

21. Intermediaire mechanismen in arbeidsverhoudingen als katalysator voor massa-individualisering

A.G.M. van Asseldonk Werkgroep Arbeidsverhoudingen Netwerk Massa-individualisering

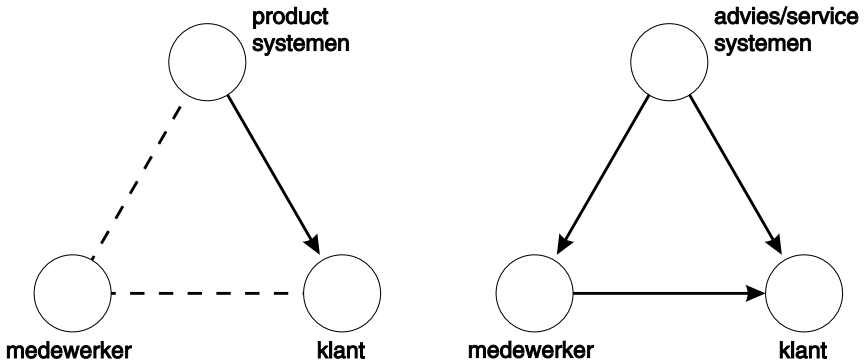
21.1 Organisatie en sturing

De hoofdkenmerken van massa-individualisering zijn enerzijds een interactie tussen afnemer en voortbrenging om zijn doelstelling en behoefte te kennen en anderzijds responsiviteit in de voortbrenging; dat wil zeggen snel en doeltreffend reageren als doelstelling en behoefte bekend zijn, waarbij het kenmerk is **dat de afnemer invloed heeft op de sturing van de voortbrenging**.

Interactie tussen de afnemer en de producent kan zich in vele vormen voordoen. Men hoeft hierbij niet aan geavanceerde technologie te denken zoals het inzetten van Internet. Het gebruik van zulke hulpmiddelen betekent weliswaar communicatie maar dat is niet hetzelfde als interactie waarbij de afnemer centraal staat. Het voorbeeld van Ross waarbij de ontwerp-software bij de afnemer geplaatst is en ontwerpers van de afnemer in overleg met de technici van Ross hun eigen hydraulische kleppen ontwerpen, is een vorm van interactie waarbij Ross zelf een groot inzicht krijgt in de behoefte-ontwikkeling bij zijn afnemers. Ook in de automobiellindustrie zijn vele voorbeelden te vinden waarbij toeleveranciers in overleg met een automobielfabrikant ontwerpen. Winkelinrichting en een andere inrichting van voortbrengingsprocessen kan ertoe leiden dat personeel zich meer daadwerkelijk met de klant kan bemoeien dan met bevoorrading of administratieve processen. Ook de locatie van winkels is een aspect van interactie. Zo ziet men supermarktfilialen in of bij ziekenhuizen, in benzinestations en op allerlei andere locaties om daadwerkelijk te kunnen reageren op de momentane behoefte van de consument. Fysieke bereikbaarheid, dat wil zeggen locaties en openingstijden, is wezenlijk in het bereiken van interactie. Responsiviteit vindt zijn uitdrukking in het bouwen van auto's op bestelling, waarbij met name in de personenwagensector grote inspanningen worden geleverd om tot verbeteringen in doorlooptijd te komen; evenzo zijn herbevoorrading op basis van kassa-aanslag en de verandering van confectie naar maatwerkkleding op industriële basis voorbeelden van de ontwikkeling naar responsiviteit.

Zowel wat betreft de marketing als wat betreft de voortbrenging, beïnvloedt de afnemer de onderneming op directe wijze. Onder massaproductie is er veelal sprake van een

hiërarchische organisatie waarbij via procedures, medewerkers producten voortbrengen of diensten verlenen aan afnemers. Zo'n basis-organisatievorm is mogelijk omdat de voortbrenging de economie domineert en de afnemer slechts inspeelt op de resultaten van het productieproces. Hij kiest uit de voorhanden zijnde producten en diensten. Dit betekent dat voortbrengingssystemen en adviesystemen de voortbrenging en dienstverlening domineren (zie figuur 21.1).

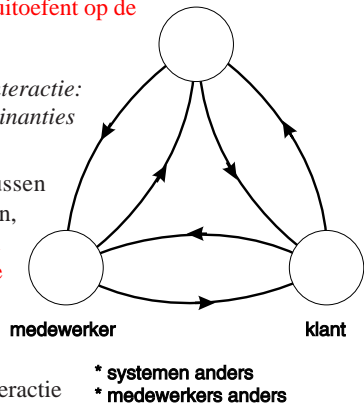


Figuur 21.1: Dominantie van systemen

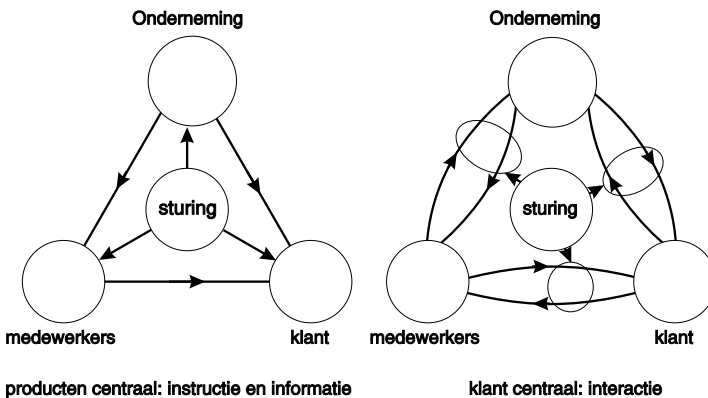
In een economie waarin interactie plaats vindt tussen voortbrenging en afnemer en waarin de afnemer invloed uitoefent op de voortbrengingsprocessen, treden er grote veranderingen op in deze relaties. Figuur 21.2 geeft de veranderingen weer, die er in essentie op neer komen dat **de afnemer invloeden uitoefent op de voortbrengingssystemen en op de medewerkers**.

Figuur 21.2: Klantdominantie > interactie:
evenwicht in dominanties

Om binnen een onderneming interactie tussen medewerker en klant optimaal te laten verlopen, **zullen ook medewerkers in staat moeten zijn invloed op de voortbrengingssystemen uit te oefenen**. Dit mechanisme tast de grondslag van de procedurele hiërarchische organisatie aan, waar er geen sprake is van zuivere interactiemechanismen. Wil men de sturing van een klant en de interactie



met de klant daadwerkelijk gestalte geven dan zal men binnen een onderneming de structuur en processen zo moeten inrichten dat **interactie plaatsvindt tussen medewerkers onderling en tussen medewerkers en systemen** opdat medewerkers daadwerkelijk invloed kunnen interacteren met de klant en de voortbrengingssystemen. Doet men dit niet dan zal er de facto geen sprake zijn van sturing door de klant en zal de onderneming de overgang van massaproductie naar massa-individualisering niet kunnen realiseren. Dit heeft consequenties voor de sturing van de onderneming. Immers, het management stelt de ondernemingsprocessen vast, stuurt medewerkers middels instructies en rapportages, en verstrekt informatie aan de klant middels voorlichting en reclame (zie figuur 21.3). Zodra interactie ontstaat tussen afnemers, medewerkers en een onderneming verliest deze wijze van sturing zijn effectiviteit omdat het ruilmechanisme tussen medewerkers, afnemers en de systemen van de onderneming het gedrag van deze partijen domineert. Noodgedwongen zal de sturing zich moeten verplaatsen van de spelers naar de interactie tussen de spelers (zie figuur 21.3). Het is niet onwaarschijnlijk dat bedrijven zich vanuit deze optiek zullen ontwikkelen naar een (geordende) verzameling van interacties in plaats van een verzameling van (potentieel interacterende) individuen. De interactieprocessen, aangeduid in figuur 21.2, zullen zich in de gehele onderneming voordoen teneinde de responsiviteit van de voortbrenging en de interactie met de klant te kunnen realiseren. Er komt daarmee een toenemend accent te liggen op zelfwerkzaamheid, resultaat en eigen verantwoordelijkheid van de individuen en groepen van werknemers. Wil een bedrijf dit met succes realiseren dan zal het van belang zijn de **werknemers te committeren**. Daartoe zal bij de vormgeving van arbeidsverhoudingen een grote rol zijn weggelegd voor het bedrijf zelf.



Figuur 21.3: Sturing: mensen, producten > interacties

De verschuiving van de dominantie in de economie van voortbrenging naar afnemer betekent ook dat **flexibiliteit in arbeid en organisatie** een geheel andere betekenis krijgt. Onder (heterogene) massaproductie zijn flexibiliteit en verandering erop gericht om de kosten van het productieproces te verlagen. Bij massa-individualisering zijn flexibiliteit en verandering erop gericht om op een zo goed mogelijke wijze te kunnen reageren op de (momentane) behoefte. Goldman, Nagel en Preiss beschrijven dit door te zeggen dat een onderneming het vermogen moet hebben om binnen een permanent, niet voorzienbaar veranderende markt profijtelijk te opereren. Het voortdurend onverwachte vereist een flexibiliteit die gestuurd wordt vanuit de markt.

Eigen initiatief van werknemers of groepen van werknemers worden minstens zo belangrijk als wel overwogen managementbeslissingen. Snelheid wordt een beslissende factor: “who is first in satisfying the customers”. Het is dan verstandiger dat het management de kaders aangeeft waarbinnen beslissingen genomen worden dan de beslissingen zelf te nemen. De sturing van een onderneming zal zich veel meer richten op de kaders waarbinnen de interacties tussen systemen, mensen en klanten zullen afspelen. Deze kaders worden bepaald door de doelstelling van de onderneming, zoals de markt waarin zij wil opereren, de positie die zij wil innemen in het economisch verkeer, de doelstellingen ten aanzien van de te realiseren toegevoegde waarde, de communicatie met de buitenwereld, enzovoort.

Deze veranderingen in organisatie en sturing zijn van grote betekenis voor de **arbeidsverhoudingen** (zie kader “Op de grens gebeurt het” van Heineken). Immers, de wijze van werken van organisaties verandert ingrijpend, en de heterogeniteit en onvoorspelbaarheid vanuit de markt zal zich ook binnen de onderneming in toenemende mate laten gelden. Ook de werknemer is als “werknemer” een afnemer en individualiseert in zijn wensen met betrekking tot de arbeidsverhouding.

21.2 Arbeidsverhoudingen

Op een breed front zijn de initiële effecten hiervan al zichtbaar, zowel binnen ondernemingen, als op het terrein van sociale wet- en regelgeving en contractafspraken tussen werknemers(-organisaties) en werkgevers(-organisaties).

De verschuivingen in onderliggende paradigma's zijn in een aantal kernbegrippen te beschrijven:

- Van homogeniteit naar heterogeniteit
Waar in het verleden arbeidsverhoudingen in belangrijke mate waren gebaseerd op het vermogen relatief grote groepen in vergelijkbare situaties te identificeren, (die

“Op de grens gebeurt het”

In 1992 is Heineken begonnen met een organisatievernieuwingsproces, Mensen Maken Heineken (MMH). Er waren zowel externe als interne redenen voor dit proces. In de markt werden we begin jaren '90 geconfronteerd met een niet meer groeiend marktaandeel en afnemende merkkracht, intern dreigde een gebrek aan slagkracht. **Middels principes van unitmanagement en zelfsturende teams is de organisatie structureel vernieuwd.**

Gaande het implementatieproces is de noodzaak tot aanpassing en vernieuwing van het HRM-instrumentarium sterk toegenomen. De **nieuwe organisatie doet een ander appèl op medewerkers**: naast vaktechnische kwaliteiten neemt het belang van gedragskwaliteiten (zoals resultaatgerichtheid) sterk toe. De traditionele HRM-instrumenten slagen er slechts zeer beperkt in om het gewenste gedrag te faciliteren en te bevorderen.

Andere instrumenten moeten ontwikkeld worden die meer dan voorheen inspelen op het stimuleren van initiatief en resultaatgedrag van medewerkers. Essentieel hierbij is dat het stimuleren van gedrag een ander licht werpt op de thans bestaande arbeidsverhoudingen.

Tevens is duidelijk geworden dat een explicieter beeld van de inzetbaarheidsmogelijkheden van medewerkers gewenst is. Meer in concreto betekent dit dat zo'n 2000 medewerkers in een periode van een half jaar getest worden op potentieel en inzetbaarheid.

Tenslotte kunnen traditionele arbeidsverhoudingen en arbeidsvoorwaarden de voortgang van de vernieuwing vertragen. Mede daarom is tijdens de recent afgesloten CAO het Sociaal Beleid 2000 opgestart. Gedurende de looptijd van de huidige CAO zullen beter passende voorstellen t.a.v. medezeggenschap en arbeidsvoorwaarden gezamenlijk met bonden en andere medezeggenschapspartners worden opgesteld. Deze zullen dan als input voor een nieuwe CAO gaan dienen.

Heineken Nederlands Beheer B.V.
P. Hamers

daarmede de basis voor regelingen en afspraken konden vormen) zie we op een breed front grotere verschillen in situaties en belangen ontstaan. Waar bijvoorbeeld in het verleden een functieomschrijving een grote groep medewerkers kon afdekken, begint binnen veel ondernemingen het aantal gehanteerde functieomschrijvingen in dezelfde orde van grootte te liggen als het aantal medewerkers. Waar historisch de voltijds-

arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd de dominante norm was, zien we op dit moment een grote variëteit aan contractvormen waarin de arbeidsrelatie geregeld wordt.

- Van voorspellend naar responsief

Waar in het verleden de mate van voorspelbaarheid gemiddeld voldoende groot was om tot relatief betrouwbare uitspraken te doen over de ontwikkelingen in de afspraakperiode, is de snelheid van verandering in de externe omgeving vaak zo groot, dat al tijdens deze periode zodanige wijzigingen optreden dat aanpassing van afspraken noodzakelijk is. Deze mismatch tussen de tijdconstante van verandering in arbeidsverhoudingen versus de externe dynamiek leidt bij veel ondernemingen tot een voortdurend proces van reorganisatie en verandering, waarbij de implementatietijd van afgesproken veranderingen vaak langer is dan de aanloop naar weer een nieuwe wijziging. Een ander gevolg is de toenemende druk naar flexibilisering van de arbeidsverhoudingen, teneinde de responsiviteit van de organisatie op te voeren. Een structurele mismatch tussen de snelheid van externe verandering en de snelheid waarmee de interne organisatie kan worden aangepast leidt vaak tot het onbenut laten van economische kansen, omdat het down-side risico of de “down-time” (“wegens verbouwing gesloten”) te groot is.

- Van efficiency naar doorstroomsnelheid

Samenhangend met het vorige punt begint doorstroomsnelheid in werkprocessen belangrijker te worden ten opzichte van het bereiken van procesefficiency. Het bereiken van deze efficiency is immers in belangrijke mate gebaseerd op de voorspelbaarheid van de in de toekomst te leveren prestatie. Bij afnemende voorspelbaarheid komt de nadruk te liggen op reactiesnelheid, en is het opbouwen van voorraden economisch levensgevaarlijk. Bovendien, met een toenemende diensten-intensiteit van de economie, loopt het vermogen tot het creëren van voorraden terug (diensten kunnen immers niet in voorraad worden geproduceerd) en begint de kwaliteit van dienstverlening (waarin de responsiviteit een belangrijke component vormt) een cruciale rol in concurrentiekracht te spelen. Tenslotte is het met name het voorspelbare, routinematige werk dat automatiseerbaar is, waardoor in de menselijke organisatie het accent meer en meer op de niet-routine aspecten, dus op creativiteit en responsiviteit komt te liggen. Deze verschuiving wreekt zich op een aantal punten in de vormgeving van arbeidsverhoudingen: de zin van het beschrijven van functies neemt af, werkzaamheden worden meer “event-gedreven” dan “procedure-gedreven” (met als gevolg een sterke verplating van de organisatie), en een tendens om meer en meer op de zogenaamde kernactiviteiten te richten (met als gevolg out-sourcing van niet-kernactiviteiten).

DC 2000

Van statisch naar dynamisch warehouse management

Om op de snel veranderende vraag van de klanten van Nedlloyd Districenters adequaat te kunnen reageren, moet Nedlloyd Districenters - samen met de klanten - nieuwe logistieke concepten ontwikkelen. De daaruit voortvloeiende business processen worden via nieuwe IT-systemen operationeel gemaakt. Dit leidt tot totaal andere werkprocessen in de warehouses. Niet de manager stuurt de loods rechtstreeks aan, doch de klant doet dit via het IT-systeem. De loodsmedewerker organiseert zijn werk op basis van de door dit IT-systeem gestuurde orders.

Vanaf het begin van het proces worden alle uit te voeren activiteiten in kaart gebracht. Door middel van een analyse wordt vastgesteld welke competenties cruciaal zijn en worden t.w.:

- nieuwe taakpakketten samengesteld;
- nieuwe rolbeschrijvingen gemaakt voor de verschillende medewerkers;
- de organisatie aangepast;
- aan alle medewerkers inzicht gegeven in hun nieuwe taken en welke competenties daarvoor vereist zijn.

Door het vroegtijdig uitvoeren van de competentie-analyse is het mogelijk alle medewerkers tijdig in de gelegenheid te stellen zich voor te bereiden op de nieuwe taken, werkwijze, etc., waarbij door middel van leertrajecten de nodige begeleiding gegeven wordt. Hierbij staat centraal dat de medewerkers nauw betrokken zijn bij de overgang van de IST- naar de SOLL-situatie en zelf verantwoordelijk zijn voor het zich eigen maken van de benodigde competenties.

Deze benadering heeft ook duidelijke voordelen in het veranderingsproces want dit wordt "learning by doing".

De nieuwe profielen bevatten eenduidige omschrijvingen van taken die het voor de medewerkers makkelijk maken te begrijpen wat er verandert en hoe dit voor hen uitpakt.

Bovendien laten de nieuwe profielen niet toe de oude manier van werken voort te zetten.

Koninklijke Nedlloyd N.V.
C. van Lamsweerde

- Van Taylorisme naar Empowerment

Onvoorspelbaarheid, gekoppeld aan een sterker accent op doorstromingsnelheid, raakt het hart van de organisatorische besturing. De voor de industrieel georganiseerde processen zo karakteristieke arbeidsdeling en kolomsgewijze piramidale opbouw, is inadequaat voor het realiseren van responsiviteit en doorstromingsnelheid. Dominantie van medewerkers over hun eigen werkprocessen en **interactieve (event)gedreven samenhang (netwerkorganisaties)** vragen niet alleen anders opgeleide en gemotiveerde werknemers, doch ook de ruimte voor hen om in grotere eigen verantwoordelijkheid de doelstellingen van de organisatie te realiseren. Met andere woorden: minder en ander management, **empowerment op het niveau van de medewerkers, en een oriëntatie op resultaten in plaats van inspanning**. Met als gevolg grote consequenties voor management-intensiteit (en daarmee traditioneel carrière-perspectief), beoordelings-systemen gebaseerd op resultaten, en decentralisatie van veel besluitvorming (met alle consequenties voor medezeggenschap).

- Van evenwichten naar non-evenwichten

Procedurele, op voorspelbaarheid gebaseerde organisaties streven naar evenwicht tussen voorspelling en realiteit (dit is immers de ultieme test van de voorspelbaarheid). **Netwerkstructuren**, lerende organisaties ontwikkelen zich op basis van (beheerste) onevenwichten. Dynamiek en adaptiviteit ontstaan uit voortdurend bestaan en ontstaan van verstoringen van bestaande status quo's. Egalitaire structuren worden meritocratiën waarbij tolerantie van, verdraagzaamheid voor en acceptatie van "achterblijvers" zwaar onder druk kunnen komen staan. De maatschappelijk afwenteling van kansarme (vgl. de WAO instroom in de 70 jaren) kan zich derhalve op micro-niveau herhalen, mede door de eerder genoemde flexibilisering van de arbeidsrelatie, en brengt het gevaar van maatschappelijke "tweedeling" dichterbij. Echter, zonder on-evenwicht is de organisatie "dood", en zal zij niet meer in staat zijn zich incrementeel aan te passen bij zich wijzigende omstandigheden. Het is als een klok waarvan de slinger stil is komen te hangen.

- Van "kennis" naar "willen"

Niet langer de aanwezige kennis en kunde, doch **motivatie ("willen") vormt de belangrijkste bottleneck in verandering** binnen zulke organisaties. Empowerment, dominantie over de eigen werkprocessen, output-oriëntatie, etc. kunnen slechts functioneren vanuit de eigen betrokkenheid en perspectief van het individu. Niet "gij zult" maar "ik wil". Reorganisaties blijken dan ook nu al veelal eerder tot verstarring dan tot beweeglijkheid van de onderneming te leiden, tenzij of totdat de legitimatie voortkomt uit de ernst van de zichtbare problemen.

- Van “tegenstelling” tot “belangencoalitie”

De consequentie van het bovenstaande is dat **ondernemingen in de toekomst meer en meer het karakter van een belangencoalitie tussen klanten, investeerders en medewerkers zullen worden**. Beleid dat per saldo het belang van de een opoffert (of ondergeschikt maakt) aan het belang van de ander, ondermijnt de motivatie, en zal daarmee de organisatie uiteindelijk vernietigen. Wat vroeger “solidariteit” (zorg voor de zwakken) was, wordt meer en meer de noodzaak om het belang van de ander mede te betrekken in de eigen overwegingen. Solidariteit derhalve niet op basis van medeleven, maar op basis van welbegrepen eigenbelang.

- Van “zekerheid” naar “perspectief”

In een wereld waarin de toekomst een realistische mate van voorspelbaarheid heeft, is het mogelijk om veel van de afspraken te koppelen aan zekerheden in de voorspelbare toekomst. Naar mate echter deze voorspelbaarheid afneemt, en dynamische verandering in plaats komt van de relatief trage ontwikkeling van waaruit regelingen historisch gestalte gekregen hebben, zal de mogelijkheid om op deze traditionele wijze zekerheid te verschaffen, geleidelijk afnemen.

Bovendien is deze zekerheid in belangrijke mate een anker in het verleden, en in zichzelf immobiliserend naar de toekomst. Het slechts vernietigen van zekerheden is anderzijds fnuikend voor de bereidheid tot verandering, en dat betekent dat de zekerheid van het verleden vervangen moet worden door houvast aan de toekomst, een houvast dat slechts gestalte kan krijgen in termen van een reëel perspectief voor betrokkenen. Op dezelfde wijze als geleidelijk aan “employment” vervangen wordt door “employability”, zal dit op een breder front betrekking hebben op het geheel van afspraken en arrangementen dat onze arbeidsverhoudingen beheerst.

In het voorgaande is betoogd dat als de onderliggende paradigma’s van de toekomstige wereld wezenlijk anders zijn dan de paradigma’s van de oude wereld, dit ook impliceert dat de (diverse aspecten van regelingen van en rondom) arbeidsverhoudingen deze paradigmaverschuiving zullen moeten weerspiegelen. Met andere woorden een verschuiving van confectie-uitkomsten naar maatwerk-uitkomsten. In zijn algemeenheid kan gezegd worden dat regels en afspraken van statisch, en gericht op het regelen van uitkomsten zullen verschuiven naar een dynamische wereldbeeld, meer gericht op het regelen van de omgangsregels. Met andere woorden afspraken omtrent hoe situaties op te lossen als de toekomst niet vaststaat, is immers de uitkomst niet op contract te voorspellen.

21.3 Intermediaire mechanismen

Uit het voorgaande blijkt dat de ontwikkeling van massa-individualisering niet zonder gevolgen kan blijven voor **de arbeidsverhoudingen** binnen bedrijven. In feite dringt de heterogeniteit en onvoorspelbaarheid van de buitenwereld in toenemende mate ook door in de relatie tussen de onderneming en haar werknemers, en zullen zowel in de sfeer van de arbeidsvoorwaardelijke afspraken als de mechanismen die binnen ondernemingen bestaan, vernieuwingen en veranderingen noodzakelijk zijn om deze ontwikkeling, ook vanuit het perspectief van de individuele werknemer, gestalte te laten krijgen.

Bezien vanuit de individuele werknemer, spelen - schematisch - vier vragen een rol.

1. Heb ik werk?

Dit betreft het vraagstuk van de zekerheid van werk in een veranderende wereld.

2. Bij wie werk ik?

Dit betreft de verbintenis met en identiteit van een arbeidsrelatie en daarmee het behoren tot een zingevende groepering waarin arbeid verricht kan worden.

3. Welke functie oefen ik uit?

Dit is de vraag naar de bijdrage die het individu levert aan de organisatie als totaal. Dit is sterk gekoppeld aan het gevoel een nuttige en belangwekkende bijdrage te leveren aan de organisatie waarmee de werknemer zich verbonden voelt.

4. Hoe ziet mijn toekomst eruit?

Niet zozeer gericht op de vraag hoe de eerdere drie niveaus gehandhaafd kunnen worden, doch onder aanname dat de eerste drie geschetste niveaus bestendig zijn, hoe de kwaliteit en het talent zich kunnen ontwikkelen naar verdere ontwikkelingen en groei van de bijdrage die de werknemer kan leveren.

Deze vier niveaus kunnen gezien worden als een hiërarchie van perspectief en zekerheid. Immers als het individu geen werk heeft, worden de drie andere vragen betrekkelijk irrelevant. Het hebben van werk is een voorwaarde voor de vraag bij wie we werken, hetgeen op zichzelf weer een randvoorwaarde is om de vraag te stellen welke functie je uitoefent, laat staan, het vierde niveau, de ontwikkeling van deze functie (zie figuur 21.4).



Figuur 21.4: Hiërarchie van perspectief

In de zich ontwikkelende dynamiek van bedrijven zijn er in het verleden regelmatig grote problemen ontstaan die bij reorganisaties leiden tot verlies van werkgelegenheid van grote hoeveelheden mensen.

De interactie en interventie mechanismen, inclusief de sociale zekerheid, bewegen zich dan naar het laagste niveau, namelijk de vraag of je überhaupt nog werk hebt als werknemer of het, daar onderliggende niveau, van het vangnet van de sociale zekerheid. Behoud van arbeidsplaatsen enerzijds, sociale plannen anderzijds, vormen de hoofdingrediënten van deze afspraken en mechanismen. Bij een aantal ondernemingen is echter in de loop van de tijd het accent in denken verschoven van het reactief oplossen van reorganisatieproblemen, naar een meer pro-actieve, op behoud van de inzetbaarheid gerichte benadering. Mobiliteitscentra, arbeidspools, etc. zijn voorbeelden van mechanismen die op een hoger niveau in de piramide interacteren, en met name op het niveau "bij wie werk ik?" (het hebben van werk staat immers niet ter discussie) en "welke functie oefen ik uit?".

In toenemende mate echter beginnen zulke initiatieven zich bij sommige bedrijven te ontwikkelen in de richting van daadwerkelijke ontplooiingsmogelijkheden, en hebben deze centra niet alleen functie in het steeds opnieuw afstemmen van de behoefte van het bedrijf op het beschikbaar arbeidspotentieel, maar beginnen zij een functie te vervullen van individuele werknemers die zich verder willen ontwikkelen, zowel in taakinhoud als in kennis naar de toekomst toe. Daarmee begint geleidelijk aan de hoogste dimensie ("hoe zit mijn toekomst eruit?") zichtbaar te worden, ingebed in een structuur waarin slechts als last resort de arbeidsplaats zelf ter discussie staat. Hierbij zijn beide zijden (werkgever en werknemer) gemotiveerd en hebben zij mechanismen om inhoud te geven aan de toenemende noodzaak tot flexibiliteit en heterogeniteit.

Een vergelijkbare ontwikkeling is ook zichtbaar in de rol van het uitzendwezen, dat zich geleidelijk ontwikkelt van een capaciteitsleverancier naar een werkgever wiens expliciete economische taak en waarde voortkomt uit het bieden van werkgelegenheid. Deze organisaties hebben groot belang bij het employable houden van medewerkers, bij wie uitzendkrachten in toenemende mate in vaste dienst zijn (Adecco, Randstad, Start, etc.).

Ontwikkelingen in de richting van de uitzend-cao, arbeidsovereenkomsten met uitzendbureaus voor onbepaalde tijd, het overnemen van complete functies van klanten in plaats van het ter beschikking stellen van individuen; het zijn allemaal ontwikkelingen die het verschaffen van werk zowel inhoudelijk, als in termen van commitment, naar een hoger niveau brengen.

De parallel die zichtbaar wordt tussen het creëren van interne mobiliteit en de functie van het uitzendwezen in externe mobiliteit is dan ook niet toevallig. Voorlopig zijn we echter niet verder dan de eerste ervaringen op dit terrein, en het gevoel van de werkgroep Arbeidsverhoudingen is dat deze intermediaire mechanismen zich nog in belangrijke mate kunnen en moeten ontwikkelen om de antwoorden te geven op de vragen van een ge-”massa-individualiseerde” toekomst. Binnen de context van dit thema zijn daarom op de conferentie van 29 april een aantal voorbeelden ten tonele gevoerd van bedrijven die actief nadenken en experimenteren met deze mechanismen. Soms ontstaan vanuit een geheel andere achtergrond. Niet vanuit de pretentie dat zij de enige juiste en universele oplossing gevonden zouden kunnen hebben, wel vanuit de gedachte dat vanuit de verschillende insteken er vormen en ervaringen ontstaan die van groot belang kunnen zijn in het verder vorm geven en evalueren van intermediaire mechanismen in arbeidsverhoudingen.