

Flexibiliteit en stabiliteit van de arbeidsorganisatie

Stagnerende markten, snel veranderende consumentenvoorkeuren, snelle technologische ontwikkeling, toegenomen internationale concurrentie enz. dwingen arbeidsorganisaties tot een flexibele bedrijfsvoering. Tot nu toe werd de flexibiliteit hoofdzakelijk gevonden in variaties in het personeelsbestand. Naarmate managers echter meer ervaring opdoen ontdekken zij dat flexibele bedrijfsvoering veel meer is dan de telefoonnummers van uitzendbureaus bij de hand hebben. In dit artikel worden drie benaderingen van organisatorische flexibiliteit uiteengezet. Elke benadering heeft specifieke mogelijkheden en beperkingen en stelt specifieke eisen aan organisatie en medewerkers.

DRS. J.C. VAN HAM* – DRS. J. PAAUWE –
PROF. DR. A.R.T. WILLIAMS*****

Inleiding

Het onderwerp flexibiliteit van organisaties heeft in de afgelopen twee à drie jaar erg veel aandacht gekregen. Vele publikaties, congressen en seminars zijn recent aan dit onderwerp gewijd. We kunnen ons afvragen waarom juist nu het thema flexibiliteit zo actueel is. Immers, de behoefte van het bedrijfsleven aan flexibiliteit is niet nieuw.

In het algemeen hebben bedrijven flexibiliteit nodig om te kunnen reageren op wijzigingen die zich voordoen in de toevoer van grondstoffen, halffabrikaten, arbeid (input), in het productieproces (throughput) of in de afzet van goederen of diensten (output). Bekende voorbeelden zijn seizoensinvloeden (horeca, suikerbietencampagne) of weekpatronen (in de detailhandel veel extra omzet op vrijdag en zaterdag). In deze voorbeelden gaat het om *voorspelbare* fluctuaties, waartegen vooraf maatregelen kunnen worden genomen. Zo maken bij voorbeeld parttimers op vrijdag en zaterdag al van oudsher deel uit van het personeelsbestand in de detailhandel.

Kennelijk doen zich nu omstandigheden voor waardoor voor nagenoeg alle arbeidsorganisaties de onzekerheden en daarmee de onvoorspelbare fluctuaties in input- en outputstroom toenemen. Beknopt weergegeven zijn in dit verband de volgende ontwikkelingen te noemen:

- *stagnerende markten*: de economische crisis (met name vanaf 1980) heeft geleid tot een versterkt streven naar efficiency en tot terughoudendheid bij het doen van investeringen in vaste arbeidsplaatsen ten faveure van flexibele oplossingen voor het opvangen van productiepieken;
- *kortere levenscyclus van produkten*: in vergelijking met voorheen is de produktlevenscyclus in het algemeen korter geworden;
- *versnelde ontwikkeling op technologisch gebied*: technologische ontwikkelingen (zoals CAD/CAM) maken flexibel ontwerpen en produceren mogelijk;
- *internationalisatie van de economie*: door internationalisering van markten komen er steeds meer nieuwe aanbieders van produkten en produktvarianten;
- *overige maatschappelijke ontwikkelingen*: emancipatie, individualisering, loonmatiging, hebben geleid tot doorbreking van het traditionele patroon van één kost-

winner (veelal de man) met een volledige baan per huishouden. Dientengevolge is de behoefte om tot de arbeidsmarkt toe te treden gestegen, waarbij vooral vrouwen opteren voor deeltijdbanen (soms noodgedwongen).

We kunnen derhalve stellen dat de toegenomen flexibiliteitsbehoefte van organisaties in feite voortvloeit uit een toegenomen dynamiek van de omgeving waarin organisaties functioneren.

Op de toegenomen dynamiek reageren arbeidsorganisaties overwegend door wat betreft de arbeidsinzet zogenaamde numerieke flexibiliteit na te streven. Numerieke flexibiliteit wil zeggen het kunnen fluctueren met aantallen werknemers c.q. arbeidsuren. Een nogal voor de hand liggende keuze, gezien de daarmee reeds eerder opgedane ervaring bij het opvangen van voorspelbare fluctuaties in bij voorbeeld de detailhandel. Bovendien helpt de ruime arbeidsmarkt een handje mee. Aanbieders van arbeid en hun eventuele representanten (vakbeweging) zijn in een relatief zwakkere onderhandelingspositie beland, hetgeen leidt tot een reeks van arbeidscontracten die de werknemer weliswaar minder zekerheden biedt, maar waarmee hij toch instemt bij gebrek aan beter. Bovendien heeft de door vakbeweging en overheid nagestreefde arbeidsduurverkortening geleid tot discussie tussen werkgevers- en werknemersorganisaties over de verhouding tussen arbeidstijd en bedrijfstijd. De bedrijven zochten mogelijkheden de krappere tijd per werknemer zo effectief mogelijk in te zetten. Dit heeft geleid tot arbeidstijdvormen die in de cao-onderhandelingen als het ware 'uitgeruild' zijn tegen arbeidsduurverkortening.

Naarmate men echter meer ervaring opdoet met nume-

* Hoofd Afdeling Sociaal Onderzoek van de Nederlandse Philipsbedrijven BV, Eindhoven.

** Wetenschappelijk medewerker Afdeling Onderzoek van het CNV, Utrecht.

*** Hoogleraar Bedrijfspsychologie Economische Faculteit van de Erasmus Universiteit Rotterdam.

Het artikel is geschreven op persoonlijke titel. Een meer uitgebreide versie van dit artikel is opgenomen in A. Buitendam (red.), *Arbeidsmarkt, arbeidsorganisatie, arbeidsverhoudingen*, Kluwer, Deventer, 1987 (te verschijnen).

riek vormen van flexibiliteit, zal blijken dat er diverse beperkingen en nadelen aan verbonden zijn, zowel voor de organisatie als voor het individu. Zo is het opmerkelijk dat een aantal vormen nagenoeg geen bijdrage levert aan het flexibiliteitsstreven, in de zin van het vermogen van een organisatie zich aan te passen aan niet-voorziene fluctuaties. Voorts bestaat een aantal vormen bij de gratie van de huidige ruime arbeidsmarkt, waarbij zij gepaard gaat met de (on)nodige en in sociaal opzicht ongewenste effecten voor het individu. In feite hebben we behoefte aan een andere visie op de arbeidsorganisatie en op sociaal beleid die ons in staat stelt een inherent flexibele en bovendien stabiele organisatie te creëren. Als aanzet tot discussie zullen we een poging tot het ontwikkelen van zo'n visie wagen. Eerst zullen we enkele belangrijke begrippen definiëren en het terrein afbakenen. Vervolgens bespreken we kritisch de numerieke flexibiliteitsvormen. Daarna gaan we in op de beide andere mogelijkheden, te weten kwalitatieve flexibiliteit (multi-inzetbaarheid) en flexibiliteit via samenwerkingspatronen. Het zal blijken dat deze twee flexibiliteitscategorieën veel minder afhankelijk zijn van een toevalligwijze ruime arbeidsmarkt en derhalve als fundamenteler zijn te beschouwen.

Terreinafbakening en definities

Voor het begrip flexibiliteit zijn diverse omschrijvingen voorhanden 1). Vanwege het ruime karakter kiezen wij voor de volgende definitie: flexibiliteit is de mate waarin een organisatie in staat is om de inzet van *mensen en middelen* voortdurend aan te passen aan steeds veranderende eisen vanuit de omgeving en de verschillende werkprocessen. Deze definitie is ontleend aan een studie van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid 2). In deze omschrijving is zowel ruimte voor interne als voor externe factoren die aanpassing noodzakelijk maken. Voorts overkoepelt deze definitie technisch-economische flexibiliteit (middelen) en sociale flexibiliteit (mensen).

In dit artikel beperken we ons tot sociale flexibiliteit, hetgeen niet wil zeggen dat er geen raakvlakken zijn met aspecten van technisch-economische flexibiliteit. Integendeel, deze zijn van groot belang; zij vormen echter niet het onderwerp van dit artikel 3). De beperking tot sociale flexibiliteit impliceert dat we vooral ingaan op aspecten van organisatie- en personeelsbeleid.

Voor de verschillende vormen van sociale flexibiliteit gebruiken we de volgende indeling 4):

- numeriek/kwantitatief: het kunnen fluctueren van aantallen werknemers c.q. arbeidsuren. Voorbeelden hiervan zijn tijdelijke contracten, flexibele pensionering, werken met uitzendkrachten en uitbesteden;
- functioneel/kwalitatief: het personeel inzetbaar maken voor meer dan één taak of functie (functieverbreding, projectteams);
- samenwerkingspatronen: flexibiliteit kan ook worden gerealiseerd door tijdelijke samenwerkingsverbanden aan te gaan met andere organisaties of delen daarvan (b.v. joint-venture).

Bovengenoemde categorieën hebben gemeen dat zij mogelijkheden bieden de loonkosten te laten fluctueren overeenkomstig schommelingen in bij voorbeeld de afzet. In het bijzonder geldt dit voor de numerieke vormen. In het navolgende bespreken we de verschillende vormen, waarbij we met name aandacht besteden aan de randvoorwaarden voor effectieve toepassing van een bepaalde flexibiliteitsvorm. Zo is met name stabiliteit een veelal vergeten conditie, terwijl organisatorische stabiliteit onmisbaar is bij de realisering van flexibiliteit. Stabiliteit kunnen we naar de organisatie vertalen in termen van bestuurbaarheid, beheersbaarheid en naar het individu in termen van zekerheid. Met zekerheid voor het individu bedoelen we in dit verband een situatie waarbij het individu over mogelijkheden beschikt om zijn eigen identiteit te handhaven. Daar waar aan die zekerheid wordt getornd, ontstaat verlies aan

identiteit. Denk bij voorbeeld in dit verband aan de situatie van werklozen 5). Bestuurbaarheid voor de organisatie en zekerheid voor betrokken individuen geven gezamenlijk de grenzen aan voor de diverse flexibiliteitsvormen.

Numerieke flexibiliteit

Naast het van oudsher bekende overwerken is er een heel scala aan numerieke kwantitatieve flexibiliteitsvormen ontstaan. Daarbij gaat het dus om het aanpassen van de hoeveelheid werknemers c.q. arbeidsuren aan de behoefte. Het merendeel van deze vormen heeft betrekking op het uitvererende segment van de organisatie. Tot de middelen ter vergroting van de numerieke flexibiliteit worden gerekend:

- *glijdende werktijden*. De individuele werknemer krijgt de vrijheid het aanvangs- en beëindigingstijdstip van de werkdag te variëren, met daarbij de verplichting om gedurende een bepaalde tijd (de kerntijd) in ieder geval aanwezig te zijn. In de praktijk zien we dat er vanuit de organisatie de neiging is de kerntijd steeds groter te maken. Tussen individuen zien we inderdaad verschillen optreden qua aanvangs- en beëindigingstijdstippen. Per individu echter zien we veelal een vast patroon ontstaan. De flexibiliteit is derhalve miniem;
- *nieuwe ploegenroosters*. De overgang naar een ander ploegenrooster kan op zich tot een aanpassing van de capaciteit aan de afzetmogelijkheden leiden. Eenmaal ingevoerd, echter, is het nieuwe ploegenrooster weer een vast patroon, dat even weinig ruimte biedt om nieuwe fluctuaties in de afzet op te vangen als het oude rooster;
- *flexibele pensionering*. Dit stelt werknemers in staat met pensioen te gaan op elk willekeurig moment tussen bij voorbeeld 55 en 65 jaar 6). Deze vorm kan op twee manieren een vergroting van de flexibiliteit impliceren. In de eerste plaats doordat de organisatie zelf kan bepalen op welk moment en met welk aantal zij haar bestand aan oudere werknemers zou willen verminderen. De desbetreffende individuen zullen daartoe bereid moeten zijn. In veel gevallen zal het bedrijf de kandidaat pensionarissen een aanzienlijke financiële compensatie moeten bieden. Ten tweede wordt de flexibiliteit vergroot door het op tijdelijke basis weer kunnen aanstellen van degenen die vervroegd met pensioen zijn gegaan, hetgeen echter wel afhankelijk is van wils-overeenstemming tussen beide partijen;
- *op-en afroepcontracten*. Vanuit de organisatie bezien bieden deze contracten het summum aan flexibiliteit, mits de arbeidsmarkt voldoende ruim is. Het individu verkrijgt met dergelijke contracten nauwelijks enige zekerheid. In sociaal opzicht zijn deze contracten dan ook slechts aanvaardbaar voor die arbeidskrachten voor

1) Zie bij voorbeeld M.E.A. Albrecht, *Ondernemen met sociaal beleid*, Vereniging voor strategische beleidsvorming, Den Haag, 1983 en P.J. Eppink, *Sturen bij het onvoorziene*, Leiden/Antwerpen, 1979.

2) T. Baak e.a., *Flexibel werken, een rapport over flexibiliteit en arbeidsduur*, Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 1984.

3) In relatie tot technisch-economische flexibiliteit kunnen we bij voorbeeld onderscheid maken tussen: innovatieflexibiliteit (de snelheid waarmee nieuwe producten op de markt worden gebracht), mixflexibiliteit (de snelheid waarmee wijzigingen in de samenstelling van het te leveren produktassortiment kunnen worden uitgevoerd) en volumeflexibiliteit (de mate waarin omzetfluctuaties (in volume) kunnen worden gehanteerd). Ontleend aan: P.T. Bolwijn en T. Kumpke, *Towards the factory of the future*, *The McKinsey Quarterly*, voorjaar 1986, blz. 40-49.

4) De indeling in numeriek en functioneel is ontleend aan J. Atkinson, *Manpower strategies for flexible organisations*, *Personnel Management*, augustus 1984.

5) M. Jehoda, *Employment and unemployment*, Cambridge, 1982.

6) Zie voor een meer uitgebreide behandeling J. Varkevisser, *Flexibele of geleidelijke pensionering*, *Sociaal Maandblad Arbeid*, april 1986, blz. 307-316, en M. Wortel, *Flexibele pensionering*, Leiden/Antwerpen, 1986.

wie arbeid niet de voornaamste bron van inkomsten is, b.v. voor studenten;

- *min/max-contracten*. Hierbij geldt een verplichting tot afname van een minimum aantal uren, terwijl ook een maximaal aantal te werken uren bepaald is. In de praktijk hebben onder- en bovengrens de neiging naar elkaar toe te groeien, hetgeen de met deze contractsvorm te realiseren flexibiliteit beperkt. Voor het overige gelden soortgelijke opmerkingen als bij op- en afroepcontracten;
- *tijdelijke contracten*. Deze zijn vanaf het begin van de economische crisis talrijker geworden en komen nog steeds veel voor. Tijdelijke contracten, waarbij de duur kan uiteenlopen van 3 maanden tot 1 à 2 jaar, betekenen slechts dan een vergroting van de flexibiliteit als de organisatie in staat is de werkbelasting voor de contractperiode te voorspellen. Bedrijven gebruiken deze vorm dan ook meestal voor werkzaamheden die op projectbasis worden begroot en geleid;
- *deeltijdcontracten*. Deze zijn of wel ingegeven door de wens van werknemers minder dan 40 (38) uur per week te werken, of wel door de behoefte van de organisatie gedurende een gedeelte van de werkweek over extra arbeidskrachten te beschikken om (voorspelbare) pieken in de werkbelasting op te vangen. Deeltijdcontracten komen van oudsher veel voor in de detailhandel. Zij bieden weinig soelaas voor het opvangen van onvoorspelbare fluctuaties, tenzij er sprake is van de mogelijkheid om al naar gelang de behoefte meer uren te werken dan in het deeltijdcontract is overeengekomen;
- *uitzendkrachten huren/werkzaamheden uitbesteden*. Uitgaande van een lagere bezetting aan vast personeel kunnen pieken in de werkbelasting opgevangen worden door of wel het huren van extra personeel via een uitzendbureau enz., of wel het uitbesteden van werkzaamheden aan daartoe gespecialiseerde organisaties. Afhankelijk van de voorwaarden waaronder uitzendarbeit gehuurd wordt dan wel werkzaamheden uitbesteed worden, draagt deze vorm bij tot vergroting van de flexibiliteit.

De rij 7) overziende, valt op dat verscheidene van de in de literatuur 8) genoemde mogelijkheden feitelijk geen vergroting van de organisatorische flexibiliteit opleveren. Een wezenlijke bijdrage aan de vergroting van de flexibiliteit valt slechts te verwachten van:

- flexibele pensionering;
- uitzendarbeit en uitbesteden;
- tijdelijke contracten;
- deeltijdarbeid (inclusief surplus- of overuren).

De toetsing aan de randvoorwaarden van individuele zekerheid en bestuurbaarheid van de organisatie zullen we daarom beperken tot deze vier vormen. Bij de toetsing maken we onderscheid tussen flexibiliteitsvergroting op uitvoerend niveau en flexibiliteitsvergroting bij de direct en indirect ondersteunende diensten.

Voor het uitvoerende niveau komen voornamelijk tijdelijke arbeidscontracten en het inschakelen van uitzendkrachten in aanmerking. Aan deze vormen zijn enkele belangrijke bezwaren verbonden. Ten eerste zijn beide vormen ongeschikt voor taken of functies die van de betrokkenen kennis en inzicht vereisen in de organisatie met haar typische cultuur, procedures, omgangsvormen, gezagsverhoudingen enz. Ten tweede mag bij deze vormen de leertijd niet al te lang zijn. In feite betekent dit dat overwegend eenvoudige werkzaamheden op uitvoerend niveau door tijdelijk personeel kunnen worden verricht. Voor het aantrekken van die tijdelijke werknemers zijn goede procedures noodzakelijk alsmede de nodige introductiecurricula en supervisie. In de derde plaats is bij fouten dan wel verstoring van de uitvoering het probleemoplossend vermogen van deze categorie werknemers gering en is ingrijpen van het leidinggevend niveau vereist. Voor de bovenliggende niveaus treedt een verzwaring van de werkbelasting op. De vergroting van de flexibiliteit op uitvoerend niveau ('ademende personeelsbezetting') gaat ge-

paard met een vermindering van de flexibiliteit op de bovenliggende niveaus.

Bij deze vormen van flexibiliteitsvergroting is het met het oog op de bestuurbaarheid van belang de externe arbeidsmarkt (en met name de segmenten die opteren voor tijdelijke dienstverbanden) aan zich te binden. Daartoe staan verschillende mogelijkheden open. Zo bewerkstelligen diverse organisaties de binding met tijdelijk personeel door tijdens de niet-werkzame periode het personeelsblad en andere informatie toe te blijven zenden, alsmede een attentie omstreeks de kerstdagen. Op deze wijze wordt er als het ware een arbeidspotentiël gecreëerd dat de organisatie steeds beter leert kennen.

De werknemer kan meer zekerheid krijgen door zich te binden aan een bemiddelende instantie. Voorwaarde daarvoor is dat die instantie voldoende mogelijkheden biedt voor ontwikkeling van aanvullende vaardigheden (training, scholing) en over voldoende contacten beschikt om het ene tijdelijke dienstverband te laten aansluiten op een volgende.

Voor direct en indirect ondersteunende afdelingen is flexibiliteit vooral te bereiken door activiteiten (nagenoeg) geheel uit te besteden aan gespecialiseerde bedrijven (voorbeelden: schoonmaakbedrijven, catering-service, organisatie-adviesbureau, softwarebureaus enz.). Bij de uitbesteding van ondersteunende taken zal de organisatie vooral kijken naar de kosten in relatie tot de inhoud van de uit te besteden taak en de gewenste kwaliteit van de dienstverlening. Voor de direct ondersteunende afdelingen (zoals bij voorbeeld de technische dienst, of 'operational research') is een langdurige relatie met het bedrijf waaraan een taak wordt uitbesteed onontbeerlijk. Alleen dan kan er over en weer een vertrouwensbasis ontstaan. Ook zou bij veelvuldige wisseling van 'onderaannemer' de bewaking (controle) erg veel tijd in beslag nemen. Bovendien is voor de externe uitvoering van direct ondersteunende taken veelal meer expertise en kennis van de opdrachtverlenende organisatie nodig dan in het geval van indirect ondersteunende diensten, zoals b.v. kantine- en schoonmaakdiensten.

De werknemer kan maximale zekerheid verwerven door bij die organisatie te gaan werken waar zijn taak tot het *primaire* proces behoort. Zo heeft iemand die werkzaam is bij de kantine- en schoonmaakdienst van een productiebedrijf minder zekerheid dan iemand die dat werk bij een in kantine- en schoonmaakwerkzaamheden gespecialiseerd bedrijf verricht. Immers, bij het productiebedrijf (b.v. assemblage van auto's) behoren kantinewerkzaamheden tot de indirecte ondersteunende taak, terwijl bij het cateringbedrijf deze werkzaamheden tot het primaire proces behoren. Dezelfde overweging geldt voor iemand die bij een handelsonderneming op de interne accountantsdienst werkzaam is. De zekerheid qua arbeidsplaats is waarschijnlijk groter indien betrokkene bij een accountantskantoor werkzaam zou zijn. Bovendien zullen daar de carrière- en ontwikkelingsmogelijkheden groter zijn.

Functionele flexibiliteit

Functionele flexibiliteit hebben we omschreven als het

7) In sommige publikaties over flexibiliteit wordt ook aandacht besteed aan arbeidstijdverkorting. Strikt gereedeneerd, levert arbeidstijdverkorting op zich geen bijdrage aan flexibiliteit. In feite behoort ATV zelfs niet in een dergelijke opsomming thuis. Het is immers overeengekomen en ingevoerd om een bijdrage te leveren aan de bestrijding van de werkloosheid en rendementsherstel voor het bedrijfsleven (Stichtingsakkoord van november 1982). Een eventuele bijdrage aan flexibilisering is zeer afhankelijk van de wijze waarop ATV is ingevoerd en wordt beheerst. Zie ook: A.W.M. Teulings, Ontwikkelingen binnen werknemersorganisaties, een organisatiesociologische benadering, *Sociaal Maandblad Arbeid*, november 1984, blz. 725.

8) Zie bij voorbeeld het aan flexibiliteit gewijde themanummer van de *Gids voor Personeelsbeleid, Arbeidsvraagstukken, Sociale verzekering*, december 1984.

kunnen inzetten van het vaste personeel voor meer dan één taak of functie. Het gaat dus om het realiseren van multi-inzetbaarheid. Deze vergrote inzetbaarheid kan op diverse niveaus in de organisatie gestalte krijgen, maar zij kan niet onbeperkt worden nagestreefd. Uitgaande van bij voorbeeld het onderscheid in sturende arbeid (management), arbeid met een eigen beroepsinhoud (geschoold) en ongeschoolde routinearbeid, is het betrekkelijk eenvoudig een functie in verticale neerwaartse richting uit te breiden. Een manager kan bij voorbeeld vrij gemakkelijk geleerd worden een vorkheftruck te bedienen. Vergroting van de inzetbaarheid voor meer functies op hetzelfde niveau (horizontaal zijwaarts) is moeilijker, terwijl het vergroten van de inzetbaarheid in verticale, opwaartse richting veel tijd en energie zal kosten. Bovendien is multi-inzetbaarheid kostbaar: ten eerste omdat beloning en status gebaseerd zullen moeten zijn op de in hiërarchisch opzicht hoogst mogelijk vervulbare functie; ten tweede vanwege de met het realiseren van functieverbreding gepaard gaande kosten van training, opleiding en functieroulatie. Het verdient daarom aanbeveling deze multi-inzetbaarheid alleen maar te realiseren met betrekking tot de organisatiespecifieke taken, te weten taken die een belangrijke rol vervullen in het primaire proces.

Tot nu toe hebben we vooral over multi-inzetbaarheid gesproken in de zin van een vergroting van de *individuele* inzetbaarheid. Er zijn echter ook andere, *collectieve* vormen:

- gegeven een bepaalde schaalgrootte is het mogelijk een selecte groep van medewerkers (zogenaamde 'vlinders') te trainen voor een brede reeks van functies;
- het gebruik maken van projectteams, die voor een korte periode en ten behoeve van een bepaalde klus worden geformeerd. Hierbij wordt de brede inzetbaarheid gerealiseerd door een zodanige samenstelling van het projectteam dat daarin alle vereiste kwalificaties aanwezig zijn.

Het realiseren van multi-inzetbaarheid (ook wel aangeduid met interne flexibilisering) is een belangrijke mogelijkheid om de flexibiliteit van bedrijven en instellingen te vergroten. Bovendien kan dit worden gerealiseerd met medewerkers in 'vaste' dienst. Het nastreven van multi-inzetbaarheid vereist overigens wel ingrijpende wijzigingen van het sociaal beleid. Elders hebben wij dat reeds uitvoerig beschreven; vandaar dat we in het kader van deze bijdrage volstaan met een korte aanduiding, waarbij we gebruik maken van ons drie-fasenmodel van sociaal beleid (zie schema) 9).

Schema. Drie-fasenmodel van het sociale beleid binnen organisaties

Fase	instroom van medewerkers	doorstroom	uitstroom van medewerkers
Onderwerpen	selectie	beloning beoordeling opleiding	financiële aspecten sociale aspecten

Instroomfase. De selectie zal zich meer moeten richten op moeilijk meetbare aspecten, zoals persoonlijkheid, sociale vaardigheden, inzetbaarheid en 'trainability'. Aangezien de huidige selectietechnieken vooralsnog niet voldoende adequaat en betrouwbaar zijn voor het selecteren op basis van deze eigenschappen, bepleiten we een meer geleidelijke indiensttreding 10).

Doorstroomfase. De beloning zal moeten verschuiven van een beloning op basis van de uitgeoefende functie (hetgeen als het ware leidt tot eigendom van de functie, wat de inflexibiliteit vergroot) naar een beloning op basis van de al dan niet brede inzetbaarheid, alsmede prestaties en opbrengsten. Voorts zou een deel van de beloning (of ingeleverde arbeidstijdverkortings) kunnen worden besteed aan opleiding. Training neemt in de doorstroomfase

een belangrijke plaats in. Immers, het is – naast functie-roulatie – een van de belangrijkste middelen ter realisering van multi-inzetbaarheid. Er zijn evenwel grenzen aan het aantal verschillende functies dat iemand kan uitoefenen. Tot slot zal de beoordelingsystematiek verschuiven van het nadrukkelijk beoordelen van de kerntaken die tot een bepaalde functie behoren, naar het in ogenschouw nemen van alle taken die iemand binnen en buiten de eigenlijke functie verricht. De grensoverschrijdende activiteiten vormen een indicatie voor de al dan niet brede inzetbaarheid en omschoolbaarheid van iemand.

Uitstroomfase. Deze fase is in relatie tot functionele flexibiliteit van weinig belang. Hooguit zal een naselectie moeten plaatsvinden ten aanzien van degenen die niet breed inzetbaar blijken te zijn. In elke organisatie echter zijn functies die niet een brede inzetbaarheid vereisen.

Na dit beknopte intermezzo over de noodzakelijke wijzigingen van het sociaal beleid om de toepassing van functionele flexibiliteit mogelijk te maken, rest ons de bespreking van de randvoorwaarden van bestuurbaarheid (vanuit de organisatie) en zekerheid (vanuit het individu). Daaraan voldoen impliceert een voldoende mate van stabiliteit, als complement van de nagestreefde – en dan inmiddels gerealiseerde – flexibiliteit. Wil multi-inzetbaarheid vanuit de organisatie bestuurbaar zijn, dan moet de interne arbeidsmarkt centraal worden gesteld ten aanzien van de organisatiespecifieke taken. Bovendien zal de organisatiecultuur het karakter moeten krijgen van een 'wij'-cultuur. Dat wil zeggen dat de werkzame personen zich niet primair met de organisatie verbonden voelen vanwege de individuele functie die zij aldaar uitoefenen, maar vanwege het aldaar plaatsvindende *primaire proces* waaraan zij te zamen met vele anderen een bijdrage leveren. Het individu met organisatiespecifieke taken ontleent zijn zekerheid aan het feit dat de organisatie zelf als voornaamste arbeidsbemiddelaar optreedt op haar eigen interne arbeidsmarkt 11).

Flexibiliteit via externe samenwerking

Het gestalte geven aan flexibiliteit behoeft zich niet alleen te beperken tot onderdelen van de eigen organisatie, maar kan ook worden gerealiseerd door tijdelijke samenwerkingsverbanden aan te gaan met andere organisaties of delen daarvan. In z'n algemeenheid gaat het daarbij om het combineren van financiële middelen, marketinginspanningen, produktietechnieken, ontwikkeling van gemeenschappelijke standaarden en bundeling van research. Qua contractuele vormgeving kunnen we denken aan joint-ventures, licentie-overeenkomsten, franchising, kartelafspraken enz. 12). Bekende voorbeelden in dit verband zijn het consortium van Europese vliegtuigfabrieken dat onder de naam Airbus de concurrentie met Boeing, McDonnell-Douglas en Lockheed is aangegaan. Een voorbeeld ter voorkoming van politieke problemen is de sa-

9) J.C. van Ham, J. Paauwe en A.R.T. Williams, De personeelsfunctie gebracht bij de tijd, *Personeelsbeleid*, jg. 20, 1984, nr. 9, blz. 288-295 en idem, Personnel management in a changed environment, *Personnel Review*, jg. 15, 1986, nr. 3, blz. 3-7.

10) Mogelijkheden voor een geleidelijke indiensttreding zijn b.v. proefperiode, tijdelijk contract, stage.

11) Zie hierover uitgebreider C. van Bergeijk en A. de Grip, Bestaan en ontwikkeling van interne arbeidsmarkten in Nederland, *Sociaal Maandblad Arbeid*, juni 1986, blz. 437-451.

12) Volgens James kenmerken de jaren tachtig zich door een duidelijke toename van die samenwerkingsverbanden. Een verklaring daarvoor hangt in de eerste plaats samen met de door ons in de eerste paragraaf beschreven omstandigheden, die gezamenlijk ertoe hebben geleid dat bedrijven in een meer turbulente omgeving terecht zijn gekomen. Als extra factoren kunnen we hieraan volgens James nog toevoegen de toegankelijkheid van de markt, de hoge kosten en risico's van research en development, de beschikbaarheid van financiële middelen, en de politieke situatie. Ontleend aan: B.G. James, Alliance: the new strategic focus, *Long Range Planning*, jg. 18, 1985, nr. 13, blz. 76-81.

menwerking tussen Toyota en General Motors voor de ontwikkeling en produktie van 'kleine' auto's voor de Amerikaanse markt.

Behalve deze al langer bekende vormen van samenwerking komen we sinds kort de zogenaamde 'netwerk'-organisatie tegen (13). De netwerkorganisatie is volgens sommige auteurs (14) de derde grote doorbraak op het gebied van de bedrijfsorganisatie na de divisiestructuur uit de jaren twintig en de matrixorganisatie uit de jaren vijftig. Een in het oog springend voorbeeld is de onderneming F-international, een adviesbureau op het gebied van kantoorautomatisering. Momenteel werken bij dit bureau meer dan 1.000 mensen in drie landen (Groot-Brittannië, Nederland en Denemarken). Het bijzondere van deze organisatie is dat er in feite geen kantoren zijn; een ieder werkt thuis of bij de klant. De interne communicatie verloopt via de terminal (15). Een minder extreem voorbeeld is het experiment bij Rank Xerox, waarbij geselecteerde en goed opgeleide medewerkers op 'vrijwillige' basis de organisatie verlaten om op deelterreinen voor zich zelf te beginnen met gebruikmaking van geavanceerde microcomputertechnologie en dataverwerkingssystemen. In de aanvangsperiode blijven zij ten dele verbonden aan de moederorganisatie door contractueel vastgelegde toezeggingen voor uit te voeren opdrachten (16). De netwerkorganisatie is in bepaalde sectoren, zoals de bouw, vermaaksindustrie en grafische sector al sinds jaren gebruikelijk. De verwachte doorbraak naar andere sectoren hangt nauw samen met de uitbreiding van communicatiemogelijkheden als gevolg van de ontwikkeling van de informatietechnologie.

Hoewel tijdelijke samenwerking in b.v. joint-ventures of netwerkachtige constructies zeker een bijdrage kan leveren aan vergroting van de flexibiliteit zijn er nogal wat besturingsproblemen aan verbonden. Vooral de *betrouwbaarheid* van de samenwerkende partners over en weer is van belang. Door samenwerking op het gebied van bijvoorbeeld onderzoek en produktontwikkeling kan kritische informatie gemakkelijk 'weglopen' en later door de partner worden misbruikt. Ernstige aantasting van de marktpositie kan daarvan het gevolg zijn. Een tweede probleem is dat van de *communicatie*. In vergelijking met samenwerking binnen één organisatie kost communicatie tussen partners aanzienlijk meer tijd. Het derde probleem, dat van *trage, gebrekkige en soms onduidelijke gezamenlijke besluitvorming*, hangt sterk met het vorige samen.

Deze problemen geven de grenzen aan voor het vergroten van de flexibiliteit via externe samenwerking. Gerede neerd vanuit de organisatie is samenwerking tussen afzonderlijke organisaties slechts bestuurbaar indien er over en weer voldoende vertrouwen is; de organisaties qua organisatiecultuur met elkaar overeenstemmen en zich in voldoende mate aan elkaar gebonden weten, contractueel of anderszins.

De zekerheid van de werknemer die bij externe samenwerking betrokken is, is sterk afhankelijk van zijn individuele relatie met de moederorganisatie. Indien deze organisatie aan de medewerker die werkzaam is bij een joint-venture, de garantie geeft na afloop van de detachering een arbeidsplaats bij de moederorganisatie of een andere joint-venture te krijgen, is er voor het individu maximale zekerheid. Indien echter de arbeidsrelatie eveneens een tijdelijk karakter heeft, zal de betrokkene zijn of haar zekerheid moeten ontleen aan de eigen specifieke deskundigheid en aan het functioneren in die tijdelijke netwerken, waaruit contacten voortvloeien die tot een volgende (tijdelijke) arbeidsrelatie kunnen leiden. In deze sfeer kan een bemiddelingsbureau een rol spelen. Duidelijke voorbeelden in dit verband zijn film- en theaterproducties. De onzekerheid wordt veelal gecompenseerd doordat de beloning van een tijdelijke arbeidsrelatie doorgaans hoger is dan in het geval van een vast dienstverband.

Conclusie

Resumerend kunnen we stellen dat voor een bestuurbare vorm van flexibiliteit stabiele elementen onontbeerlijk zijn; tegelijkertijd geeft de eis van stabiliteit de grenzen en beperkingen aan van de verschillende vormen. In dit artikel hebben we drie benaderingen onderscheiden: numerieke flexibiliteit, functionele flexibiliteit en flexibiliteit via externe samenwerking. Elke benadering heeft specifieke gevolgen voor de bestuurbaarheid van de organisatie en voor de zekerheid van medewerkers ten aanzien van werk, inkomen en identiteit.

De toepassing van numerieke vormen van flexibiliteit vereist extra aandacht vanuit de organisatie voor de externe arbeidsmarkt. Uitbesteding van direct en indirect ondersteunende activiteiten vergt voortdurende bewaking van de kosten in relatie tot inhoud en kwaliteit van de desbetreffende activiteiten. Functionele flexibiliteit, b.v. te bereiken door multi-inzetbaarheid, vereist juist veel aandacht voor de interne arbeidsmarkt. Immers, de organisatie fungeert zelf als bemiddelingsbureau voor de verschillende medewerkers die her en der inzetbaar zijn. Suggesties voor een daarop afgestemd sociaal beleid hebben we gegeven. Bij flexibele samenwerkingsverbanden met andere organisaties, ten slotte, is het succes sterk afhankelijk van de betrouwbaarheid van de partners, de overeenstemming in ondernemingscultuur en de mate van binding tussen de partners.

De zekerheid voor het individu in relatie tot de organisatorische flexibiliteit verschilt naargelang men een organisatiespecifieke taak (behorende tot of direct gerelateerd aan het primaire proces) of niet-organisatiespecifieke taak heeft. Wat betreft organisatiespecifieke taken gaat het er voor het individu om zorgvuldig een werkgever te kiezen. Voor de niet-organisatiespecifieke taken is het van belang zorgvuldig een bemiddelende instantie te kiezen. Van belang is dat de bemiddelende instantie of de werknemer zelf deel uitmaakt van de juiste netwerken, waardoor de ene tijdelijke werkkring snel wordt opgevolgd door de andere. Tevens is belangrijk dat de bemiddelaar mogelijkheden voor aanvullende training en opleiding biedt, opdat een sterke positie op de arbeidsmarkt kan worden gerealiseerd en gehandhaafd.

Met opzet hebben we de neutrale benaming bemiddelende instantie gebruikt. We zouden natuurlijk ook meteen het begrip uitzend- of arbeidsbureau hebben kunnen gebruiken, maar het is de vraag of deze op het ogenblik voldoende waarborgen voor zekerheid kunnen verschaffen. Voor de nabije toekomst zijn er dan nog wel aanpassingen gewenst qua taakstelling en instrumentarium. We kunnen ons echter voorstellen dat vakbonden als bemiddelende instantie in de door ons omschreven zin gaan fungeren. In het buitenland zijn hier al voorbeelden van bekend, terwijl in Nederland diverse bonden in hun bedrijfstak zeer intensief betrokken zijn bij het scholingsgebeuren. Wellicht is dit voor de vakbeweging een aanvullend taakgebied dat past bij de veranderingen die momenteel optreden in het functioneren van de arbeidsmarkt, het stelsel van arbeidsverhoudingen en de vormgeving van organisaties.

**Jan van Ham
Jaap Paauwe
Roger Williams**

13) Ph. Judkins, D. West en J. Drew, *Networking in organisations*, Gower, 1986.

14) J.W. Wilson en J.H. Dobrzynski, And now, the post-industrial corporation (special report), *Business Week*, 3 maart 1986.

15) C.G. Collins, A company without offices, *Harvard Business Review*, januari/februari 1986.

16) Zie noot 13.