door de werknemersorganisaties beantwoordt met een vraag naar een soepeler stelsel voor loopbaanonderbreking. Hierdoor zou het voor de werknemer makkelijker moeten worden om beter in te kunnen spelen op het bewaren van het evenwicht tussen gezin en arbeid, of het realiseren van andere doelstellingen tijdens de carrière zoals bijvoorbeeld het maken van een wereldreis. (Knack 29/05/02) Dit soepeler stelsel van loopbaanonderbreking moest het eveneens makkelijker maken voor werknemers om minder te gaan werken dan wat als voltijds

wordt beschouwd in de sector. De vraag naar meer flexibiliteit kon bijgevolg ingewilligd worden indien de werkgever wat soepeler zou optreden naar de werknemer toe met andere woorden er werd een evenwicht voor beide zijden nagestreefd. De werkgeversorganisaties poneren nu echter dat dit soepeler stelsel van loopbaanonderbreking makkelijk aanleiding geeft tot oneigenlijk gebruik zoals het gaan werken in het zwart en tevens argumenteren ze dat de sociale wetgeving te ingewikkeld is om dit stelsel toe te passen in kleine ondernemingen waardoor het praktisch dode letter blijft. (FET 25/01/02; Vacature 28/09/02) Het stelsel zoals het nu bestaat zou leiden tot een te vroege uitstap uit het arbeidsproces. (FET 15/03/02; 19/03/02; 23/03/02) Dit fenomeen vormt het onbedoelde gevolg in dit archetype.



Figuur 65: Archetype “escalatie”: ondernemersvriendelijk klimaat (eigen creatie)

In dit escalatie-archetype staat het creëren van een ondernemersvriendelijk klimaat centraal. Door het klimaat en daglicht waarin de ondernemer wordt afgebeeld te verbeteren, hopen de patronaten de ondernemerszin van de burgers aan te moedigen waar op termijn een toenemende werkgelegenheid kan uit voortvloeien. Het onveiligheidsgevoel bij heel wat ondernemers belemmert hen in het uitbreiden of zelfs verderzetten van hun handelszaak bijgevolg is een mogelijke suggestie om hier aan te verhelpen het verbeteren van de coördinatie tussen de politie en de ondernemer. Tevens zou de overheid in dezelfde redenering investeringen in veiligheid moeten subsidiëren of fiscaal aftrekbaar moeten maken zodat het voor de ondernemer economisch haalbaarder wordt om zijn handelszaak te beveiligen. Een andere oplossing die voorgesteld wordt en die minder beroep doet op de middelen van de overheid is een aanpassing van de wet op de zelfverdediging waardoor het mogelijk zou worden om eveneens goederen zelf te mogen verdedigen tegen roof. (FET 13/03/02; 22/01/03; 24/01/03) Hierdoor zou het gevoel van veilig te kunnen ondernemen

bevorderd worden wat op zijn beurt zou bijdragen tot het vormen van een ondernemersvriendelijk klimaat. De escalatie zit hem erin dat door het volgen van deze suggesties de ondernemer wel verplicht wordt om te investeren in de beveiliging van zijn handelszaak. Als hij dit niet zou doen dan wordt zijn zaak immers een makkelijk doelwit in vergelijking met de handelszaken die wel extra beveiligd zijn. De kosten lopen dus voor iedereen op ook voor diegenen die extra investeringen in beveiliging eigenlijk niet noodzakelijk achten.

### 3 Overige verbanden

Net zoals bij het model van de werkgeversorganisaties is nu het moment aangebroken om te starten met de bespreking van de resterende verbanden. In de kenniseconomie die de patronaten voor ogen staat is het presteren van arbeid niet louter gebaseerd op een bepaalde hoeveelheid tijd die gepresteerd dient te worden, maar wel op het afwerken van opdrachten. Bijgevolg zijn de werkgevers tegen een evolutie naar arbeidstijdvermindering daar ze ervan uitgaan dat er flexibel met tijd dient omgesprongen te worden. (Knack 08/05/02; FET 4/12/02) Zo zal er meer dienen gewerkt te worden naarmate de deadline voor een project nadert dan in de rustigere periodes tussen twee opdrachten in. De uitbouw van deze kenniseconomie vereist dat het volgen van opleiding gestimuleerd wordt door de overheid en in een ruimere context dient het realiseren van de kenniseconomie uit te monden in meer middelen voor onderzoek en ontwikkeling. (FET 19/02/03) Het steunen van onderzoek en ontwikkeling door de overheid creëert banen enerzijds en draagt op termijn bij tot het behoud of zelfs de verbetering van de concurrentiepositie. Het stimuleren van opleiding heeft tot gevolg dat de werkgevers de werknemers meer autonomie kunnen toekennen op de werkvloer wat leidt tot een vermindering van stress bij de werknemers. De stimulering van de werkgelegenheid dient te gebeuren door het aanmoedigen van duurzaam ondernemen dat een gevolg dient te zijn van meer regionaal sociaal overleg en op termijn moet leiden tot een ondernemersvriendelijk klimaat. (FET 05/03/02) Het regionaal sociaal overleg zien de werkgevers als een aangelegenheid die uitsluitend de sociale partners aanbelangt; men is niet gewonnen voor al te veel overheidsinmenging in dit proces. De uitbouw van meer sociaal overleg op regionaal niveau wordt gesteund vanuit Europa dat hierin een mogelijkheid ziet tot verfijning van CAO's die op Europees vlak afgesloten kunnen worden in de toekomst. De verbetering van het regionaal overleg moet er voor zorgen dat de balans tussen arbeid en



gezin beter vorm kan gegeven worden. (Knack 29/05/02) Dit biedt het voordeel dat er langs deze weg een oplossing kan gevonden worden voor de vraag naar meer flexibiliteit om arbeid en gezin beter op elkaar af te stemmen. Dit zal leiden tot een stimulering van de werkgelegenheid daar men minder gebonden is aan vaste uren waardoor het opvoeden van kinderen niet langer een loopbaan in de weg zal staan en tevens een oplossing biedt aan de stress en werkdruk die ontstaat door de moeilijke combinatie van beiden. De pas gerealiseerde verlaging van de vennootschapsbelasting zal er voor moeten zorgen dat het makkelijker wordt om buitenlandse investeringen aan te trekken waardoor er meer arbeidsplaatsen zullen gecreëerd worden. (FET 27/12/02; 11/02/03)

Op Europees niveau zijn de werkgeversorganisaties voor het behoud van het Groei- en Stabiliteitspact daar ze de problemen binnen Europa eerder als structureel van aard zien waardoor het noodzakelijk is om gedurende een langere tijd een inspanning te leveren tot sanering van de overheidsfinanciën. (FET 13/02/03) Wel dient dit pact soepeler geïnterpreteerd te worden dan nu het geval is om beter te kunnen inspelen op de stand van de conjunctuur. De werkgeversorganisaties zijn voorstanders van een sociale zekerheid op Europees niveau aangezien ze verwachten dat de lonen onder druk zullen komen te staan door de uitbreiding van Europa met de Oostbloklanden. De werkgevers suggereren een Europese sociale zekerheid om de sociale verworvenheden in eigen land te behouden en eventueel uit te breiden naar de nieuwe Europese lidstaten op termijn zonder dat er concurrentievervalsing kan gebeuren door de nieuwe Europese lidstaten via het lokken van ondernemingen met lage lonen. Ter aanmoediging van het initiatief van de ondernemers zijn de patronaten pleitbezorgers van een rentedaling door de Europese Centrale Bank wat zou moeten leiden tot een stimulering van de industrie. Tevens zijn de werkgevers voorstanders van het voeren van een Europees beleid om de Kyoto-normen te behalen. (FET 12/07/02; 19/02/03; 20/02/03) Wanneer de ene lidstaat klimaatnormen oplegt aan zijn ondernemingen en een andere lidstaat de normen die dienen opgelegd te worden wat soepele interpreteert dan houdt dit bijgevolg een verstoring van de concurrentie in tussen deze beide lidstaten.

De werkgevers zijn voor de invoering van vrije loononderhandelingen en als gevolg hiervan tegen de uitbreiding van de syndicale aanwezigheid in KMO's en dit ter bevordering van een ondernemersvriendelijk klimaat. (FET 13/03/02) Het invoeren van een uitgebreid en geactualiseerd stelsel van functielonen vindt om dezelfde reden geen genade bij de patronaten. Ze vrezen dat hierdoor de vrijheid van onderhandeling nog meer aan banden wordt gelegd en

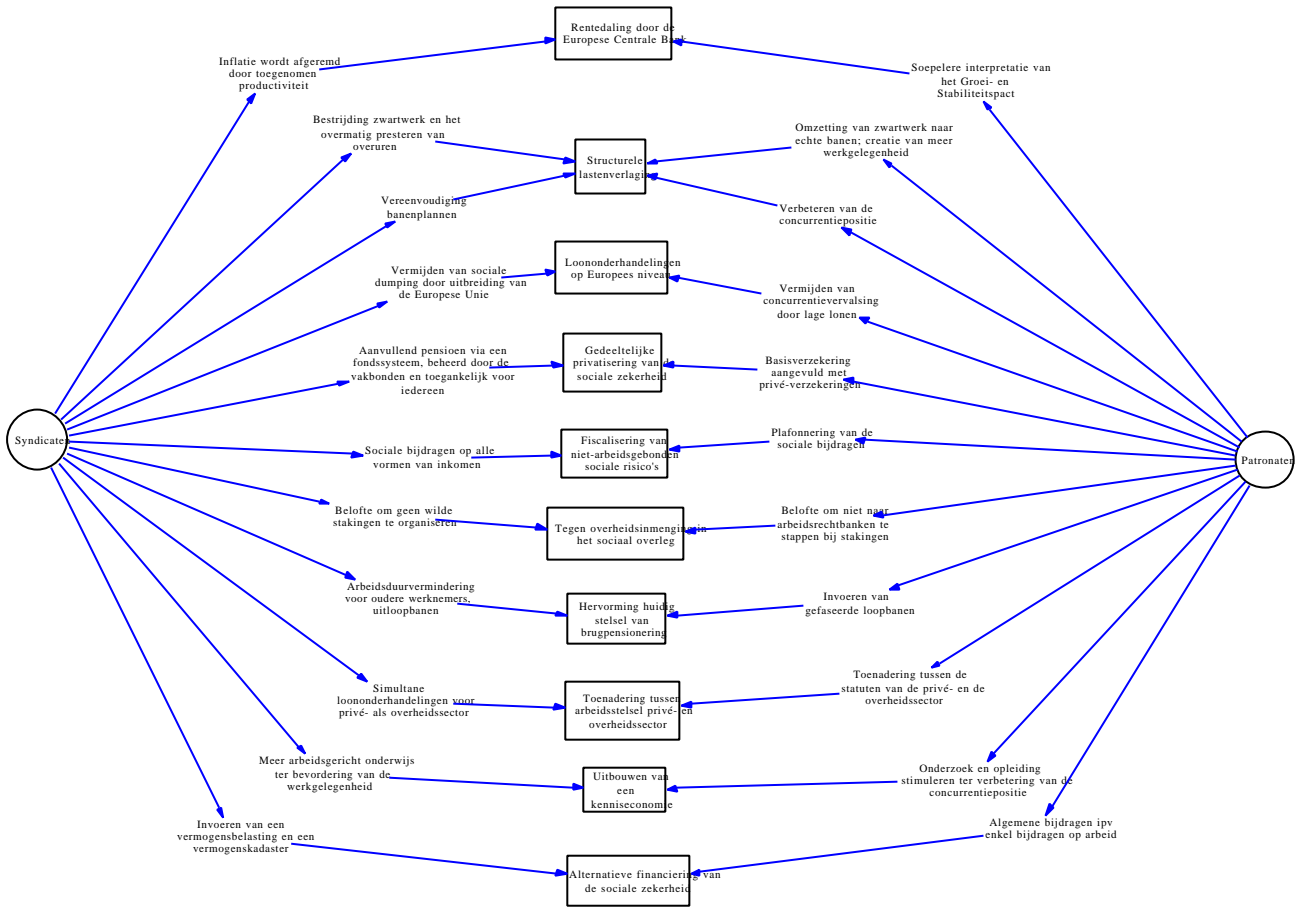
dat dit stelsel zelfs nadelig is voor de werknemer daar het een beknopting inhoud van de mogelijkheden van de werkgever om zijn werknemers te belonen. De werkgevers zijn voor een uitbreiding van het stelsel van prestatieverloning in plaats van het systeem van functielonen. Ze gaan ervan uit dat iemand dient beloond te worden in de mate van de prestaties die geleverd worden in plaats van volgens de functie die bekleed wordt. De hoge inzet en de hoge productiviteit van de werknemers compenseren ten dele de hoge loonkosten van ons land om dit te waarderen stellen de werkgevers voor om het pakket van beloningsmogelijkheden uit te breiden en fiscaal interessanter te maken zodat de werknemer meer overhoudt van zijn beloning voor het leveren van een goede prestatie. Al deze maatregelen kaderen in het concurrentieel houden van onze economie daar de factor human capital steeds belangrijker wordt gezien het groeiende belang van de dienstensector. Om de concurrentiepositie te verbeteren is het volgens de werkgeversorganisaties noodzakelijk dat de energieprijzen competitiever worden zodat dit element geen extra hinderpaal meer opwerpt in de concurrentieslag met het buitenland. (FET 19/02/03; 20/02/03) De werkgevers zijn voor de stimulering van opleiding, maar tegen een verplichte betaling van stagiairs in de onderneming daar zij deze stagiairs als werkervarenders zien, die voor de onderneming kosten met zich meebrengen voor begeleiding en bijkomende scholing, en niet als werknemers. (FET 23/04/02) Omwille van de oplopende kosten voor de werkgever door het vervullen van administratie en het zoeken naar vervangend personeel zijn de patronaten tegen een federalisering van het stelsel van de tijdskredietpremies. Dit stelsel zou de concurrentiepositie kunnen schaden en aanleiding kunnen geven tot het ontstaan van onthaastingsvallen waarbij het voor de werknemer voordeliger is om permanent te werken in een stelsel voorzien van tijdskredietpremies dan voltijds te werken. (FET 06/03/02; Vacature 28/09/02) Als oplossing voor deze problematiek formuleren de werkgevers de invoering van gefaseerde loopbanen. (FET 02/07/02) Tijdens de carrière zou de werknemer dan zelf dienen te sparen zodat hij in geld en tijd een spaarpotje heeft dat later kan aangesproken worden wanneer de werknemer andere dingen wil nastreven dan de carrière. (FET 12/07/02; 20/02/03) Op deze manier tracht men een antwoord te formuleren vanuit werkgeverszijde op stress en werkdruk bij de werknemers. Eén van de oplossingen die door de werknemersorganisatie worden geformuleerd namelijk een algemene werktijdverkorting zien de werkgevers absoluut niet zitten aangezien dit de kosten te fel zou doen oplopen om nog concurrentieel te blijven daar deze visie geformuleerd wordt door de vakbanden met loonbehoud. Omwille van diezelfde redenering wordt een invoering van de vierdagenweek verworpen. (Knack 29/05/02; FET 12/07/02) Beide stelsels laten de loonhandicap ten opzichte van de buurlanden nog verder

oplopen in de ogen van de werkgeversorganisaties. (FET 13/11/01) De werkgevers willen eigenlijk in deze verslechterende economische conjunctuur dat er meer en flexibeler wordt gewerkt zonder een toename van de kosten. In dit kader passen eveneens de voorstellen van de patronaten ter invoering van een soepeler stelsel voor het presteren van overuren zodat de werknemer flexibeler kan ingezet worden op piekmomenten wat een verbetering van de concurrentiepositie op termijn met zich zou kunnen meebrengen daar er korter op de bal kan gespeeld worden door de bedrijfsleidingen. (FET 23/08/02)

Wat de kernvariabele sociale zekerheid betreft zijn de werkgevers voorstander van de invoering van een betere sociale bescherming van de zelfstandige daar dit het ondernemerschap zou kunnen aanmoedigen en van een stelsel waarbij diegenen die werken nog steeds kunnen genieten van meer voordelen dan diegenen die geen arbeid verrichten. (FET 13/12/02; 24/12/02; 25/12/02; 22/01/03) De werkgeversorganisaties zijn geen voorstander van een al te snelle toenadering tussen de statuten van arbeiders en bedienden daar dit de kosten voor de ondernemingen zou doen oplopen en een bijkomende loonhandicap zou betekenen in vergelijking met de buurlanden. (FET 13/11/01; 25/01/02; 06/03/02; 27/09/02) Wel zijn de werkgeversorganisaties te vinden voor een versoepeling tussen de statuten van de privé en de openbare sector waardoor het voor werknemers makkelijker wordt om van de ene werkgever over te stappen naar de andere en er aldus meer flexibiliteit in het systeem wordt ingebouwd. (FET 20/02/03) Om de concurrentiepositie niet te benadelen pleit men voor het zoeken naar andere bronnen ter financiering van de sociale zekerheid waardoor het invoeren van een loongrens bij de berekening van de sociale zekerheidsbijdragen mogelijk zou moeten worden. Om de sociale zekerheid betaalbaar te houden dient er door de werknemer langer gewerkt te worden; de werkgevers willen dus af van een te soepel stelsel van brugpensionering en stellen voor om de leeftijd voor het in aanmerking komen van brugpensioen op te trekken in de toekomst. (FET 25/01/02; 23/03/02; 02/07/02; 23/08/02) Dit zou het voordeel bieden dat de concurrentiepositie niet teveel meer wordt belast en dat de werknemer via het stelsel van de gefaseerde loopbaan de mogelijkheid heeft om rustperiodes in te bouwen in de carrière zonder definitief uit het arbeidsproces te moeten stappen. De werkgevers vrezen dat het stelsel van brugpensionering in de toekomst hoe dan ook zal dienen aangepast te worden daar de activiteitsgraad van de Belgische bevolking te laag is om de sociale zekerheidskosten die hiermee gepaard gaan te kunnen blijven dragen.

Tot slot bespreken we de laatste kernvariabele namelijk het ondernemersvriendelijk klimaat. Hiermee bedoelen de werkgeversorganisaties alle maatregelen die ervoor zouden kunnen zorgen dat de ondernemerszin wordt aangemoedigd. De vermindering van de gemeentebelastingen is een veel gehoorde roep evenals het verminderen van het aantal beschermde werknemers binnen een organisatie. (FET 12/10/01; 23/08/02) De werkgeversorganisaties zijn sterk gekant tegen de mogelijkheid van de vakbonden tot het organiseren van wilde stakingen. Een overeenkomst hierover werd wel reeds bereikt via het herenakkoord waarbij de vakbonden nalaten van wilde stakingen op te zetten als de werkgevers zich er toe verbinden om het breken van stakingen langs gerechtelijke weg niet langer na te streven. (FET 06/03/02) In deze logica past eveneens het verzet van de werkgevers tegen de invoering van de syndicale aanwezigheid in KMO's. (FET 25/01/02; 13/03/02) De werkgevers zijn voorstander van een directe vorm van communicatie tussen personeel en bedrijfsleiding daar dit de noodzaak aan een uitgebreide en ingewikkelde sociale wetgeving zou beperken en bijgevolg voor beide partijen meer rechtszekerheid zou bieden.

# Hoofdstuk 3 Consensusmodel



Figuur 66: Overzicht consensusmodel

Voor een tiental thema's bestaat er zowel bij de syndicaten als bij de patronaten een draagvlak voor verandering hoewel ze beiden vanuit een verschillende optiek er toe gekomen zijn om deze thema's aan te kaarten. Deze verschillende aanpak wordt verklaard vanwege het verschillende mentale model dat beide partijen hanteren om naar de probleemgebieden te kijken. Al de opgesomde verbanden werden eerder reeds uitvoerig besproken vandaar dat in dit overzicht ze enkel summier worden weergegeven aangezien hier niet de verbanden op zich relevant zijn, maar wel de consensus tussen de actoren.

Beide actoren zijn voorstander van een rentedaling door de Europese Centrale Bank ter stimulering van de economie. De werkgeversverenigingen argumenteren dat er geen vrees hoeft te zijn voor inflatie doordat de groei van de economie ten gevolge van een rentedaling gepaard zal gaan met een stijging van de productiviteit waardoor de inflatie geneutraliseerd zal worden. De werkgeversverenigingen gaan van een zelfde visie uit, maar zijn wel gewonnen voor het volgen van een strikt macro-economisch beleid eenmaal de economische groei weer toeneemt.

Beide partijen zijn gewonnen voor een structurele verlaging van de lasten op arbeid. De syndicaten zien hier een oplossing in voor het bestrijden van het zwartwerk en het terugdringen van het overmatig presteren van overuren. Tevens kan dit een mogelijkheid bieden om de veelheid aan banenplannen terug te dringen tot een eenvormig stelsel. De patronaten zien in een lastenverlaging een middel om eveneens zwartwerk om te zetten naar reguliere banen en het creëren van bijkomende werkgelegenheid. Volgens de werkgeversverenigingen kan men op deze wijze de loonhandicap ten opzichte van de buurlanden verminderen en als gevolg hiervan de concurrentiepositie van ons land verbeteren.

De gedeeltelijke privatisering van de sociale zekerheid is in een beperkte mate aanvaardbaar voor beide partijen. De werkgeversorganisaties zijn voorstander van een basisverzekering voor iedereen aangevuld met privé-verzekeringen naargelang van de behoefte van het individu. Dit komt neer op een uitbreiding van het stelsel van de zelfstandigen naar de ganse bevolking. De werknemersverenigingen zijn hier geen voorstander van en zijn enkel bereid de financiering van de pensioenen in de toekomst anders aan te pakken. Ze stellen voor tot het oprichten van pensioenfondsen onder medebeheer van de vakbonden die tevens dienst moeten doen als investeringsfonds in projecten die werkgelegenheidsbevorderend zijn.

De lasten op arbeid kunnen verminderd worden in de visie van de vakbonden door de bijdragen te spreiden over een grotere basis dan enkel arbeid. De werkgeversverenigingen sluiten zich hier bij aan en pleiten voor een plafonnering van de bijdragen. De oplossing die door beide partijen wordt aangedragen is een fiscalisering van de niet-arbeidsgebonden sociale risico's waardoor het systeem van sociale voordelen niet in betalingsmoeilijkheden geraakt en de lasten op arbeid verminderd kunnen worden.

Zowel de werkgevers- als de werknemersverenigingen zijn sterk gekant tegen een inmenging van de staat op het terrein van het sociaal overleg. Beiden gaan ervan uit dat dit het exclusieve territorium is van de sociale partners en dat de overheid enkel dient tussen te komen wanneer er geen overeenkomst bereikt kan worden. Vanuit deze optiek sloten beide partijen het herenakkoord waarbij de syndicaten afzien van het organiseren van wilde stakingen en de patronaten niet naar de arbeidsrechtbank stappen om stakingen te breken. Dit is wel een gentleman's agreement die juridisch niet afdwingbaar is.

Het stelsel van de brugpensionering zoals het momenteel in voegen is, wordt zeer moeilijk vol te houden in de toekomst daar er te weinig werknemers actief zijn om het stelsel te financieren. De vakbonden stellen als oplossing voor het verminderen van de arbeidstijd voor oudere werknemers waardoor ze geleidelijk uit het arbeidsproces kunnen stappen en via deze uitloopbanen toch nog steeds langer in het arbeidsproces blijven dan nu het geval is. De werkgevers achten dit minder waarschijnlijk daar dit scenario in hun ogen nog steeds te duur is. Zij stellen daarom voor om de werknemer gedurende zijn carrière de mogelijkheid te bieden om een spaarpot aan gewerkte uren aan te leggen waaruit hij op het einde van zijn loopbaan kan putten wanneer hij minder wil gaan werken.

Voor een dynamische arbeidsmarkt waarbij de verschillen tussen de overheidssector en de privé-sector gering zijn pleiten beide actoren, maar wederom vanuit een verschillende motivering. De syndicaten zijn hier voorstander van aangezien ze verwachten dat hun onderhandelingsmacht hierdoor zal toenemen en dat beide sectoren makkelijker een loonsverhoging zullen kunnen doordrukken als deze eenmaal in één van beide sectoren is afgesproken. De patronaten zijn gewonnen voor een toenadering tussen de statuten van de ambtenaren en de werknemers uit de privé-sector aangezien ze verwachten dat op deze

manier men makkelijker zal overstappen van de ene sector naar de andere en dat men sneller knelpuntberoepen zal kunnen invullen.

Er is eveneens een consensus tot het verder uitbouwen van de kenniseconomie. De vakbonden zien dit vooral via het aanmoedigen van arbeidsgericht onderwijs om zodoende de werkgelegenheid te stimuleren terwijl de werkgeversverenigingen onderzoek en opleiding willen stimuleren ter verbetering van de concurrentiepositie.

Als aansluiting op de fiscalisering van de niet-arbeidsgebonden sociale risico's opperen beide actoren de mogelijkheid voor het herinrichten van de financiering van de sociale zekerheid. De werkgevers zien dit eerder gebeuren via een veralgemening van de grondslagen waarop de bijdragen geheven worden terwijl de vakbonden eerder de piste van een vermogensbelasting gekoppeld aan een vermogenskadaster volgen.

## Conclusie

Het water tussen beide actoren is niet zo diep als op het eerste zicht lijkt; men komt tot de formulering van gelijkaardige thema's vanuit verschillende mentale modellen. Wanneer men de consensus wil nastreven zijn hier heel wat opportuniteiten te verwezenlijken net zoals bij de opkomst van het sociaal overleg in het begin van de vijftiger jaren.



## Deel 4: Beleidsopties en conclusie

## Deel 4: Beleidsopties en conclusie

In dit deel zal vooral de link gelegd worden tussen de resultaten die in het empirisch gedeelte gevonden zijn en de geciteerde literatuur uit het eerste gedeelte.

De werknemersorganisaties zijn, mijn inziens, terug te brengen tot het egalitaire perspectief daar men afkerig is van het nemen van risico's wat geïllustreerd wordt door een streven naar meer contracten van onbepaalde duur voor de werknemers, het oprichten van een fonds onder toezicht en beheer van de vakbonden ter garantie van de pensioenen waaraan op vrijwillige basis door de werknemers kan geparticipeerd worden en het vasthouden aan de automatische indexering aangezien dit beschouwd wordt als één van de beste garanties voor de welvaartsvastheid van de lonen. (cf. p. 116, 121, 131-134) Deze visie zet zich eveneens door in de kijk op hoe onze kapitalistische maatschappij dient te functioneren. De vakbonden zijn voorstander van overheidsingrijpen in het marktgebeuren ter garantie van een minimum van sociale voorzieningen aan alle burgers en ter garantie van een minimuminkomen via onder andere werkloosheidsuitkeringen zodat aan iedereen een menswaardig bestaan kan gegarandeerd worden. (cf. p. 125, 127, 128) Met andere woorden de basisbegrippen van het socialisme vinden we in een moderne vorm terug bij de vakbonden. Dit komt onder andere tot uiting in een vraag van de syndicaten naar meer burgerzin bij de werkgevers in het tot stand brengen van meer kwalitatieve banen, het wegwerken van de discriminaties tussen de statuten van de arbeiders en de bedienden en het leveren van een inspanning voor de combinatie van arbeid en gezin. De werknemersorganisaties hebben de marktwetten wel aanvaard voor de allocatie van productiefactoren en prijszetting en ijveren niet langer voor een herorganisatie van de maatschappij, maar ze blijven wel vasthouden aan sociale correcties waar deze nodig zijn. We vinden bijgevolg elementen van het marktsocialisme terug in de visie van de vakverenigingen. Van het Marxisme, het Neo-Marxisme en het communisme zijn haast geen sporen meer terug te vinden daar de vakverenigingen geen voorstander meer zijn van het conflictmodel getuigen hiervan zijn het herenakkoord en de eis tot het invoeren van de syndicale delegatie in KMO's. (cf. p. 132-133) Men is niet tegen de overheid gekant als instelling; men is zelfs voorstander van een verdergaande institutionalisering van het sociaal overleg. Van het Euro-Communisme zijn wel sporen terug te vinden daar de eis van de vakverenigingen naar een gelijkmatigere verdeling van de welvaart en de sociale rechten

onder de werknemers nog steeds sterk naar voren komt. In de woorden van Ouchi kunnen we stellen dat de syndicaten voorstander zijn van een type Z structuur van arbeiden. (cf. p. 84)

Bij de denkmodellen van de werkgeversorganisaties vinden we kenmerken terug van zowel het individualistische als het hiërarchische perspectief. Het individualistische perspectief vinden we terug in de pogingen van de patronaten tot de creatie van een ondernemersvriendelijk klimaat en het aanmoedigen van het ondernemerschap bij de bevolking. De werkgevers vinden met andere woorden dat het nemen van risico's en het benutten van de mogelijkheden geboden door het marktmechanisme dienen aangemoedigd te worden. (cf. p. 155-159) In zekere zin kunnen we het voorstel tot het laten betalen van de kosten voor het behalen van de klimaatnormen, zoals in de Kyoto-conferentie afgesproken, via algemene middelen eveneens hierin kaderen. (cf. p. 148) Het liberalisme blijft zonder twijfel het belangrijkste principe bij de werkgevers. Dit kunnen we stofferen via het pleiten voor een gedeeltelijke privatisering van de sociale zekerheid, het verwelkomen van een verdergaande vrijmaking van de markten door de Europese Unie en het promoten van een vrije vorm van sociaal overleg op bedrijfsniveau. (cf. p. 143, 147, 152) Hoewel de werkgevers pleiten voor een privatisering vanuit het oogpunt van de kostenefficiëntie blijkt dat het Amerikaanse model, waarbij er sprake is van een gedeeltelijke privatisering, duurder is dan het stelsel dat wij kennen. (cf. p. 73) Volgens Petrella maakt globalisering dat er juist meer nood is aan sociale zekerheid in plaats van minder. (cf. p. 74) Rond 1940 werd eveneens reeds een poging ondernomen om het zwaartepunt van het sociaal overleg naar het bedrijfsniveau te verplaatsen, maar dit bleek toen geen succes. (cf. p. 49) De werkgevers zijn voorstander van een minimale overheidsregulering en een zo groot mogelijke keuzevrijheid voor de inrichting van de manier van arbeiden. Dit beeld moet weliswaar enigszins wat gecorrigeerd worden daar de werkgevers eveneens voorstander zijn van het creëren van zo veel mogelijke kansen voor de burgers zeker wat betreft opleiding. (cf. p. 142) Dit is natuurlijk eveneens in hun voordeel aangezien ze op deze wijze verzekerd blijven van een voldoende aanbod aan goedgeschoolde werknemers tegen een aanvaardbare loonkost. Het meritocratisch principe willen de werkgevers in de toekomst graag versterkt zien. Dit wordt geïllustreerd door de roep naar een uitbreiding van de prestatieverloning en het fiscaal interessanter maken van beloningen voor hoge inzet en productiviteit. (cf. p. 145, 156-157) Wat de prijsvorming betreft zowel voor de goederenmarkt als de arbeidsmarkt blijven de werkgevers uiteraard voorstanders van het kapitalistische prijsvormingsproces van vraag en aanbod. Van imperialistische en anarcho-kapitalistische visies heb ik niet echt aanwijzingen

gevonden. Dit is waarschijnlijk te verklaren door de beperkte slagkracht van de Belgische ondernemingen in de mondiale concurrentie waardoor het pleiten voor extremere vormen van kapitalisme in het eigen nadeel zou spelen. Het hiërarchisch perspectief vinden we terug in de vorm van enkele uitlopers van New Right waarbij men tegen een al te grote inmenging is van de overheid in het economisch bestel vanwege een te zware administratieve en bureaucratische last ten gevolge hiervan en in het streven naar een grotere activatie van de sociale uitkeringen. (cf. p. 143, 147, 151, 152) De visie van New Right dat het recht op sociale voorzieningen eerst verdiend dient te worden vinden we eveneens terug in het mentaal model van de werkgeversorganisaties aangezien ze voorstanders zijn van een stelsel waarin werken meer sociale bescherming biedt dan niet werken. De vijf beleidsopties die geformuleerd worden door het Neo-Liberalisme (cf. p. 12) zijn allemaal integraal terug te vinden in het mentale model van de werkgeversorganisaties. De vaststelling dat we zowel het hiërarchische als het individualistische perspectief terugvinden heeft deels te maken met het samenvoegen van de denkbeelden van de KMO's en de grote ondernemingen. Waarbij het individualistische perspectief naar mijn aanvoelen iets beter past bij de KMO's en het hiërarchische perspectief bij de grotere ondernemingen. Volgens de indeling van Ouchi kunnen we stellen dat de werkgevers voorstander zijn van een type A manier van bedrijfsinrichting. (cf. p. 84)

Het komen tot een consensus tussen beide groepen is bijgevolg geen evidente opgave daar men in beide kampen een fundamenteel verschillende visie heeft omtrent hoe de economie en de samenleving als geheel dient opgevat te worden en dient te functioneren. Dat men tot samenwerking komt is in de realiteit mogelijk omwille van de noodzaak hiervan; men heeft elkaar nodig wil men vooruitgang boeken en afhankelijk van het machtsverwicht evolueert het sociaal overleg en het ingrijpen in de economie in een bepaalde richting.

De visie van de concurrerende natiestaten zoals beschreven door Petrella (cf. p. 17) vinden we zeer mooi geïllustreerd terug in het promoten van de recent doorgevoerde verlaging van de vennootschapsbelasting in het buitenland. (cf. p. 149, 155-156) Als voorbeeld kunnen we de promotiereis van premier Verhofstadt naar de Verenigde Staten aanhalen van februari 2003. Hoewel we vaststellen dat Petrella reeds in 1995 een aantal tendensen postuleerde, (cf. p. 18) blijkt dat deze vandaag allemaal nog brandend actueel zijn en dat de ze allemaal nog steeds expliciet terug te vinden zijn in de eisenbundels van de werkgeversorganisaties. We kunnen hier vermelden de vraag naar een verderzetting van de liberalisering en integratie van de

markten op Europees niveau, een versoepeling van de arbeidsvoorwaarden in de richting van meer flexibiliteit, een soepele regeling voor overuren en een Europese implementatie van de Kyoto-klimaatovereenkomst. (cf. p. 1386, 143, 155-156)

De vakbonden fulmineren zeer sterk tegen de plannen van Europa voor de privatisering van een aantal overheidsdiensten. Volgens de vakbonden wordt op deze wijze een coherent overheidsbeleid onmogelijk en men vreest dat deze geprivatiseerde diensten niet betrouwbaarder gaan zijn dan de huidige overheidsdiensten. Hierdoor ondergraaft men het noodzakelijke kader van goed functionerende en betrouwbare overheidsdiensten die noodzakelijk zijn in een economie gebaseerd op een innoverende industrie. De uitlopers van het beleid van Reagan en Thatcher in Europa vinden bijgevolg geen genade bij de syndicaten. (cf. p. 20, 135)

De verwachtingen van de ondernemingen naar de staat toe die door Petrella in 1995 geformuleerd werden, vinden we haast letterlijk terug in het mentale model van de werkgeversorganisaties. (cf. p. 22 onderaan, 141-143, 148-152) De reden voor deze eisen namelijk het bieden van een basis aan de onderneming zodat deze kan uitgroeien tot een mondiale speler vinden we evenwel niet terug. Momenteel worden deze eisen niet geformuleerd in een groeiperspectief, maar eerder in een context ter overleving van de vertragende conjunctuur en een verscherpte concurrentie.

De uitgangspunten die aan de basis liggen van de formulering van de zes scenario's waarlangs Petrella de maatschappij ziet evolueren zijn nog steeds actueel. Voor sommige ervan ziet men zelfs duidelijke aanwijzingen dat ze nog verder versterkt zijn in de afgelopen periode. Zo stellen we vast dat de vraag naar meer flexibiliteit zowel bij de werknemers als bij het ondernemingsproces vanwege de werkgevers nog steeds benadrukt wordt. De implementatie van milieubeschermdende maatregelen blijkt eveneens nog steeds niet vlot te verlopen denken we maar aan de moeizame weg ter invoering van de ecoboni in eigen land, de unilaterale terugtrekking van de Verenigde Staten uit de Kyoto-akkoorden en de vraag van de patronaten tot de invoering van klimaatbeschermdende maatregelen op Europees niveau eerder dan op nationaal niveau waardoor alles waarschijnlijk nog wat langer zal duren voor concrete resultaten geboekt worden. Het Pax-Triadica en het duurzame integratie scenario zijn allebei op dit ogenblik door de politieke en economische verdeeldheid tussen de machtsblokken niet zo waarschijnlijk. (cf. p. 25) Het apartheidsscenario acht ik tevens niet zo waarschijnlijk daar

er eerder een toestand zal optreden waarbij binnen een machtsblok er verschillen in loonkost zullen zijn tussen regio's waardoor de handel tussen de streken met een hoogtechnologische industrie en tussen de streken met eerder routineproductie van consumptiegoederen tot ontwikkeling zal komen. Op termijn is het zeer goed mogelijk dat beide blokken dan naar elkaar toe convergeren. (cf. p. 26) Ik denk in dit verband aan de integratie van een aantal Oost-Europese landen in de Europese Unie waarbij een dergelijk scenario zich kan ontwikkelen zoals dit in het verleden reeds gebeurde bij de toetreding van Spanje tot de Europese Unie. Dit scenario zou dan op termijn kunnen uitvloeien in het geregionaliseerd mondiaal systeem scenario. (cf. p. 27)

De werkgevers- en de werknemersorganisaties gaan allebei uit van een strijd om te overleven scenario dat het gevolg is van een Gattist-scenario. (cf. p. 27) De werkgevers ijveren actief voor een verdere integratie van de Europese markten en een verdergaande liberalisering. Een logisch uitvloeisel van deze strategie op termijn is de verdere liberalisering van de handel tussen de machtsblokken. Het gevolg hiervan is dat het voor de kleinere ondernemingen steeds moeilijker zal worden om zich te handhaven daar men niet langer kan terugvallen op beschermde thuismarkten waardoor de concurrentiestrijd onderling zal verscherpen. De werknemersorganisaties gaan impliciet uit van de realisatie van dit scenario daar hun voorstellen erop gericht zijn de evoluties die vanuit dit scenario zich kunnen ontwikkelen tegen te gaan. In deze logica moet de strijd van de vakverenigingen gezien worden voor het behoud van de verworven sociale rechten en tegen een verdergaande privatisering en liberalisering waarvan niet aangetoond is dat deze gunstig is voor de werknemers of de consumenten op langere termijn. De voorstellen om hieraan te verhelpen zoals deze geformuleerd worden door Petrella zullen alleen op zeer lange termijn mits een volgehouden inspanning bereikt kunnen worden daar de invoering van de Kyoto-normen niettegenstaande de ondertekening ervan door heel wat landen slechts zeer moeizaam en traag vooruitgang boekt. Ondertussen is wel gebleken dat onder druk van massaal protest van onder andere de andersglobalisten de Wereldbank en het IMF meer aandacht beginnen te krijgen voor het nastreven van eveneens sociale normen naast louter economische waarden. (cf. p. 29) We zouden dit kunnen beschouwen als het doordringen van het gedachtegoed van de mondiale civiel maatschappij in het beleid op wereldniveau. (cf. p. 15-16)

Langs werkgeverszijde zien we een terugkeer naar het sociale overleg zoals dit in de negentiende en begin twintigste eeuw werd toegepast. Men wil met andere woorden naar

meer overleg op regionaal niveau en op het niveau van de onderneming daar dit beter zou aansluiten met de economische realiteit die per bedrijf en per regio geldt en daar deze visie beter kadert in de toegenomen flexibiliteit van de werknemer waarvoor men bijgevolg een flexibel stelsel van verloning wil invoeren. (cf. p. 41, 66, 147) Door het invoeren van business units gekoppeld aan meer onderhandelingen op bedrijfsniveau wordt natuurlijk de macht van de vakbonden beperkt. Voor de syndicaten zal dit in de toekomst een hele opgave worden op hierop een antwoord te bieden. De achteruitgang van het overleg evenals verzet tegen een verdere uitbreiding van de sociale voordelen, hoewel nog steeds in de eisenbundel van de vakbonden, zien we bevestigd in het mentale model van de werkgevers en dit doordat de betaalbaarheid van de sociale zekerheid steeds meer ter discussie staat waarbij men eerder, langs werkgeverszijde, pleit voor een afbouw of gedeeltelijke privatisering van het model dan voor een invoering ervan via de Europese instellingen. (cf. p. 56, 145, 150-152) De evolutie van welfare naar workfare is niet uitgesproken aanwezig in het mentale model van de werkgevers hoewel we toch de vraag naar een verscherping van de controle van de werkloosheidsuitkeringen terugvinden. (cf. p. 56, 143) De betrachting om volledige tewerkstelling te realiseren hebben we noch bij de vakbonden noch bij de werkgevers kunnen terugvinden. Met andere woorden bij de vakbonden zien we eerder een aanvaarding van een hogere werkloosheid en een gebrek aan voldoende werkgelegenheid waardoor men overgaat tot het bepleiten van meer arbeidsverdeling en systemen van tijdskrediet daar de vrijgekomen werktijd opgevuld kan worden door nieuwe al dan niet deeltijdse arbeid wat de werkgelegenheid ten goede zou komen. De werkgeversverenigingen zien dit heel wat minder zitten vanwege praktische problemen om dit stelsel te organiseren, een toegenomen kost voor opleiding, men moet meerdere personen opleiden bij deeltijdse arbeid in plaats van één persoon in een voltijdse betrekking, en een toegenomen administratieve belasting. (cf. p. 59) De verschuiving van de definitie van werktijd zien we bij het mentale model van de werkgeversverenigingen bevestigd. Men begint eerder arbeid te formuleren in termen van opdrachten dan in te werken uren. (Andries, Mark, 2002, cf. p. 45) Bij het VEV zien we bijvoorbeeld de invoering van de term crea-werker voor een persoon die zelfstandig en creatief naar oplossingen zoekt binnen het bedrijf wat met andere woorden een andere term is voor de proficiants zoals dit begrip op pagina 64 werd ingevoerd. De tendens naar een fragmentatie van de werknemers die veel uitvoeriger is dan het onderscheid bediende arbeider is zich reeds aan het aftekenen. Bij de vakbonden heb ik hier wel geen sporen van kunnen terugvinden noch van de mogelijkheden en noch van de moeilijkheden die bij de vakbonden zullen ontstaan als ze deze verschillende soorten van werknemers in de toekomst efficiënt en

doelmatig willen verdedigen. Nochtans zullen ze hierop een antwoord dienen te formuleren daar hun bestaansrecht en het aantrekken van voldoende nieuwe leden hier wel eens van zou kunnen afhangen.

Dat een hermodellering van de arbeidsverhoudingen zich opdringt is ondertussen wel duidelijk naar voren gekomen. Net zoals Petrella een aantal mogelijke scenario's voorziet voor de evolutie van de maatschappij en het concurrentiebeginsel formuleert Frantzen een aantal scenario's voor de hermodellering van de loonarbeidsverhouding. (cf. p. 66-70) In mijn ogen zijn de scenario's één, vier en vijf het meest waarschijnlijk eventueel is zelfs een combinatie van deze scenario's mogelijk. Elementen van scenario één zien we bij de denkbeelden van de patronaten reeds naar voren komen. De werkgevers vragen voor een ondersteuning van de kenniseconomie om zodoende een innoverende en hoogtechnologische industrie te behouden en te verstevigen. Ze pleiten tevens voor een regionalisering van de sociale zekerheid en de loononderhandelingen. (cf. p. 141, 144, 151, 152) Met andere woorden de kernelementen van scenario één zijn reeds bij de werkgeversorganisaties aanwezig. De werknemersorganisaties zien dit scenario wel zitten op voorwaarde dat er compenseringsmechanismen worden ingebouwd voor diegenen die uit de boot vallen, maar dit werd reeds in scenario één in rekening gebracht. Het is dus best mogelijk dat dit scenario waarheid wordt wanneer er een duidelijk engagement van beide zijden is en de overheid bereid is te investeren in opleiding, onderzoek en ontwikkeling en voorziet in het ondersteunen van innoverende industrietakken. Frantzen acht dit scenario niet zo waarschijnlijk wegens de grote inspanningen die noodzakelijk zijn op het gebied van scholing voor de werknemers, het vereiste kapitaal voor technologische vernieuwing en een te geringe macht van de vakbonden om compensatiemechanismen in te bouwen. Volgens mij is dit wel realiseerbaar mits een versteekt engagement vanuit de overheid om er voor te zorgen dat de compenseringsmechanismen worden ingebouwd. De werkgevers zullen deze eis waarschijnlijk wel aanvaarden als aan hun andere eisen tegemoet wordt gekomen. Door een verlaging van de vennootschapsbelasting moet het wel mogelijk zijn om voldoende kapitaal al dan niet uit het buitenland te mobiliseren om voor de nodige investeringen te zorgen. De scholing van de werknemers kan aangemoedigd worden door middel van extra beloningen voor de werknemers zowel gefinancierd vanuit de overheid als vanuit de industrie. Dit werd trouwens reeds door de werkgeversorganisaties voorgesteld. Het aanbod aan scholing is in België zeer ruim en de drempel tot het volgen van onderwijs is tevens zeer laag bijgevolg kan dit geen beperkende factor vormen. Het is duidelijk dat zowel de werkgevers- als de



werknemersorganisaties via dit scenario heel wat kunnen bereiken als ze de overheid kunnen aanspreken om als het ware de rol te spelen van katalysator om tot een consensusoplossing te komen. We denken hier dan aan een uitgebreidere vorm van consultatie dat in het verleden reeds bewezen heeft consensusbevorderend te werken. (cf. p. 62) De overheid heeft weliswaar eveneens belang bij dit scenario aangezien het een oplossing biedt voor het betaalbaar houden van de sociale zekerheid en dit zonder een beroep te doen op een gedeeltelijke privatisering wat bij de bevolking op veel sympathie zal kunnen rekenen. Volgens mij is dit de meest realistische evolutie daar ze grote overeenkomsten vertoont met de situatie waarin we ons bevonden net na de Tweede Wereldoorlog. Toen werd er eveneens door de werkgevers- en de werknemersorganisaties een nood gevoeld voor een snelle modernisering van zowel het productieproces als het arbeidsproces. Men slaagde er toen in dit te verwezenlijken door het afsluiten van het Sociaal Pact. Dit pact was geen oplossing voor alle onderlinge verschillen maar bood wel een platform vanwaar het sociaal overleg verder kon worden uitgebouwd. (cf. p. 50-51) De staat fungeerde in de jaren daarop als een voortrekker hiervan en moedigde eveneens aan om het investeringsbeleid te moderniseren en te versnellen. (cf. p. 53-54) Met ander woorden dit zijn problemen waarmee we nu ook te kampen hebben dus waarom zou een tweede uitgave van dit proces niet mogelijk zijn? Dit alles speelde zich af aan de vooravond van de golden sixties en de economische bloei van deze periode maakte de uitvoering van de opgestelde plannen mogelijk. Als we met ander woorden willen genieten van de voordelen die gegenereerd worden door meer globalisering en vrijhandel (cf. p. 37-38) dan zou het wel eens mogelijk kunnen zijn dat we nu het sociaal overleg hierop dienen af te stemmen zodat we klaar zijn wanneer de economie terug aantrekt. Laat ons eveneens niet vergeten dat structuur het gedrag beïnvloedt; door een verandering van de structuren van het sociaal overleg, aangepast aan flexibele vormen van werken en opdracht- in plaats van tijdsgebonden gedefinieerd, dan is het mogelijk dat vanuit werkgeverszijde niet langer gepleit wordt voor een evolutie richting privatisering en langs werknemerszijde het verzet tegen meer flexibiliteit luwt. (cf. p. 90-91)

Scenario vijf is een mogelijkheid om het flexibiliseringsproces te begeleiden vanuit de overheid zodat de overgang van de ene vorm van economische organisatie naar de andere niet op een sociaal onverantwoorde wijze dient te gebeuren. Het voordeel hierbij is dat zowel de werkgevers als de werknemers winnen via dit systeem. De werkgevers kunnen evolueren naar meer flexibiliteit en de werknemers worden niet geconfronteerd met plotse sociale drama's, maar kunnen zich geleidelijk aanpassen aan de nieuwe vorm en manier van arbeiden.

Scenario twee is in mijn ogen niet zo realistisch vanwege de door Frantzen opgesomde redenen. (cf. p. 67) Scenario drie is eveneens niet al te realistisch vanwege het huidige verzet van de werkgeversorganisaties tegen een uitbreiding van het stelsel van de tijdskredietpremies of een algemene werktijdverkorting.

Scenario vier biedt een aantal mogelijkheden die nu reeds door de werkgevers- en de werknemersorganisaties geformuleerd worden zoals een fiscalisering van de niet-arbeidsgebonden sociale risico's. De invoering van een vermogensbelasting gekoppeld aan een vermogenskadaster werd reeds langs syndicale zijde voorgesteld. (cf. p. 120) Tevens het voorstel tot een europeanisering van de klimaatverdragen zoals in dit scenario wordt voorgesteld, werd al gepropagandeerd door de werkgeversverenigingen. (cf. p. 156-157) Een verhoging van de BTW daarentegen is dan wel weer niet zo'n realistisch voorstel vanwege de internationale context en de pogingen tot een Europese harmonisatie. (cf. p. 37-38) Samengevat zijn er zeker mogelijkheden in de toekomst om alleszins een aantal voorstellen van dit scenario uit te voeren.

Scenario zes wordt als het meest haalbare project gelanceerd door Franzen en bestaat ten dele uit de combinatie van de sociaal meest gewenste voorstellen van de scenario's één, vier en vijf. De nuance die ik hier wil aanbrengen is dat scenario zes volgens mij niet zo realistisch is daar dit elementen bevat die zowel langs werkgevers- als werknemerszijde onmiddellijk negatieve reacties zullen uitlokken daarom is het in mijn ogen beter om een verschillend scenario aan beide kampen voor te stellen dat dan door onderhandeling de facto wel kan uitmonden in scenario zes. Wanneer men aanbeveelt, zoals in scenario zes, om meer belang te hechten aan ecologie dan gaat men onmiddellijk de reactie krijgen van de werkgevers dat investeringen in België hierdoor te duur worden waardoor er niet meer geïnvesteerd wordt. Terwijl als men de aanpak van scenario vier volgt en afsprekt om de milieuproblematiek Europees aan te kaarten men wel zal blijven investeren en niet bereid zal zijn om vlug naar het buitenland te vertrekken op zoek naar minder strenge normen. Met andere woorden men verkoopt scenario zes, maar in een vorm die aanvaardbaarder is voor de werkgeverszijde. Hetzelfde fenomeen zal zich voordoen met de aanbeveling tot een verkorting van de arbeidstijd. Als derde en laatste aanbeveling formuleert men een voorstel om het aanbieden van scholing aan de beroepsbevolking uit te breiden. Het aanbod is nu reeds groot genoeg enkel dient de werknemer misschien van overheidswege bijkomend, bijvoorbeeld fiscaal,

gestimuleerd te worden tot het volgen van meer scholing. Trouwens van een betere scholing van de beroepsbevolking kan nog slechts in mijn ogen een beperkt stimulerend effect uitgaan daar de Belgische beroepsbevolking reeds vrij hoog geschoold is en bij de productiefsten behoort op wereldvlak.

## Lijst van gebruikte figuren

Figuur 1: Overzichtsdriehoek van de verschillende perspectieven	2
Figuur 2: Overzicht van de verschillende perspectieven en bijbehorende managementstijlen	13
Figuur 3: Mentaal model van de voor- en nadelen van concurrentie (eigen creatie)	17
Figuur 4: De zes globaliseringsscenario's: statische benadering	24
Figuur 5: De zes globaliseringsscenario's: dynamische benadering	27
Figuur 6: Overzichtsschema van de fordistische productiewijze	39
Figuur 7: Overzichtsschema van de werkloosheid over de afgelopen dertig jaar	58
Figuur 8: Concertatie, consultatie en negotiatie in de privé-sector	62
Figuur 9: Generaties van organisaties	81
Figuur 10: Ladder of interference	92
Figuur 11: Illustratie van een versterkend terugkoppelingseffect	95
Figuur 12: Illustratie van een stabiliserend terugkoppelingseffect	96
Figuur 13: Illustratie van een vertraging	97
Figuur 14: Het topje van de ijsberg	98
Figuur 15: Overzichtstabel betreffende de regels van de systeemdynamica	100
Figuur 16: Illustratie van het archetype: "grenzen aan de groei"	101
Figuur 17: Illustratie van het archetype: "afschuiven van de last"	102
Figuur 18: Illustratie van het archetype: "doelverlaging"	104
Figuur 19: Illustratie van het archetype: "escalatie"	105
Figuur 20: Illustratie van het archetype: "lapmiddelen die niet werken"	106
Figuur 21: Schema ter vermijding van leerstoornissen	109
Figuur 22: Mentaal model vakbonden (eigen creatie)	114
Figuur 23: Overzicht vakbonden (eigen creatie)	115
Figuur 24: Stabiliserende feedback loop: loonnorm (eigen creatie)	116
Figuur 25: Versterkende feedback loop: koopkracht (eigen creatie)	116
Figuur 26: Versterkende feedback loop: aanvullende pensioenen (eigen creatie)	117
Figuur 27: Versterkende feedback loop: rentedaling (eigen creatie)	118
Figuur 28: Versterkende feedback loop: toenadering statuut arbeider/bediende (eigen creatie)	118
Figuur 29: Versterkende feedback loop: vermogensbelasting (eigen creatie)	119
Figuur 30: Stabiliserende feedback loop: herstel overheidsinitiatief (eigen creatie)	120
Figuur 31: Versterkende feedback loop: jobstudenten (eigen creatie)	120
Figuur 32: Versterkende feedback loop: automatische indexering (eigen creatie)	121
Figuur 33: Versterkende feedback loop: Europa (eigen creatie)	122

Figuur 34: Stabiliserende feedback loop: kinderopvang/meer flexibiliteit	123
Figuur 35: Versterkende feedback loop: lastenverlaging (eigen creatie)	123
Figuur 36: Archetype “afschuiven van de last”: werkgelegenheid (eigen creatie)	124
Figuur 37: Archetype “afschuiven van de last”: ongelijkheid (eigen creatie)	125
Figuur 38: Archetype “afschuiven van de last”: Europa (eigen creatie)	126
Figuur 39: Archetype “afschuiven van de last”: sociale zekerheid (eigen creatie)	127
Figuur 40: Archetype “grenzen aan de groei”: werkgelegenheid (eigen creatie)	128
Figuur 41: Archetype “doelverlaging”: Europa (eigen creatie)	129
Figuur 42: Mentaal model werkgevers (eigen creatie)	136
Figuur 43: Overzicht werkgevers (eigen creatie)	137
Figuur 44: Stabiliserende feedback loop: automatische indexering (eigen creatie)	137
Figuur 45: Versterkende feedback loop: flexibiliteit (eigen creatie)	138
Figuur 46: Versterkende feedback loop: lastenverlaging (eigen creatie)	139
Figuur 47: Versterkende feedback loop: ruimtelijke ordening (eigen creatie)	139
Figuur 48: Versterkende feedback loop: KMO's (eigen creatie)	140
Figuur 49: Versterkende feedback loop: staatsfragmentatie (eigen creatie)	141
Figuur 50: Versterkende feedback loop: opleiding (eigen creatie)	142
Figuur 51: Versterkende feedback loop: sociale zekerheid (eigen creatie)	142
Figuur 52: Dubbele versterkende feedback loop: Europa (eigen creatie)	143
Figuur 53: Versterkende feedback loop: regionalisering (eigen creatie)	144
Figuur 54: Stabiliserende feedback loop: loonnorm (eigen creatie)	145
Figuur 55: Versterkende feedback loop: hoge inzetbaarheid (eigen creatie)	145
Figuur 56: Stabiliserende feedback loop: fiscalisering (eigen creatie)	146
Figuur 57: Versterkende feedback loop: sociaal overleg op bedrijfsniveau (eigen creatie)	147
Figuur 58: Archetype “afschuiven van de last”: vervuiling (eigen creatie)	148
Figuur 59: Archetype “afschuiven van de last”: concurrentiepositie (eigen creatie)	149
Figuur 60: Archetype “afschuiven van de last”: sociale zekerheid (eigen creatie)	150
Figuur 61: Archetype “grenzen aan de groei”: buitenlandse hogeschoolden (eigen creatie)	151
Figuur 62: Archetype “grenzen aan de groei”: sociale zekerheid (eigen creatie)	152
Figuur 63: Archetype “grenzen aan de groei”: knelpuntberoepen (eigen creatie)	152
Figuur 64: Archetype “lapmiddelen die niet werken”: loopbaanonderbreking (eigen creatie)	153
Figuur 65: Archetype “escalatie”: ondernemersvriendelijk klimaat (eigen creatie)	154
Figuur 66: Overzicht consensusmodel	160

## Bibliografie

Andries, Marc, 1997, “De activerende verzorgingsstaat: van welfare naar workfare? Ontwikkelingen in België en de Verenigde Staten”, in: Tijdschrift voor sociale wetenschappen, 42<sup>ste</sup> jaargang, nummer 2, p. 119-145.

Andries, Mark, 2002, Ondernemer zijn van ... je eigen arbeid: paper ter voorbereiding van het VEV-congres op 16 oktober 2002, 39p.

Boyer, R., 1988, De la théorie de la régulation: une analyse critique, Paris, La Découverte.

Deleeck, H., en Huybrechs, J., 1983, Het Matteüseffect: de ongelijke verdeling van de sociale overheidsuitgaven in België, Antwerpen, Kluwer.

De Witte, Hans, 1990, Conformisme, radicalisme en machteloosheid: een onderzoek naar de sociaal-culturele en sociaal-economische opvattingen van arbeiders in Vlaanderen, Leuven, HIVA K.U.Leuven.

Faase, L. en Ott M. en Vos C. J. (red), 1995, Nieuwe breukvlakken in het arbeidsbestel? Balans van tien jaar veranderingen in Nederland en België, Utrecht, De Tijdstroom, 164p.

Frantzen, Dirk, 1989, Groei en crisis in het na-oorlogse kapitalisme, Antwerpen, Kluwer, 235p. Zie ook: reader bij het vak “Economische Politiek” VUB 1° Lic. TEW.

Gans, H., 1972, “The positive functions of poverty”, in: The American journal of sociology, nummer 2, p. 275-289.

Goldthorpe, J., H., en Lockwood, D., 1969, The affluent worker in the class structure, Cambridge, Cambridge University Press.

Gollbach, Jochen en Schulten, Thorsten, 2000, "Cross-border collective bargaining networks in Europe", European journal of industrial relations, volume 6, number 2, Londen, Sage Publications, p. 161-179.

Heywood, Andrew, 1994, Political ideas and concepts: an introduction, Londen, Macmillan Press Ltd., 369p.

Humblet, P., Rigaux, M., Janvier, R. en Rauws, W., 2002, Synopsis van het Belgisch arbeidsrecht, Antwerpen/Groningen, Intersentia, 452p.

Jegers, Marc en Moenaert, Rudy en Verbeke Alain, 1998, Begrippen van management: strategische planning en organisatie, tweede druk, Brussel, VUBPRESS, 205p.

Krugman, Paul R, en Obstfeld, Maurice, 1997, International economics: theory and policy, Reading, Addison-Wesley, 766p.

Luyten, Dirk, 1996, Sociaal-economisch overleg in België sedert 1918, tweede druk, Brussel, VUBPRESS, 207p.

Merton, R., K., 1949/1968, Social theory and social structure, New York, Free Press.

Michels, Robert, 1911/1976, Political parties: a sociological study of the oligarchic tendencies in modern democracy, New York, Free Press.

Oste, Jurgen, Vilroxx, Jacques en De Schamphelleire, Jan, Collective bargaining in Belgian metalworking under EMU: between ideals and constraints, in: Schulten, Thorsten en Bispinck, Reinhard (red.), Collective bargaining under the Euro: experiences from the European metal industry, Brussels, ETUI, p. 60-94.

Ouchi, William, G, 1981, Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge, Reading, Addison-Wesley, 283p.

Petrella, Riccardo en Rouwhorst, Marijke, 1995, Grenzen aan de concurrentie: de groep van Lissabon, derde druk, Brussel, VUBPRESS, 198p.

Petrella, Riccardo, 1998, Het algemeen belang: lof van de solidariteit, eerste druk, Brussel, VUBPRESS, 127p.

Richardson, George, P., en Pugh, Alexander, L., 1981, Introduction to system dynamics modeling with Dynamo, Cambridge Mass, Productivity Press, 413p.

Rosseel, Eric en Vilrocx, Jacques, 1992, Atypisch Belgisch: Personeelsflexibilisering in het Belgisch bedrijfsleven 1975-1990, Leuven, Acco.

Senge, Peter, 1992, De vijfde discipline: de kunst en praktijk van de lerende organisatie, Schiedam, Scriptum Books, 399p.

Senge, Peter, en Kleiner, Art, 2000, De dans der verandering: nieuwe uitdagingen voor de lerende organisatie, Academic Service, 534p.

Senge Peter, Cambron-McCabe Nelda, Lucas Timothy, Smith Bryan, Dutton Janis en Kleiner Art, 2000, Schools that learn, Londen, Brealey.

Standing, Guy, 1997, 'Globalization, Labour flexibility and insecurity: the era of market regulation', in: European journal of industrial relations, volume 3, number 1, p. 7-37.

John D., 2000, Business Dynamics: system thinking and modelling for a complex world, Boston, Irwin/McGraw-Hill.

Van Asselt, Marjolein en Rotmans, Jan, 2000, Uncertainty in integrated assessment: a bridge over troubled water, Maastricht, ICIS Maastricht University, 60p.

Van Asselt, Marjolein B.A., 2000, Perspectives on uncertainty and risk: the PRIMA approach to decision support, Dordrecht, Kluwer Academic, 434p.

Van Berkel, Rik, Coenen, Harry, 1995, Het arbeidsbestel in de overgang van een industriële samenleving naar een risico-maatschappij, in: Coenen, Harry (red.), De vakbeweging na 2000, Utrecht, Uitgeverij Jan Van Arkel, p. 48-71.



Vancronenburg, Geert, 2001, Cultural solidarity or cultural alienation from the view-point of sustainable development: an integrated assessment analysis. Working paper STOO 01/I, December, 38p.

Vancronenburg, Geert, 2003, Complexiteit en onzekerheid: het opbouwen van individueel en collectief inzicht inzake complexe verschijnselen, een introductie tot systeemdynamica en groepsdialoog, 76p. (oefeningencursus bij het vak “Formele politieke theorieën”).

Vandenbroucke, Frank, 1999, De actieve welvaartsstaat: een Europees perspectief, Den Uyl-lezing, Amsterdam.

Vervliet, Emiel (red.), 2002, “Burgers en bedrijven”, NoordZuid Cahier, 27, nummer 1, 140p.

Vickerhoff, Sarah en Thirkell, John, 2000, “Instrumental rationality an European integration: transfer or avoidance of industrial relations institutions in Central and Eastern Europe?”, In: European journal of industrial relations, volume 6, number 2, Londen, Sage Publications, p. 237-251.

Vilrocx, Jacques en Van Leemput, Jim, 1992, Belgium: A new stability in industrial relations? In: Ferner, Anthony en Hyman, Richard (red.), Industrial relations in Europe, Oxford, Basil Blackwell, p. 357-392.

Vilrocx, Jacques, 1993, Basic income, citizenship and solidarity: towards a dynamic for social renewal, in: Coenen, Harry en Leisink, Peter (red.), Work and citizenship in the new Europe, Aldershot, Edwar Elgar, p. 205-214.

Vilrocx, Jacques, 1995, Economische herstructurering en werkgelegenheids crisis: een deïstitutionalisering van het arbeidsbestel?, in: Faase, L., Ott, M. en Vos C.J. (red.), Nieuwe breukvlakken in het arbeidsbestel? Balans van 10 jaar veranderingen in Nederland en België, Utrecht, De Tijdstroom, p. 100-112.

Vilroxx, Jacques, 1996, Trade unions in a postrepresentative society, in: Leisink, Peter, Van Leemput, Jim en Vilroxx, Jacques (red.), The challenges to trade unions in Europe: innovation or adoption, Cheltenham, Edward Elgar, p.31-51.

Vilroxx, Jacques en Van Leemput, Jim, 1998, Belgium: The great transformation In: Ferner, Anthony en Hyman, Richard (red.), Changing industrial relations in Europe, Oxford, Basil Blackwell, p. 315-347.

Vilroxx, Jacques, 1999, Towards the denaturing of class relations? The political economy of the firm in global capitalism, in: Leisink, Peter, Globalization and labour relations, Cheltenham, Edward Elgar, p. 57-77.

Vranken, Jan en Hendrickx, Erik, 1996, Het speelveld en de spelregels: een inleiding tot de sociologie, vierde druk, Leuven/Amersfoort, Acco, 473p.

Wallerstein, I., 1974, The modern world system: capitalist agriculture and the origins of the European world economy in the sixteenth century, New York, Academic Press.

Wallerstein, I., 1979, The capitalist world economy, Cambridge/Londen, Cambridge University Press.

Wallerstein, I., 1984, The politics of the world-economy: the states, the movements and the civilisations, Londen/New York, Cambridge University Press.

Weber, M., 1922/1956, Wirtschaft und Gesellschaft, Tübingen, Mohr (Gedeeltelijk vertaald in Gezag en Bureaucratie, Rotterdam, Universitaire Pers, 1972).

Woodward, Joan, 1953/1958, Management and technology, Londen, HMSO.

## Bibliografie krantenartikels en tijdschriften

EVH. 2001. "Federale beleidsverklaring remt ondernemend Vlaanderen af." Financieel Economische Tijd, 12/10/01.

EVH. 2001. "Sociale rondetafel raakt niet van de grond." Financieel Economische Tijd, 13/11/01.

EVH. 2001. "ACV en ABVV hekelen passiviteit Vlaamse regering bij economisch beleid." Financieel Economische Tijd, 5/12/01.

ME. 2001. "Bonden betogen massaal in Brusselse straten." Financieel Economische Tijd, 14/12/01.

KV. 2002. "EU vraagt gedragscode voor herstructureringen." Financieel Economische Tijd, 12/01/02.

Vandepitte, Geert. 2002. "Sociale partners slepen de messen al." Financieel Economische Tijd, 25/01/02.

RS en EVH. 2002. "Indexincident wakkert debat over regionale arbeidsmarkten aan." Financieel Economische Tijd, 01/02/02.

XXX. 2002. "VEV pleit voor regionale naast federale index." Financieel Economische Tijd, 06/02/02.

KB. 2002. "Europees sociaal systeem is onontbeerlijk." Financieel Economische Tijd, 08/02/02.

EVH. 2002. "Arbeiders krijgen carensdag uitbetaald." Financieel Economische Tijd, 19/02/02.

EVH en RS. 2002. “Werkgevers beloven bij staking niet naar rechtbank te stappen.” Financieel Economische Tijd. 16/02/02.

MD. 2002. “VEV en Kamers van Handel leggen basis grote werkgeversorganisatie.” Financieel Economische Tijd. 22/02/02.

RS. 2002. “Sociale partners botsen frontaal over kijk- en luistergeld en indexmechanisme.” Financieel Economische Tijd. 23/02/02.

EVH. 2002. “VBO: voltijdsen komen op vrijdag eigenlijk gratis werken.” Financieel Economische Tijd. 06/03/02.

EVH. 2002. “Unizo ziet federaal sociaal overleg slanker.” Financieel Economische Tijd. 05/03/02.

Despiegelaere, Guido. 2002. “Samen voor ons eigen.” Knack. 06/03/02.

Despiegelaere, Guido. 2002. “Een bezige bij.” Knack. 13/03/02.

KV. 2002. “Vakbonden wensen sociale correctie op liberale ontsporing van Europese Unie.” Financieel Economische Tijd. 07/03/02.

EVH. 2002. “Vakbonden en minister Onkelinx maken brandhout van VBO-cijfers.” Financieel Economische Tijd. 08/03/02.

DB. 2002. “ACV wijst jobstudenten op centen.” Financieel Economische Tijd. 12/03/02.

EVH. 2002. “ACV geeft doodsteek aan herenakkoord sociale partners.” Financieel Economische Tijd. 13/03/02.

Haaze, Guy. 2002. “Staking moet het laatste wapen blijven.” Financieel Economische Tijd. 15/03/02.

EVH. 2002. “Onkelinx geeft sociale partners tien dagen afkoelingstijd” Financieel Economische Tijd, 19/03/02.

IDV. 2002. “VEV stelt loopbaanonderbreking ter discussie.” Financieel Economische Tijd, 23/03/02.

EVH en GT. 2002. “VBO pleit voor fiscalisering gezinsbijslag en gezondheidszorg.” Financieel Economische Tijd, 26/03/02.

EVH. 2002. “ACV doorbreekt scheiding arbeiders- en bediendencentrales.” Financieel Economische Tijd, 29/03/02.

EVH. 2002. “VBO en vakbonden opnieuw in de clinch over loonkosten.” Financieel Economische Tijd, 17/04/02.

EVH. 2002. “CAO-advies spoort aan tot debat reorganisatie sociaal overleg.” Financieel Economische Tijd, 18/04/02.

EVH. 2002. “ABVV gekant tegen oprichting Vlaamse sociale overlegstructuren.” Financieel Economische Tijd, 24/04/02.

EVH. 2002. “Onkelinx bepleit sociale bescherming en minimumloon stagiairs.” Financieel Economische Tijd, 23/04/02.

Van Daele, Ingrid. 2002. “Makelaar in netwerken.” Knack, 08/05/02.

XXX. 2002. “ACV en ABVV ontgoocheld over beleid ECB.” Financieel Economische Tijd, 10/05/02.

GT. 2002. “Onkelinx vraagt bedrijven 300 euro per arbeidsongeval.” Financieel Economische Tijd, 18/05/02.

EVH. 2002. “Werkgevers eisen federale controle op werklozen.” Financieel Economische Tijd, 22/05/02.

Peutemans, Ann en Martens, Patrick. 2002. "De sociale zekerheid is geen brandpolis." Knack, 29/05/02.

Hens, Evelyne. 2002. "ABVV moet zich aanpassen aan evoluties op de arbeidsmarkt." Financieel Economische Tijd, 31/05/02.

Hens, Evelyne. 2002. "Eerste vrouw aan hoofd van vakbond." Financieel Economische Tijd, 31/05/02.

MD. 2002. "Unizo tegen verhoging van milieuheffingen." Financieel Economische Tijd, 14/06/02.

IDV. 2002. "Internationale arbeidsnormen zijn steeds meer nodig." Financieel Economische Tijd, 29/06/02.

EVH. 2002. "VBO eist debat over brugpensioen." Financieel Economische Tijd, 02/07/02.

De Bock, Willem. 2002. "Arbeidsschaarste en milieukosten in 2020." Financieel Economische Tijd, 12/07/02.

Hens, Evelyne. 2002. "Staatshervorming en eenheidsstatuut wegen op ABVV." Financieel Economische Tijd, 20/07/02.

RS. 2002. "Sociale partners concretiseren voorstel vereenvoudiging banenplannen." Financieel Economische Tijd, 31/07/02.

RS. 2002. "De Vits beschuldigt België ervan internationale arbeidsconventie te schenden." Financieel Economische Tijd, 06/08/02.

WVDV. 2002. "Unizo pleit voor KMO-beleid bij federale exportfinanciering." Financieel Economische Tijd, 20/08/02.

EVH. 2002. "Unizo eist strenger tijdskrediet en brugpensioen." Financieel Economische Tijd. 23/08/02.

EVH. 2002. "Unizo ziet geen ruimte voor meer loon." Financieel Economische Tijd. 23/08/02.

Hens, Evelyne. 2002. "Index kan helpende hand zijn bij loonmatiging." Financieel Economische Tijd. 31/08/02.

Vanden Abeele, Piet. 2002. "Duurzame ontwikkeling? KMO's doen het beter!" Financieel Economische Tijd. 06/09/02.

Hens, Evelyne. 2002. "Werkgeversorganisaties trouwen moeizaam." Financieel Economische Tijd. 10/09/02.

EVH. 2002. "Bonden eisen beter leven voor uitkeringstrekkers." Financieel Economische Tijd. 13/09/02.

EVH. 2002. "Vakbonden erkend als partner in ontwikkelingshulp." Financieel Economische Tijd. 18/09/02.

EVH. 2002. "ACLVB eist reële loonsverhoging met 2,5 procent." Financieel Economische Tijd. 19/09/02.

EVH. 2002. "Soepelere erkenning beroepsziekten overwogen." Financieel Economische Tijd. 19/09/02.

EVH. 2002. "VEV zet deur op kier voor vrije loonvorming." Financieel Economische Tijd. 25/09/02.

XXX. 2002. "Werkgevers vragen decreet ruimtelijke economie." Financieel Economische Tijd. 26/09/02.

Woussen, Wouter. 2002 “WVA pleit voor onafhankelijke vakbonden in de Derde Wereld.” Financieel Economische Tijd. 26/09/02.

EVH en IB. 2002. “VBO weigert loonnorm af te schaffen.” Financieel Economische Tijd. 27/09/02.

Hermans, Hans. 2002. “Tijdskrediet stimuleert zwart werk.” Vacature. 28/09/02.

EVH. 2002. “Christelijke vakbond bepleit vermogenstaks vanaf 500 000 euro.” Financieel Economische Tijd. 03/10/02.

ADZ. 2002. “Buitenlandse hersenen gezocht.” Financieel Economische tijd. 04/10/02.

MD. 2002. “VEV: bedrijven verdienen beter imago.” Financieel Economische Tijd. 10/10/02.

EVH. 2002. “Vlaams ABVV lonkt naar Agalev, ACLVB en ngo’s.” Financieel Economische Tijd. 11/10/02.

GD. 2002. “Fiscaliteit treft vooral werknemers.” Knack. 16/10/02.

EVH. 2002. “VEV trekt kaart van confederalisme.” Financieel Economische Tijd. 17/10/02.

EVH. 2002. “Ondernemers schipperen tussen zwart en wit.” Financieel Economische Tijd. 17/10/02.

XXX. 2002. “Vlaams ABVV roept op tot algemene mobilisatie voor werk.” Financieel Economische Tijd. 19/10/02.

XXX. 2002. “ACV becijfert belastingverlaging op 65 euro in twee jaar.” Financieel Economische Tijd. 22/10/02.

Hens, Evelyne. 2002. “Vakbonden en werkgevers op zoek naar gemene deler.” Financieel Economische Tijd. 06/11/02.



EVH. 2002. “Sociale partners tasten manoeuvreerruimte af.” Financieel Economische Tijd. 07/11/02.

ACV, 2002, Vakbeweging: militantenmagazine van het ACV, 13 november 2002, nr. 575, Brussel, 42p.

MD. 2002. “VEV vraagt Vlaams Parlement exportakkoord te verwerpen.” Financieel Economische Tijd. 13/11/02.

EVH. 2002. “CRB koppelt neerwaartse correctie aan loonnorm van 6.6 procent.” Financieel Economische Tijd. 16/11/02.

EVH. 2002. “Slaagkans interprofessioneel overleg geslinkt.” Financieel Economische Tijd. 19/11/02.

EVH. 2002. “VEV remt Vlaams werkgelegenheidsakkoord af.” Financieel Economische Tijd. 20/11/02.

EVH. 2002. “Alliantieakkoord VEV en Vlaamse Kamers is rond.” Financieel Economische Tijd. 04/12/02.

GD. 2002. “De loonstrijd kan beginnen.” Knack. 04/12/02.

EVH. 2002. “VEV ontbloot presidentieel regime.” Financieel Economische Tijd. 04/12/02.

EVH. 2002. “Sociale partners geven loonoverleg laatste kans.” Financieel Economische Tijd. 12/12/02.

EVH. 2002. “Sociale partners kiezen voor werkzekerheid.” Financieel Economische Tijd. 13/12/02.

EVH. 2002. “Van koopkracht naar vorming tot werkzekerheid.” Financieel Economische Tijd. 13/12/02.

RS. 2002. “Unizo tegen verdere uitbreiding tijdskrediet.” Financieel Economische Tijd, 24 en 25/12/02.

RS. 2002. “VBO zag in 2002 weinig positieve signalen voor bedrijven.” Financieel Economische Tijd, 27/12/02.

EVH. 2003. “Vakbondsachterban tegen bevoordeling allochtonen.” Financieel Economische Tijd, 15/01/03.

XXX. 2003. “Sociaal akkoord ondertekend.” Financieel Economische Tijd, 18/01/03.

EVH. 2003. “Unizo eist sterke vice-premier economie en KMO.” Financieel Economische Tijd, 22/01/03.

XXX. 2003. “Unizo hekelt stijgend aantal ramkraken.” Financieel Economische Tijd, 24/01/03.

Despiegelaere, Guido. 2003. “De euro mag niet meer in waarde stijgen.” Knack, 29/01/03.

WVDV. 2003. “Minder exporterende KMO’s in Vlaanderen.” Financieel Economische Tijd, 30/01/03.

XXX. 2003. “Verhofstadt ziet geen negatieve gevolgen voor bedrijven.” Financieel Economische Tijd, 11/02/03.

EC. 2003. “Vlaams sociaal overleg zit in het slop.” Financieel Economische Tijd, 12/02/03.

WV. 2003. “Stabiliteitspact kan leiden tot stagnatie of instabiliteit.” Financieel Economische Tijd, 13/02/03.

EC. 2003. “Vlaamse sociale partners blijven bij werkgelegenheidsakkoord.” Financieel Economische Tijd, 13/02/03.

STS. 2003. “VEV en UNIZO werken aan werkgeversfront.” Financieel Economische Tijd. 18/02/03.

EC. 2003. “VBO vraagt grondige hervorming van systeem van loonvorming.” Financieel Economische Tijd. 19/02/03.

WVDV. 2003. “Loopbaanverzekering voorop in verkiezingsmanifest VEV.” Financieel Economische Tijd. 20/02/03.

EC. 2003. “VEV lanceert plan voor verbetering opleidingsmarkt.” Financieel Economische Tijd. 21/02/03.

Despiegelaere, Guido. 2003. “Het verband tussen de verbonden.” Knack. 5/03/03.

Reynebeau, Marc. 2003. “Zoek de zeven verschillen.” Knack. 12/03/03.

## Bibliografie van geconsulteerde websites

[www.abvv.be](http://www.abvv.be)

[www.acv-csc.be](http://www.acv-csc.be)

[www.aclvb.be](http://www.aclvb.be)

[www.vev.be](http://www.vev.be)

[www.vbo-feb.be](http://www.vbo-feb.be)

[www.unizo.be](http://www.unizo.be)