

Arbeidsallocatie en arbeidsvoorziening

Enkele verkenningen aan de vraagzijde van de arbeidsmarkt

H. G. Hamaker

Inleiding

In de ontwikkeling van de sociologie, als een wetenschap die zich bij uitstek bezighoudt met het denken over sociale ongelijkheid, is het merkwaardig dat een sociologische visie op de arbeidsmarkt pas zo laat in de belangstelling is gekomen. Een duidelijk te onderscheiden arbeidsmarktsociologie is in het algemeen nog maar ongeveer een kwart eeuw oud en in Nederland bestaat zij pas een jaar of vijftien. Arbeid als gedragvorm en de daarmee verbonden ordening van marktverhoudingen was in het verleden weliswaar niet geheel aan de aandacht van sociologen ontsnapt, maar een directe belangstelling voor 'de' arbeidsmarkt ontbrak tot voor kort. Deze late belangstelling is mede te verklaren, doordat eerst betrekkelijk recent langdurige arbeidstekorten op de arbeidsmarkt ontstonden en door de zeer dynamische aard van het arbeidsmarktgedrag.

Geheel in de lijn der ontwikkeling van de Nederlandse sociologie, met haar sterk pragmatische en empirische tradities en grondslagen, ontstonden sinds het einde der jaren vijftig analyses van in feite waargenomen bewegingen op de markt. Toenemende, vooral structurele, arbeidstekorten waren aan het begin van de jaren vijftig en het begin van de jaren zestig in steeds groter mate aanleiding tot arbeidsmarktonderzoek.¹ Aanvankelijk ging dit onderzoek het niveau van beschrijvingen op grond van statistisch materiaal niet te boven, zodat slechts zeer globale conclusies te trekken waren en van een inzicht in arbeidsmarktgedrag geen sprake kon zijn. In een volgende fase van arbeidsmarktonderzoek werd op betrekkelijk ruime schaal aandacht besteed aan het arbeidsmarktgedrag van werknemers. Vooral de toenemende structurele arbeidstekorten in de grote steden en de daaruit voortvloeiende arbeidsproblemen waren aanleiding voor het destijds centrale thema: de verklaring van het arbeidsgedrag in een tijd van onvoldoende arbeidsaanbod, zowel van geschoolden als van ongeschoolden.² Daarbij werd echter, door de structuur van het arbeidsaanbod en de houdingen van werknemers op de arbeidsmarkt centraal te stellen, een te éénzijdig accent gelegd op de aanbodzijde van het

marktgebeuren. Bovendien bleef men vaak steken in opinie-onderzoek en bij attitudecomplexen betreffende de arbeidsmarktpositie van de handarbeiders. Structuurveranderingen op de arbeidsmarkt in de loop van de jaren zestig deden het inzicht veld winnen, dat naast een gedetailleerd inzicht in beleavingsdimensies en oriëntaties van het arbeidsaanbod ook analyse van de vraag naar arbeidskrachten onontbeerlijk is. Met name om tot een juist en helder inzicht te kunnen komen betreffende de structuur en het functioneren van arbeidsmarktprocessen. De uiterst krappe arbeidsmarktsituatie in de tweede helft der jaren zestig leidde tot toenemende belangstelling voor de recrutering, integratie en binding van personeel in arbeidsorganisaties. Feitelijk bleef het onderzoek aan de vraagzijde van de markt echter steken bij een analyse van enkele knelpunten op de arbeidsmarkt, of van reacties op ervaren personeelstekorten.³ Bovendien waren de onderzoeken in deze periode weliswaar zeer omvangrijk, maar zij bleven extensief van karakter en beperkten zich tot industriële ondernemingen. Het inzicht in het functioneren van de vraagzijde van de arbeidsmarkt is derhalve nog zeer gering. Een geïntegreerde theoretische visie op het arbeidsmarktgebeuren werd daardoor tot voor kort ernstig belemmerd, niet ten laatste door de sterk exploratieve en beperkte opzet van de vraagzijde-onderzoeken.

In dit artikel, dat een bewerking vormt van enkele passages uit mijn proefschrift,⁴ wil ik, naar aanleiding van empirische gegevens over de methoden van personeelsvoorziening van industriële productiebedrijven, enige opmerkingen maken over het gedrag op de arbeidsmarkt van de vragers naar arbeidskrachten. Dit in de veronderstelling, dat deze verkenningen aan de vraagzijde van de arbeidsmarkt zullen gaan leiden tot beter inzicht in het functioneren van arbeidsmarktprocessen. Dergelijk inzicht noopt voorts tot enige arbeidsmarkttheoretische opmerkingen.

Arbeidsallocatie en 'occupational entry'

Het proces van het (doen) bezetten van arbeidsposities wordt aangeduid met de term *arbeidsallocatie*. Naar de opvatting van Van Doorn is aldus slechts sprake van arbeidsallocatie in strikte zin. In ruime zin omvat arbeidsallocatie naar zijn mening dan allerlei sociale doorstromingsprocessen in het gehele arbeidsbestel, waarbij naast arbeidsallocatie in strikte zin door hem met name nog geografische en sociale mobiliteit worden onderscheiden.⁵ Onder erkenning van het feit, dat men aan het begrip arbeidsallocatie overigens nog andere betekenissen kan toekennen, gaat het mij hier met name om allocatie als activiteit van arbeidsorganisaties bij het toewijzen van arbeidsposities. Koefoed vat arbeidsallocatie in deze zin op als de 'recrutering, plaatsing, doorstroming en afstoting van arbeidskrachten'.⁶ Becker en Stanmeyre hebben er

— terecht — op gewezen, dat deze opvatting van allocatie zeer beperkt is. 'Men denkt', naar hun mening, 'bij het lezen ervan vooral aan het werk van een personeelsafdeling. Allocatie-mechanismen als Gewestelijk Arbeidsbureau, uitzendbureaus, de koppelbaas en meer abstracte mechanismen van keuze van individuen, zoals patronen van beroeps- en bedrijfskeuze, kan men in deze opvatting niet bij allocatie betrekken, maar moet men apart noemen'.⁷ Waar het hier gaat om allocatie in de zin zoals Koefoed deze opvat, dus als activiteit van arbeidsorganisaties bij het toewijzen van arbeidsposities, is het wellicht duidelijker te spreken over het *bemanningsproces*. Elke arbeidsorganisatie heeft regelmatig behoefte aan nieuw personeel. Voor de continuering van haar bestaan is het een levensnoodzaak personeel te vinden, te behouden en te richten op het produktiedoel. Daarbij is de arbeidsorganisatie voor een groot deel afhankelijk van het aantrekken van positiebekleders van 'buiten', die geschikt zijn hun rol in de organisatie te vertolken, dat wil zeggen die rol *kunnen* vervullen en *bereid zijn* dat te doen.

Personeelsvoorziening is een vorm van arbeidsallocatie, opgevat als de activiteit van arbeidsorganisaties bij het toewijzen van arbeidsposities. Deze positietoewijzing door werkgevers — door vragers naar arbeidskrachten, dus aan de vraagzijde van de arbeidsmarkt — heeft haar pendant in de positiekeuze door werknemers — door de aanbieders van arbeidskracht, dus aan de aanbodzijde van de arbeidsmarkt. Waar het aanbod van en de vraag naar arbeidskrachten elkaar op de arbeidsmarkt feitelijk ontmoeten, vindt de zogenaamde '*occupational entry*', of '*job entry*', plaats. Met andere woorden in dit knooppunt resulteren vraag en aanbod in het bezetten van een bepaalde arbeidsplaats. Zowel aan de aanbodzijde als aan de vraagkant van de arbeidsmarkt zijn een aantal factoren te formuleren, die sterk bepalend zijn voor deze '*occupational entry*'. Uitdrukkelijk dient gesteld dat het hier hypothetische gedachten betreft die later wellicht gerelativeerd moeten worden.

Aan de aanbodzijde beoordeelt de aanbieder aan de hand van zijn voorkeuren (wensen) en normen, welke beroepen of functies en welke arbeidsorganisaties daaraan voldoende beantwoorden. Door deze beoordeling ontstaat een '*preferentie-hiërarchie*', dat wil zeggen de aanbieder gaat een hiërarchie van voorkeuren aanleggen: hij wordt bijvoorbeeld liever ingenieur dan loopjongen. Daarnaast heeft hij echter ook bepaalde verwachtingen ten aanzien van de voorhanden mogelijkheden; hij heeft bepaalde opvattingen omtrent de toegankelijkheid van bepaalde beroepen en arbeidsorganisaties, die eveneens hiërarchisch te ordenen zijn. Zo gaat hij een '*verwachtingen-hiërarchie*' aanleggen in de zin van: ingenieur zal ik wel niet kunnen worden en chef ook niet, maar misschien kan ik wel machinebankwerker worden. De preferentie-hiërarchie en de verwachtingen-hiërarchie kunnen zeer ver uiteen lopen. Zo willen bijvoorbeeld veel kinderen vliegenier worden, maar de toegankelijkheid

van dit beroep wordt gering geacht.⁸ Ik laat hier buiten beschouwing wat conditionerend is voor verschillen in wenselijkheid en toegankelijkheid van beroepen en banen; beide aspecten spelen een rol in de feitelijke keuze.⁹

De vraagzijde is eveneens bepalend voor de 'occupational entry'. Aan de vraagzijde ontwikkelt ook een arbeidsorganisatie een preferentie-hiërarchie en een verwachtingen-hiërarchie; men zou wellicht graag bepaalde mensen in dienst nemen, maar men verwacht niet dat dat mogelijk zal zijn, gezien de situatie op de arbeidsmarkt, of omdat het loonpeil bijvoorbeeld relatief erg laag ligt. In laatste instantie bepaalt de selectie of iemand op een bepaalde arbeidsplaats terecht komt. Evenals aan de aanbodzijde geschiedt dit ook aan de vraagzijde niet volkomen willekeurig. Integendeel, afhankelijk van het aanbod en de behoefte aan personeel kan men meer of minder selecterende criteria vaststellen. Zo kan men zich indenken, dat men vanuit de vraagzijde 'ideale selectie-standaarden' zou willen hanteren, wanneer er geen enkele beperking aanwezig zou zijn aan de kant van het aanbod. Evenals er aan de aanbodzijde een discrepantie is tussen beroepswensen en beroepsmogelijkheden, kunnen we ook aan de vraagzijde spreken van een discrepantie tussen 'ideale selectie-standaarden' en 'feitelijke selectie-criteria'. Er zal dan een zeker evenwicht ontstaan tussen aanbod- en vraagzijde, wanneer beide zijden op elkaar inwerken.

Voor beide partijen betekent dit een afwegen van de voor- en nadelen die aan het bekleden van een bepaalde arbeidspositie zijn verbonden. Hoe de voorkeuren ook verdeeld zijn, in elk geval geldt voor iedere potentiële werknemer afzonderlijk, dat wat hij als voor- en nadelen van de aangeboden positie ziet, minstens tegen elkaar moet opwegen wil hij bereid zijn in dienst te treden. Ook voor elke werkgever geldt, dat wat hij als voor- en nadelen van de zich aanbiedende werknemer ziet, minstens tegen elkaar moet opwegen wil hij bereid zijn de man in dienst te nemen. In het uitwisselingsproces tussen vraag en aanbod ter bezetting van arbeidsplaatsen worden beide partijen ook geconfronteerd met de feitelijke *mogelijkheden* daartoe, ten aanzien van zichzelf en ten aanzien van de andere partij. Zowel vraag als aanbod komen dus op de arbeidsmarkt met wensen, verwachtingen en mogelijkheden.¹⁰

Wensen, verwachtingen en mogelijkheden van aanbieders, maar ook van vragers, zijn niet zonder meer met elkaar in overeenstemming: men kan zijn mogelijkheden niet zien of verkeerd beoordelen en daarop onjuiste verwachtingen baseren, of men heeft wensen waarvan men zelf al niet verwacht dat ze gerealiseerd zullen worden, of wensen die niet in relatie staan tot de eigen mogelijkheden.

Tussen vragers en aanbieders spelen zich bovendien tal van processen af, waarbij de wederzijdse wensen, verwachtingen en mogelijkheden met elkaar vergeleken worden; tenslotte resulteren deze processen in het al of niet be-

zetten van arbeidsplaatsen. In deze uitwisselingsprocessen spelen de machtsverhoudingen uiteraard een grote rol: beide partijen zijn erop uit hun wensen zo ver mogelijk te realiseren, maar de sterkste partij slaagt daar beter in dan de zwakste, wanneer de wensen van de ene partij strijdig zijn met die van de andere.

Knooppunt van beide zijden van de arbeidsmarkt blijft het allocatieproces, het feitelijk gaan bezetten van een arbeidsplaats, het in dienst nemen van een werknemer. In dit knooppunt culminereren immers de wensen, verwachtingen en mogelijkheden van beide zijden van de arbeidsmarkt. Het blijkt dat vraag en aanbod in dit knooppunt op de arbeidsmarkt een aantal overeenkomstige kenmerken hebben. Men kan stellen, dat:

tegenover de omvang van de vraag, staat de hoeveelheid van het aanbod;
tegenover de gestelde eisen van de vraag, staan de kwalificaties van het aanbod;

tegenover de arbeidsvoorwaarden van de vraag, staan de voorkeuren van het aanbod;

tegenover het aangeboden werk aan de vraagzijde, staan de verwachtingen van het aanbod.

Komen deze onderlinge kenmerken van vraag en aanbod niet overeen, dan kan er een spanning ontstaan tussen enerzijds de arbeidsorganisatie en anderzijds de aanbieders. Deze spanning zal zich bij de vraagzijde meestal uiten in door de organisatie ervaren moeilijkheden in de personeelsvoorziening. Men kan namelijk veronderstellen dat de reactie van organisaties op de arbeidsmarktsituatie waarin zij zich bevinden voornamelijk zal liggen, c.q. aantoonbaar zal zijn, op het terrein van de personeelsvoorziening.

Bemanningsproces in fasen

De activiteiten van arbeidsorganisaties bij het toewijzen van arbeidsposities, meer in concreto de mobilisatie en distributie van werknemers over een aantal arbeidsplaatsen, is een procesmatig gebeuren dat in een aantal stadia is te onderscheiden.

Het bemanningsproces begint met een proces van besluitvorming: op grond van eventueel ervaren moeilijkheden in de concurrentiepositie van het bedrijf op de arbeidsmarkt wordt, in samenhang met de interne bedrijfssituatie (ook de technisch-economische positie is bepalend), al dan niet besloten tot uitbreiding, constant houden, of inkrimping van het personeelsbestand. Het resultaat van dit besluitvormingsproces is, dat een bepaald beleid met betrekking tot de personeelvoorziening ten uitvoer gebracht zal worden. Is het de consequentie van het te voeren beleid dat er nieuw personeel aangenomen dient te worden, dan begint het eigenlijke actieve bemanningsproces.

Als eerste fase van dit actieve bemanningsproces valt de werving van personeel te onderscheiden. De werving op zichzelf impliceert reeds een vorm van selectie; immers door het feit dat men op een bepaalde arbeidsmarkt (deelmarkt) opereert, richt men zich al tot een bepaalde groep aanbieders. Dit laatste kan nog explicieter gebeuren, bijvoorbeeld door middel van de tekst van advertenties of door de inhoud van een 'image' welke men tracht te vormen. In het algemeen echter betreft de wervingsfase van het bemanningsproces slechts een globale selectie per categorie (geslacht, leeftijd, opleiding, woonplaats e.d.).

De volgende fase betreft de selectie en beoordeling bij de aanname, dus de eigenlijke sollicitatieprocedure. Voor de organisatie is dit een fijnere selectie door middel van bepaalde selectiecriteria; voor de sollicitant een nadere kennismaking en oriëntering, nodig voor het afwegen van zijn voorkeuren en een eerste toetsing van zijn verwachtingen.

Vervolgens kan de organisatie de eenmaal aangenomenen nader bezien en trachten aan te passen door socialisatie, bijvoorbeeld in een proeftijd. Deze derde fase betreft dus de selectie en beoordeling tijdens en/of na afloop van de proeftijd. In de laatste fase gaat het dan om het beleid ten aanzien van de definitief aangenomene, om de binding aan het bedrijf. Hier kan een eventueel onvolkomen selectie in de eerste drie fasen nog gecompenseerd worden door een goed selecterende overplaatsing. Door een juist opleidings- en promotiebeleid zijn doorstroming van het personeel en bedrijfsbinding te realiseren. Een falen in deze fase leidt veelal tot ontslag of verloop.

Methoden van personeelsvoorziening

Is aldus zeer globaal het bemanningsproces theoretisch aan te geven, daarmee is nog niets gezegd over de verschillende feitelijke mogelijkheden die organisaties kunnen gebruiken om in de behoefte aan personeel te voorzien. Welke methoden van personeelsvoorziening in een bepaalde situatie zullen worden toegepast is afhankelijk van diverse factoren, waarbij naar verwachting vooral de aard van de organisatie in kwestie, het soort personeelstekorten waarin moet worden voorzien en de situatie op de lokale arbeidsmarkt een belangrijke rol zullen spelen. Met name ten aanzien van de arbeidsmarktsituatie kan niet worden volstaan met de algemene constatering, dat de verhouding tussen vraag en aanbod op de markt doorwerkt binnen het bedrijf.¹¹ Vooreerst wordt in belangrijke mate door de conjuncturele verhoudingen op de arbeidsmarkt bepaald aan welke zijde de relatieve machtspositie van de marktpartijen het sterkste is. Een krap aanbod van arbeidskrachten dringt de bedrijven in een verdedigende positie, zoals in het omgekeerde geval de werknemers sterk afhankelijk zijn van het bedrijfsbeleid met betrekking tot de arbeidsvoorziening.

Met deze constatering is overigens niet vastgesteld waarom bepaalde bedrijven en bedrijfstakken de invloed van de schaarste meer voelen dan andere; waarom bepaalde soorten arbeid moeilijker te krijgen zijn; waarom de binding van bepaalde categorieën arbeidskrachten beter lukt dan van andere. Evenmin is duidelijk, welke de gevolgen van de gegeven arbeidsmarktsituatie zijn voor de houding der werknemers, in en buiten het bedrijf, ten aanzien van het werk en de arbeidsvoorwaarden.

Duidelijk is, dat allerlei spanningen en fluctuaties op de externe arbeidsmarkt van invloed zijn op de interne marktverhoudingen in een arbeidsorganisatie (bedrijf). Het centrale probleem voor de bedrijfsleiding is dan hoe op de externe marktbewegingen te reageren en hoe het hoofd te bieden aan zuigkracht die daarvan uitgaat op het eigen personeel (verloop). Bij de in ons land sterk gesynchroniseerde en gedetermineerde arbeidsverhoudingen is het effect van loonmanipulaties beperkt en zal men naar andere middelen moeten omzien. Teneinde de fluctuaties in het aanbod van arbeid het hoofd te bieden kan de bedrijfsleiding bij voorbeeld haar beleid wijzigen. Theoretisch zijn daartoe een aantal oplossingen mogelijk, die zowel afzonderlijk als in combinatie kunnen worden gebruikt. Ter voorlopige rubricering van deze oplossingen maakt Van Doorn een driedeling in de middelen die het bedrijf ten dienste staan om de problemen op te vangen die zijn ontstaan uit veranderingen op de arbeidsmarkt¹²:

- 1 versterking van de greep op het personeel; door middel van bedrijfsbindende maatregelen een afgrendeling van het bedrijf ten opzichte van de externe markt bewerkstelligen;
 - 2 versterking en verruiming van de greep op de (externe) arbeidsmarkt, wat vooral neerkomt op een intensiever en effectiever wervingsbeleid;
 - 3 substitutie van arbeid, met name door mechanisering en automatisering.
- Uiteraard zijn deze beleidslijnen geen elkaar uitsluitende alternatieven. In feite komen ze naast elkaar voor, hoewel niet steeds zonder elkaar doorkruisende effecten.

Ad 1 Bij de versterking van de greep op het beschikbare personeel gaat het in de eerste plaats om versterking van de greep op de interne arbeidsmarkt van de organisatie in kwestie. Belangrijke middelen bij deze versterking van de greep op het personeel zijn onder meer opleidings- en promotiemogelijkheden en gedeeltelijk de selectie van personeel. Het gaat dan vooral om vragen als 'Hoeveel en voor welke functies zijn er mensen nodig?' en 'Welke kwalitatieve normen worden aangelegd bij de opleiding, promotie en selectie van personeel?'

Behalve de selectie spelen ook de bestrijding van het verloop, verhoging van de arbeidsmotivatie, diverse bedrijfsbindende aspecten, etc. een belangrijke

rol bij de versterking van de greep op het personeel. Wijzigingen in de selectiecriteria kunnen onder meer verband houden met de aard van de vereiste vaardigheden, daarbij rekening houdend met interne verschuivingen van personeel. Aanvankelijk ongeschoolden worden bijvoorbeeld door ervaring en 'aanleren' geschoold. Zo kunnen bedrijven bij te gering aanbod van geschoolden primair zoeken onder aanwezig personeel en de ongeschoolde functies opvullen met wat er op de arbeidsmarkt nog wel te vinden valt aan minder gekwalificeerde arbeidskrachten.

Ad 2 De versterking van de greep op de externe markt levert een andere aanpak, die voor ieder bedrijf naast de binding van het beschikbare personeel nodig is, maar zeker bij expansie onvermijdelijk wordt. In principe kan men zich hier in twee richtingen bewegen, die onderling vaak gemakkelijk zijn te verenigen: een intensievere campagne op de traditionele markt en een aanboren van nieuwe deelmarkten. In de eerste plaats wordt hier gedacht aan de werving, en daarnaast deels ook aan selectie. De inhoud van de wervingsactiviteiten kan wellicht inzicht verschaffen in de wijze waarop men vanuit de vraagzijde tracht in te spelen op de besluitvorming van de aanbieders op de arbeidsmarkt. De mate waarin bedrijven een beroep moeten doen op andere dan de lokale traditionele arbeidsmarkt, kan een belangrijke indicator zijn voor de relatieve sterkte en zwakte van hun positie op die arbeidsmarkt. Pendel bij voorbeeld wijst op een verruiming van de arbeidsmarkt. Ook het aantrekken van buitenlandse arbeidskrachten kan hier inzicht verschaffen in de mate van structurele tekorten op de arbeidsmarkt.

Ad 3 Substitutie van arbeid is het derde en laatste middel om het tekort aan arbeidskrachten te bestrijden. Mede onder invloed van de zeer gespannen arbeidsmarktsituatie in de jaren zestig en van de inflatoire stijging van de arbeidslonen in het begin van de jaren zeventig is dit middel in toenemende mate toegepast. Toch ligt de reden voor arbeidssubstitutie niet alleen in de bestrijding van kostenstijgingen; het gaat vaak ook om los van de arbeidsmarkt staande aspecten van technologische vooruitgang. Substitutie van arbeid heeft ontegenzeggelijk een autonome component, die niets te maken heeft met personeelsvoorziening of andere arbeidsmarktargumenten.

Het onderzoek 'Bedrijf en Arbeidsmarkt'

Empirische illustratie bij deze theoretische en vooral hypothetische gedachtingang kan gevonden worden in enkele resultaten van het onderzoek *Bedrijf en Arbeidsmarkt*.¹³ Het betreft hier een 'oriënterend onderzoek naar de reacties van industriële bedrijven op ervaren tekorten aan uitvoerende handarbeiders, dat gedurende de jaren 1968–1973 werd uitgevoerd in een zevental regionale arbeidsdeelmarkten. In dit vergelijkend onderzoek bij 400 middel-

grote en grote industriële ondernemingen met meer dan 50 man personeel in dienst, werden regionale werkgelegenheidsverschillen in de beschouwingen betrokken, traden hogere bedrijfsfunctionarissen als informanten op, en werden de door bedrijven ervaren situaties op de (regionale) arbeidsmarkt en de reacties van die bedrijven op ervaren personeelstekorten onderzocht.

Dit onderzoek werd vooral gericht op reacties van bedrijven op bestaande tekorten aan personeel en in mindere mate op de wijze waarop bedrijven proberen tekorten aan personeel te voorkomen. Van de door Van Doorn onderscheiden maatregelen lijken voor een bedrijf vooral twee groepen maatregelen erop gericht om tekorten aan personeel op te heffen, namelijk versterking van de greep op de arbeidsmarkt en substitutie van arbeid. Een derde groep maatregelen, versterking van de greep op het personeel, is vooral gericht op het voorkomen van tekorten door het tegengaan van personeelsverloop. Niettemin zou ook deze groep maatregelen kunnen leiden tot een verhoogde activiteit van het bedrijf voor potentiële werknemers en als zodanig beschouwd kunnen worden als een groep maatregelen met een indirect wervend karakter. Vandaar dat ook deze maatregelen niet buiten beschouwing bleven.

In overeenstemming met de voorgaande overwegingen werd in het onderzoek *Bedrijf en Arbeidsmarkt* de arbeidsvoorziening gezien als een proces van bezetting van arbeidsplaatsen (bemanningsproces). Het ging daarbij met name om de recrutering, plaatsing, doorstroming en bedrijfsbinding van werknemers. Structurele kenmerken van bedrijven en de aard van het werk werden als belangrijke verklarende factoren gezien voor de gehanteerde methoden van personeelsvoorziening. De verschillen die optreden in het gevoerde bedrijfsbeleid met betrekking tot de personeelsvoorziening in verschillende soorten (typen) bedrijfsorganisaties leken daarbij van belang. Dit bracht de wenselijkheid, zoveel mogelijk bedrijven te onderzoeken in diverse van elkaar verschillende regionale arbeidsmarktsituaties. Verondersteld werd daarbij, dat de mogelijkheden tot aanpassingen van bedrijven aan de arbeidsmarktsituatie waarin zij verkeren afhankelijk zijn van het type bedrijf naar functie, grootte, aard en samenstelling van het personeel, enz. De kenmerken van het bedrijf zijn de mogelijkheden biedende en mogelijkheden beperkende factoren voor de arbeidsmarktactiviteiten van dat bedrijf. Deze technisch-organisatorische kenmerken en vereisten zijn dus tevens factoren die grenzen stellen aan het gedrag van de arbeidsorganisatie en aan de oriëntatie die aan dat gedrag ten grondslag ligt.

Door de bij het onderzoek betrokken bedrijven in te delen naar het vóórkomen van deze 'verklarende' kenmerken, hoopten de onderzoekers tot typologie-constructie te kunnen komen. Door voorts te trachten verband te leggen tussen enkele algemene bedrijfskenmerken en het door het bedrijf gevoerde beleid met betrekking tot de personeelsvoorziening hielden zij het voor

mogelijk uit te stijgen boven de individuele problematiek van het bedrijf op de plaatselijke arbeidsmarkt.

Het zou de omvang van deze bijdrage verre te boven gaan wanneer ik hier uitvoeriger op de onderzoeksresultaten zou ingaan. Daarvoor moet hier naar de desbetreffende publicaties worden verwezen.¹⁴ Wel lijkt het van belang om enige interpretaties en beschouwingen naar aanleiding van dit onderzoek door te trekken naar algemene aspecten van personeelsbeleid. Gezien de duidelijk verkennende opzet van het onderzoek kunnen deze conclusies hoogstens een hypothetische waarde hebben.

Bedrijf en arbeidsvoorziening

Uit het onderzoek kwam naar voren dat in het handelen van arbeidsorganisaties met betrekking tot hun personeelsvoorziening niet de consistentie kon worden geconstateerd, zoals die van te voren werd verondersteld. De verwachting was dat bepaalde patroonmatigheden in het bemanningsbeleid van bedrijven vastgesteld zouden kunnen worden. En voorts dat dergelijke typen van arbeidsvoorziening overeenkomst zouden vertonen met typen bedrijven naar technische, economische, sociale en organisatorische kenmerken.

Op zichzelf konden grofweg wel enkele onderscheidingen in typen bedrijven naar methoden van personeelsvoorziening worden aangebracht. Ook naar bedrijfskenmerken bleken een aantal duidelijke onderscheidingen te maken. Maar *de veronderstelde verbanden tussen methoden van personeelsvoorziening en structurele kenmerken van bedrijven* bleken niet zo gemakkelijk aantoonbaar. Het onderscheiden van bepaalde patroonmatigheden in de toegepaste methoden van personeelsvoorziening, in de zin van: onder deze omstandigheden en met die structurele voorgegevenheden moet men dat doen, of doet men dat, om op snelle en adequate wijze in zijn personeelsbehoefte te voorzien, bleek met name niet mogelijk. Enkele relaties met globale bedrijfstypen konden wel worden gelegd. Zo bleek bij voorbeeld het recruiteringsbeleid voor ongeschoolden te verschillen van dat voor geschoolde arbeidskrachten, en bleken grote bedrijven zich in sommige opzichten anders te gedragen op de arbeidsmarkt dan kleinere bedrijven.

Opvallend was met name, dat de grote bedrijven de onderscheiden maatregelen bij de arbeidsvoorziening steeds relatief veel vaker toepassen dan kleinere bedrijven. Blijkbaar is het vooral voor grote bedrijven mogelijk en ook de investering waard om specifieke wervingskanalen op de arbeidsmarkt aan te boren. Uit het onderzoek bleek echter dat de grootte van het bedrijf weliswaar zeer sterk van invloed is op de maatregelen die bedrijven nemen in het kader van hun personeelsvoorziening, maar dat deze invloed niet te verklaren is uit de aard van ervaren personeelstekorten of de duur ervan. Ook blijken

grotere bedrijven niet noemenswaard meer geplaagd te worden door een hoog verloop onder het personeel. De omvang van het personeelsbestand leidt op zichzelf reeds tot verschillende soorten maatregelen. Ongeacht de situatie op de arbeidsmarkt, of de omvang van het recruiteringsveld, bleken vooral de grotere bedrijven actiever bij de recrutering van personeel.

De personeelsvoorziening van de onderzochte bedrijven vergde grote inspanningen. Bedrijven waren in het algemeen vrij actief, maar er bleek *weinig regelmaat* te ontdekken *in de veelheid van activiteiten en maatregelen* die door de bedrijven werden ondernomen. Ook bij bedrijven die reeds langer met grote tekorten aan geschoolde en/of ongeschoolde arbeidskrachten te kampen hadden was geen vaste lijn in de maatregelen te ontdekken. Wel bleek ook de duur of de hardnekkigheid van de tekorten alsmede de omvang ervan tot meer werving te leiden en tot meer specifieke maatregelen. Opvallend vaak bestonden die extra maatregelen hierin dat aan reacties als overwerk, automatisering, interne bedrijfsreorganisaties een aantal activiteiten werden toegevoegd om vervangende arbeidskrachten aan te trekken, zowel van buiten de lokale arbeidsmarkt (buitenlanders, pendelaars) als van de lokale arbeidsmarkt (gehuwde vrouwen, part-timers). Voorts bleek uit het onderzoek dat grote en langdurige tekorten aan personeel vaak veroorzaakt waren door een hoog personeelsverloop. Reacties van bedrijven op tekorten ontstaan door een hoog verloop onder personeel vertonen dan ook erg veel overeenkomst met de activiteiten en maatregelen zoals toegepast door bedrijven met grote en/of langdurige tekorten. Uit de confrontatie van deze bevindingen met bedrijfskenmerken en de aard van het werk kon worden afgeleid dat er een aantal maatregelen waren die bedrijven namen om tekorten en vooral hardnekkige tekorten die het gevolg zijn van onaantrekkelijk werk en bezwarende arbeidsomstandigheden te compenseren. Deze maatregelen behelsden vaak diepte-investeringen of vervanging van arbeid door machines en vooruitlopend daarop het aantrekken van buitenlanders, gehuwde vrouwen en part-time arbeidskrachten. Deze oplossingen werden met name gekozen in situaties waarin sprake was van een groot verloop onder het personeel.

De meer algemene bedrijfskenmerken, zoals grootte en organisatie en zelfstandigheid van het personeelsbeleid lijken rechtstreeks van invloed op door bedrijven te nemen maatregelen. Andere kenmerken, zoals technisch-organisatorische kenmerken en kenmerken van het werk of de arbeidsomstandigheden blijken bepaalde tekorten en/of verloop te veroorzaken, waardoor maatregelen noodzakelijk worden.

Een tweede algemene constatering moet zijn dat een aanvankelijk in de onderzoeksopzet aangebracht onderscheid naar verschillende regionale arbeidsmarktsituaties geen differentiaties in methoden van personeelsvoorziening

bleek op te leveren. De algemene arbeidsmarktsituatie in een bepaalde regio lijkt niet rechtstreeks van invloed op de arbeidsvoorziening. Het onderzoek heeft plaatsgevonden in een aantal gebieden waarvan de arbeidsmarkt werd gekenmerkt door een sterk verschillende werkgelegenheidssituatie. Sommige gebieden hadden te maken met een zeer 'gespannen' arbeidsmarkt, andere hadden een relatief 'ruime' arbeidsmarkt. Toch bleek er vrijwel geen verschil in de wijzen waarop bedrijven op deze sterk verschillende markten opereren. Een van de meest opvallende uitkomsten van het onderzoek was, dat tekorten aan bepaalde categorieën personeel tot dezelfde series maatregelen leidden, ongeacht de totaalsituatie op de arbeidsmarkt in het betreffende gebied. Hieruit valt ook af te leiden, dat een algemene kwalificatie van de arbeidsmarkt, eventueel van een bepaald gebied, als zijnde 'ruim' of 'gespannen', niet betekent dat individuele bedrijven evenzeer en op dezelfde wijze met een ruime of gespannen markt te maken krijgen. Het zullen ook op dit moment, bij een ogenschijnlijk ruime arbeidsmarkt voor alle bedrijven, dezelfde bedrijven zijn als enige jaren geleden, die te kampen hebben met een relatief hoog verloop en die zich in hun personeelsbeleid continu op de (dreigende) situatie van personeelstekorten moeten bezinnen.

Het is dus zeer de vraag of gehanteerde methoden van personeelsvoorziening naar hun aard wel afhankelijk zijn van de arbeidsmarktsituatie van het moment. Wel lijkt het waarschijnlijk, dat in situaties van een minder gespannen arbeidsmarkt hetzelfde pakket maatregelen minder intensief wordt toegepast. Zo blijkt bij voorbeeld, dat veel arbeidsmarktactiviteiten weinig of geen verband houden met ervaren personeelstekorten. Met name het plaatsen van advertenties is vaak een routinematige handeling, maar ook ten aanzien van een aantal andere maatregelen gelden er kennelijk bepaalde patronen in de trant van 'dit doen we nu eenmaal'. Het is dus niet zo, dat de wervingsmaatregelen alleen maar kunnen worden gezien als reacties op ervaren tekorten. Een andere factor speelt evenzeer een rol: het lijkt erop, dat min of meer toevallige omstandigheden de oorzaak van te nemen maatregelen vormen. Althans, de vooraf verwachte, of de meer voor de hand liggende, systematiek in de personeelsvoorziening kon niet worden bevestigd. Men schijnt zich voortdurend aan ervaren moeilijkheden bij de personeelvoorziening aan te passen zonder een vooraf opgezette strategie ontwikkeld te hebben. Alleen bij de heel grote bedrijven is iets van een lange termijn planning te onderkennen. Bovengenoemde constatering, dat de algemene arbeidsmarktsituatie bij lange na niet betekent dat individuele bedrijven alle evenzeer en op dezelfde wijze met een 'gemiddelde' situatie te maken krijgen, is van groot belang.

Opvallend was dat methoden als het plaatsen van vakature-advertenties en contacten met het Gewestelijk Arbeidsbureau veelvuldig werden toegepast

— óók wanneer het bedrijf geen tekort aan arbeidskrachten had — terwijl deze wervingskanalen weinig succesvol bleken te zijn. Het zijn routinematige handelingen die altijd worden toegepast. Zij zijn wellicht ook te beschouwen als 'basis'maatregelen, waarnaast en waarna andere maatregelen worden toegepast, enigszins op goed geluk of bepaald door plaatselijke omstandigheden.

Daarnaast lijkt de constatering, dat intensivering van de werving niet zoveel effect blijkt te hebben, zeer belangrijk. Intensivering van de werving gaat waarschijnlijk uit van de veronderstelling van een flexibel arbeidsmarktgedrag van de aanbieders. Als blijkt, dat de vraagzijde niet reageert op de arbeidsmarktsituatie waarin zij zich bevindt, dan kan men zich afvragen of de aanbieders dat wel doen. Juist de taxatie van voorkeuren en verwachtingen van werknemers als flexibele en zich aan de vraag aanpassende normen lijkt in het licht van de resultaten van het onderzoek onaanvaardbaar. Van een welbewust inspelen op voorkeuren en verwachtingen van de tegenpartij op de arbeidsmarkt blijkt geen sprake te zijn!

Verwacht werd dat bedrijven die een aantal bedrijfsbindende maatregelen hadden doorgevoerd een gunstiger positie wat betreft tekorten aan personeel en verloop onder het personeel zouden innemen. Een en ander bleek echter niet het geval te zijn; eerder leek het tegendeel waar te zijn. Tekorten en grote tekorten aan personeel werden eerder aangetroffen in bedrijven die wel zulke maatregelen hadden doorgevoerd dan in andere bedrijven. Het doorvoeren van deze bedrijfsbindende maatregelen heeft kennelijk meer te maken met de uitgroei van het bedrijf en de uitbouw van zijn personeelsbeleid. Zij zijn waarschijnlijk meer te zien als exponent van een ontwikkelingsstadium van het bedrijf dan als acute reacties op een gespannen arbeidsmarkt en (verwachte) tekorten aan personeel. Ze vergroten dus nauwelijks de bindingskracht van een organisatie jegens haar personeel. Het kan ook zijn, dat men met de genomen maatregelen achter de feiten aan blijft lopen; de maatregelen kunnen de kwaal niet wegnemen in dat geval.

Tot de meest opvallende conclusies naar aanleiding van het onderzoek moet gerekend worden de constatering dat er van systematiek en rationaliteit (dat wil zeggen logisch en weldoordacht handelen) in het gedrag van de vraagzijde op de arbeidsmarkt weinig of geen sprake is. Dit moge blijken uit de bevindingen, dat:

er weinig samenhang valt te onderkennen in de gehanteerde methoden van personeelsvoorziening;

de algemene arbeidsmarktsituatie bij lange na niet betekent dat individuele bedrijven alle evenzeer en op dezelfde wijze met deze 'gemiddelde' situatie te maken krijgen;

in vele gevallen min of meer toevallige omstandigheden en/of gewoontevor-

ming de oorzaak van genomen maatregelen vormen, ook wanneer men niet uitdrukkelijk reageert op ervaren tekorten, waarbij kennelijk ook weinig zicht bestaat op het effect van de genomen maatregelen;

het — ongeacht de situatie op de arbeidsmarkt — steeds dezelfde bedrijven zijn die te kampen hebben met een relatief hoog verloop en die zich in hun personeelsbeleid continu op de (dreigende) situatie van personeelstekorten moeten bezinnen;

de beleving van de arbeid en de arbeidsomstandigheden door de werknemers tamelijk onafhankelijk blijkt te zijn van de situatie op de arbeidsmarkt en van ondernomen methoden van personeelsvoorziening;

een aantal bedrijfsbindende maatregelen niet samengaan met een merkbare vermindering van tekorten en gering verloop en uit een oogpunt van bedrijfsbinding dus juist een averechts effect schijnen te hebben.

Typen personeelsbeleid

Een centrale gedachte die uit deze conclusies valt af te leiden is, dat er verschillende soorten personeelsbeleid zijn te onderscheiden en dat één bepaald type, althans bij de in *Bedrijf en Arbeidsmarkt* onderzochte bedrijven, zich zeer duidelijk laat onderkennen en zeer wijdverbreid lijkt te zijn.

De in gevoerd personeelsbeleid grofweg te onderkennen typen zijn: een beleid gevoerd met de intentie zich aan te passen aan ervaren moeilijkheden op de arbeidsmarkt versus een beleid gevoerd met de intentie eventueel mogelijke moeilijkheden op de arbeidsmarkt te voorkomen. In de literatuur blijken overigens onderscheidingen van deze aard bij diverse auteurs terug te vinden.¹⁵ Bij deze tweedeling in beleidsvormen zou verder onderscheiden moeten worden naar de inhoud van doelstellingen enerzijds en naar de wijzen waarop die doelstellingen worden gerealiseerd anderzijds. Naar de inhoud van de doelstellingen zouden dan een tweetal ideaaltypen kunnen worden onderscheiden, waarbij het enerzijds gaat om bestendinging van (reeds lang) bestaande doelstellingen en anderzijds om een zoeken naar nieuwe (veranderende) doelstellingen, aansluitend bij in de literatuur genoemde begrippen respectievelijk *aanpassingsbeleid* en *ontwikkelingsbeleid* te noemen. Ik conformeer mij in het onderstaande aan het woordgebruik van Van Zuthem.

Zo richt het aanpassingsbeleid zich 'op de bestaande doelstellingen van de organisatie en tracht binnen de gegeven doelstellingen te komen tot een optimalisering van de factor arbeid. Hierbij zijn sociale wensen of visies niet afwezig. Het kenmerkende van het aanpassingsbeleid is echter, dat deze sociale gezichtspunten een afgeleide en dienende betekenis hebben, met name ten opzichte van de doelstellingen van de organisaties'.¹⁶

Bij ontwikkelingsbeleid is niet de aanpassing van mens en arbeid het doel,

maar het ontwikkelen van structuren waarin arbeid voor allen een zinvolle en verantwoordelijke bezigheid is. Hierin wordt vanuit eigen en gelijkwaardige sociale doelstellingen (gelijkwaardig aan economische en technische doelstellingen) gestreefd naar emancipatie van de arbeid, of — met andere woorden van Van Zuthem — hierbij gaat het om 'een arbeidsbeleid, waarin de arbeid geen afgeleide factor is, maar voorwerp van aanhoudende zorg vanuit humanitaire overwegingen'.

In de wijze waarop deze doelstellingen worden gerealiseerd kan het beleid in beide situaties een *beheersingsstrategie* volgen, waarbij bekende en beproefde middelen worden gebruikt, dan wel een *innovatieve strategie* kiezen, waarbij gezocht wordt naar nieuwe wegen ter bereiking van gestelde doeleinden. Beheersingsstrategieën leiden in feite tot repressieve maatregelen, terwijl innovatiestrategieën veel meer preventief van aard zijn.

Op basis van de onderzoeksresultaten uit *Bedrijf en Arbeidsmarkt* doordenkend zijn voor deze indeling een aantal aanwijzingen aan te voeren.

Het beleid ten aanzien van de personeelsvoorziening had veel trekken in zich van een aanpassingsbeleid, waarbij elk bedrijf, afhankelijk van zijn behoeften maar ook van zijn eerder beproefde maatregelen, tot zijn eigen samenstel van maatregelen kwam. In deze maatregelen zat vaak al een veelheid van wervingscontacten die men toch al had en die slechts behoeften te worden geïntensiveerd (aanpassing middels beheersingsstrategieën). Soms maakte men het bereik groter door de grenzen van zijn eigen markt voor personeel wat te verruimen. Aan dit samenstel van maatregelen werden door een aantal bedrijven dan nog andere maatregelen toegevoegd, maar dan vooral door bedrijven die vanwege de aard van het werk en de werkomstandigheden altijd al met een hoog verloop onder het personeel te maken hadden. Het geheel maakte aldus de indruk van een 'vechten tegen de bierkaai', waarbij kennelijk ook weinig zicht bestond op het effect van de ondernomen maatregelen. Opvallend is daarbij bovendien, dat veel personeelsfunctionarissen juist de wervingsmethoden die het meest gebruikt worden, in het algemeen als weinig succesvol bestempelen. Ook bij het verschijnsel dat personeelsbeleid pas reageert wanneer er tekorten ontstaan kan slechts sprake zijn van aanpassingsbeleid, soms met innoverende tendenties. Van Zuthem kwam overigens tot soortgelijke conclusies: 'Zo wordt dan in de ongeschoolde sector het symptoom van het tekort weggewerkt bij voorbeeld met behulp van buitenlanders, zonder aandacht te besteden aan de diepere oorzaak van de structurele verandering van de arbeidsmarkt. Of men reageert door mechanisering of automatisering van delen van het productieproces, zonder voldoende na te gaan hoever men hiermee moet gaan gezien de veranderende wensen van de werknehmer. Met andere woorden: men werkt dan wel het tekort in aantallen weg, maar verwaarloost meestal de zich wijzigende wensen en verwachtingen bij

de werkende bevolking met betrekking tot de aard van het werk. Totdat uiteraard dit weer moeilijkheden geeft en het personeelsbeleid met vraagstukken van arbeidsonlust en verloop wordt geconfronteerd. Deze voortdurend reagerende houding laat zien, dat het personeelsbeleid niet tijdig inspeelt op de maatschappelijke veranderingen, in casu die van de arbeidsmarkt'.¹⁷

Het onderzoek heeft laten zien, dat er binnen het aanpassingsbeleid van bedrijven soms inventief op problemen werd gereageerd, en ook steeds gereageerd zal moeten worden. Aan de oorzaak zelf echter van het hoge verloop, de onaantrekkelijke arbeid en arbeidsomstandigheden, werd in het algemeen voorbijgegaan. Eerder werd gedacht aan een substitutie van arbeid door machines en aan een (tijdelijke) opvulling van tekorten door vooral gehuwde vrouwen, part-timers, buitenlanders en pendelaars. Een personeelsbeleid dat zich naast de noodzakelijke aanpassingen aan de ervaren omstandigheden op de arbeidsmarkt, tevens bezint op maatregelen om de arbeid en de arbeidsomstandigheden in de eerder genoemde productieprocessen te wijzigen, komt dichter bij de oorzaak van de vaak problematische arbeidsmarktpositie van de betreffende bedrijven. Aldus zou het eerder beschreven aanpassingsbeleid van bedrijven kunnen tenderen naar een innovatief beleid, of een ontwikkelingsbeleid.

Personeelsbeleid dat zich duidelijk richt op de ontwikkeling van de omstandigheden waaronder gewerkt kan worden en waaronder een meer positieve beleving bij de werknemers en een grotere betrokkenheid van hun kant kan worden bereikt, zal waarschijnlijk het probleem veel fundamenteeler aanpakken. In dat geval zou duidelijk van ontwikkelingsbeleid sprake zijn, waarin werk en organisatie worden gericht op de behoeften en het niveau van de werknemers. Waarschijnlijk zal een dergelijk personeelsbeleid, dat zich richt op de verandering in de arbeid en de omstandigheden op de werkplek eerder aansluiting vinden bij de voorkeuren en verwachtingen, zoals die bij werknemers aanwezig zijn en aldus een onaanvaardbaar hoog verloop, of een overdreven grote afwezigheid wegens ziekte, kunnen tegengaan.

Samenspel tussen vraag en aanbod

Een tweetal bevindingen uit het onderzoek verdienen tot slot nog enige extra aandacht, omdat ze theoretisch van groot belang lijken.

Ten eerste de constatering dat er van systematiek en rationaliteit in het gedrag van de vraagzijde op de arbeidsmarkt weinig of geen sprake blijkt te zijn.

Ten tweede de gedachte dat van een welbewust inspelen op voorkeuren en verwachtingen van de tegenpartij op de arbeidsmarkt geen sprake blijkt.

Theoretisch is dit interessant, omdat aan diverse bijdragen tot theorievorming de premisse ten grondslag ligt dat er een wisselwerking zou bestaan tussen de

allocatiebeslissingen van beide marktpartijen. Dit lijkt niet erg plausibel te zijn. Zo trachtten Becker en Stanmeyre bij voorbeeld een theoretisch model voor de arbeidsmarkt te ontwikkelen, waarbij zij de invloeden waaraan het aanbod van arbeid en de vraag naar arbeid in hun wisselwerking onderhevig zijn centraal stellen.¹⁸ Deze wisselwerking wordt door hen gezien als een geheel van beslissingen, die elkaar beïnvloeden en die worden genomen op grond van bepaalde factoren, of combinaties van factoren. Met name de impliciete veronderstelling, dat genomen en te nemen allocatiebeslissingen zouden berusten op rationele besluitvormingsprocessen lijkt onjuist. Zowel aan de vraagzijde als aan de aanbodzijde berust arbeidsmarktgedrag goeddeels op spontaan genomen keuzen, in plaats van op een weloverwogen zoeken naar de beste oplossing. Het tegenover elkaar stellen van vraag en aanbod als elkaar wederzijds beïnvloedende percepties, waarbij de 'perceptie van het aanbod bij de vragers' een belangrijke factor zou zijn die de vraag beïnvloedt, terwijl de 'perceptie van de vraag bij de aanbieders' een belangrijke factor zou zijn die het aanbod beïnvloedt, is in zijn algemeenheid onjuist en geldt waarschijnlijk slechts in zeer beperkte mate en onder specifieke condities.

Dezelfde (valse) veronderstelling ligt ten grondslag aan het in het begin van dit artikel besproken model van de 'occupational entry' van Blau. Dit lijkt dus evenmin houdbaar. Uitgangspunt was daarbij de feitelijke arbeidsallocatie, het punt waar vraag en aanbod resulteren in het bezetten van een bepaalde arbeidsplaats. Zowel aan de aanbodzijde als aan de vraagzijde van de arbeidsmarkt werden een aantal factoren aangegeven, die sterk bepalend zijn voor deze 'occupational entry'. Die factoren werden weergegeven in een preferentie- en een verwachtingenhiërarchie waarvan verondersteld werd, dat deze in principe voor vraag- en aanbodzijde op overeenkomstige wijze zouden functioneren. Dat wil zeggen, dat door beide partijen in het 'samenspel' van vraag en aanbod op gelijksoortige wijze wensen, verwachtingen en mogelijkheden worden gepercipieerd. Dit impliceert echter dat vraag- en aanbodzijde als elkaars spiegelbeeld opgevat zouden kunnen worden, dat men ze als complementair zou kunnen beschouwen. Afgezien nog van de problemen die ontstaan bij het hanteren van individu-modellen voor organisaties, levert deze 'spiegelbeeld'-gedachte ten minste een tweetal complicaties.

Ten eerste: wanneer de aanbieders van arbeidskracht veel minder eenzijdig rationeel, of puur economisch, blijken te handelen dan een besluitvormingsmodel veronderstelt, komen de rationele assumpties ten aanzien van de vraagkant in een ander licht te staan. In de theorievorming gaat men uit van rationele keuzen. Ten onrechte. Aan de aanbiederskant is die rationaliteit er meestal niet, of is zij minstens twijfelachtig, zoals Carpay en Van Westerlaak hebben aangetoond.¹⁹ Deze bevinding noopt dan zeker tot extra voorzichtigheid ten aanzien van de vraagzijde.

De resultaten van het onderzoek *Bedrijf en Arbeidsmarkt* doen stellig vermoeden dat er ook bij werkgevers over het algemeen, althans bij de arbeidsvoorziening, weinig sprake is van systematiek en rationaliteit in het handelen. Waarbij systematisch en rationeel handelen verstaan dient te worden in de zin van het doen van een logisch beredeneerde keuze voorzover dit met kennis van de objectieve omstandigheden gebeurt, en aldus het prefereren van één alternatief uit verschillende mogelijkheden betekent. De alternatieven verschillen wat betreft hun gevolgen en in een rationeel besluitvormingsproces zal een analyse van de objectieve aspecten van de keuzemogelijkheden voornamelijk gericht zijn op de uiteenlopende consequenties van de keuze. In een dergelijk, door Simon genoemd 'organisatorisch rationeel' besluitvormingsproces²⁰ worden die alternatieven gekozen die als geschikte middelen worden beschouwd ter bereiking van een hiërarchie van nagestreefde doeleinden. Een dergelijk organisatorisch rationeel besluitvormingsproces impliceert ten aanzien van de personeelsvoorziening echter een zorgvuldige en in het geheel van het bedrijfsgebeuren geïntegreerde planning op langere termijn. De meeste arbeidsorganisaties komen aan een dergelijke personeelsplanning ('manpower planning') niet toe. Het besproken onderzoek heeft (nogmaals) aangetoond, dat het personeelsvoorzieningsbeleid heel duidelijk een beleid 'ad hoc' is. Aan de aanbiederskant is er weliswaar sprake van 'persoonlijke rationaliteit', maar alleen al door de veelal hoogst onvolledige kennis van de exacte consequenties van iedere beslissing spelen verbeelding en waardenoriëntaties een veel sterkere rol. Max Weber heeft het verschil treffend aangeduid met de termen 'Zweckrational' en 'Wertrational'.

Hiermee samenhangend zou men in de tweede plaats kunnen concluderen, dat de 'spiegelbeeld'-theorie niet opgaat, omdat blijkt dat vragers naar arbeid niet op dezelfde wijze handelen als individuele aanbieders doen. Vraag- en aanbodzijde hebben ieder hun eigen eisen en regels, deels losstaand van 'de andere kant' van het model. Het model veronderstelt immers een verband tussen vraag en aanbod wanneer men op elkaar inwerkt. Beide zijden moeten dan toch op z'n minst van elkaars voorkeuren en verwachtingen goed op de hoogte zijn. Dat blijkt niet zo te zijn. Van een welbewust inspelen op voorkeuren en verwachtingen van de tegenpartij op de arbeidsmarkt blijkt geen sprake. Van een welbewust inspelen van de vraagzijde op de besluitvorming van het aanbod derhalve evenmin.

De conclusie lijkt te moeten zijn, dat de aan het model van Blau — en daarmee aan veel arbeidsmarkttheorieën — ten grondslag liggende veronderstelling, dat zowel vragers als aanbieders op de arbeidsmarkt in hun marktgedrag handelen op basis van rationele beslissingen, die genomen worden op grond van verwachtingen omtrent het handelen van de wederpartij, onjuist is.

Uit voorgaande conclusie, dat van een welbewust inspelen op elkaars voor-

keuren en verwachtingen door de marktpartijen op de arbeidsmarkt geen sprake is, mag men vanzelfsprekend niet afleiden dat er in 't geheel geen interactie tussen beiden zou bestaan. Aan een der basisfactoren voor het uitwisselingsproces, de toegang van voor actor relevante informatie, blijkt echter veelal niet te zijn voldaan. Nu wordt dit gebrek aan relevante informatie weliswaar enigszins gecompenseerd door verbeelding, ervaring, traditie, inventiviteit, toevalligheden, en dergelijke. Maar het ontbreken van relevante kennis maakt de logisch beredeneerde keuzen goeddeels onmogelijk, en daarmee de rationaliteit in het handelen.

Een van de belangrijkste kenmerken van de uitwisselingsrelatie is dat de partners wederzijds invloed uitoefenen. In arbeidsrelaties gaan mensen met elkaar om zolang ze er iets aan hebben. Dat betekent, dat men het gedrag van zijn relatiepartner selectief zal trachten te beïnvloeden in een voor zichzelf gewenste richting. Daarmee is het machtsbegrip binnen arbeidsmarktrelaties gebracht; een verband dat — naar mijn mening ten onrechte — in beschouwingen over de arbeidsmarkt nogal eens over het hoofd wordt gezien, of op een stiefmoederlijke wijze erbij wordt betrokken. De beïnvloeding van de tegenpartij geschiedt door beïnvloeding van factoren die deze hanteert bij het nemen van beslissingen. Waar echter blijkt, dat aan een van de hoofdfactoren — namelijk het hebben van de vereiste kennisinformatie om tot rationele keuzen te kunnen komen — veelal niet is voldaan, maakt dat de machtsuitoefening tot een onzekere zaak. Althans het kan ertoe leiden, dat de beïnvloeding geschiedt op basis van de genoemde compensatiemechanismen (verbeelding, ervaring, traditie, inventiviteit en dergelijke). Daarmee lijkt een extra dimensie toegevoegd aan de reeds bestaande sociale ongelijkheid ten gevolge van verschillende machtsmogelijkheden.

Noten en literatuur

- 1 Voor een overzicht van de ontwikkeling van arbeidsmarktonderzoek in Nederland zij verwezen naar hoofdstuk 2 van mijn dissertatie: *Arbeidsmarkt en Personeelsvoorziening*, Alphen aan den Rijn 1976. Zie ook de bijdrage van J. J. Van Hoof in dit nummer.
- 2 Met name in de bekende SORAH-onderzoeken waarop mede de dissertaties van Ter Hoeven, Van Berkel en Buiters beruisten. Zie: P. J. A. Ter Hoeven, *Havenarbeiders van Amsterdam en Rotterdam*, Leiden 1963. P. van Berkel, *Spanningen op de arbeidsmarkt*, Meppel 1965. J. H. Buiters, *Modern Salariaat in wording*, Rotterdam 1968.
- 3 Zoals in: Sociaal-Economische Raad, *Arbeidsmarktonderzoek*, een onderzoek bij 148 bedrijven naar mogelijke knelpunten op de arbeidsmarkt, Appendix III bij het advies over het arbeidsmarktbeleid, Den Haag 1967. J. M. Van Westerlaak, C. Woldringh en H. G. Hamaker, *Bedrijf en Arbeidsmarkt*, een oriënterend onderzoek naar de reacties van industriële bedrijven op ervaren tekorten aan uitvoerende handarbeiders. Nijmegen (ITS) 1975).

- 4 H. G. Hamaker, *Arbeidsmarkt en Personeelsvoorziening*, Alphen aan den Rijn 1976.
- 5 Zie: J. A. A. Van Doorn, *Beeld en betekenis van de Nederlandse Sociologie*, Utrecht 1964, p. 113 e.v.
- 6 P. A. Koefoed, *Een schets van een onderzoeksmodel van de arbeidsmarkt*, Den Haag/Amsterdam 1972, p. 12 en p. 44.
- 7 J. W. Becker en S. G. Stanmeyre, 'Schets van een model voor de arbeidsmarkt', in *Sociologische Gids*, jrg. 21 (1974), no. 1, p. 53.
- 8 Instituut voor Toegepaste Sociologie, *Achtergronden van beroepskeuze*, hoofdstuk 5; Nijmegen 1966.
- 9 Carpay en Van Westerlaak gaan hierop uitvoerig in; zie aldaar. F. P. Carpay en J. M. Van Westerlaak, *Beroepskeuze en werkgelegenheid*, een sociologisch onderzoek naar de betekenis van de werkgelegenheid ter plaatse voor de beroepskeuze van abiturienten van L.T.S. en U.L.O.; Nijmegen (ITS) 1973.
- 10 Het onderscheid van 'mogelijkheden' naast wensen en verwachtingen is van Van Hoof. Zie: J. A. P. Van Hoof, 'Academici op de markt', in A. L. Mok (red.), *Jonge academici en het bedrijfsleven*, Rotterdam 1972, p. 152.
- 11 Zie: J. A. A. van Doorn, 'Arbeidsmarkt en bedrijfsbeleid', p. 143; in P. van Berkel (red.), *Verschuivingen in de arbeidsvoorziening*, Leiden 1963.
- 12 J. A. A. van Doorn, *op. cit.*, p. 163.
- 13 en 14 Hiervoor zij verwezen naar H. G. Hamaker, *Arbeidsmarkt en Personeelsvoorziening*, Alphen aan den Rijn 1976, en J. M. Van Westerlaak, C. Woldringh en H. G. Hamaker, *Bedrijf en Arbeidsmarkt*, Nijmegen (ITS) 1975.
- 15 Zie bijvoorbeeld: H. J. van Zuthem, *Arbeid en arbeidsbeleid in de onderneming*, Assen 1967. A. W. M. Teulings, 'Ontwikkelings- en beheersingsregiems', in E. C. H. Marx en A. W. M. Teulings (red.), *Samenspel van Managers en Specialisten*, Utrecht/Antwerpen 1969, K. Behring en B. Lutz, 'Betriebsstruktur als Bestimmungsgröße der Nachfrage auf regionalen Arbeitsmärkten', in *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, 3 (1970), H. 2, p. 30-45. W. H. A. Schafrat, *Mens en werk*, Deventer 1975. W. De Baas, *Sociaal beleid in arbeidsorganisaties*, Alphen aan den Rijn 1974, p. 72 e.v. H. J. van Zuthem, *Inleiding in de economische sociologie*, Amsterdam/Utrecht 1973, p. 228. H. J. Van Zuthem, 'Personeelsbeleid en economische orde', in H. J. Van Zuthem (red.), *Personeelsbeleid, actie en reactie*, Rotterdam 1971, p. 1-17.
- 16 H. J. Van Zuthem, *Personeelbeleid en economische orde*, p. 1-2. Van Zuthem spreekt hier over 'veranderingsbeleid' in plaats van over ontwikkelingsbeleid. Mijn begrip ontwikkelingsbeleid (sterk door van Zuthem geïnspireerd) is niet te verwarren met wat Teulings verstaat onder 'ontwikkelingsregiem', wanneer hij spreekt over leiderschapsstijlen, vergelijk A. W. M. Teulings, *op. cit.*, p. 45 e.v.
- 17 H. J. Van Zuthem, *Arbeid en arbeidsbeleid in de onderneming*, Assen 1967, p. 8-9. Zie ook: W. H. A. Schafrat, *op. cit.*
- 18 J. W. Becker en S. G. Stanmeyre, *op. cit.*
- 19 F. P. Carpay en J. M. Van Westerlaak, *op. cit.*
- 20 Zie: H. A. Simon, *Administrative Behavior*, Englewood Cliffs N.J. 1957.
- 21 Hierover uitvoeriger bij L. U. de Sitter, *Leiderschapsvorming en leiderschapsgedrag in een organisatie*, Alphen aan den Rijn 1970, p. 73; en L. U. de Sitter, *Het spel en de knikkers*, kanttekeningen bij conflict en macht in produktiesystemen, rede, Eindhoven 1971, p. 9.