

Kanttekeningen bij verdere flexibilisering arbeidsmarkt

Kennisontwikkeling cruciaal voor Nederlandse economie

TEKST HANS HAJÉE FOTOGRAFIE RONALD VAN DEN HEERIK

Een verregaande flexibilisering van de arbeidsmarkt is volgens sommigen cruciaal om bedrijven in de huidige omstandigheden mee te laten ademen met de economische ontwikkeling. Maar de grenzen komen in zicht, vindt hoogleraar Henk Volberda. 'De Nederlandse arbeidsmarkt is al erg flexibel. Slaan we daarin door dan is het gevaar levensgroot dat steeds minder geïnvesteerd wordt in de kennisontwikkeling van medewerkers. Dat tast het fundament onder onze concurrentiepositie aan.'

Door alle aandacht voor flexibiliteit lijkt het alsof Nederland een starre arbeidsmarkt heeft. 'Dat is zeker niet het geval,' stelt Henk Volberda. Hij is hoogleraar strategisch management en ondernemingsbeleid aan de Rotterdam School of Management van de Erasmus Universiteit. Ook is Volberda wetenschappelijk directeur van INSCOPE: Research for Innovation, een consortium van TNO en drie universiteiten (Erasmus, Maastricht en Twente) dat zich vooral bezighoudt met de sociale aspecten van innovatie. 'De Nederlandse arbeidsmarkt beschikt over een grote flexibele schil die de afgelopen jaren steeds verder gegroeid is. Niet alleen voor lager geschoold productiewerk, ook voor hoogwaardige arbeid; denk aan het toenemende aantal zzp'ers. Verder kunnen bedrijven al relatief eenvoudig afscheid nemen van hun vaste medewerkers. De laatste tijd vinden veel grootschalige reorganisaties plaats, vaak in samenspraak met ondernemingsraden en vakbonden. Kortom: onze arbeidsmarkt is allesbehalve rigide. Zeker als je het vergelijkt met een land als Frankrijk.'

Blessing in disguise

Toch zingt vooral in de Haagse politiek de mantra van nog meer flexibiliteit hardnekkig rond. 'Tot mijn verbazing, want dat is al lang achterhaald door de realiteit. Anderzijds is de huidige mate van bescherming van medewerkers ook een *blessing in disguise*.' Op grond

waarvan? 'De Verenigde Staten kennen vrijwel geen ontslagbescherming. Daarom is er amper een prikkel voor ondernemers om te investeren in mensen door opleidingen en training. Als iemand niet voldoende rendeert, wordt deze immers simpelweg vervangen door een nieuwe externe kracht. Nog meer flexibiliteit kan leiden tot een negatieve spiraal met steeds minder aandacht voor de ontwikkeling van medewerkers. Dat staat haaks op de Nederlandse ambitie om vooral een kenniseconomie te willen zijn.'

Steunkousen

Ontwikkelingen zoals bij TNT Post ziet Volberda dan ook met lede ogen aan. 'Het inzetten van medewerkers met minder opleiding omdat zij goedkoper zijn, wordt wel *deskilling* genoemd. Ik vrees dat bij een nog flexi-

beler arbeidsmarkt met minder ontslagbescherming meer bedrijven hiervoor zullen kiezen.' Dat het ook anders kan, laat het Belgische postbedrijf zien. 'Daar wordt geëxperimenteerd met postbodes die na een aanvullende opleiding ook eenvoudige zorgtaken verrichten. Zij lopen dagelijks een vaste route en kunnen naast het bezorgen van post – bijvoorbeeld – prima iemand helpen met het aantrekken van steunkousen. Door in plaats van te bezuinigen juist te investeren in medewerkers, stijgt hun toegevoegde waarde. Zo'n benadering waarbij niet de kosten op korte termijn maar de opbrengsten op langere termijn centraal staan, zorgt voor nieuw perspectief. En verdient

navolging.'

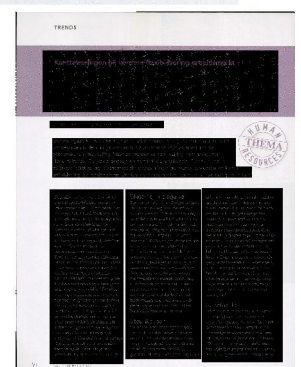
Spectaculair

Door gerichte investeringen in kennis en vaardigheden van flexkrachten neemt hun productiviteit toe. Dat bleek onder meer uit een onderzoek bij de voormalige semiconductordivisie van Philips, onder auspiciën van Volberda. 'Dit is een zeer volatiele markt waar veel tijdelijke krachten worden ingezet. Aanvankelijk werkten zij meestal korte

periodes, waren onvoldoende opgeleid en identificeerden zich amper met de organisatie. Gevolg: veel uitval en een lage kwaliteit. Philips koos er daarom voor de flexwerkers met langere arbeidscontracten aan zich te binden, te investeren in hun opleiding en zelforganiserende teams in te zetten. De productiekwaliteit en productiviteit stegen spectaculair.'

Vlucht vooruit

Een ander voorbeeld betreft een fabriek van DSM in Delft. 'Die stond op de nominatie om gesloten te worden. Door de lagere arbeidskosten was productie



in China veel aantrekkelijker.' Als laatste alternatief werd gekozen voor een vlucht vooruit. 'Er is geïnvesteerd in zowel technologische innovatie als extra opleidingen. Het aantal managementlagen werd sterk teruggebracht en

er kwamen zelforganiserende teams met weekdoelstellingen. De productiviteit nam jaarlijks met 12% toe en de fabriek wordt nu gezien als voorbeeld binnen het DSM-concern.' In China is geprobeerd deze aanpak te kopiëren. 'Zonder succes. De technische aspecten bleken geen probleem, maar de andere manier van werken in een flexibele organisatie kregen ze in China niet voor elkaar.' En juist dat maakt het verschil bij innovatie, weet de hoogleraar. 'Technologie draagt slechts voor 25% bij aan succesvolle vernieuwing. Sociale aspecten – leiderschap, flexibel organiseren, slimmer werken – zijn verreweg het belangrijkste.'

Wederzijds belang

Bovenstaande voorbeelden maken duidelijk dat kennisontwikkeling cruciaal is voor het behoud van onze concurren-

tiepositie. 'Als het gaat om kosten zal Nederland het altijd afleggen tegen de opkomende economieën. Daarom moeten we ons onderscheiden door toegevoegde waarde. De sleutel daartoe ligt bij sociale innovatie en de ontwikkeling van medewerkers – vast en flexibel.'

In plaats van te focussen op loonontwikkeling zouden de sociale partners volgens Volberda prioriteit moeten geven aan ontwikkeling en opleiding. 'Door nu te investeren in kennis, kunnen we onze productiviteit verhogen en de economie structureel sterker maken. Met het oog op de toekomst is dat de enig juiste keuze.' Daarbij is nadrukkelijk sprake van een wederzijds belang.

'Werknemers moeten zich realiseren dat het niet langer gaat om baanzekerheid maar om werkzekerheid. Kennis verouderd steeds sneller en mensen moeten in zichzelf blijven investeren.' ■

PIEKMOMENTEN OPVANGEN

Naast numerieke flexibiliteit – de inzet van externe tijdelijke krachten – is er ook functionele flexibiliteit. 'Als medewerkers meerdere functies kunnen vervullen, wordt het mogelijk om taken van elkaar over te nemen,' zegt Henk Volberda. 'Door in een supermarkt iemand van de broodafdeling bij te laten springen in de slagerij, kunnen piekmomenten en ziekte intern worden opgevangen. Dit is een hoogwaardige vorm van flexibiliteit die voor veel bedrijven meewaarde heeft. Het loont zich dus om te investeren in een brede inzetbaarheid van medewerkers.'



Henk Volberda: 'Door nu te investeren in kennis, kunnen we onze productiviteit verhogen en de economie structureel versterken.'