

Weg van slechte werkverhoudingen

Nagelkerke, A.G.

Published in:
Sociaal maandblad arbeid

Publication date:
2003

[Link to publication](#)

Citation for published version (APA):
Nagelkerke, A. G. (2003). Weg van slechte werkverhoudingen. *Sociaal maandblad arbeid*, 58(3), 91-95.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright, please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Weg van slechte werkverhoudingen

(Sociaal Maandblad Arbeid, 58, (3), maart 2003, 91-95)

A.G. Nagelkerke

Analytisch kan men bij arbeid en arbeidsverhoudingen twee algemene dimensies onderscheiden, loon en werk. Loon staat in dit geval model voor de materiële verdeling, gevat in de tegenstelling dat loon inkomen is voor de werknemer en kosten voor de werkgever of onderneming. Met name collectieve afspraken en regels overbruggen deze tegenstelling, al is tussen landen en door de tijd veel variatie ontstaan in de wijze waarop partijen, inclusief de overheid, dit institutionele spel spelen. De andere dimensie, werk, bevat een tegenstelling die te maken heeft met de gezagsrelatie of, in sociologisch jargon, met de autonomie in en over de arbeidsplaats. Werkgevers verdelen het werk en zetten daartoe naar eigen goeddunken een arbeidsorganisatie op, werknemers voeren het werk uit. Gedragsbeheersing door de werkgever en het beperken daarvan door de werknemer is hier, versimpeld, de tegenstelling, die met name in individuele afspraken tot gelding komt. Breder gezien gaat het hier ook om de relaties tussen werknemers onderling. Tenslotte, bij alle tegenstelling is een wederzijdse afhankelijkheid; samenwerking is nodig. In een notendop, de werknemer geeft in ruil voor een 'broodnodig' inkomen de 'property rights' over zijn arbeid, vaardigheden en kennis uit handen om met de productiemiddelen van de werkgever goederen of diensten te maken waaruit de werkgever/ondernemer een inkomen tracht te realiseren.

Men zou kunnen stellen dat de loonverhoudingen in Nederland al enige tijd in een toestand van rust zijn. Conflicten zijn beperkt van frequentie en duur en anders dan in Frankrijk zelden grimmig of nationaal van karakter, terwijl al of niet structurele veranderingen als de decentralisatie van de onderhandelingen en de flexibilisering van de arbeidsvoorwaarden in Nederland door de betrokkenen als het ware zelf 'geregeld' worden. En het geroezemoes op dit moment over loonmatiging hoort tot het ritueel van de polder en is verbonden met het zoeken naar een evenwicht van thema's en belangen; loonmatiging zelf is geen punt van discussie. Wel zijn er verdachte ontwikkelingen gaande, zoals het zelfstandig in de CAO-markt springen van kleine bonden, al of niet ondersteund door instellingen die ook graag een deel van de Neerlands pensioenpot willen beheren. Ook is er het openlijk twijfelen aan de representativiteit van de gevestigde vakbonden, zoals VNO-NCW voorzitter Schraven vorig jaar deed. Dit lijkt niet onterecht gezien een CAO-dekking van 85% van de werknemers en een organisatiegraad van maar ongeveer 27%, waarvan zo'n 5% niet-werkenden. Ofschoon het gaat om speldenprikjes, waaruit voorlopig nog niet veel bloed zal vloeien, is hier wel sprake van onderhuidse spanningen die later de loonverhoudingen in Nederland kunnen opbreken, niet het minst volgens mij omdat de loonverhoudingen, door een soort 'padafhankelijkheid', te zeer van de werkverhoudingen gescheiden zijn geraakt. Ik kom hierover op het eind nog te spreken.

Bij de werkverhoudingen ligt een en ander anders. Ondanks dat men moet rekenen met een veelheid van werksituaties en -processen in duizenden ondernemingen, bedrijven en instellingen, en dus elke werkplaats, elk kantoor of elke bouwplaats een smidse is van gedrag met allerlei bedoelde en onbedoelde en wenselijke en minder wenselijke uitkomsten, zijn er in de loop der tijd voortdurend algemene managementconcepten en -uitwerkingen opgekomen om het werknemersgedrag te beheersen. Zo leidde het gebrek aan discipline van de 'arbeiders' aan het begin van de

industriële ontwikkeling – regelmatige afwezigheid, slechte uitvoering van taken, dronken of liederlijk gedrag op het werk en onderlinge conflicten – tot rationalisaties van de productie- en arbeidsorganisatie. Frederic Taylor kwam met ideeën over het scheiden van denkwerk en uitvoerend werk, vèrgaande arbeidssplitsing, tijdmeting en nauwgezette controle. Voor de rationalisatie van de arbeidsorganisatie staat vooral Henry Ford model die behalve de lopende band ook instrumenten inzette om werknemers buiten de fabriek te controleren en te selecteren. Bovendien beloofde hij de loyaliteit van de werknemers zeer ruimhartig – geregeld verzuim en verloop kwamen de arbeiders dan ook duur te staan – met als voordeel dat daardoor de afzet van zijn fordjes kon stijgen. Beoogde het Taylorisme met name een verbetering van de efficiëntie, het Fordisme wordt vaak vooral het oogmerk van het breken van de macht van de werknemers toebedacht. Beide hadden evenwel een krachtige gedragsbeheersing van de werknemers tot gevolg. Op die grondleggende organisatorische concepten is het denken en het ontwikkelen van instrumenten voortdurend verder gegaan. Dat geldt ook voor de Human Resource Management benadering (HRM) die de samenwerking en onderlinge band tussen ‘medewerkers’ en tussen medewerkers en de onderneming beklemtoont. Arbeid is daarin niet langer helaas noodzakelijk en het liefst vervangbaar, in tegendeel het is een cruciale productiefactor die juist meer ontwikkelingsruimte moet krijgen, gekoppeld aan allerlei organisatorische instrumenten als competentie management, team production, employee empowerment enzovoort. Ook binnen de institutionele economie, de arbeidseconomie, arbeidspsychologie en het vak ‘industrial organization’ is men theoretisch voortdurend op zoek naar een goede ‘match’ tussen werknemer en organisatie, naar optimale productie- en arbeidsstructuren en instrumenten dus. Maar hoe ook, en hoezeer ook de blik verschuift in de tijd, alle disciplinaire benaderingen van de organisatie en hun toepassingen in de praktijk, zijn gericht op het beheersen van het gedrag van de werknemer in de onderneming, of daarvoor nu juist meer zeggenschap voor nodig is of niet.

Met het voorgaande in het achterhoofd kan men zich afvragen of de relatieve rust in de loonverhoudingen ook geldt voor de werkverhoudingen. Dat is lastiger te beantwoorden omdat er veel verschillende werkverhoudingen zijn, die niet eenvoudig te aggregeren zijn. En als men er al een beeld van probeert te krijgen, dan overheersen vaak de minder mooie kanten, namelijk die aspecten die in het oog en het nieuws springen. Vanuit dat besef doe ik hier een grofmazig, vooral statistisch, onderzoekje, waarin zeker ook zo nu en dan goed nieuws te lezen valt. Zo levert dat speurwerk op internet, uit de krant en in de bibliotheek, ten eerste, op dat er op de werkvloer velerlei *conflicten* voorkomen, zowel tussen werknemers en chefs als tussen werknemers en collega’s. De Arbobalans 2002 geeft aan dat in 2000 van de werkzame mannen 18% en van de vrouwen 12% een conflict hebben gehad met de directe chef, waarbij een conflict wordt omschreven als ‘minstens één van beide partijen vindt dat de andere partij haar dwarsboomt of ergert’ (MSZW, 2002: 31). Soortgelijke conflicten tussen werknemers en collega’s kwamen in genoemd jaar bij 17% van de mannen en bij 12% van de vrouwen voor. De relatie met ziekteverzuim lijkt hier evident, al is dat nooit precies aan te geven. Een lichte indicatie hiervoor geeft de onderzoeksuitkomst dat van de zogenoemde 12-maandszieken maar liefst 38% conflicten met de leidinggevenden en 36% conflicten met collega’s hebben gehad in de twee jaar voorafgaande aan de ziekmelding (MSZW, 2002).

Vrouwen blijken gevoeliger te zijn voor een slechte *werksfeer* dan mannen. Volgens Verdonk e.a. (2001) is een slechte werksfeer een van de belangrijke oorzaken van het grotere ziekteverzuim en de hogere WAO-instroom van vrouwen. Uit het

Permanent Onderzoek Leefsituatie (POLS) van het CBS blijkt dat in 15% (2001) van de werksituaties niet kan worden gesproken van een goede werksfeer, wat blijkbaar niet uitsluit dat toch nog 92% van de ondervraagden met plezier blijkt te werken. Een slechte werksfeer leidt tot stress leidt tot verzuim. Volgens Compernelle is de wijze waarop de onderneming als sociale organisatie functioneert, dus hoe de mensen binnen de organisatie met elkaar omgaan, voor 50 tot 70 procent de oorzaak van stress (Staatscourant, 2002:248). Ook blijkt, aldus het CBS (2002), een slechte werksfeer of conflicten op het werk tot een toename van RSI-klachten te leiden.

Een ander frequent verschijnsel in de Nederlandse werkorganisaties is hoge *werkdruk*. Een hoge werkdruk in combinatie met weinig controlemogelijkheden in het werk, een lage autonomie dus, blijkt een belangrijke oorzaak voor psychische gezondheidsklachten (Ottens, Smulders en Andries, 2002: 11/13; zie ook: Houtman, Schaufeli en Taris, 2000). Werkdruk wordt meestal gezien als een combinatie van werktempo en tijdsdruk. Het aantal werknemers dat een hoge tijdsdruk ervaart, ligt volgens de Arbobalans (2002: 27) in Nederland al jaren rond de 30% – vooral horeca, vervoer en communicatie en de gezondheidszorg scoren hoog – terwijl voor een hoog werktempo zelfs een percentage van 40% van de werknemers geldt. Wat betreft de controlemogelijkheden in het werk, blijkt dat bij een aantal indicatoren, zoals het zelf kunnen beslissen over het opnemen van verlof, over de uitvoering van het werk, het werktempo, de volgorde van het werk en over onderbrekingen, de mannen in 2001 met percentages tussen de 65 à 75 hoger scoren dan vrouwen (gemiddeld zo'n 60%). Ook bij de indicatoren voor ontplooiing scoren de mannen hoger, alhoewel de verschillen nu kleiner zijn. Zelf oplossingen bedenken mogen 81% van de mannen tegenover 71% van de vrouwen, terwijl de aansluiting van opleiding en werk als goed ervaren wordt door 73% van de mannen tegen 71% van de vrouwen. Tenslotte, van het ziekteverzuim werd volgens het CBS in 2001 (2003) 21% veroorzaakt door werkdruk, en ook geldt dat in sterkere mate voor vrouwen dan voor mannen.

Tussen 1996 en 2000 is volgens cijfers van het UWV (2001) het *ziekteverzuim* in Nederland met een procentpunt gestegen. Voor het jaar 2001 vermeldt het CBS een gemiddeld ziektepercentage voor particuliere bedrijven van 6.1 en voor de overheid van 7.8 (beide inclusief zwangerschaps- en bevallingsverlof). Per categorie zijn er flinke verschillen, bijvoorbeeld de sector landbouw en visserij heeft een bijna 3-procentpunts lager verzuim dan de niet-commerciële dienstverlening, terwijl ook eigen risicodragers en grote bedrijven duidelijk hoger scoren dan respectievelijk volledig herverzekerden en kleinere bedrijven.

Het is bekend dat ongeveer eenderde van de instroom in de WAO en van het lopende WAO-bestand psychische klachten heeft, al hoeven deze klachten niet werkgerelateerd te zijn. Uit een rapport van de Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling (RMO) uit 2002 blijkt dat van de werkenden zich 9 tot 10% psychisch vermoeid voelt; het CBS spreekt van 'burn-out klachten' bij 10% van de werkende bevolking. Van het totaal aantal meldingen van 'beroepsziekten', ziekten die duidelijk als werkgerelateerd zijn vastgesteld en slechts een beperkt deel uitmaken van het totaal aantal ziekmeldingen, maken psychische klachten ruim een kwart uit van het totaal, waarvan weer bijna een kwart als *burn-out* wordt bestempeld. De arbeidsuitval hiervan is gemiddeld zeer veel langer dan van een voorjaarsgriep. De mensen met burn-out blijken volgens hoogleraar Zijlstra van de universiteit van Surrey overwegend te werken in bedrijven of organisaties die slecht functioneren of waar slechte verhoudingen bestaan.

Verder blijkt Nederland volgens genoemde Arbobalans (2002: 30) relatief zeer hoog te scoren op een aantal nare werkgerelateerde verschijnselen. Zo was het

percentage werknemer dat te maken krijgt met *lichamelijk geweld* op het werk in de Europese Unie gemiddeld 4.2%, in Nederland evenwel 9,2%, net iets minder dan het Verenigd Koninkrijk. Bij *intimidatie* op het werk is het EU-gemiddelde 8.6%, en staat Nederland met 14.1% op een derde plaats. Wat betreft *ongewenste seksuele aandacht* op het werk wordt Nederland met 4.5% slechts gepasseerd door Zweden, op flinke afstand van het EU-gemiddelde van 1.9% en opmerkelijk ver van de laagste score van 0.6% van, jawel, Italië. De negatieve uitkomsten voor Nederland vragen dringend om duiding, om onderzoek naar het waarom daarvan.

En dan zijn er nog de diefstal en de pesterijen binnen werkorganisaties. Winkeliers bijvoorbeeld doen ongeveer 290.000 keer per jaar aangifte van *diefstal*, waardoor zij in 2002 volgens het Nationaal Platform Criminaliteitsbestrijding 500 miljoen euro schade leden. Hiervan wordt minstens 40% veroorzaakt door de eigen medewerkers. Volgens het Platform leidt deze schade door het eigen personeel ook tot indirecte schade zoals onrust op de werkvloer en verstoorde relaties tussen werkgever en personeel. Een nieuw verschijnsel doet zich daarbij in toenemende mate voor: fraudeurs, die van filiaal naar filiaal trekken en in een korte periode grote schade aanrichten. Tot slot, *pesten* op het werk, 'mobbing' of 'bullying at work' in het Engels, blijkt veel voor te komen, met veel ziekteverzuim en verloop tot gevolg. Geschat wordt dat in Nederland rond 200 à 250.000 mensen dagelijks op allerlei manieren worden gepest, of door collega's of door leidinggevenden of soms in vrolijke samenzang door beide groepen tegelijk. In België is op 11 juni 2002 een wet tegen pesterijen en dergelijke van kracht geworden, terwijl in Nederland daarover een wetsontwerp is ingediend.

Het voorgaande is een niet al te systematische greep uit problemen, waarvan de ernst niet zonder kennis van de ongetwijfeld ook vele, prettige en goed lopende werkverhoudingen kan worden ingeschat. Ook wordt doorlopend vanuit overheid en onderneming beleid gemaakt om de gesignaleerde problemen aan te pakken. Daarbij komt dat de problemen vele oorzaken kennen die niet gemakkelijk onder een noemer te brengen zijn. Toch wil ik er een naar voren halen die in mijn visie bijdraagt aan de gesignaleerde problemen, namelijk de voortdurende rationalisaties in de richting van een sterk op prestaties en onderlinge concurrentie gerichte taakuitoefening. Een belangrijk instrument daarbij is het materiële 'incentive', een specifieke beloningsprikkel voor een bepaalde taakuitvoering. Anders dan op een goederenmarkt of in het politieke spel, is er bij het gebruik van incentives in een arbeidsorganisatie voor de werknemers vaak weinig andere keuze dan daarop in te gaan op straffe van uitsluiting of degradatie. Er is een dwang tot conformering aan hogere prestaties. Een andere consequentie van incentives is dat de noodzaak van verantwoording aan werknemers van genomen beleidsbeslissingen wegvalt. In een recent artikel stelt Ruth Gardner (2002, 112): 'When incentives are employed, there is no need to convince people that collective goals are good or to motivate them to pursue these goals by appeals to rational argument, personal conviction or intrinsic motivations'. Als de aansturing én afrekening in organisaties door incentives en prestatienormen plaatsvindt, kan de verantwoording daarvoor worden ontweken, een situatie die (nog steeds) niet goed past bij onze corporate én social governance.

Mits ingebed in een op persoonlijke ontplooiing en keuzevrijheid ingesteld personeelsbeleid, inclusief terugkoppelingen naar belanghebbenden, is er niets op tegen gebruik te maken van incentives en vormen van prestatiebeoordeling en -beloning. Taken of doelen moeten niet alleen worden gehaald, maar ook kunnen worden nagegaan en beoordeeld. Het probleem is veeleer dat er een steeds meer

nadruk lijkt te komen op de zojuist genoemde al of niet in HRM-jargon verpakte aanstuuringsvormen, met als gevolgen: een groeiende bureaucratie, calculerende werknemers, quasi-creatieve manieren om zaken mooier voor te stellen, kwaliteitsverliezen in de productie, korte-termijn denken en, mede door het optreden van opjagende effecten, grote werkdruk, toenemende conflicten én verminderde kwaliteit van persoonlijke relaties in het werk. Dit alles leidt tot arbeidsuitval, niet in de laatste plaats omdat onderlinge concurrentie tussen werknemers het tijdsbestek dat men kan presteren verkort. Deze arbeidsuitval leidt uiteindelijk tot grotere productieverliezen dan men met de incentives en prestatiebeloning aan productie denkt te kunnen winnen, ook al hoeven de verliezen niet direct een proportie aan te nemen als bij het optie-incentive voor het Enron-management. Er zijn betere methoden en middelen voor aansturing, productiever ook, waarin 'trust' een belangrijke plaats inneemt en waarbij voor incentives en prestatiebeloning en -beloning slechts een bescheiden plaats is, een overigens zeker geen originele gedachte.

In het eerder genoemde rapport van de RMO wordt vanuit een analyse van het verschijnsel burn-out een aantal oplossingsrichtingen aangedragen die mogelijk ook breder toepasbaar zijn. De oplossingen zijn natuurlijk geen panacee voor al de eerder genoemde problemen, het gaat hier slechts om de algemene richting van de denkbeelden. Burn-out komt volgens de raad voort uit het samenspel van persoon, privé-situatie en werk. Het is een disbalans tussen draaglast en draagkracht vanuit die drie levenssferen en daardoor een verstrengeld probleem. De oplossingen die de RMO daarvoor aanreikt gaan in twee richtingen: een op het snijvlak van persoon en werk, door de raad aangeduid als een herwaardering van primaire processen, en een andere met betrekking tot de relatie werk-privé.

Bij de eerste richting wordt opgemerkt dat de partijen in arbeidsorganisaties 'het met elkaar eens moeten zijn over de fundamenteën van de organisatie' (RMO 2002:22). Daarbij past een beleid van motivatie onder andere door het geven van meer, zij het op de persoon toegesneden verantwoordelijkheden, middelen en bevoegdheden evenals het ontwikkelen van coaching en 'intervisie', zo men wil collegiale consultatie. Ook wordt voorgesteld te komen tot een horizontaal loopbaanbeleid, laterale promotie genoemd (2002:26). Het gebruikelijke promoveren van de beste professional naar een staffunctie, zoals het benoemen van een goede docent tot conrector of een prima verpleegkundige tot afdelingshoofd, levert niet altijd goede managers op. Het lijkt vaak verstandiger om werknemers die goed op hun plaats zijn, daar te behouden en hen voor hun kwaliteiten hoger in te schalen. Een meer inhoudelijke carrièreverloop kan volgens de raad zeer waardevol zijn en verdient nadere bestudering. Ook vindt de raad dat de vanzelfsprekendheid waarmee bepaalde beroepen worden ingeschaald, ter discussie moet worden gesteld.

Bij de tweede groep oplossingsrichtingen gaat het om zaken als een open en 'veilige' cultuur, het opzetten naast de gebruikelijke lichamelijke controles van een 'mental health check', 'mediation' ingeval van spanningen en conflicten en, vanuit een levensloopvisie, behoud van de waardevolle expertise van ouderen, door in hen te blijven investeren, mede opdat jongere werknemers ook wat rust kunnen nemen in de 'spitsperiode' van hun leven (2002:31).

Het lijkt mij dat beide oplossingsrichtingen vragen om meer dan alleen incentives en prestatieberekeningen, het vraagt om een evenwicht van motiverende instrumenten en oog voor de inbedding van werknemers in andere levenssferen. Bovendien kunnen ze ook model staan voor andere problemen in de arbeidsorganisaties.

Eerder sprak ik over onderhuidse spanningen in de loonverhoudingen, ofwel de collectieve arbeidsverhoudingen. Kleine bonden die op het CAO-vinkentouw zitten en het proefballonnetje van Schraven zijn met de geringe animo van jongeren om vakbondslid te worden voorbeelden dat de gevestigde collectieve procedures alsmede de daar levende thema's aan erosie onderhevig zijn. Het heeft te maken met vroegere keuzen door de vakbeweging, sterk medebepaald door werkgevers. De Nederlandse vakbeweging houdt zich namelijk overwegend bezig met arbeidsvoorwaarden, collectief, ver weg van de bedrijfsvloer, 'arbeidsvoorwaardenbeheersing' noemde Albert Mok dat ooit. De verdeling en organisatie van het werk, eerder de werkverhoudingen genoemd, is evenwel het prerogatief van het management. Dit nu lijkt de vakbeweging in onze meer geïndividualiseerde en hoogopgeleide samenleving te gaan opbreken. Het loonzakje is in Nederland door toedoen van dezelfde vakbeweging goed geregeld, hoewel dat door artikel 14 WCAO en het algemeen verbindend verklaren een grotere legitimatie krijgt dan op basis van het aantal vakbondsleden gerechtvaardigd is. Probleem is evenwel dat dankzij dat goed geregelde loonzakje en arbeidsrechtelijke bescherming andere problemen belangrijker zijn geworden. Het gaat om problemen op de werkvloer die, zoals eerder beschreven, te maken hebben met de verdeling en organisatie van het werk, met conflicten en werkdruk, taakuitoefening en werksfeer enzovoort. Problemen ook die mijns inziens, anders dan Jules Theeuwes in de Volkskrant van 24 januari stelt, de werknemer juist zwak maken, in de eerste plaats vis-à-vis de werkgever. Bij deze problemen horen ook de onzekerheid over de baan die tegenwoordig veel groter is dan zo'n twintig jaar geleden.

Aan dergelijke problemen geven vakbonden wel aandacht, maar te weinig, te zeer vanuit een te afstandelijke positie en op een te ouderwets manier. Jonge mensen associëren de vakbond meer met hun opa, met tamme arbeiders en bazige bazen en met verongelijkte, in een bozig koeterwaals pratende mensen op tv, dan met zichzelf, de eigen culturele groep of met hun eigen werksituatie. En misschien zijn er wel soortgelijke volatiele processen op de werkvloer gaande als in het politieke electoraat van het afgelopen jaar, die zich onttrekken aan het gezichtsveld van de collectieve organisaties. Of, om de woorden van Joost Zwagerman gebruiken, misschien heerst ook daar wel een sociaal klimaat van de korte lont, in dit geval gevoed door veel eigen belang, verwaterde normen en nieuwe ervaringen van de straat. Of, misschien ontspringen er daar juist wel nieuwe beloftevolle verhoudingen tussen werknemers en tussen werknemers en management.

Decentralisatie van de belangenbehartiging is mooi en nodig, maar moet om de zojuist genoemde redenen veel verder gaan. De vakbonden zouden een organisatie- en cultuuromslag moeten maken en rap herkenbare lokale structuren moeten opzetten met sensoren voor wat er speelt op het werk, ook voor de werknemers in organisaties waar goede verhoudingen zijn. Dat is nodig voor collectieve, maar vooral voor meer individuele behartiging. Vakbonden moeten de loonverhoudingen (weer) verknopen met de werkverhoudingen, op een moderne manier, met individuele consultaties, klachtenafhandelingen, juridische hulp en andere diensten binnen de onderneming. Zij moeten in de terminologie van Albert Mok meer aan 'arbeidstaakbeheersing' gaan doen. Ook arbeidsmarktdiensten, zoals hulp bij loopbaanplanning, bij de zorg voor zieken of ouderen, tijdelijke uittrede voor scholing en zekerstelling van inkomen, specifieke sociale zekerheidsregelingen die de mobiliteit niet hinderen, moeten meer dan nu het domein worden van een vakbond. Daarmee kan de vakbond een echte arbeid(markt)organisatie worden met veel individuele services naast een afnemende collectieve behartiging. Ook een andere, meer frisse presentatie van het product

vakbeweging op nationaal niveau en in de publieke ruimte lijkt niet onnodig. Het is mijns inziens de enige manier om te voorkomen dat Jules Theeuwes gelijk krijgt met zijn voorspelling, dat de vakbeweging over 10 jaar niet meer bestaat. Maar het is wel opschieten geblazen, zeker ook gezien de grote problemen binnen de Nederlandse werkverhoudingen.

Literatuur

- CBS (2002/2003), *Slechte werksfeer gerelateerd aan RSI*. Webmagazine, 25 november/Permanent Onderzoek Leefsituatie (POLS)/Statline.
- Gardner, Ruth W. (2002), The Ethics of Incentives: Historical Origins and Contemporary Understanding. *Economics and Philosophy*, Vol. 18, 111-139.
- Houtman, I., Schaufeli, W. en T. Taris red. (2000), *Psychische vermoeidheid en werk*. NWO/Samsom.
- Hubert Consult/As/trie (2002), *Arbeidsconflict en arbeidsuitval*. Onderzoek voor het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Den Haag.
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (2002), *Arbobalans 2002*. Den Haag (MSZW 2002).
- Otten, F., Smulders, P. en F. Andries (2002), Arbeidsuitval door burn-out. *Economisch Statistische Berichten*, Jrg. 87, (4341), 4 januari, 11-14.
- Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling (2002), *Werken aan balans. Remedies tegen burn-out*. Den Haag: Sdu (RMO 2002).
- Staatscourant (2002), *Stress kan een fantastische vriend zijn en creativiteit juist bevorderen*. Interview met Theo Compennolle, Nr. 248: 2.
- TNO (2000), *Arbeidsituatie Survey 2000*. Hoofddorp.
- Verdonk, P., Peeters, M. en S. Geurts (2001), *Vrouwen: arbeidsongeschied of arbeidsondergeschied?* Nijmegen: Wetenschapwinkel Katholieke Universiteit Nijmegen.