

# Employability

Het wordt nu duidelijk wat de grote trend is in de interne ontwikkeling van ondernemingen. Arbeids-specialisatie, de grote uitvinding van de industriële revolutie, is op zijn retour. Kenmerk van systemen zoals de lopende band en het Taylorisme is de scheiding tussen ontwerp en planning enerzijds, en uitvoering anderzijds. Er is iemand die het proces kent en die het bestuurt, en anderen voeren het werk uit. Moeten die laatste mensen zich creatief met het arbeidsproces bezighouden? In 's hemelsnaam niet, op die wijze komt het systeem in gevaar.

Naarmate de processen complexer werden, nam ook de complexiteit van de besturing toe. Dat gaat maar tot een bepaalde hoogte. De besturingssystemen slaan op hol van de steeds individueler worden de wensen van afnemers. Diezelfde individualisering leidt er tevens toe dat steeds minder mensen aan een ouderwetse, domme lopende band willen werken. De vastlopende besturingssystemen maken het noodzakelijk, en de veranderende attitudes van mensen maken het mogelijk, om te schakelen van beheersing door systemen naar beheersing door decentralisatie. De scheiding tussen ontwerp/planning en uitvoering wordt opgeheven, en groepen mensen worden verantwoordelijk voor complete taken waarbij ze worden afgerekend op output, niet op werkwijze.

Deze omschakeling vindt plaats op drie niveaus. In Oost en West wordt het centraal geleide deel van de economie vervangen door decentrale productie, waarbij de coördinatie via marktwerking in plaats van centrale planning tot stand komt. In het oosten gaat het wat sneller dan hier, maar de achterstand was daar ook groter. Het tweede niveau vinden we in grotere ondernemingen die op marktsegmenten gerichte business units invoeren. De ondernemingen die dat op de juiste wijze doen, hebben daarmee veel succes. En ten derde worden op de werkvloer zelfsturende teams of autonome taakgroepen ingesteld die zonder formele leider hun werkzaamheden inrichten, plannen en uitvoeren, waarbij ze op output worden afgerekend. Drie vergelijkbare processen, drie leerprocessen ook die een 'Umwertung aller Werte' inhouden in vergelijking met het tijdperk van de industriële revolutie.

Om bij de zelfsturende teams te blijven: mensen in teams die op output worden afgerekend moeten zich veel ondernemender opstellen dan toen ze nog een baas hadden die zei hoe het moest. Ze moeten zekerheden loslaten en met elkaar in overleg treden, bij voorbeeld over wie vanavond doorwerkt als de winkel later dichtgaat. Ze moeten conflicten onderling oplossen. Ze moeten denken over wat de klant wil en daarnaar handelen. Kortom, ze worden een beetje ondernemer. Dat vraagt om een flexibele instelling en ook om flexibele systemen. Het gaat dan om kwantitatieve en kwalitatieve inzetbaarheid, opleidingsbereidheid, veranderingszin. Maar ook flexibiliteit bij het veranderen van functie wordt gevraagd.

Mobiliteit is dan het trefwoord, dat kan functionele of geografische mobiliteit zijn.

Dit alles te zamen wordt door J. Bolweg 'employability' genoemd<sup>1</sup>. Het betekent zoiets als inzetbaarheid, dienstbaarheid, de mate waarin de medewerker kan worden ingezet in de nieuwe situatie. Employability is de ultieme wensdroom van de personeelsfunctionaris. De vraag is, in welke mate employability aanwezig is. Waarschijnlijk kom je laag uit, als je het zou gaan meten. De vraag is vervolgens, hoe je de employability zou kunnen verhogen. Die vraag raakt de kern van onze Europese arbeidscultuur, met zijn starre regelingen en zijn op veiligheid en rechten gebaseerde beloningsstructuur.

Voor een groot deel zal dat allemaal op de helling moeten. Maar hoe krijg je de mensen zover? Het op veiligheid gebouwde systeem is een reactie op de onveiligheid van medewerkers voordat het systeem er was. Wil men meer ondernemerschap, dan zal aan twee voorwaarden moeten zijn voldaan: er zal een 'ondernemerlijker' beloning in het vooruitzicht moeten worden gesteld voor het geval de zaken goed gaan, en er zal een ander veiligheidsnet moeten worden aangebracht voor het geval de zaken niet goed gaan. Is aan deze voorwaarden voldaan, dan kan een intensief trainingsprogramma beginnen, intensief omdat een 'Umwertung aller Werte' niet een zaak van één achternamiddag is. Misschien dat het dan toch lukt de employability tot de helft van het potentieel te verhogen in een generatie tijds. Een onmogelijke opgave? Ja, maar toch zal het moeten gebeuren.



J.G. Wissema

1. A.W. de Korte en J.F. Bolweg, *De nieuwe werknemer?*, Van Gorcum, 1994.