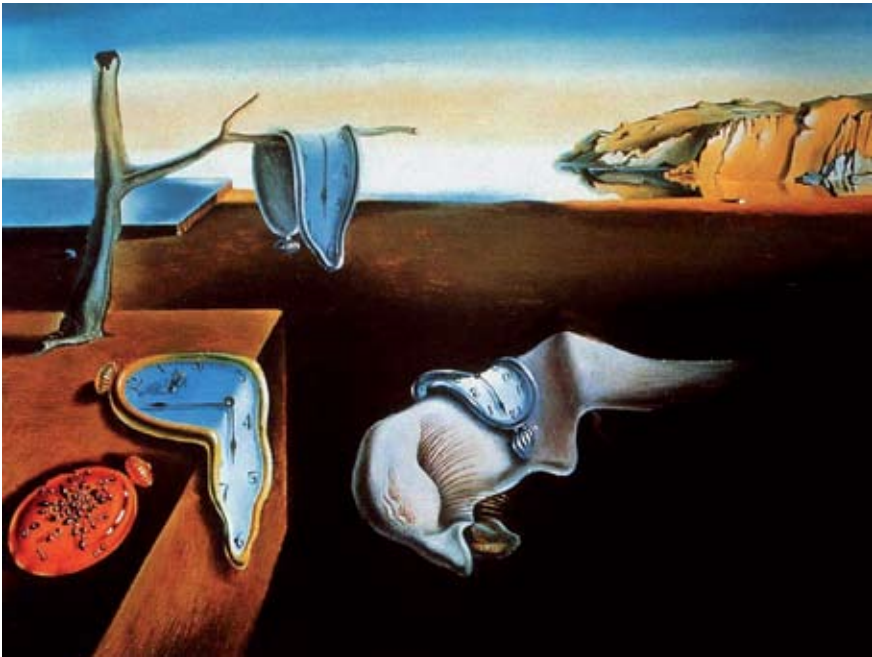


Intreerede Ton Korver

De enige baan is een loopbaan



'Wegsmeltende Tijd' Salvador Dalí, Museum of Modern Art, New York

Ton Korver

lector Human Resources Management

De Haagse Hogeschool, 28 januari 2009

ISBN 978-90-73077-28-7

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Decor	5
I De Bankzitters	11
II De Oppascentrale	17
III De enige baan is een loopbaan (1)	23
IV De enige baan is een loopbaan (2)	37
V De enige baan is een loopbaan (3)	43
VI Voor onderweg	53
Dankwoord	73
Noten	75

Voorwoord

Deze publicatie, waarvan een deel is uitgesproken als intrede, staat in het teken van het thema van de inzetbaarheid. Inzetbaarheid (of employability) is een gevleugeld woord geworden in het HRM-beleid van organisaties, in cao's en in beschouwingen over de arbeidsmarkt van de toekomst. Niettemin, de praktijk blijft achter, en dat is, tegen de achtergrond van de aankondigde langdurige schaarste op de arbeidsmarkt, reden tot zorg.

Ik zoek de oplossing van de schaarste niet zozeer in een vergroten van het arbeidsaanbod, zoals dat de laatste twee decennia goed gebruik is geworden. Ik zoek het in de inzetbaarheid, en wel in het bijzonder in het vergroten van de loopbaankansen van werknemers, binnen de eigen organisatie, maar ook en uitdrukkelijk over de grenzen van de eigen organisatie heen. Ik beschouw inzetbaarheid, in het kader van dit lectoraat HRM, als een opdracht om in elke baan het perspectief van een loopbaan in te bouwen en daardoor de mobiliteit van arbeid te versterken. De inzet is de juiste persoon op de juiste plek, en het vereist niet slechts een afscheid van de 'baan voor het leven', maar ook een actief beleid om de 'loopbaan in de baan' vorm te geven en te stimuleren.

Een schaarse factor moet je niet willen hamsteren, hoe verklaarbaar een dergelijke impuls ook is. Over hamsteren en de nadelen ervan gaat een deel van de rede, en we betreden daarvoor zowel het voetbalveld als het oppasgebeuren, wanneer de ouders een avondje uit willen. Dat is de aanloop naar de vraag hoe het nu staat met de loopbaankansen van werknemers: wat ze aan hun huidige banen hebben om zich een beroepsleven lang te kunnen weren op de arbeidsmarkt. Dat doe ik langs twee lijnen. In de eerste plaats door de relatie tussen functieontwerp en loopbaankansen na te gaan. Daarmee hoop ik tevens een hoofdlijn van het lectoraat te illustreren, gericht als dat is op het exploreren en verbeteren van precies die relatie. En in de tweede plaats door me niet alleen af te vragen *wat* die relatie inhoudt en belooft, maar ook door me af te vragen *hoe* een en ander vorm kan krijgen in ons stelsel van arbeidsverhoudingen. In het laatste gedeelte van de rede houd ik een pleidooi om in dat kader het veelgebruikte instrument van het convenant, gesneden op maat van de regio, aan een heroverweging te onderwerpen en, inderdaad, inzetbaar te houden. Ook de uitwerking van deze lijn wordt door het lectoraat als een opdracht gezien.

Decor

Dat economie een moraalwetenschap is, kom je eigenlijk pas te weten in tijden van crisis. Een sombere moraalwetenschap, dat wel. Kranten en tijdschriften staan vol met bespiegelingen over hebzucht, over graaiende bestuurders, over mensen die hun morele kompas hebben ingeruild voor een primitieve afgunst op mensen die nog rijker zijn. De schrijvers van al die artikelen zijn vaker wel dan niet economen. Ze bevestigen dat, als het erop aankomt, de economie de moraal niet alleen opeist, maar ook nog radicaliseert: de economie is de theologie van de moderne tijd. Ze zien het gedrag en weten feilloos waar het uit voortkomt. Ze beschikken over de gave de *voorkeuren* van mensen – voorkeuren voor een riant bonus, voor een riant vertrekpremie – te vertalen in *motieven* van inhaligheid, begierigheid, mateloosheid.¹

Ik neem grif aan dat tal van mensen hebzuchtig zijn, maar ik weet niet welke. Ik zou niet weten waarom Rijkman Groenink loog toen hij vertelde liever ‘zijn’ bank te hebben gehouden dan weggestuurd te worden met een oprotpremie van vele miljoenen.² Ik zou niet weten welke bestuurder z’n bonussen incasseert met als voornaamste motief zich te verliezen in de droom van het casinokapitalisme, en welke wordt gemotiveerd door de droom een Bill Gates in miniatuurformaat te mogen spelen. Ik weet niet wat Amnesty van al die rijkdommen toegeschoven krijgt, of het WNF of Rita Verdonk. Ik weet het niet. De moraliserende economen – van Lans Bovenberg tot en met Coen Teulings – wel. Zij zien wat wij niet zien. Zij zien wat onzichtbaar is. Zij zien het gedrag, zij zien in het gedrag de hebzucht en zij zien in de hebzucht de aanleiding ons op de hoogte te stellen. Opdat we ervan leren en het ter harte nemen. Hun hebzucht is de onze niet.

Nu zou het allemaal zo’n punt niet zijn als de duidingen, waarschuwingen en voorspellingen tot de media beperkt bleven, zelfs als de media niet slechts de signalen uitzenden, maar ook een beetje versterken. Per slot, veel zal het niet uitmaken of we door de hond of de kat worden gebeten, of we door het geruchtencircuit of door de officiële media wat harder gaan lopen dan nodig is. Je zou eruit kunnen afleiden dat ook de economie communicatie is, maar zolang dat bij iedereen bekend is behalve bij de economen, schieten we ook daar niet veel mee op. Er zijn uitzonderingen, van Adolph Lowe tot en met Robert Shiller, economen die diep doordrongen zijn van de communicatieve inslag van de economie, maar ze zijn met weinigen en vinden niet veel gehoor.³ De economie van de voorlichting, van de nabootsing van de voorlichting, van de voorlichting als signaal, en van het signaal waar we als een kudde op reageren, de economie van het kuddegedrag, is populair noch gangbaar. Het wordt gezien als een fout, niet als de standaard, als onbegrip, niet als redelijk adequate beschrijving waar je maar beter rekening mee kunt houden, in goede en in slechte tijden. Het leidt tot discussies over doemdenkers en het kwaad dat ze

aanrichten. Laten we een verbod op doemdenken instellen, stelde Willem Vermeend recent voor.⁴ Als opmaat voor een verbod op optimisme?

Media zijn net mensen. Ze dienen gevoed te worden, en wel elke dag opnieuw en elke dag met wat nieuws, zoals het wasmiddel zich steeds vernieuwt, althans een nieuwe formule bezit, en nog wetenschappelijk getest ook. Daar kunnen we onze schouders over ophalen, en ook dat is niet erg, want over enige tijd ligt toch alleen nog maar die nieuwe formule in de schappen. Zo draait de economie door, als was het de wereld, en zo draaien de media door, als hadden we het, opnieuw, over de wereld. Het ene medium zoekt het andere op. Dat kan ook niet anders, want wat wij de media noemen, zijn niet de enige media. Behalve de mediamedia hebben we het geld, de macht, het recht als media. De media bestaan, als het goed is, niet los van elkaar en gaan evenmin in elkaar op. Dus, macht kan niet zonder geld en evenmin zonder recht, en geld biedt machtskansen, maar is wel weer afhankelijk van de garantie van het recht. Tegelijk zijn macht en geld, geld en recht, media en macht geen variaties van hetzelfde. Het is niet altijd goed. Komen de media te dicht bij elkaar – denk aan Poetin, denk aan Berlusconi –, dan kan zelfs mevrouw Kroes er weinig aan doen. Om die leviathan te vernietigen, heb je aan de hele Europese Commissie nog niet genoeg.



De vernietiging van de leviathan

Dat is één extreem. De verknoopte media kunnen een zevenkoppig monster zijn, maar een medium als geld kan ook een ongeleid projectiel worden, geen leviathan dus, maar meer iets als een behemoth. In dat geval is een medium helemaal losgezongen van de andere media en rent het, uiteindelijk, met de kop tegen de muur, en dan krijgen we crises en, inderdaad, de triomfantelijke terugkeer van de moraal als remedie tegen elke kwaal.



De behemoth verbeeld

Het is, blijkbaar, een tijd voor grote woorden, woorden die zekerheid suggereren voor onzekere tijden. Hebben ze effect? Wanneer, zoals nu, de boodschap niet meer te scheiden is van de boodschapper, kan het effect van het woord groot zijn, maar jammer genoeg weinig voorspelbaar: het hangt immers niet alleen van het woord af, maar ook door wie het wanneer onder welke omstandigheden is geuit. Sommige mensen vertrouwen politici niet, ongeacht hun boodschap.

Anderen vertrouwen sommige politici blind en wantrouwen alle overige. Veel mensen zijn van mening dat het nieuws van infotainment niet te onderscheiden is. Welke woorden 'prime' zijn en welke 'subprime', we komen het – als waren het hypotheeken – pas achteraf te weten. De grote woorden zijn het kredietgeld waarvan het nodige hefboomeffect wordt verwacht en waarvan de dekking niet in orde hoeft te zijn. Geen economie zonder woorden, en pas als we geen woorden meer hebben, als we met stomheid zijn geslagen, wordt het tijd om ons echt zorgen te gaan maken. Het is de tijd waarin de econoom zich van een theologisch habijt voorziet om alsnog de stilte te doorbreken.

Het is ook de tijd voor grote vergelijkingen, in het bijzonder met de jaren dertig, en dus met de jaren van de New Deal, die naar verluidt de crisis toen en daar, in de VS, heeft opgelost. Dat heeft de New Deal overigens niet gedaan, net zomin als ten tijde van de New Deal 'keynesiaanse' recepten werden uitgeschreven.⁵ Daar ga ik verder niet op in, want het zou ons slechts een verplaatsing van de grote naar de snelle woorden opleveren, en daar hebben we niet veel aan. De jaren dertig zijn, uit vergelijkend oogpunt, interessant omdat er voor het eerst serieus over onvrijwillige werkloosheid werd gesproken en nagedacht. Het mag curieus klinken, maar tot die tijd werd onvrijwillige werkloosheid in een markteconomie theoretisch onmogelijk geacht. Wie werkloos was, kortstondige perioden van aanpassing aan nieuwe omstandigheden daargelaten, was kennelijk niet bereid een lager loon te accepteren en 'koos' dus voor werkloosheid.⁶ Die theorie, overigens, is allerm minst verlaten. Het bijzondere van de jaren dertig was echter dat die theorie de hoofdrol – tijdelijk – moest afstaan. Werkloosheid werd, zou je kunnen zeggen, eventjes omgevormd van een risico dat je nam, naar een gevaar dat je liep. Dat laatste wordt door het woordje 'onvrijwillig' ook heel netjes uitgedrukt.

Als onvrijwillige werkloosheid kan vóórkomen, wordt het formuleren van beleid om dat te voorkómen, dringend. Volledige werkgelegenheid wordt inzet van beleid. De vraag wordt dan: is volledige werkgelegenheid verenigbaar met een markteconomie? In de jaren dertig en hun nasleep, met een jarenlang durende massawerkloosheid, leek dat een academische vraag. Hij werd echter wel gesteld en beantwoord. Ontkennend beantwoord, en wel tweeledig, zowel in politieke als in economische zin. Het politieke antwoord komt erop neer dat we als regel niet mogen verwachten dat het begrotingsevenwicht zal worden omgezet in een begrotingstekort ten behoeve van het bereiken en in het bijzonder het *handhaven* van een situatie van volledige werkgelegenheid.⁷ Het economische antwoord blijft daar dicht bij in de buurt, al speelt hier niet het financiële, maar het monetaire argument de eerste viool. Dat antwoord is: de bankautoriteiten zullen het, als het even kan, niet zo ver laten komen.⁸ Volledige werkgelegenheid is een uitzonderingstoestand, en uitzonderingstoestanden moet je bestrijden, niet aanmoedigen en zeker niet handhaven.

Noem volledige werkgelegenheid een aspect van de reële economie, en we beseffen dat ook in de jaren dertig de reële economie ondergeschikt was aan de financiële economie, en dat het monetaire beleid de koers eerder zal verleggen als de financiële markt daarom vraagt dan wanneer de arbeidsmarkt dat doet. We zagen het destijds, we zien het nu veel duidelijker (de fooi voor de werktijdverkorting steekt wel erg bleekjes af bij de miljarden die in het bankenstelsel zijn gestoken) en we zagen het in de tussentijd. Op twee manieren. In de eerste plaats wordt het leerstuk van het begrotingsevenwicht weer volledig in ere hersteld na de jaren zeventig, dus precies in de periode dat omvangrijke werkloosheid voor het eerst na de Tweede Wereldoorlog opnieuw een serieus probleem werd. In de tweede plaats en meer in het algemeen door het verschijnsel van de 'evenwichtswerkloosheid'. De stelling is dat de arbeidsmarkt pas in evenwicht is bij een werkloosheidspercentage van zo om en nabij de vijf procent. Een evenwichtige arbeidsmarkt is een arbeidsmarkt die niet 'schoont', is een arbeidsmarkt waar het arbeidsaanbod altijd groter is dan de arbeidsvraag. Een evenwichtige arbeidsmarkt is een arbeidsmarkt die volledige werkgelegenheid per definitie uitsluit. Het is een arbeidsmarkt waar de hoeveelheid arbeidsplaatsen, vergeleken met het aantal arbeidskrachten dat erom werft, gerantsoeneerd is. De arbeidsmarkt is geen evenwichtsmarkt en kan het ook niet zijn.

Daarmee is het decor bijna af. Er ontbreekt nog één rekwisiet. Immers, de achtergrond van de crisismaatregelen in de jaren dertig werd mede gevormd door een enorme en hardnekkige massawerkloosheid. De achtergrond van de huidige crisismaatregelen is een heel andere. De arbeidsmarkt is krap – vanuit macroperspectief bekeken is een onsje meer werkloosheid beslist niet onwelkom – en de verwachting is dat de krapte de komende decennia eerder zal toenemen dan zal verdwijnen. De droom van de volledige werkgelegenheid zou alsnog bewaarheid kunnen worden, alleen hebben we het er niet meer over. De huidige zorgen gaan niet over de vraag naar arbeid, maar over het aanbod, of beter: over het dreigende tekort eraan. Vanuit die zorgen gezien staat de recente maatregel van minister Donner, de bijzondere regeling werktijdverkorting, niet in het teken van het tegengaan van werkloosheid, maar in het teken van het in stand houden van het arbeidsaanbod. Of het vanuit dat perspectief nog steeds een gelukkige maatregel is, of dat het hamstergedrag – een tamelijk typische reactie bij een aangekondigd tekort – in de hand werkt, daar sta ik even bij stil.

I De Bankzitters



In het voetbal herkennen we hamsteren aan het verschijnsel van de bankzitter. Clubs die het kunnen betalen, hamsteren topvoetballers, ook als dat erop neerkomt dat een topclub een bank heeft met meer kwaliteit dan de overige teams in de competitie op het veld kunnen brengen. Als we ervan uit mogen gaan dat toptalent altijd schaars is – anders zouden we niet van toptalent moeten spreken –, dan is de verwachting dat bij schaarste de sterke clubs behoorlijk aan het hamsteren zullen slaan. Talent opkopen dus, vers talent en bewezen talent, als het maar talent is. We kunnen het niet allemaal tegelijk gebruiken, maar ook in dat geval hebben wij het en de concurrentie heeft het niet.

Het komt voor. Nemen we Engeland als voorbeeld, het land met een sterke voetbalcompetitie, met hoge spelerssalarissen, gigantische transferbedragen, met clubs waarvan de begrotingen vele tientallen miljoenen op jaarbasis beslaan, gevoed door de beurs en/of miljardairs, door tv-rechten, shirtreclames en andere sponsorinkomsten, door supporters die niet alleen kaarten en seizoenskaarten kopen, maar die ook alle paraferalia willen hebben waar de naam van hun club op staat. Het voetbal is totaal commercieel geworden, al spreken de liefhebbers eerder van ‘professioneel’. Ik heb Ron Vlaar, na afloop van een interland tegen Italië waarin hij in tien minuten twee gigantische blunders beging, eens horen vertellen over de ‘leermomenten’ die hij aan z’n gekluns had overgehouden. Leermomenten! Als dat niet professioneel is, weet ik het niet meer.

Hoe dan ook, de data over het Engelse voetbal liegen er niet om.⁹ Als we kijken naar het aantal spelers dat een ploeg uit de hoogste divisie gemiddeld onder contract heeft en het aantal van die spelers dat werkelijk aan spelen is toegekomen, dan zien we, in een tijdsbestek van dertig jaar, het volgende:

Tabel 1 gemiddeld aantal contractspelers en spelers, per club in de hoogste divisie, periode 1971-2001¹⁰

jaar	contractspelers	werkelijk spelend
1970/71	25.1	21.5
1975/76	28.3	22.4
1980/81	31.8	22.6
1985/86	29.0	23.0
1990/91	34.3	23.6
1995/96	41.6	25.9
2000/01	47.8	28.0

In dertig jaar is het gemiddeld aantal contractspelers bijna verdubbeld. Het aantal spelers onder hen dat werkelijk aan voetballen in het eerste is toegekomen, is daarentegen ‘slechts’ met een derde gestegen. Zoals we zien, zijn de grootste stijgingen van na 1995. Dat is het jaar van het fameuze Bosman-arrest, het arrest dat grote gevolgen heeft gehad voor de transfermarkt van voetballers. Maar ook in de jaren daarvoor zien we een gestage stijging van het aantal contractspelers, die de stijging van het aantal werkelijk spelende voetballers helemaal in de schaduw stelt. Overigens, dat ook dat laatste aantal sterk is toegenomen, hoeft niet te verbazen. Het aantal wedstrijden neemt toe, het aantal claims op topspelers (internationale verplichtingen) nog meer, het spel wordt zowel harder als intensiever.

Het uitbreiden van je selectie is nodig om blessures te compenseren, de afwezigheid van internationals op te vangen en je toptalenten zo nu en dan even rust te gunnen. Daar heb je meer spelers voor nodig dan de spelers die op een gegeven moment spelen, en dus meer spelers die ook feitelijk aan spelen toe zullen komen. Dat zien we dan ook. Maar het laat onverlet dat het aantal contractspelers nog veel sterker is toegenomen, en daarmee het aantal niet-spelende spelers. Dat aantal neemt per club in de betreffende periode toe van ruim drie tot bijna twintig. Nemen we

alles samen, dan heb je tegenwoordig voor één succesvol elftal een formatie nodig met een aantal voetballers met wie je vier elftallen kunt vullen. Dat levert veel bankzitters op.

De vraag was echter niet of voetbalclubs met arbeidskrachten omspringen alsof het niet op kan, de vraag was of er toptalent werd *gehamsterd*. Dat is nagegaan door te kijken naar de veranderingen in het aantal internationals (als ruwe indicator voor toptalent) in de Premier League. Het aantal Engelse internationals in de topdivisie is niet zoveel gestegen tussen 1971 en 2001 (van 116 naar 144). Dat is niet zo gek, alleen een land met Van Basten als trainer zal een snelle stijging van het aantal eigen internationals per team hebben kunnen noteren, maar dat is uitzonderlijk. De stijging zit 'm in het aantal internationals uit andere landen. Dat steeg in Engeland van 1 in 1970/71 naar 162 in de competitie van 2000/01.¹¹ In de Engelse Premier League, een competitie met twintig clubs, staan in het seizoen 2000/01 meer dan driehonderd internationals onder contract. Vijftien internationals per team, per elftal dus meer dan een elftal. Dat is wat overdreven. De vier miljard schuld van het Engelse voetbal komt niet nergens vandaan. Hamsteren, want daar gaat het hier om, is duur en het bedreigt de optimale allocatie van voetbaltalenten. Spelers die niet spelen, spelen niet. Toptalenten die niet spelen, doen dat ook elders niet, bij minder goed bedeelde clubs bijvoorbeeld. Het verhuren van spelers corrigeert dat amper, het is niet meer dan een doekje voor het bloeden, want dezelfde clubs die spelers in de verhuur gooien, gaan onverdroten verder met het hamsteren van nieuw dan wel reeds bewezen toptalent. Microrationaliteit als aanjager van mesoproblemen en misschien wel macroverstoringen. Kleinere clubs met getalenteerde voetballers vrezen niet voor niets elke winterstop en elke periode tussen het einde van de ene en het begin van de nieuwe competitie. Je wilt zo'n jongen toch niet tegenhouden, wordt zachtjes gelamenteerd, en ook al zou je willen, het zou je niet lukken.

Talent is schaars, niet in de zin dat je er meer kanten mee op kunt dan je tijd en mogelijkheden hebt, maar in de huiselijke zin dat er te weinig van is. Er is geen nette productiefunctie voor talent (en evenmin is er een productiefunctie voor creativiteit en innovatie) en dus blijft het gissen hoe de vlag erbij hangt. Zou er morgen meer van zijn? Je weet maar nooit, maar ik zou je toch aanraden om, nu het nog kan, er een voorraadje van aan te leggen. Het minste dat je er aan overhoudt, is een voorsprong op hen die niet hebben gehamsterd, die dat om wat voor reden dan ook hebben nagelaten. Die hebben het nakijken. Zij zijn afhankelijk van jou, jij niet van hen. En ja, dat jouw gedrag weleens pas het tekort in het leven kan roepen dat je voor jezelf zo aardig hebt willen en weten te bestrijden, daar kun jij je niet door laten leiden. Het hemd is nader dan de rok.

Er is één factor die de scherpste kantjes van dit verhaal afvijlt. En dat is natuurlijk dat er geen gebrek aan aanbod is, dat er een grote toestroom is naar het voetbal, inclusief nieuw talent. Of dat komt door de aantrekkingskracht van de sterrenstatus en het miljoeneninkomen van sommige voetballers, door de armoede in Afrika en in delen van Zuid-Amerika, door het feit

dat je herkomst in sport – net als in de muziek – minder telt en je daar dus eerder carrière kunt maken dan in het zakenleven, het zal allemaal wel een rol spelen. Het belangrijkste is echter dat de effecten van het hamsteren worden verzacht omdat het voetbal als geheel profiteert van een model dat bekend is geworden uit de ontwikkelingseconomie: het model van ‘groei met een onbeperkt arbeidsaanbod’.¹² Dat model is ongetwijfeld relevant voor het voetbal en, als ik het goed heb begrepen, ook voor het aanbod aan journalisten.¹³ Maar tal van economische sectoren ervaren nu al een tekort aan, in het bijzonder, vakmensen en hoger opgeleid personeel, en die krapte zal voorlopig ook niet afnemen. Dan zitten we in de bezwaarlijker situatie waarin er wel degelijk beperkingen aan het aanbod zijn en dus ook, ceteris paribus, beperkingen aan de talenten die morgen kunnen worden binnengehaald. Het ligt voor de hand dat een dergelijke situatie het hamstergedrag eerder zal versterken dan verzwakken, en het ligt evenzeer voor de hand dat in een dergelijke situatie de negatieve effecten van hamsteren zullen cumuleren. In het bijzonder sectoren als het onderwijs en de zorg, sectoren die niet al te sterk staan in de concurrentiestrijd met arbeidsvoorwaarden, zullen andere middelen in de strijd moeten werpen om bij de verdeling van de schaarse hoger opgeleiden niet helemaal te worden overgeslagen. Natuurlijk, net als in de journalistiek kennen we in het onderwijs en in de zorg, en algemener in de publieke dienstverlening, mensen die het vak kiezen omdat ze bij uitstek dat vak willen uitoefenen, maar de voorraad van ook die mensen is beperkt, en dat is in een kenniseconomie – met een verhoudingsgewijs groeiende vraag naar hoger opgeleiden – allermist een geruststellende gedachte. Hamsteren is immers slechts weggelegd voor die actoren die daar de middelen voor vrij kunnen maken.

Of er de middelen voor kunnen mobiliseren, bijvoorbeeld door een beroep te doen op de bijzondere regeling werktijdverkorting.¹⁴ Om misverstanden te voorkomen: de bijzondere regeling is niet bedoeld voor hamsteren. Mijn stelling is eerder dat de regeling (1) selectief is, (2) hamsteren niet uitsluit en (3) een eventuele neiging tot hamsteren weinig in de weg legt. De selectiviteit blijkt uit de formele eisen (in het bijzonder een verklaring van een accountant) waar mkb-bedrijven niet altijd op tijd aan kunnen voldoen (pas tien dagen na het openstellen van de regeling is deze eis verzacht, en tien dagen is veel bij een regeling die nog geen vijftig dagen van kracht zal blijven) en uit de omstandigheid dat kleinere bedrijven vaker toeleveranciers van andere bedrijven zijn en dus pas iets van een omzetsdaling zullen merken *nadat* hun opdrachtgevers met een daling zijn geconfronteerd. Dat de regeling hamsteren niet uitsluit, blijkt uit de bepalingen over scholing en detachering. Bedrijven die van de regeling werktijdverkorting gebruikmaken, moeten een ‘inspanningsverplichting’ aangaan met betrekking tot scholing en detachering (in voetbaltermen: wel blijven trainen en je beschikbaar houden voor verhuur). Een bedrijf kan arbeidskrachten hamsteren, dat, zoals dat per definitie hoort, selectief doen (niet voor iedereen werktijdverkorting aanvragen), en de enige verplichting – die eigenlijk een vanzelfsprekendheid is –

bestaat erin de selectie zo goed en zo kwaad als dat gaat, in vorm te houden. Het is daarom ook een inspanningsverplichting, geen resultaatverplichting. Is het een wonder dat we er erg weinig over horen? Dat de regeling hamsteren weinig in de weg legt, blijkt niet slechts uit de selectiviteit ervan – de niet-geselecteerden mogen WW aanvragen of krijgen collectief ontslag aangezegd –, maar ook uit de bepaling dat de wel geselecteerden na afloop van de regeling in elk geval nog vier weken aan het werk gehouden moeten worden. Voor de anderen geldt een dergelijke garantie niet. Het is curieus dat de scheidslijn tussen tijdelijke en vaste aanstellingen vaak hoog is opgespeeld naar aanleiding van de regeling, maar de scheidslijn geselecteerd of niet-geselecteerd niet. Toch lopen de scheidslijnen conceptueel noch empirisch gelijk op. In plaats van de platgetreden discussie over insiders versus outsiders hadden we beter een discussie kunnen organiseren over de voor- en nadelen van privaat hamsteren uit een collectieve ruif.

Wie hamstert, reserveert. Het is een vorm van verborgen werkloosheid, van onderbenutting van aanwezige capaciteit, die in tijden van grote werkloosheid misschien beter dan niks is, maar in tijden van een tekort aan arbeidsaanbod dat tekort alleen maar nijpender maakt. Het voorkomt dat arbeid wordt ingezet waar het nodig is, omdat het de circulatie, de mobiliteit van arbeid, vertraagt of zelfs helemaal uitschakelt. En arbeid moet, net als geld, kunnen rollen. Geld dat niet circuleert, verliest aan effectiviteit. Hetzelfde gaat op voor arbeid en voor de drager ervan, de arbeidskracht. Als geld niet circuleert, is het maar de vraag of het veel helpt om de hoeveelheid geld, bijvoorbeeld in de bancaire sector, te vergroten. Is het niet veel verstandiger het probleem aan te pakken bij de bron, bij – in dit geval – de teruggelopen omloopsnelheid van het geld? En zou dezelfde regel niet van kracht moeten zijn bij de arbeid, dus in plaats van het krampachtig pogen het arbeidsaanbod in eenheden (fte's of anderszins) op te vijzelen, de aandacht te verplaatsen naar de omloopsnelheid van de arbeid, de mobiliteit, met andere woorden om ervoor te zorgen dat iedereen niet alleen een plek heeft, maar ook de *juiste* plek? Zou dat dan ook niet moeten inhouden dat HRM de focus op 'boeien en binden' moet verbreden, zodat het 'boeien, binden en loslaten' wordt?¹⁵ Zou dat dan ook niet moeten inhouden dat HRM zich (1) aanwent meer 'naar buiten' te kijken en zich in de relevante arbeidsmarktomgeving herkenbaar te profileren; zich (2) aanwent elke baan in het teken van employability te plaatsen en daarmee elke baan in het teken van de loopbaan: de 'loopbaan in de baan' is de enige legitieme opvolger van de 'baan voor het leven'; en zich (3) aanwent om alle problemen van personeelsvoorziening te leren behandelen in het, organisatieoverstijgende, perspectief van de arbeidsvoorziening?¹⁶ Zoals Evers en Wiltshagen stellen: goed personeelsbeleid wordt identiek aan goed arbeidsmarktbeleid.¹⁷

En zo is het maar net. De regel is dat stilstand achteruitgang, verlies aan effectiviteit, is. Dat geldt in het groot en dat geldt in het klein en het geldt voor geld en voor arbeid. Laten we klein beginnen. Het is tijd de oppascentrale te bezoeken.

II De Oppascentrale



Het verhaal van de oppascentrale is een paar keer verteld door Paul Krugman, winnaar van de Nobelprijs economie 2008.¹⁸ Hij vertelt het verhaal als niet zomaar een aardige anekdote. Zijns inziens geeft het verhaal een eenvoudig, maar ook een herkenbaar en realistisch beeld van tal van processen die zich in de economie afspelen. Ik stel mij voor het verhaal in dezelfde geest te gebruiken.

Die oppascoöperatie of –centrale, zoals ik het voor het gemak noem, is een interessant geval. Krugman had het verhaal opgepikt in een artikel uit 1977, geschreven door twee mensen die met dat oppasgebeuren hadden meegedaan. Dit is wat plaatsvond in Washington in de jaren zeventig. Zo'n 150 echtparen met kinderen hadden een coöperatie in het leven geroepen om, wanneer nodig, op elkaars baby's te passen. Een groot aantal dus, en de coöperatie moest alleen al daardoor een beetje professioneel worden geleid. Vandaar mijn voorkeur voor het woord 'centrale'. De leden van de coöperatie verklaarden zich bereid zelf oppasdiensten te verrichten en hun eigen behoefte aan oppas via de andere leden te dekken. De leden betaalden elkaar met tegoedbonnen: een tegoedbon stond voor het recht op een zeker aantal uren te besteden oppastijd. Een soort arbeidsgeld, kortom, want het verbeelde arbeid, gaf recht op arbeid, de dienstverlening bestond alleen uit arbeid, alle arbeid was oppasarbeid en gelijk aan elkaar, je kon met het 'geld' alleen maar dezelfde soort arbeid kopen die je eerder zelf had verricht, de ene dienst was de andere waard. Alleen een startschot om de allereerste transactie in gang te zetten, leek vereist. Dat was niet moeilijk; het startschot werd gelost door elk echtpaar bij aanmelding een paar tegoedbonnen te geven en te eisen dat ze bij vertrek uit de coöperatie eenzelfde aantal weer zouden inleveren.

Toch ging het fout. Het stelsel was kwetsbaar, en er was niet veel voor nodig om het uit balans te krijgen. Als je om wat voor reden dan ook nog maar heel weinig of misschien zelfs helemaal geen tegoedbonnen had, zou je best willen oppassen. Maar jouw wens om op te passen, moet dan wel worden gepareerd met een vraag naar oppasdiensten en die vraag hangt mede af van het saldo van tegoedbonnen bij de andere echtparen en met hun plannen – die er best eens op uit zouden kunnen draaien dat ze van de winter niet meer, maar komende zomer juist wel behoefte aan oppas hebben. Het gevolg is dat niemand nog iets uitgeeft. Sommigen omdat hun reserves te laag zijn, anderen omdat ze hun reserves opsparen voor de zomer, en als niemand iets uitgeeft, kom je in een recessie: er worden geen oppasdiensten meer gevraagd. Aan tegoedbonnen die niet circuleren, heb je niks, op dezelfde manier als honderd keer nul niks is. De 'effectieve' vraag is stilgelegd: iedereen blijft thuis en de markt voor oppasdiensten is, inderdaad, buiten dienst. Je zit in een winterrecessie, en de enige manier waarop je daaruit kunt komen, is de circulatie van de tegoedbonnen en daarmee de beschikbare, maar onbenutte oppas capaciteit weer aan het rollen te krijgen.

De oplossing volgt – dat wil zeggen: ik volg Krugman – in drie stappen. De eerste stap is dat je tegengas kunt geven door het aantal tegoedbonnen te vergroten. Dat zou er, ceteris paribus, toe leiden dat je zonder gevaar voor je reserves makkelijker uit kon gaan, en daarmee zou de markt voor oppasdiensten gered zijn.¹⁹ Het is met geld of tegoedbonnen precies als met het aanbod van arbeid: er moet altijd wat meer van zijn dan in een pure evenwichtssituatie vereist lijkt. De tweede stap is dat je de echtparen toestaat – als ze kunnen aantonen dat ze tijdelijk extra oppas

nodig hebben, maar op de wat langere termijn dat extra beslag op oppascapaciteit meer dan kunnen compenseren – tegoedbonnen tegen interest te lenen. Daardoor kunnen de mensen toe met minder reserves – je kunt altijd bijlenen –, en het maakt het voor iedereen mogelijk meer uit te gaan door meer op te passen. Eerder was er de bovengrens van het aantal bonnen dat je zelf had verdiend, nu is de bovengrens rekbaar geworden, meer toekomstgericht, zou je kunnen zeggen. Bovendien, met de introductie van interest krijgt de centrale er een middel bij om vraag en aanbod op de oppasmarkt te sturen. Is de markt krap, dan verhoog je de interest, is de markt slap, dan verlaag je die.²⁰ Dat brengt me bij de derde stap. Die is verreweg de meest interessante. Stel, zegt Krugman, dat we niet alleen te maken hebben met een voorspelbare dip in de vraag naar oppasdiensten in de winter, maar dat die dip niet eens bestreden kan worden met een rentevoet van 0%. Zelfs gratis lenen, met andere woorden, helpt niet, en de recessie komt alsnog. Dan blijft er nog maar één ding over, en dat is ervoor zorgen dat de tegoedbonnen die de mensen nog wel hebben, in circulatie worden gebracht, en dat doe je door een sanctie te zetten op het te lang bij je houden van je tegoedbonnen. Je stelt bijvoorbeeld vast dat een tegoedbon voor vijf uur over zes maanden nog maar vier uur waard is, en als je dat weet, wordt het onaantrekkelijk je tegoedbonnen in reserve te houden, te sparen, want sparen wordt bestraft. Je kunt het vergelijken, in de gewone economie, met inflatie.²¹ Wat met het rente-instrument niet lukt, kun je volgens Krugman met inflatie alsnog voor elkaar krijgen. Als je de volgorde maar juist hanteert en de juiste doseringen weet te vinden. Dat is in onze huidige situatie nog niet gelukt. Eerder dan inflatie ligt deflatie om de hoek, en dan werken de mechanismen de andere kant op. Namelijk: niet uitgeven, maar op je centen blijven zitten, want het geld wordt meer waard.

In zo'n 'scenario' is, zou je zeggen, het bestraffen van het blijven zitten op je geld meer dan ooit nodig, en het is een safere strategie dan te wachten op een inflatie die misschien pas komt op een moment dat je het niet meer nodig hebt, of zelfs contraproductief werkt. Als geld moet rollen, is het niet gek om stilstaand geld een behoorlijk parkeertarief op te leggen. Het werkte in de oppascentrale: de tegoedbonnen werden weer in circulatie gebracht en de markt voor oppasdiensten begon aan te trekken. Het speelt in op een mechanisme dat, anders dan bij inflatie, niet door de beïnvloeding van het geldaanbod in beweging wordt gezet, maar door de beïnvloeding van de omloopsnelheid van het geld of de tegoedbonnen en in het verlengde daarvan van de omloopsnelheid, de mobiliteit, van de oppasdienstverlening.

Wat de oppascentrale deed, was overigens niet zonder precedent. Een belasting op het aanhouden ('oppotten') van geld is al begin 20^{ste} eeuw een belangrijk thema in een boek van een Duits-Argentijnse zakenman, Silvio Gesell. Het inspireerde Irving Fisher in de jaren dertig tot het uitbrengen van een boek over lokaal geld en lokale geldcirculatie, en Gesell vond tevens een tamelijk gunstig onthaal in de General Theory van Keynes.²² Het principe is steeds hetzelfde: zorg

ervoor dat geld blijft rollen, blijft circuleren. Beschouw het oppotten van geld als een vorm van hamsteren en ga dat tegen. Hamsteren, en het aanhouden van voorraden, brengt in het algemeen kosten met zich mee. Breng dan ook maar kosten in rekening als mensen tegen de belangen van de 'natuurlijke economie' in geld willen aanhouden: dat was de redenering van Gesell, en de vele lokale experimenten met lokaal geld in de jaren dertig brachten dat idee ook in praktijk. De manieren waarop de kosten werden verhaald, verschilden en ook, afhankelijk van bijvoorbeeld de grootte van de kring waarin de tegoedbonnen werden geaccepteerd, van de 'wisselkoersen' van tegoedbonnen onderling en ten opzichte van het 'officiële' geld, enz., de effectiviteit van de diverse plannen en experimenten.²³ Het uiteindelijke oordeel over de experimenten werd geveld door een overheidsverbod. Al in maart 1933, nog maar net als President aangetreden, verbood Roosevelt nieuwe experimenten met lokale gelduitgifte (de bestaande mochten blijven bestaan). De staat wilde het monopolie op het mogen uitgeven van geld niet uit handen geven aan elke lokaliteit, of voor mijn part elke oppascentrale, die met tegoedbonnen geldfuncties overnam.²⁴ Dat de experimenten en initiatieven in de eerste plaats waren ontstaan omdat de mensen bijvoorbeeld niet bij hun bankrekeningen konden komen, omdat er 'bank holidays' werden afgekondigd, of omdat banken failliet waren gegaan – dat dus de geldcirculatie tot stilstand was gekomen –, was blijkbaar een minder zwaarwegend argument. Aan het staatsmonopolie op geld zitten ook nadelen: we weten niet welke kant de ontwikkelingen op waren gegaan indien de staat van interventie had afgezien.²⁵

Wat voor het geld en de geldmarkt geldt, geldt *mutatis mutandis* voor de arbeid en de arbeidsmarkt. Het komt hierop neer: we moeten niet alleen denken aan het vergroten van het arbeidsaanbod, we moeten in de eerste plaats denken aan het bevorderen van de beweeglijkheid van de arbeid. We moeten het hamsteren niet bevorderen, we moeten het hamsteren ontmoedigen. Het hamsteren wordt in tijden van economische teruggang al genoeg gepraktiseerd om niet ook nog via werktijdverkorting extra te worden aangemoedigd. Immers, de mobiliteit van arbeid daalt bij een economische teruggang, en mede daardoor worden recessieve tendensen versterkt. Dat zagen we bij de oppascentrale, en er is alle reden de economie van de oppascentrale in dit verband als een heel adequaat model van de gehele 'reële' economie te beschouwen. Wat volgt daaruit? De eerste twee stappen van Krugman (elk bedrijf laten beschikken over wat meer arbeid, en arbeid ter beschikking stellen op kredietbasis) zijn niet zo bruikbaar, want zoveel nieuw aanbod is niet meer te mobiliseren. De derde stap – de straf op hamsteren, en in het bijzonder tijdens een economische teruggang – is de stap die overblijft.

Dat stelt ons voor twee problemen. Het eerste probleem is hoe we een dergelijke beweeglijkheid kunnen organiseren, hoe we mobiliteit beheersbaar kunnen maken en welke mechanismen voor de beïnvloeding van mobiliteit daaraan kunnen bijdragen. Daarop kom ik in het laatste hoofdstuk van dit essay terug. Het andere probleem, en de volgende drie hoofdstukken zijn daaraan gewijd, is in kaart te brengen hoe het ervoor staat met de capaciteit van het huidige arbeidsaanbod om überhaupt in beweging te komen – en wat daaraan te doen is.

III De enige baan is een loopbaan (1)



Modern Times

Thema

Met het verdwijnen van het perspectief van de baan voor het leven wordt het noodzakelijk na te denken over de kwaliteit van banen in het perspectief van inzetbaarheid in een loopbaan die verschillende functies, werkgevers, branches en sectoren kan overspannen. Enerzijds ligt dat nogal voor de hand. Administratieve beroepen zijn niet sectorgebonden, automatiseringsberoepen evenmin, terwijl de vaardigheden die mensen opdoen in de vele vormen en varianten van handel en dienstverlening, op verschillende manieren inzetbaar zijn. Als we echter, anderzijds, de vraag stellen naar de samenhang van baan en loopbaan, of preciezer: van functieontwerp en loopbaanmogelijkheden, dan worden we geconfronteerd met een groot gebrek aan systematische kennis. We weten weinig van de 'loopbaan in de baan'. We weten welke categorieën werknemers bewegen, hoe de leeftijdsverdeling is in de arbeidsmobiliteit, wat opleiding met mobiliteit te maken heeft, en we weten dat vele werknemers 'vastzitten' in hun baan.²⁶ We hebben over jaren een goed overzicht van de kwalitatieve structuur van de werkgelegenheid in ons land, toegelicht aan beroepsniveau en (over)scholing.²⁷ We hebben het exemplarische onderzoek van Glebbeek naar carrièrelijnen en functieketens.²⁸ Maar ook met deze kennis weten we nog niet wat de functie-inhoud voor gevolgen heeft voor de loopbaan en dus ook niet wat functieontwerp en loopbaankansen verbindt.²⁹ Dat is een nog onbetreden terrein, dat zelfs niet door het recente werk

van David Marsden afdoende is betreden.³⁰ Marsden is erin geslaagd om werk, arbeidsrelatie en werkgelegenheid in één kader bij elkaar te brengen. Echter, zijn insteek blijft nog te dicht in de buurt van een typologie waarin de blauwe boorden (industrie en ambacht) worden aangevuld met witte boorden (administratie) en met de mensen in een heus pak (de professionele beroepen). Het nadeel daarvan is dat aan de explosie van banen en functies in die dienstverlening die mensen met elkaar in contact brengt die voor het overige onafhankelijk van elkaar willen blijven, geen aandacht wordt besteed. Denk aan de verzekeraar die verzekeringsnemers bij elkaar brengt die pas daardoor in staat zijn hun bronnen te poolen en risico's adequaat te lijf te gaan, aan een telefoonmaatschappij die aansluitingen en abonnementen verzorgt, aan de internetmaatschappij, aan de arbeidsvoorziening waar werknemers een overzicht over alle vacatures wordt geboden en alle werkgevers een overzicht van werkzoekenden. Denk aan de bank die spaarders in staat stelt hun spaargeld te laten gebruiken door leners. Onze economie is een diensteneconomie en een fors deel van die diensten bestaat uit het *bemiddelen* van contacten die anders niet of slechts moeizaam tot stand waren gekomen. Onze diensteneconomie bestaat verder ook nog uit een belangrijk segment waarin diensten niet voor een klant worden verricht, maar waarin de verandering in de klant de feitelijke dienst is. Denk aan onderwijs en gezondheidszorg, grote en arbeidsintensieve sectoren met een soort technologie waarbij de actieve en op z'n minst passieve medewerking van de 'klant' onontbeerlijk is en waarin de technologie 'intensief' is.

Om tegemoet te komen aan een werkgelegenheidsstructuur waarin bemiddelende en intensieve technologieën steeds prominenter aanwezig zijn, kunnen we niet terugvallen op de gebruikelijke studies naar banen en loopbanen. Er is slechts een enkele studie die aan dit perspectief voldoet. Het is een oude studie. We schrijven 1967. Ik stel voor om de draad van 1967 weer op te pakken.

De Amerikaanse uitdaging

In 1967 verscheen 'Le défi américain'³¹ van Jean-Jacques Servan-Schreiber of JJSS, zoals hij meestal (ook in ons land) werd aangeduid. In dat boek werd de economische kracht van de VS geschetst, niet aan de hand van de rijkdom van dat land, maar aan de hand van de stelling dat de Amerikanen veel beter dan Europa wisten om te gaan met hun 'human resources' (hoewel dat begrip toen nog niet werd gebruikt: JJSS heeft het over 'compétences'). Onderzoek, ontwikkeling, innovatie; daar ging het om, en de snelle penetratie van Amerikaans kapitaal in Europese economieën werd erdoor verklaard volgens JJSS.

Het boek was een ongelooflijk succes; in drie maanden werden meer dan 400.000 exemplaren verkocht. Vertalingen volgden, ook in het Nederlands. Aan de opmars van het Amerikaanse

kapitaal in Europa hoefde men niet te twijfelen. Ook in die jaren beleefden we een enorme golf van overnames, fusies en reorganisaties. Maar of de verklaring van het Amerikaanse succes klopte? Wat als JJSS z'n boek pas in 1968 zou hebben uitgebracht? Toen zag de wereld er plotseling heel anders uit. Wat als het boek tien jaar eerder op de markt was gekomen? Dan had het moeten opboksen tegen de schrik van het Spoetnik-effect, gevolg van het feit dat de Sovjet-Unie er als eerste land in was geslaagd een satelliet in de ruimte te brengen (de Amerikanen slaagden daar enkele maanden later in, in januari 1958). En dan had het minder geloof gevonden. Niks 'compétences' toen, maar achterstand en de angst voor de Sovjet-Unie. Het is, al met al, beter om met een wat nuchterder oog te kijken naar de manier waarop in de VS in die jaren met de 'human resources' werd omgesprongen. Daar werd in die dagen van schrik, direct na de Spoetnik, een begin mee gemaakt. Studies over de bijdragen van kennis, onderzoek en ontwikkeling, en human capital werden opgezet. Men kwam er achter dat eerdere methodieken om de groei van productiviteit te meten (aan de hand van de groei van kapitaalgoederen en de groei van het aantal werknemers of arbeidseenheden), schromelijk tekortschoten. Het gros van de productiviteitsstijging bleef zo buiten beeld. Nieuwe meetmethoden bleken meer dan nodig. We staan aan het begin van de opmars van 'human capital' in theorie en onderzoek, aan het begin ook van een nieuwe belangstelling voor onderwijs, beloning en loopbaankansen, voor training en beloning, voor het verband tussen uitgaven voor onderwijs en onderzoek en economische groei, inclusief het effect van het 'militair-industrieel complex' op groei en (diffusie van) kennis. We staan aan het begin van de periode van wat nu HRM heet. Wat JJSS in kaart bracht, was eerder de uitwerking van het Spoetnik-effect op de Amerikaanse economie, politiek en maatschappij dan een verschijnsel dat aan de kracht en de dynamiek van de Amerikaanse economie als zodanig kon worden toegeschreven. Het boek bevestigde niet de 'Amerikaanse' uitdaging, maar een veel universelere uitdaging, die van de human resources.

Human resources: not included

Onze leidraad in dit en de komende twee hoofdstukken is een studie uit, opnieuw, 1967. Het gaat om het boek van James Thompson, *Organizations in Action*.³² Het tweede deel van zijn boek gaat over human resources, over mensen in organisaties, over hoe organisaties gebonden zijn aan mensen – hun mogelijkheden, hun beperkingen, hun ambities, hun eigen agenda – en hoe mensen organisaties nodig hebben om aan hun eigen belangen vorm te geven. De organisatie waar mensen werken, staat centraal – zo lezen we niets over arbeidsrecht, niets over de grote verschillen tussen staten met 'right to work'-wetgeving en staten die die wetgeving niet hebben ingevoerd, of over de grote verschillen in sociale zekerheid tussen de diverse staten van de VS. We lezen ook niets over rassendiscriminatie – niets dus over de burgerrechtenbeweging en de

'Great Society'. We lezen ook niets over het Amerikaanse onderwijsstelsel, over de verhouding tussen beroepsonderwijs en algemeen vormend onderwijs, noch over de relatie onderwijs en arbeidsmarkt. De thema's die worden behandeld, zijn daarom niet specifiek Amerikaans, maar zouden grosso modo moeten gelden voor elke ontwikkelde economie.³³ Daar kun je de nodige kanttekeningen bij maken, bijvoorbeeld dat de derde wereld niet alleen een wereld is als een soort Verwegistan, maar dat die wereld wel degelijk ook bestaat *binnen* de eerste.³⁴ Denk bijvoorbeeld aan de rol die Thompson toeschrijft aan cultuur, en via de cultuur aan verwachtingen, aspiraties en ambities. In ontwikkelde maatschappijen bestaan wel subculturen, maar ook deze subculturen blijven, aldus Thompson, 'subordinate to some common themes', en daarbij mogen we denken aan 'a common language, common conceptions of time, a common arithmetic system, and a host of similar patterns'.³⁵ Voor een inwoner van een land dat is opgebouwd uit immigranten, zijn dat opmerkelijke uitspraken.³⁶ Tegenwoordig zullen we zoiets niet meer zo snel voor onze rekening nemen.

Daarom, Thompson bespreekt alleen de 'complexe organisatie' en veel minder de samenleving die daarbij hoort, en binnen de complexe organisatie heeft hij het voornamelijk over de 'interne arbeidsmarkt' en niet over wat we vandaag de dag de flexmarkt zouden noemen en die ook destijds wel degelijk bestond – en bloeide.³⁷ Hij heeft het over de 'insiders' die vandaag de dag zoveel afkeuring oproepen, niet over de 'outsiders' die nu over meer bondgenoten en sympathisanten blijken te beschikken dan ze ooit voor mogelijk hadden gehouden. Een mens zou er wantrouwig van worden.

Human resources: included

Waar heeft Thompson het dan wel over? Allereerst over de 'variable human'. Met een opmerkelijke openingszet: de stelling dat aan de eisen van gecompliceerde technologieën in even gecompliceerde taakomgevingen niet kan worden voldaan als de organisatie ruimte biedt aan het complete menselijke repertoire in al z'n variëteiten (: 101). We willen niet u, is het standpunt van een organisatie, maar slechts enkele van uw talenten. Onze pech is dat we het één niet zonder het ander kunnen krijgen. Daarom zijn we wel gedwongen ons een beeld te vormen waarom wij voor u interessant kunnen zijn – dus wat uw verwachtingen, ambities en voorwaarden zijn ten aanzien van ons – en omgekeerd waarom u voor ons interessant kunt zijn – wat u meebrengt aan kennis en ervaring bijvoorbeeld en wat wij van u kunnen verwachten in termen van loyaliteit aan de organisatie, van ontwikkelingspotentieel, van uw geneigdheid tot verloop, enzovoorts. Wat we eigenlijk willen weten, is in hoeverre wij van u afhankelijk worden als we met u in zee gaan en in hoeverre u van ons afhankelijk wordt als u met ons in zee gaat. En we gaan er daarbij van uit dat

zowel wij als u op zoek zijn naar wat we beiden voor elkaar kunnen betekenen: wat elk van ons gaat bijdragen aan de ander en wat elk van ons mag ontvangen van de ander.³⁸ Thompson noemt dat, in navolging van Barnard en Simon, een ‘inducements/contributions’ contract (: 105-108).³⁹ Met het woord ‘contract’ moeten we overigens voorzichtig zijn. In de eerste plaats omdat dit contract altijd meer of minder impliciet is (tegenwoordig spreken we ook wel van een ‘psychologisch contract’ als we het hebben over het geheel van de uitgesproken en onuitgesproken verwachtingen die werkgever en werknemer van elkaar hebben, en over de ontwikkeling van diezelfde verwachtingen in de tijd). Daar wijst Thompson ook op. Op z’n minst even belangrijk is echter dat zo’n contract, naast *meestal* impliciet, *altijd* onvolledig is. Zo’n contract is in hoge mate asymmetrisch: de rechten van de werknemer zijn precies omschreven (zoveel uren, zoveel loon), de plichten van de werknemer alleen diffuus (werken in opdracht en onder toezicht van). De rechten van de werkgever zijn daarentegen diffuus beschreven, en diens plichten exact: ze zijn het spiegelbeeld van rechten en plichten van de werknemer. Wat Thompson in dit verband omschrijft als een ‘limiet’ voor de organisatie, zou je daarom ook beter als een ‘ruimte’ kunnen zien: de ruimte om alnaargelang nu eens dit werk voor te schrijven en dan weer dat.⁴⁰ Die ruimte is ook precies de reden waarom organisaties werknemers inhuren en geen diensten. De laatste moet je vooraf uitputtend beschrijven in een contract, terwijl een contract met een werknemer dat niet nodig heeft.⁴¹ Daarom is dat contract ook ‘onvolledig’. De ‘limieten’ zitten aan de kant van de werknemer, want het gaat om *diens* ‘zone of indifference’, respectievelijk ‘zone of acceptance’ (: 106). Niet alles is dus mogelijk, de werkgever kan wel de grenzen van de zones opzoeken, maar komt daarbij steeds de werknemer tegen die zijn belangen ter zake zal verdedigen. Zo bezien is de baan een ‘action sphere’ (: 107-108).

De onvolledigheid van het contract is een juridisch gegeven; het hoort in het arbeidsrecht en heeft grote consequenties voor de sociale zekerheid. Daarbij moet je er rekening mee houden dat het arbeidsrecht niet in alle landen gelijk is – ontwikkeld of niet – en dat daarom ook de discretionaire ruimte van de werkgever niet overal gelijk is. Je zou als regel kunnen aanhouden dat hoe meer ruimte de werkgever wordt geboden, hoe zwaarder het politieke gevecht om de invulling van de inhoud van die ruimte. Dat is ook de stelling van Thompson: ‘In modern societies, the content of the inducements/contributions contract is determined through power (political) processes’ (: 106).⁴² De inhoud wordt vastgelegd in een politiek spel, en de inzet van het spel is: wie gaat over de handelingsruimte (action sphere) van een baan of werkkring? De strijd om handelingsruimte wordt onder meer afgemeten aan de kansen om in je baan te *leren* met het oog op promotie naar een betere baan. Een vroege aankondiging van het thema van employability dus. Het wordt ook afgemeten aan de kans die je hebt om in je baan *zichtbaar* te zijn voor anderen (als een baan veel contacten met derden inhoudt, en die derden hebben ook banen te vergeven, dan ben je beter af dan iemand die geen contacten met die derden heeft). En het wordt afgemeten aan de kansen om

jou de maat te nemen, te *beoordelen* langs lijnen van meting/beoordeling op basis van eenduidige normen van efficiency, dan wel met de minder eenduidige normen van ‘satisficing’ prestaties.⁴³

Banen verschillen systematisch in termen van leerkansen, zichtbaarheid en beoordelingsmogelijkheden. Ik voeg daar in dit verband aan toe dat diezelfde factoren de kansen op mobiliteit bepalen. Wat bepaalt de systematiek? Verschillende kandidaten dienen zich aan, maar de belangrijkste is, Thompson volgend, de technologie.

Ik heb het over banen, niet over werk. Sinds het meeste werk wordt verricht in en door organisaties spreken we van banen. De vraag of je werk hebt, is op de terugtocht, de vraag of je een baan hebt, is in opmars. Dat we het meeste werk in organisaties onderbrengen, komt, maatschappelijk gezien, door de overweging dat de producten van werk een stempel nodig hebben, zodat we verhaal kunnen halen als het foute producten blijken te zijn. Op organisaties wordt toegezien – niet altijd even effectief, horen we de laatste maanden –, en organisaties zien ook toe op zichzelf, bijvoorbeeld door, als het even kan, alleen competente mensen in te schakelen. Organisaties zijn constructies om de maatschappij te beschermen tegen het gevaar werk.⁴⁴

Organisaties schermen, als het maar een beetje kan, ook hun cruciale processen en in het bijzonder hun *technologieën* af van de wereld, van hun omgevingen. Ze zetten er hekken omheen, afhankelijk van het type technologie dat ze hanteren. Omgevingen zijn potentiële stoorzenders, en als je de omgeving kunt buitensluiten, dan doe je dat. Organisaties sluiten zich af, en alleen een organisatie die zich af kan sluiten, kan zich effectief openen, openstellen voor, z’n omgevingen. De volgorde is: eerst sluiten, dan openen. We weten allemaal wat dat betekent, want patenten beschermen je intellectueel eigendom, innovaties worden in het diepste geheim voorbereid, en wat men unieke concurrentievoordelen noemt, zijn niets anders dan niet-imiteerbare voordelen, voordelen waar de rest van de wereld dus niet aan kan komen. Altijd tijdelijk, maar wel steeds opnieuw. Dat is het algemene verhaal, het wordt specifiekier zodra we technologieën gaan onderscheiden.

Onder een technologie versta ik een vorm van *instrumenteel handelen*, geleid door een *overtuiging* dat de *gewenste uitkomst* (het doel) teweeggebracht wordt door bepaalde *oorzaak-gevolgrelaties*.⁴⁵ Dat is een omschrijving waar je hoofdpijn van krijgt, maar ik gebruik haar toch, omdat het ons in staat stelt vragen te stellen bij de gewenste uitkomst (zijn we daar zeker over of niet?) en bij de oorzaak-gevolgrelaties (zijn we wel zo zeker dat bepaalde oorzaken bepaalde gevolgen genereren of weten we dat niet zo zeker?). Ik begin met het laatste, maar kom terug op het eerste, en ik kondig maar vast aan dat de interactie van die twee niet alleen veel verklaart over de beslissingen

die in organisaties worden genomen (en organisaties zijn beslissingsmachines met als inzet dat de organisatie bestuurbaar is en blijft), maar ook over de grenzen die de organisatie in acht moet of wil nemen.⁴⁶

Ik onderscheid een drietal technologieën, een drietal manieren dus om wenselijke uitkomsten te verbinden met wat je waarom moet doen om te komen waar je wilt wezen. Het zijn respectievelijk de *gekoppelde* technologie, de *bemiddelende* technologie en de *intensieve* technologie.⁴⁷ In het onderwijs heb je voornamelijk met het laatste te maken, in de wondere wereld van de communicatie voornamelijk met de bemiddelende, en wie zich nog *Modern Times* herinnert, heeft een mooi voorbeeld van een gekoppelde technologie: de lopende band.

De T-Ford

Toen Henry Ford ruim een eeuw geleden de zeggenschap kreeg over de automobielfabriek die zijn naam zou gaan dragen, werden auto's nog op bestelling geproduceerd. Het was maatwerk, en het viel al op als een auto in bijvoorbeeld een serie van tien stuks werd geproduceerd. De eerste beslissing die Ford nam, was een *marketing*-beslissing. Zijn taxatie was dat je auto's niet in tientallen, maar in honderdduizenden exemplaren moest produceren. Er was vraag genoeg, als je erin zou slagen om de prijs per stuk te verlagen. En dat kon alleen maar door een rigoureuze *standaardisatie*: één model, gestandaardiseerd op elk denkbaar aspect, en met een productieproces dat ingericht was op volstrekte uniformiteit. Daar komt de fameuze lopende band vandaan, met als opvallend kenmerk dat niet de mensen bewegen, maar de producten in bewerking. Mensen worden vastgepind op hun 'station' en verrichten steeds dezelfde handelingen in steeds dezelfde volgorde, met steeds dezelfde spullen, methoden, grondstoffen, te bewerken object, enzovoorts. Je *leert* er vrijwel niets van en je *zichtbaarheid* voor anderen is irrelevant, behalve voor degene die toezicht op je houdt. Vandaar dat de *beoordeling* van de prestaties van mensen niet ingewikkeld is. Als het werkstation zonder mankeren functioneert, is de zaak efficiënt, en daar heb je geen derden, geen inschattingen, geen second opinion bij nodig.

Het gevolg van de nieuwe arbeidsorganisatie was een enorme reductie in de doorlooptijd om een auto te produceren. En de markt nam het af. De T-Ford is meer dan een decennium lang het grote succes, het voorbeeld, geworden voor hoe je een auto moest maken. Het woord '*long-linked*' komt niet nergens vandaan. De manier van produceren van Ford verslond ruimte: enorme productiehallen en vele tientallen kilometers transportrail. Elke onderbreking was fataal, want dan stond het *hele* productieproces stil (zoals dat later werd genoemd: de lopende band 'ademt mee' met elke verstoring, waar dan ook opgetreden en hoe futiel ook). Het was een strak gekoppeld

systeem: alles kon slechts op één wijze, in één volgorde, met één type materiaal, één soort werktuig, één soort handeling, enzovoorts. En met één soort product, dat bruikbaar was in de stad en op het land, voor uitjes en voor boodschappen, voor persoonlijk en zakelijk transport. Het T-Fordje was een begrip, ook in Nederland. Louis Davids zong erover.

Nu wist natuurlijk ook Henry Ford dat een storingsvrije wereld een theoretisch grensgeval is dat in het echte leven niet zal voorkomen, behalve in een laboratorium. Per slot, in een laboratorium kun je de omgevingscondities zodanig manipuleren dat je die condities achterhaalt waaronder iets perfect zal verlopen. Vervolgens kun je proberen om de werkelijke – de ‘heersende’ – condities die kant op te buigen.⁴⁸ Zo ging Ford natuurlijk ook te werk. Bijvoorbeeld: om de mensen permanent aan het werk te houden, moesten ze beschikken over de resultaten van de handeling onmiddellijk voorafgaand aan de hunne. Zodra je dat weet, kun je zorgen voor een voorraadjie onderhanden werk bij elk station. Dus hapert het onderhanden product bij je voorganger, dan put je uit je eigen voorraadjie (dat bijvoorbeeld via een extra bandje op de lopende band kan worden gezet). Je *buffert* dus, en dat kun je doen met onderhanden product, met grondstoffen en materialen, met extra onderdelen (en preventief onderhoud) en zelfs met extra mensen die onmiddellijk oproepbaar en onmiddellijk inzetbaar zijn. Het gevolg is eenvoudig werk waarvan je niets leert, behalve de discipline om als een automaat die bewegingen te maken die vereist zijn (we herinneren ons Charlie Chaplin in *Modern Times*). Discipline en betrouwbaarheid zijn een eerste vereiste.

Het gaat uiteraard nog wel wat verder. Ford was een voorstander van hoge lonen: zijn stelling was dat hoge lonen in de productie konden worden terugverdiend door een stijgende arbeidsproductiviteit (het gaat tenslotte niet om de kosten, maar om de kosten-batenratio), en dat diezelfde hoge lonen zouden zorgen voor een voldoende effectieve vraag naar producten, inclusief de zijne.

Zo werkte het niet helemaal, en zelfs als het zo zou werken, dan nog moest ook Ford rekening houden met schommelingen in de vraag. Ook die kun je afvangen, bijvoorbeeld door je eigen kredietmaatschappijen op te richten, je eigen dealernetwerk op te richten en te instrueren, met prijspolitiek en – nu, toen nog amper – met extra en gratis dingetjes, zoals airco, radio, dvd, enzovoorts – om vooral de vraag maar te *stroomlijnen*, zodat de productie niet hoeft te worden onderbroken. Wat bij Ford nog niet, maar later wel belangrijk werd, was de periode rond de introductie van een nieuw model: als er al rond een nieuw model een beslissing was genomen, dan moest de hele lijn totaal worden omgebouwd en ingericht op het nieuwe product. In de tussenliggende periode kon je niet produceren, zodat je moest inschatten hoeveel vraag er nog in de tussenperiode zou zijn, zodat je daarop kon anticiperen. Dat ging zoals het ging, maar vroeger of later was het op en het nieuwe nog niet klaar en bovendien nog – technisch en commercieel –

niet op de proef gesteld. Onder omstandigheden moest er daarom worden *gerantsoeneerd* om een geordende opbouw van een nieuwe lijn te garanderen. Rantsoenering komt vaak voor, maar je kunt erop inspelen, ook als je het niet kunt vermijden. Je kunt bijvoorbeeld een ‘trouwe-klienten’-beloning instellen: die worden dan het eerste bediend; je kunt concurrentie onder dealers stimuleren (de beste dealer wordt het eerst bediend). Er zijn tal van mogelijkheden om een in principe homogene markt te segmenteren, en onder omstandigheden moet je met behulp van rantsoenering segmenten creëren. Dat gebeurt dan ook. We komen het trouwens ook vandaag de dag, en in tal van contexten, tegen. Probeer maar eens een telefoontje te plegen tijdens de overgang van oud naar nieuw. Of probeer een kaartje te krijgen voor een voorstelling waar eigenlijk half Nederland wel naartoe wil. Of probeer je klanten tevreden te houden als je door een technische storing nog maar op halve capaciteit kunt leveren. Of verzin een procedure om schaarse en strategische capaciteit gedoseerd in te zetten in een bepaalde volgorde, al dan niet afhankelijk van een lijst met criteria die je ‘afvinkt’, en al dan niet afhankelijk van een wegingsprocedure met weer nieuwe mogelijkheden. Soms is er een uitweg: je kunt op korte termijn de storing afvangen – bijvoorbeeld door capaciteit elders in te kopen, door met extra beloningen productiefactoren aan te zetten tot meer productie, enzovoorts. Voor veel is een oplossing te bedenken, maar niet voor alles, en niet steeds, en niet steeds tegelijk. Somberman zou hier Murphy citeren. Dat doe ik niet; de verwijzing mag volstaan.

Met onze voorbeelden over eigen kredietregelingen (sommige automerken doen daar nog steeds aan) en een eigen dealernetwerk (inclusief meestal onderhoud en reparatie) hebben we het al over een vorm van *verticale integratie*. Dat is een begrip uit de bedrijfskolom, en de bedrijfskolom omvat wat we tegenwoordig het ‘primaire proces’ noemen: de gehele gang van zand tot klant. Als we van de producent richting consument gaan, dan spreken we van voorwaartse integratie, gaan we van de producent terug naar de toeleveranciers, dan spreken we van achterwaartse integratie. Marketing, krediet en dealers (distributie) gaan voorwaarts in ons autovoortbeeld, het in eigen beheer nemen van bijvoorbeeld de productie van staal en aluminium, van glas en plastic, van productiemiddelen en onderdelen tot en met het leer van de zetels, de zetels zelf en de verf voor de buitenkant, zijn voorbeelden van achterwaartse integratie. Formeel gesproken: als je een bepaald materiaal steeds opnieuw moet aanschaffen (frequente transacties dus), als je zeker wilt zijn dat jij bij de leverancier altijd op de eerste plaats komt (zekerheid dus), als het spul niet zomaar elders te verschaffen is (complex dus) en als je het materiaal zo wilt aanpassen dat het optimaal in het eigen productieproces past (je doet ‘specifieke investeringen’), dan kun je dat materiaal beter helemaal in eigen beheer nemen door de producent op te kopen. Je vervangt de markt door je eigen organisatie.⁴⁹ Ford deed het allemaal – hij was behoorlijk rigide in het managen van z’n afhankelijkheden: integreren! – en steeds met het oog op dat ene doel: de productie van dat ene model, met zoveel mogelijk geproduceerde auto’s als inzet, met het ene

exemplaar absoluut identiek aan alle overige, en dus inclusief de verf. Van uniform naar uniform. En waarom dan zwart? Nou, gewoon, dat was het meest duurzaam, en Ford produceerde auto's die het in alle omstandigheden en overal lang moesten kunnen volhouden.

Deed Ford dan alles? Nee, hij legde geen autowegen aan en hij was ook niet in staat om een eigen reglement met verkeersregels op te stellen, schadeclaims bij ongelukken te reguleren, milieueffecten in te calculeren, parkeervoorzieningen te maken en nog veel meer. En hij vergat het nodige: de voordelen van meer modellen en dus keuze voor de consument, het regelmatig vervangen van modellen door met iets nieuws te komen, het belang en de kansen van een tweedehandsmarkt. En hij maakte z'n eigen benzine niet (en ook bij de majeuze vraag of auto's elektrisch en dus op batterijen moeten rijden of op benzine – het werd benzine, en de veel schonere elektriciteit komt nog steeds niet echt aan de bak – was Ford niet betrokken). Een organisatie voor alles is er niet en die zou ook binnen de kortste keren bezwijken onder haar eigen complexiteit. De 'centrale planeconomie' (en zo'n economie is een organisatie) is het bewijs. Ford ging ver, maar niet de hele weg. Hij bestreek een groot *domein*, en dus een enorme range van *taakomgevingen*, maar was daarbij niettemin *afhankelijk* van anderen (organisaties, de politiek, de wetgever).⁵⁰ Opmerkelijk is wel dat Ford aan het 'managen van *interdependencies*', zoals Thompson dat noemt (het *wederzijds* vastleggen van *beloften voor de toekomst*, het *coöpteren van anderen* in de leiding, het aangaan van een *joint venture*, etc.), geheel voorbijging. Financiering van z'n eigen operaties bijvoorbeeld heeft Ford nooit willen uitbesteden aan banken; die hield hij op afstand, en hij heeft er nooit naar gestreefd om bij banken een kredietaccount te openen (met als tegenprestatie dat hij bijvoorbeeld een aandelenemissie bij diezelfde bank zou neerleggen, een bankdirecteur in de leiding van zijn bedrijf zou opnemen of in de leiding van zijn instellingen voor consumentenkrediet, laat staan een joint venture aan wilde gaan met een bank). Dat was niet altijd verstandig – de risico's bij bankieren zijn anders dan de risico's van het maken van auto's –, want bij alles wat je doet buiten je kernexpertise, heb je nieuwe expertise (risicotaxatie bijvoorbeeld) nodig en, nog belangrijker bij Thompson, de benodigde schaal om efficiënt (concurrerend) te kunnen produceren. Hij noemt dat *balanceerproblemen*, proportionaliteitsproblemen, en ziet dat als een belangrijke impuls van groei die verdere groei oproept. Ford ging aan dit soort problemen voorbij. Mede door zijn tekortkomingen is Ford in de jaren dertig van de vorige eeuw definitief de eerste plaats op de automarkt kwijtgeraakt. Niettemin: door z'n avontuurtjes buiten de deur kreeg Ford ongewild ook te maken met een heel ander type technologie: de *bemiddelende*. Daarover straks.

De lopende band illustreert de gekoppelde technologie. Organisatorisch gaat dit type technologie gepaard met banen waar je weinig leert, waar je voor derden onzichtbaar bent en blijft, en waar je invloed op wat je produceert, is weggeorganiseerd. Of beter: je kunt het wel fout doen, niet beter.

De baan is een routinebaan, en weinig complex. Doe je het fout, dan weten we je te vinden, want we weten welk station je bemenst; doe je het beter, dan kennen we je niet, want wat beter is, blijkt alleen in het eindresultaat, en dat kunnen we niet per station traceren.

Welke mobiliteitskansen horen bij dit type banen, hoe zit het hier met de 'loopbaan in de baan'? Routinebanen zijn niet best: nog even ervan afgezien dat routines kunnen worden gemechaniseerd en geautomatiseerd, en dat de mensen die dit soort werk uitvoeren, makkelijk vervangbaar zijn (voor u tien anderen), bieden dit type banen *weinig leermogelijkheden*, is de *zichtbaarheid* voor derden *nihil* en kan *exact* worden waargenomen en *beoordeeld* wat je doet en laat. Alleen in de *collectiviteit* (collectieve organisatie en collectieve onderhandelingen) is iets voor de betrokken werknemers te winnen, zij het voornamelijk defensief (bescherming van opgebouwde rechten, etc.). Slaagt een collectief erin de werkgever te bewegen tot onderhandelen (in de VS ook in de jaren zestig allerm minst een uitgemaakte zaak!), dan zal de werkgever trachten de technologie optimaal af te schermen, en de werknemer de verworven rechten. Dat is allerm minst eenvoudig, want die kwesties raken elkaar overal en voortdurend. Wat wanneer op welke manier kan worden geagendeerd, is daarom evenzeer onderwerp van onderhandeling als de inhoud van een onderwerp. Bijgevolg worden dergelijke onderhandelingen vergezeld van de nodige, en vaak ingewikkelde, procedures ('governmental processes') die moeten voorkomen dat partijen elkaar steeds in de haren vliegen. In collectieve onderhandelingen is het onderhandelingsgebeuren zelf een belangrijke factor, waard om beschermd te worden.

Collectieve onderhandelingen hebben, voor de werkvloer, als inzet de speelruimte voor de werknemer groter te maken: meer leren, meer autonomie. Zo'n strategie stuit al snel op haar grenzen, althans, zolang de strategie zich alleen richt op de banen van werknemers met voorbijgaan aan hun loopbaanmogelijkheden. Het focussen op de loopbaan verandert de status van leren, het kan het werken aan zichtbaarheid (rouleren, detacheren, stages) bevorderen en beïnvloedt daardoor ook de manier van beoordelen, die minder exclusief tot 'efficiency' zal worden beperkt en waarin ruimte ontstaat voor elementen van 'overweging' en 'compromis'.⁵¹ Echter, hoe minder een baan voor een strikte efficiencybeoordeling in aanmerking komt, hoe meer het zal gaan om activiteiten met onzekere uitkomsten en onder omstandigheden die door de organisatie slechts gedeeltelijk en soms zelfs helemaal niet worden beheerst. De loopbaan is een voor de hand liggende illustratie.

Handelingsvrijheid ('discretie') is geen vrijbrief. Het is een opdracht om met onzekerheden om te gaan. Ter discussie staat het nemen van beslissingen onder condities van onzekerheid. Aan de andere kant: hoe weet de organisatie dat de bezetters van zo'n baan dat niet toch als een vrijbrief zien om hun gang te gaan? En: hoe kan de organisatie zo selecteren dat werknemers die in zo'n

baan terechtkomen, die baan (die onzekerheid) ook aankunnen? Ten slotte: hoe zullen werknemers die eigenlijk niet aan de maat zijn, zich indekken tegen kritiek van, en 'ontdekking' door, de organisatie?

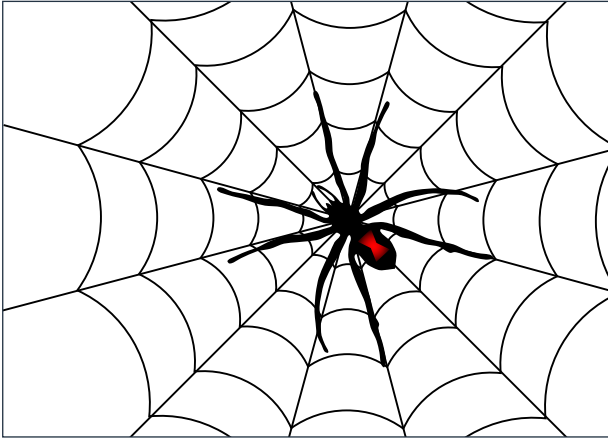
Elke organisatie houdt haar werknemers in de gaten, stelt Thompson, en dus wordt elke organisatie ten minste deels gekenmerkt door wantrouwen (: 122). Dat is opmerkelijk; vandaag de dag worden boekenkasten volgeschreven over vertrouwen, veel meer dan over wantrouwen. Daarin zit een perspectiefverschuiving. Wantrouwen gaat altijd in eerste instantie over anderen, over wat zij doen en wat daarvan het daglicht niet kan velen. Vertrouwen daarentegen gaat in eerste instantie over mezelf: ik doe wat, in het goede vertrouwen dat mijn omgeving die daarmee te maken krijgt, mijn actie niet zal afbranden. Dat weet ik natuurlijk vooraf nooit zeker: als ik handel in vertrouwen, neem ik een risico. Of dat handig was, merk ik pas later: vertrouwen heeft altijd een toekomstdimensie, en het is een toekomst die ik mede over mezelf heb afgeroepen door zelf te handelen. Daarin verschilt vertrouwen van betrouwbaarheid, want betrouwbaarheid is bewezen en verwijst eerder naar reeds verrichte acties dan naar toekomstige. Uiteraard, indien de omgeving hetzelfde blijft, dan is de betrouwbaarheid van gisteren een goed baken voor vandaag en morgen, maar hoe meer de omgeving verandert, hoe minder dat opgaat.⁵² Het vertrouwensthema is zo populair geworden omdat de omgevingen meer dan ooit veranderlijk en onvoorspelbaar zijn geworden én er niettemin en zelfs daardoor toch en meer dan ooit gehandeld moet worden. Vertrouwen heeft te maken met wat Thompson contingentie en onzekerheid noemt.

Vertrouwen en wantrouwen zijn niet symmetrisch. Vertrouwen gaat over mijn actie en pas dan over de jouwe, wantrouwen gaat over jouw actie en pas dan over de mijne. Ook hier speelt de technologie een grote rol. In routinebanen is elke afwijking van die routine een schadepost. Tegelijkertijd is het afwijken van de routine zo ongeveer het enige wat de werknemer in zo'n situatie kan doen om, bijvoorbeeld, zichtbaar te worden. Soms wordt dat bestraft, soms ook niet. Een lopende band die moet worden stilgelegd, is een enorme schadepost, maar een lopende band die rustig in beweging blijft, maar wel een tijdlang foute producten aflevert, een nog grotere. In Japan is het soms toegestaan om de lopende band stil te zetten – om het laatste geval te voorkomen. Als een machine niet goed werkt, kun je de onderhoudsdienst bellen. Dat is volgens de regels. Je kunt er ook een schop tegen geven – en moet je eens zien hoe goed dat uitwerkt. Soms.⁵³

Dergelijke beslissingssituaties blijven niet beperkt tot de werkvloer. Een chef die productienormen moet halen, zal niet blij zijn met weer een onderhoudsbeurt – en zal daarom een oogje toeknippen als er wat informeler wordt bijgesteld met de voet. Het bijkomende voordeel is dat als de chef een beroep op z'n mensen moet doen om bijvoorbeeld langer door te werken dan officieel is

toegestaan dan wel afgesproken, zo'n beroep sneller door de mensen zal worden gehonoreerd dan in een situatie waarin altijd alles volgens het boekje moet. Maatregelen gestoeld op wantrouwen zullen nodig blijken, maar het moet niet te gek worden. Daar kom het op neer. Tegelijk weet je dan dat geen regel handhaafbaar is zonder interpretatie. En dat veronderstelt 'discretie'. Die zich tot in de baan kan uitstrekken en je wat zichtbaarder kan maken: voor de chef, binnen een team en afdeling, maar vrijwel nooit erbuiten. De stap naar de loopbaan is daarom nog niet gezet. Wil dat gebeuren, dan dient het baan- of functieontwerp te worden aangepast. Richting leren, richting zichtbaarheid voor derden, richting aangepaste beoordelingscriteria.⁵⁴ Er is nog een lange weg te gaan.

IV De enige baan is een loopbaan (2)



Netwerk

Gratis!

Soms is het product geen product dat je alleen voor jezelf hebt, maar een *netwerk* dat alleen maar kans van slagen heeft als ook anderen er gebruik van maken. Een auto kun je als eenling bezitten – en je steekt er heel aardig de burens de ogen mee uit –, maar een telefoontje is waardeloos als er niet minstens nog een telefoontje is, anders kun je niet bellen. Het is nog leuker als er nog meer aansluitingen zijn, want dan kun je nog meer bellen en door nog meer mensen gebeld worden. Hetzelfde geldt voor e-mail, voor een website en tal van andere moderne communicatiemediën, gebouwd op netwerken. Het ‘medium’ is het netwerk en al die foefjes die we gebruiken, zoals e-mail, enzovoorts, zijn er vormen van. Het netwerk schept de interdependentie en soms meer dan waar we behoefte aan hebben: tegenwoordig zijn de kosten van de beveiliging van het netwerk ongeveer even hoog als de kosten van het reguliere functioneren van het netwerk.

De technologie van zo’n netwerk is per definitie ‘mediërend’, want het verbindt A met B, enzovoorts. Die technologie dient standaard te zijn – anders werken de aansluitingsmogelijkheden nog niet en ben je niets opgeschoten.⁵⁵ Standaardisatie is een voorwaarde voor het kunnen gebruiken van het netwerk, en het gebruik van het netwerk wordt aantrekkelijker als er zich meer gebruikers bij aansluiten. De technologie op zichzelf is al enorm complex, maar het zaakje wordt nog bemoeilijkt door de gebruiker, want die kun je wel proberen in te delen (te categoriseren,

bijvoorbeeld naar gebied, naar frequentie van gebruik, naar omvang van gebruik per keer, naar tijdstip van gebruik en eventueel dus ook tijdzone, omdat elk gebruik een gebruik is met minimaal $n=2$, enz., naar misbruik ...), maar het is erg moeilijk en ook niet altijd aan te bevelen de schotten tussen de categorieën waterdicht te maken. Bovendien kunnen gebruikers zich voordoen als een wolf in schaapskleren, terwijl ze zich ook nog eens anders kunnen gaan gedragen zodra ze eenmaal aansluiting bij het netwerk hebben gekregen.⁵⁶

Een bemiddelende technologie is daarom een klantentechnologie, een technologie van gebruikers, ook als de ene gebruiker een spaarder is en de andere een lener, de ene een verzekering biedt, de andere een verzekering vraagt, de ene op zoek is naar een baan, de andere op zoek is naar een werknemer. In al deze gevallen gaat het er immers steeds om dat niet per keer af te handelen – en dus per keer het wiel uit te vinden –, maar om de gebruikers te poolen in en via een netwerk, zodat werkzoekenden alle vacatures kunnen inzien en werkgevers alle werkzoekenden; zodat bronnen van vele spaarders bij elkaar worden gebracht en kunnen worden aangeboden aan een veelheid van leners, zodat zowel de lener redelijke zekerheid kan worden geboden dat er wat te lenen is en de spaarder de zekerheid heeft dat het goed was – omdat de rentebetaling door de bank kan worden voortgezet zolang er niet alleen spaarders zijn, maar ook leners – het spaargeld naar de bank te brengen en niet in een oude sok te stoppen.

Voor de bemiddelende instantie bestaat de moeilijkheid voornamelijk uit het goed inschatten en goed adviseren van de gebruiker. Bij een bank bijvoorbeeld willen leners geld voor projecten met een wisselende mate van risico. En sommige spaarders willen hun geld best heel lang afstaan, maar andere weer veel korter, en sommigen willen maandelijks hun spaargeld wat ophogen en weer anderen slechts sporadisch, maar dan in één keer. Bovendien, wat een lener zegt en wat een lener doet met het geld, zijn twee verschillende dingen – nog geheel afgezien van kwade trouw. En dito voor de spaarder die zomaar kan beslissen om al z'n rentevoordelen op te geven – en eventueel zelfs een boete te accepteren – om van de ene dag op de andere dat prachtige tweede huis in Spanje te kopen, en in dezelfde beweging niet slechts z'n spaarrekening opzegt, maar zelfs z'n hele account.

Bij verzekeringen heb je het probleem dat ook de verkeerde mensen zich willen verzekeren: dus die mensen die de premie betalen omdat ze ervan uitgaan dat de uitkeringen de ingelede premie behoorlijk zullen overtreffen. Dat zijn slechte risico's, en een verzekeraar die daar niet op let – en screent, en de premie differentieert, en de vinger aan de pols houdt, en eventueel de verzekerde weigert –, houdt het niet lang vol. Bijkomend probleem is dat de verzekerde kan jokken, en dat soms ook doet ('Ziek? Ik ben nooit ziek, maar wil me toch wel verzekeren'). Dat levert nog meer mensen op die je eigenlijk niet wilt hebben. Ook meer structurele problemen bestaan. Denk aan

demografische ontwikkelingen en het feit dat alle verzekeringen, bijvoorbeeld rond ziektekosten, maar ook rond pensioenen, met gemiddeld oudere mensen te maken hebben en krijgen. Dat verslechtert de verhouding tussen ingeleigde premie en uitbetaalde bedragen. Nog los van de privatisering van de ziektekostenverzekering (hoewel die het voor de verzekeraars wel makkelijker maakt) zien we verzekeringsmaatschappijen hun uiterste best doen om door differentiatie van pakketten meer doelgroepen (dus ook jongeren) te bereiken met misschien wel dure, maar redelijk beheersbare risicovoorzieningen (hoewel ze zich daarin kunnen vergissen) en voor het overige de zorgaanbieders te duwen in de richting van de goedkoopste en meest efficiënte – onder complexe randvoorwaarden van veiligheid en toegankelijkheid voor de patiënt – behandeling. Het gevaar van adverse selection is een permanente, en er gaat voor de betrokken verzekeraars een boel werk in zitten, en in toenemende mate ook voor de verzekerden. De transactiekosten nemen toe, het effect op de productiekosten is twijfelachtig (maar daarvoor moeten we naar de straks te behandelen ‘intensieve technologie’) en we zijn er voorlopig nog niet vanaf.⁵⁷

Behalve met selectieproblemen hebben verzekeraars ook te maken met toezichtproblemen, in het bijzonder als uitvloeisel van ‘moral hazard’. Daarmee wordt bedoeld dat je gedrag verandert *omdat* je verzekerd bent. Dat kan zijn omdat je de boel wilt flessen (het beroemde fotoestel dat altijd weer verdween tijdens een vakantie. Zoals Rijk de Gooijer het in de Reaal-reclame zei: ‘mag ik effe vange?’). Het kan ook minder bewust gaan. Tijdens economische depressies vliegen bijvoorbeeld meer huizen in de fik. Opzet? Zal voorkomen, maar waarschijnlijker is dat mensen die door de depressie worden geraakt, nieuwe en grote zorgen aan hun kop hebben en dan weleens wat vergeten. Gevolg: een brand. Denk aan vandaag de dag: ik durf er heel wat onder te verwedden dat in de VS (en ook al elders) verzekeringsmaatschappijen extra scherp letten op het geven van een verzekering op een huis – zeker als dat met een hypotheek is gefinancierd –, want het kan zomaar in de brand vliegen. Dan dient de volledige waarde van het huis vergoed te worden, kan de hypotheek worden betaald, is de hypotheekbank uit de brand en hopelijk ook de eigenaar/bewoner, maar de verzekeringsmaatschappij helemaal niet.

Ik draaf hier wat op door vanwege het feit dat dit soort risicovragen schering en inslag zijn binnen de diensteneconomie, in de dienstensector het gros van de werkgelegenheid en de economische groei zit en de diensteneconomie bij uitstek het terrein is van de bemiddelende technologie, in het bijzonder bij de zogenaamde ‘zakelijke dienstverlening’. Ik doe het ook omdat juist dit type technologie in de gebruikelijke leerboeken en overzichten over organisatie-theorie schromelijk wordt verwaarloosd. Dat is raar, want het is juist deze technologie die de mensen in hun werk en daarbuiten gebruiken, en die ook intern in de organisatie ingrijpende gevolgen heeft voor personeel en personeelsbeleid.⁵⁸ En ik doe het om de reactie op de onzekerheden van deze technologie te bestrijken, een reactie die eruit bestaat het netwerk groter te maken, met steeds

nieuwe leden of aansluitingen aan te vullen. Dat verklaart het gratis mobieltje, maar het is ook een probleem. Net zoals het internet steeds meer kosten met zich meeneemt om het net te beveiligen, brengt elke uitbreiding van een netwerk risico's met zich mee. Juist met het oog op de risico's die klanten onvermijdelijk met zich meebrengen, is een netwerk niet zomaar uit op het vergroten van het aantal gebruikers, maar tevens op het 'testen' van een (potentiële) gebruiker, het monitoren van het gedrag van de gebruikers en af en toe ook nog eens het organiseren van een opruiming onder de gebruikers. De problemen van de bemiddelende technologie zijn informatieproblemen.⁵⁹ En deze problemen concentreren zich op de actuele en de potentiële gebruikers.⁶⁰ De input (de gebruikers van het netwerk) is variabel, de output (de diensten die je ter beschikking staan door gebruik te maken van het netwerk) is uniform. Een belletje is een belletje, een e-mail een e-mail. Thompson heeft natuurlijk gelijk: de mogelijkheden van het netwerk gebruik te maken, hangen af van het aantal gebruikers. Neemt dat aantal toe, dan ook de gebruiksmogelijkheden. Vandaar dat je nieuwe gebruikers met de rode loper binnenhaalt: geef ze dat mobieltje cadeau, zorg voor een gratis e-mailaccount, etc.

Mensen die werken in organisaties die in het leveren van de diensten van de bemiddelende technologie hun missie hebben gevonden, moeten pogen gestandaardiseerde diensten aan te bieden aan zo homogeen mogelijke segmenten van het klantenpubliek. Neem als voorbeeld de klanten (de vragers) op de nog tamelijk nieuwe markt van microkredieten. Microkredieten zijn belangrijk voor 'starters'. We weten dat er jaarlijks veel nieuwe starters zijn, en dat een boel van die starters te vinden zijn in de groeisectoren van de economie, zoals zakelijke dienstverlening en ICT. Daarnaast vinden we – al van oudsher – veel starters in de detailhandel. Bij de zakelijke dienstverlening en de ICT zijn het vaak hoger opgeleiden die de sprong wagen, in de detailhandel is het beeld veel diverser.⁶¹ Daarnaast valt op dat in de zakelijke dienstverlening de starter veelal al een netwerk bezit aan eigen klantrelaties, dat de starter wat ouder is en vaak eerst als werknemer actief is geweest. Bij ICT is de starter gemiddeld genomen een stuk jonger, en vaak ook nog zonder eerdere werkervaring en zonder een netwerk aan potentiële klanten/afnemers. In de detailhandel kom je alle leeftijden tegen. Verder is de financieringsbehoefte van de zakelijke dienstverlener meestal niet groot. Van de ICT'er is ze groter en bij de detailhandel wisselt het. Dat is – en er is uiteraard nog veel meer – al een redelijke heterogeniteit, en je kunt je afvragen hoe je hier 'homogene segmenten' in kunt aanbrengen met als achtergrondgedachte dat per homogeen segment een 'structurele eenheid' (een functionaris, een team, een afdeling) in de rede ligt die het betreffende segment gaat 'bedienen'.⁶² Dergelijke segmenten zijn een goede mogelijkheid om per segment de informatiebehoefte te markeren en er tegelijk de potentiële omvang en dus marktaantrekkelijkheid van te bepalen. Daarbij geldt dat hoe groter het homogene segment is, hoe moeilijker het is om het overzicht te bewaren. Dan kan het nodig zijn om het segment (en

de interne onderverdeling van 'eenheden') verder te splitsen (bijvoorbeeld per regio of buurt, per kredietomvang, etc.).

Wat we dan nog niet weten, is hoe stabiel of veranderlijk de segmenten en de gehele taakomgeving van klanten zijn. Dat is een ander aspect, want van een ICT'er die op dat terrein iets wil beginnen, maak je niet zomaar een detailhandelaar; maar dat zegt nog weinig over de snelheid waarmee zich nieuwe ICT-starters aanmelden, de mortaliteit onder hun ondernemingen, de uitbreidingsbehoefte van hen die het een paar jaar hebben uitgehouden, enzovoorts. Behalve informatie krijgen over kredietrisico's (en het nagaan van nut en noodzaak van een garantiefonds voor falende starters en dus voor bedreigde kredieten), moet je tevens een inschatting maken van de wisselende kredietbehoefte qua omvang en de mogelijkheden daar voorzieningen voor te treffen (Is een kredietplafond nodig? Wanneer wordt het werk voor een andere afdeling, bijvoorbeeld de afdeling die zich met de reguliere MKB-markt bezighoudt, en wat betekent dat voor overdracht aan en de interne organisatie van die afdeling?). Zolang de omgeving redelijk stabiel wordt ingeschat, kun je je tot het formuleren van regels beperken. Maar als dat niet het geval is, dan heb je niet slechts overzicht nodig, maar ook toezicht om de contingenties te bewaken en planning (welke inspanningen wanneer en in welke gevallen). Dat leidt al snel tot (lokale) decentralisatie van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden, en dat is – verhoudingsgewijs – duur.⁶³ De regel is: hoe groter de externe variatie, hoe meer regelcapaciteit in de organisatie vereist is, en hoe slechter voorspelbaar die variatie, hoe meer je afhankelijk bent van *lokale* regelcapaciteit. Bijgevolg krijg je dan ook meer 'boundary-spanning' eenheden in de organisatie: de contacten met de omgeving worden daar geregeld waar ze zich voordoen, en dat is in dynamische situaties niet te vatten in een enkele regel, noch te centraliseren op één punt.

Bij microkrediet zou dit, het is een betrekkelijk nieuwe markt, allemaal best eens een rol kunnen spelen. Dat wil zeggen dat de organisatorische kosten vrij hoog zullen zijn en de baten voorlopig onzeker en wisselend qua omvang. Dat de banken dit pad niet eerder zijn opgegaan, is dus wel te verklaren. Dat ze er nu mee bezig zijn, heeft dan ook eerder te maken met – inderdaad! – grote veranderingen in de 'omgeving': economie, politiek en samenleving (individualisering, 'op weg naar een vrijwel volledige participatie', goedkope en makkelijk toegankelijke microtechnologie, nieuwe markten met een hoge premie op maatwerk, steeds meer zzp'ers, enz.), dan met een inherente traagheid van het bankwezen zelf. Er is een markt, en het is zinvol die niet aan de concurrenten te laten.

Het voorbeeld geeft aan, en daarin zit een verschil met banen verbonden met de gekoppelde technologie, dat leren, zichtbaarheid en wijze van beoordeling hier uiteen zullen lopen, afhankelijk van de aard van de contacten met klanten. Hoe het zit met banen die contacten met

derden opleveren, hangt van die derden af. Is de omgeving én homogeen én stabiel, dan krijgen we opnieuw routinebaantjes. Denk aan het reclamegrapje: we zijn er alleen voor vragen van type 1. Het vereist vaardigheden die we tegenwoordig in het callcenter aantreffen. Maar is de omgeving heterogeen en veranderlijk, dan is het contact houden een werk dat niet kan worden voorgeprogrammeerd. We rukken op richting 'account', en dat kan behoorlijk tijdrovend en afwisselend zijn. Een baan langs die lijnen maakt je zichtbaar, je leert ervan en je beoordeling valt eerder onder de 'organisatorische rationaliteit' dan onder de technische. Hoe belangrijker de taakomgeving (de klant of de klanten) in kwestie, hoe groter de kans je te onderscheiden. In dit geval, bovendien, ligt een individuele strategie meer voor de hand dan een collectieve om je belangen bij je werkgever door te zetten. Aan de andere kant, de organisatie kan natuurlijk altijd proberen om meer greep op de taakomgeving te krijgen, bijvoorbeeld door met productdifferentiatie het aantal concurrerende producten terug te dringen (economen hebben het dan over 'monopolistische concurrentie', met monopolie zelf als het extreme geval). Het maakt de organisatie ten opzichte van de klant sterker, maar dat geldt dan niet langer voor de werknemer die de betreffende klanten moet bedienen.

Wie zichtbaar is, heeft meer kansen op mobiliteit dan wie altijd binnen de muren van dezelfde afdeling opgesloten is. De zichtbaarheid (of 'hoorbaarheid') van werknemers in de uitdijende sector van de bemiddelende technologie is beter dan die van de werknemers in organisaties die door een gekoppelde technologie worden gedefinieerd. Niettemin, het verschil is relatief. Meer en meer processen worden in 'ketens' georganiseerd, en dat impliceert voor alle betrokken organisaties dat grenstransacties kritisch zijn en kritisch zullen worden gevolgd. Daarin liggen kansen voor zichtbaarheid. De organisatie wordt – denk aan de toenemende druk op adequate, begrijpelijke en toetsbare productinformatie – daar sowieso aan onderworpen, maar het biedt ook kansen om in steeds meer banen aspecten van grenstransacties in te bouwen en daarmee de 'zichtbaarheid' van de betrokken werknemers en hun vaardigheden te vergroten. Vreemde ogen dwingen niet alleen. Zichtbaar worden voor vreemde ogen kan er ook voor zorgen dat je vaardigheden niet slechts worden gezien op andere plekken, maar daar ook worden gewaardeerd. Het inbouwen van de loopbaan in de baan wordt door deze en andere ontwikkelingen misschien steeds aannemelijker. Daar kan gebruik van worden gemaakt. Want: vanzelf zal het niet gaan.

V De enige baan is een loopbaan (3)



Dead Poets Society

Beter mét internaat

Een belangrijk segment activiteiten is *niet* gericht op het verlenen van *een dienst aan* de klant, maar op *een verandering van* de klant.⁶⁴ Dat vergroot het informatieprobleem niet onaanzienlijk, want behalve dat je de *conditie* van de klant goed moet kennen, ben je tevens afhankelijk van de minimale *medewerking* van de klant – en dus van diens motivatie, want de klant kan ook altijd kiezen niet mee te werken. Of hij begrijpt eenvoudig niet wat je wilt, is angstig, geïntimideerd, bedremmeld, overmoedig, geconcentreerd of juist niet, optimistisch of pessimistisch, beïnvloed door de familie, door vrienden en kennissen, enzovoorts. Allemaal informatieproblemen (verschillen die verschil maken), omdat ze de behandelbaarheid (de verandering) van de klant beïnvloeden.

Een en ander geldt, *mutatis mutandis*, ook voor al die objecten die je niet zomaar uit hun omgeving kunt losmaken om ze te bewerken. Denk aan mijnbouw, aan oliewinning, aan de bouw van huizen, kanalen en waterreservoirs, van wegen en dus van transportnetwerken. Ook die volgen eerder de logica van de case dan die van het experiment of die van de grote aantallen.⁶⁵ En ook die zijn, vergelijkbaar met de persoonlijke dienstverlening, gebonden aan de *intensieve* technologie. Bovendien, zoals Thompson duidelijk maakt (: 44), ook de opdrachtgevers die juist

dit object bewerkt willen hebben, worden door die technologie geraakt: je gaat er veelal niet een reguliere marktrelatie mee aan, je maakt ze evenmin integraal deel (lid) van je organisatie, maar je betreft ze wel heel nauw bij de gang van zaken rond een project.⁶⁶

Intensieve technologie is maatwerktechnologie; de ene casus is de andere niet. Dat betekent: wat werkt, welke volgorde daarbij de beste is, en welke wegen je daarbij moet bewandelen, hangt mede af van het 'object', van diens 'feedback'. Dus: de input (de casus) is variabel, de output (de verandering) is dat eveneens.

Aan de hand van de intensieve technologie laten zich makkelijk de thema's van domein en taakomgevingen illustreren, zeker als we de ontwerpregel volgen dat organisaties die gebonden zijn aan intensieve technologie, al snel geneigd zullen zijn hun domein te vergroten door het bewerkte object (de klant) of de opdrachtgever (in het geval van objecten die je niet kunt losweken uit hun natuurlijke omgeving, hun 'milieu') ofwel de organisatie binnen te trekken, ofwel hen er nauwer bij te betrekken.

Een domein is een uitspraak over welke problemen (van de klant) een organisatie wil helpen oplossen, voor wie (voor welke klanten) dat aanbod openstaat, en met behulp waarvan (met behulp van welke diensten) de organisatie dat denkt te kunnen doen. Voor het geval de problemen van de klant helemaal zijn verweven met diens leefwereld en persoonlijke situatie, doet zich onmiddellijk een domeinprobleem voor. Mag je om een probleem (een leerprobleem bijvoorbeeld, een geestelijk probleem, een fysiologisch probleem) op te lossen, alleen iets doen als de klant daar uitdrukkelijk om vraagt, dan wel er uitdrukkelijk toestemming voor geeft? Nee, lang niet altijd, zoals we weten: als het probleem besmettelijk is, als het probleem een gevaar oplevert voor de klant of voor diens omgeving, dan kan de klant de klantenstatus krijgen, ook als hij daar nooit om heeft gevraagd en het er misschien ook helemaal niet mee eens is. In het geval van kinderen en onderwijs beslist het kind gedurende de leerplichtige leeftijd niet zelf. En ook de ouders kunnen alleen maar kiezen voor welke school of welk onderwijs, maar niet voor geen onderwijs. Maar wanneer levert een probleem gevaar op voor de betrokkene, dan wel diens omgeving? Hoe zit dat, bijvoorbeeld, met volwassen jongeren buiten de leerplichtige leeftijd, met een onafgemaakte opleiding zonder startkwalificatie, zonder werk en – om het lastig te maken – niet uit op een uitkering? Hoe zit dat met, op het terrein van de opvoeding, ouders die hun kinderen niet in de hand hebben? Moeten die worden bijgestuurd (met een coach die ze zelf van hun kinderbijslag moeten bekostigen), met een gezinsvoogd worden opgepadeld, met een uithuisplaatsing worden geconfronteerd, uit de ouderlijke macht worden gezet? Moet de sfeer van het onderwijs worden uitgebreid (vervroegd, verlengd) en die van de opvoeding door de ouders verkleind? Voor alle ouders? Voor probleemouders met probleemkinderen? Alleen voor probleemkinderen? Het zijn

evenzovele domeinvragen, en deze zijn beslissend voor de vraag met welke taakomgevingen een organisatie te maken krijgt – en waar ze zich op kan beroepen –, als ze een deel van de taken gaat verrichten. Het kunnen dan taakomgevingen zijn met en zonder politie en rechter, met en zonder jeugdzorg en GGD, met en zonder onderwijs en opleiding, met en zonder internaatsfunctie, enzovoorts. Voor de behandelende organisatie houdt dat natuurlijk in dat hoe meer stakeholders (de actoren van de taakomgeving), hoe meer expertise in de organisatie moet worden verzameld om het contact met al die omgevingen te onderhouden en, zo mogelijk, productief te maken. Zo krijgen we een brede school, een school met wijkfuncties, een wijkcentrum met schoolfuncties, een organisatie met leerlingraden, ouderraden, medezeggenschapsraden, inspecties, enzovoorts.

Je kunt het ook omdraaien. Dan is de vraag: als je te weinig aan je opdracht toekomt als organisatie met een intensieve technologie, wat doe je dan? Het antwoord is: schakel die omgevingsfactoren uit die de effectiviteit van de inspanningen van de organisatie belemmeren. Dus als het probleem is dat de school niet bij de ouders van de kinderen kan komen, dat de ouders geen flauw idee hebben wat hun kinderen uitspoken, dat de straat aantrekkelijker is dan ofwel school, ofwel thuis, dan moet je die kinderen intern nemen en dan zal het beter gaan. Klopt, voor zover de ouders het eens zijn met de opvoedkundige grondslag van het internaat, en voor zover die scholen wel het contact met de ouders kunnen onderhouden over waar het wel en wee, inclusief de studievoortgang en algemene ontwikkeling, van hun kinderen. Geen spijbelp Problemen, geen gedoe na schooltijd, geen invloed van de straat. Beter met internaat dus. Maar zoals aangegeven, het is – zodra we iets van de vrijwilligheid loslaten en het contact tussen ouders en school compliceren – een problematische oplossing. Domeinproblemen – want daar hebben we het hier over – zijn zoiets als politieke problemen in de zin van internationale verhoudingen. Wanneer bemoei je je met de interne zaken en dus autonomie en dus soevereiniteit van een land, organisatie, gezin, persoon? Waar begint de totale institutie waar – in het dagelijkse leven van bijvoorbeeld leerlingen, verpleegden, gehandicapten – de voor ons gewone scheiding tussen wonen, werken, slapen en vrije tijd in grotere of kleinere mate ongedaan is gemaakt?

De intensieve technologie stelt ons voor de grootste domeinvragen, en vandaar dat we daar zien dat ook de taakomgevingen in aantal eerder toe- dan afnemen. Inspraak, als het ware, maar ook toezicht en het bewaken van de beloofde prestaties. En met als gevolg het dromen over 'De Gelukkige Klas', en dan ook nog ingebed in een schoolorganisatie die klein is, goed past in de buurt, met ouders die geen probleem veroorzaken, etc. Maar ook in het domein van de bemiddelende technologie is het onrustig, denk slechts aan de bedreiging die Google voor velen vormt, en meer in het algemeen aan de sporen die eenieder achterlaat bij gebruik van internet en aanverwante technologie. En in het domein van de gekoppelde technologie? De milieubeweging

kan er meer over vertellen en de bedrijven die ‘maatschappelijk verantwoord’ ondernemen, evenzeer.⁶⁷

De handelingssfeer van de werknemer onder de spelregels van de intensieve technologie is verhoudingsgewijs groot. Uiteraard komen ook hier routinehandelingen voor, maar die zijn niet definiërend voor de baan. Definiërend zijn de vooraf niet volledig programmeerbare ‘interactie’ met het ‘object’ en het op basis daarvan besluiten tot de meest geschikte handelingen. Veelal gaat het hierbij om banen die een hoge mate van geschooldheid vereisen, waarin je voortdurend blijft leren, die soms meer zichtbaar zijn dan je lief is en die eerder door je gelijken (‘peers’) kunnen worden beoordeeld dan door een hiërarchisch hogere – tenzij die over de vereiste professionele expertise beschikt.⁶⁸

Interessant is dat Thompson aangeeft dat bepaalde beroepen in de sfeer van de intensieve technologie wel degelijk op collectieve actie zijn aangewezen. Hij doelt daar in het bijzonder op wat de ‘semi-professies’ worden genoemd, met verplegende beroepen als meest bekende voorbeeld. Meer in het algemeen gaat het om beroepen die niet over een goed afgebakend eigen ‘domein’ beschikken. Naast de verplegende beroepen valt daarbij te denken aan leraren en onderwijzers: hun domein wordt meer en meer in bezit genomen door ‘ondersteunende’ beroepen, bijvoorbeeld op het gebied van didactiek (denk aan het ‘nieuwe leren’ en het ‘competentiegericht’ leren). De beoefenaren van dergelijke beroepen zien zich daarom het pad van de collectieve actie opgestuurd. Dat is dan, kennelijk, de manier om hun status in het beroepenveld te verstevigen.⁶⁹ Opmerkelijk is dat in beroepen die wel een eigen domein hebben weten te bewerkstelligen, de ‘zichtbaarheid’ voor collega’s het meest effectieve middel is om omhoog te komen.⁷⁰

En managers? Hun technologie bestaat uit ‘supervisie, management of bestuur’⁷¹. De benodigde vaardigheden zijn van algemene aard, weinig gestandaardiseerd en ze zijn moeilijk meetbaar. Wat telt, is voornamelijk de ‘loyaliteit’ aan de organisatie, de stijgingskansen bestaan uit het verwerven van banen met steeds meer vrijheidsgraden (‘discretionary requirements’: 115). Van een ‘markt’ (vandaag de dag hét onderwerp van discussie, in het bijzonder in het gekrakeel over de beloning van bestuurders en managers) is bij Thompson nog geen sprake. Dat heeft er mede mee te maken dat van een opleiding in de richting van de ‘managerial technology’ nog niet zo lang sprake was in 1967.⁷² Het blijkt tevens uit de verwaarlozing (een kleine verwijzing op pag. 125 daargelaten) van wat nu ‘aandeelhouderskapitalisme’ heet, met topbestuurders die als eerste taak hebben de aandeelhouderswaarde te maximeren, zo nodig op kosten van één, meer of alle werkorganisaties. Het portfoliomodel van de organisatie is uitstekend verenigbaar met de stellingen van Thompson. Maar we kunnen ons afvragen of dat ook nog opgaat voor het

nu vigerende 'principal-agent' model.⁷³ Het organisatiebeeld van Thompson is nog gericht op *continuïteit* van de organisatie. Dat was toen. Die tijd, echter, is wel voorbij.

Banen die een discretionaire handelingsvrijheid beloven, zijn gewild, want het zijn de 'betere' banen: meer leermogelijkheden, betere zichtbaarheid, minder pietluttige beoordelingsmaatstaven. Je vindt ze eerder hoger dan lager in de organisatie, en hoe hoger de baan, hoe meer handelingsvrijheid in de hier bedoelde zin. Dat heeft ook een schaduwzijde: mensen willen wel de baan, maar niet de onzekerheid die er niettemin integraal bij hoort. Het probleem voor de organisatie zit in het laatste, niet in het eerste (: 118). Hoe groot dat probleem is, is mede afhankelijk van hoe een organisatie daarmee omgaat. Zo moet een organisatie ervoor zorgen dat ze haar mensen niet opzadelt met regelen zonder de bijbehorende regelcapaciteiten.⁷⁴ Doet ze dat toch, dan zullen mensen ontwijkend gedrag ten toon spreiden. Niettemin, zo eenvoudig gaat dat ook weer niet, in het bijzonder niet als de interdependentie groot is en bovendien veranderlijk. Je kunt dan wel structuren ontwerpen die de regelcapaciteit daarop afstellen, maar je blijft zitten met (1) de omstandigheid dat het niet eenvoudig is om dat allemaal *vooraf* te regelen en (2) de omstandigheid dat je de interdependentie lang niet altijd zo exact in kaart kunt brengen dat het netjes een-op-een loopt met de verdeling van de nodige beslissingsruimte of marges. Voor de betrokken werknemers geldt dan dat ze eerder conservatief zullen handelen dan ondernemend, en eerder zullen proberen de beoordelingscriteria in hun voordeel om te buigen dan de beoordelingsmogelijkheden zo 'transparant' als mogelijk te maken. Vandaag de dag een actuele zaak, zullen we maar zeggen.

Een baan met discretionaire mogelijkheden is dus niet altijd een zegen. Noch voor de betrokken werknemer die er misschien pas laat achterkomt dat het aanvaarden van de baan meer onzekerheid meebrengt dan hij kan verteren, en evenmin voor de organisatie die er steeds rekening mee moet houden dat de betrokken werknemers te conservatief zijn en dus meer op hun eigen zekerheden gericht dan op de belangen van de organisatie. Dit laatste gevaar neemt toe als de betrokken werknemers ook kunnen sleutelen aan bijvoorbeeld de structuur van een organisatie (en dus aan de *verdeling* van de onzekerheden), aan de beoordelingscriteria en aan de toewijzing van regelcapaciteit. In het verlengde ligt het sleutelen aan de doelen van een organisatie, doelen begrepen als '*intended future domains*' voor die organisatie.⁷⁵ En met het domein komen de taakomgevingen om de hoek kijken, wat ertoe leidt dat een organisatie het best begrepen kan worden als een coalitie waarin de dominantie afhangt van de machthebbers in de organisatie, plus de afhankelijkheden van de omgeving die ook een plek moet vinden in die coalitie. Daarbij geldt dat hoe meer een organisatie met contingentie/onzekerheid geconfronteerd wordt, hoe meer machtsbases en 'politieke' posities er in de organisatie ontstaan.⁷⁶ Dat is een behartenswaardige stelling: onzekerheid leidt niet tot machteloosheid; onzekerheid leidt tot het ontstaan en het

innemen van machtsposities. Net als macht is onzekerheid een relatie: een relatie van systeem en omgeving die haar sporen trekt in het systeem én in de omgeving.⁷⁷

Het is misschien de moeite waard een en ander toe te lichten aan de hand van het voorbeeld onderwijs.⁷⁸ Onderwijstechnologie, onderwijsorganisatie en onderwijs en samenleving worden, in de eerste noch in de laatste plaats, aangestuurd vanuit een centrale regiekamer 'politiek' (of vertakkingen daarvan, zoals de Tweede Kamer, de minister, de gemeentes, een wethouder jeugd, enz.). Alle drie (de technologie van het proces en het management, het interne toezicht en de stakeholders, het externe toezicht en de politiek) hebben hun eigen 'logica'. Recent heeft de WRR die logica's een naam gegeven; het gaat dan om respectievelijk de provisieloga, de vraaglogica en de institutionele logica.⁷⁹

De drie logica's van de WRR hebben betrekking op verschillende niveaus in de samenleving: het microniveau van de school en de professionals en de bestuurders daarvan (de provisieloga), het mesoniveau van de stakeholders (de vraaglogica) en het macroniveau van de regels, (externe) toezichthouders en de politieke aansturing (de institutionele logica). Voor ons doel is een verwante, maar aangepaste, driedeling handiger.⁸⁰ Deze gaat uit van de onderwijsinstelling zelf en kijkt naar het type *technologie* van het onderwijsproces (het professionele deel van de organisatie gericht op de interactie van docenten en onderwijsvragenden), naar de afhankelijkheden van de omgeving en de *wederzijdse afstemming* van technologie en omgeving, in het bijzonder het zorgen voor de input- en outputtransacties (het managementdeel van de organisatie), en naar de institutionele omgeving (de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht, die verantwoordelijk zijn voor de plaats, de legitimiteit en de afstemming van de organisatie op de samenleving in brede zin).

We houden dus één centrale referentie aan (de onderwijsinstelling zelf) en niet drie (aanbieders, vragers en samenleving). Tussen de drie geledingen (bestuur, management, uitvoering) in de organisatie kan telkens een 'kwalitatieve' breuk worden aangewezen: het één loopt niet automatisch of continu over in het ander.⁸¹ Bestuursproblemen hebben een eigen logica, managementproblemen hebben die en onderwijsproblemen eveneens. Het bestuur zorgt voor de organisatie als instituut, het management voor de relaties met de taakomgevingen van de organisatie en de afstemming van de taakomgevingen, en de interne organisatie (verdeling van mensen en middelen) en de uitvoering staan, nog steeds in het geval van een school, voor de expertise en opzet van het leerproces. We kijken naar één en dezelfde school als achtereenvolgens een onderwijsinstelling, een arbeidsorganisatie en een onderwijs- of leerorganisatie. Zo kan schaalvergroting een bestuurlijke oplossing zijn voor een draagvlakprobleem dat direct het bestaansrecht van de instelling raakt. Tegelijk roept schaalvergroting tal van

managementproblemen op (ruimtelijke capaciteit, logistieke capaciteit, omvang en samenstelling van de bemensing van de organisatie) en problemen van uitvoering (omvang van klassen of groepen, aanpassing van pedagogiek en didactiek). Uiteraard, ook dit is afhankelijk van de technologie en van de manier waarop technologie en taakomgevingen samenhangen. Een voorbeeld hiervan kwamen we al tegen: de technologie van de massaproductie beïnvloedt de taakomgevingen door over te gaan tot verticale integratie; de bemiddelende technologie zoekt steeds meer klanten voor dezelfde diensten en de intensieve technologie gaat over tot domeinuitbreiding: het vergroten van de claim op klanten, patiënten en onderwijsdeelnemers.⁸² We moeten er bovendien rekening mee houden dat een organisatie in vrijwel alle gevallen alle drie genoemde technologieën zal toepassen. Ook in productieprocessen met een lopende band moeten klantcontacten en contacten met leveranciers worden georganiseerd, en bij het ontwerp van nieuwe producten spelen aspecten van de intensieve technologie vaker wel dan niet de eerste viool. Enzovoorts. Ten slotte: de mogelijke reacties verschillen niet alleen kwalitatief, ze zijn ook afhankelijk van het draagvlak dat ervoor kan worden gemobiliseerd bij toeleveranciers, afnemers en de samenleving, dus bij hun taakomgevingen en/of domeinen, en in een volgorde die niet vastligt, noch altijd voorspelbaar is. De reacties volgen echter wel één algemeen patroon: een organisatie zal altijd pogen haar afhankelijkheden te beperken.

Dat geldt ook voor de afhankelijkheid van professies. Een professie is per definitie organisatieoverstijgend. De 'referentiegroep' voor een professie is het geheel van de beroepsbeoefenaren. Hun 'taakgroep' is instellingsgebonden, hun 'thuisgroep' is altijd veel breder.⁸³ De 'identiteit' van een professie wordt veel meer door de eigen beroepsgroep bepaald dan door de instelling waar het beroep wordt uitgeoefend. Een professie stelt normen aan opleiding en toelating, aan uitoefening en kwaliteit, aan certificering en toezicht. Een professie kan niet zonder een professioneel domein en de grenzen van zo'n domein vallen in principe niet samen met de grenzen van een organisatie die een professional inhuurt. Dat betekent niet dat een domein niet ter discussie kan worden gesteld, want dat gebeurt voortdurend. Met als gevolg dat zodra een professie niet langer in staat is de haar kenmerkende kennis op de één of andere manier te codificeren en dus af te grenzen, ze in de problemen zit.⁸⁴ Dat is een gevaar dat in het onderwijs maar al te reëel is gebleken. We vinden een professioneel domein terug in beroepsprofielen, statuten, toegangs- en verwijderingsregels (bijvoorbeeld een eigen tuchtrecht), een fonds aan kennis, en ethische codes. Veel daarvan is in het onderwijs slechts rudimentair aanwezig, dan wel door anderen dan de beroepsgroep georganiseerd. We kunnen ons daarom afvragen of er in het onderwijs überhaupt sprake is van professionals en of we niet beter kunnen spreken van 'semi-professionals'⁸⁵, zoals in de gezondheidszorg al die beroepen die onder één of andere constructie van de 'verlengde arm' vallen.⁸⁶ De nu plaatsvindende discussie over 'professionele ruimte' in het onderwijs van laag tot hoog, de plannen om 'professionele ruimte' in de wet vast

te leggen, het feit dat er mede over dit onderwerp per 1 juli 2008 een convenant LeerKracht van Nederland is afgesloten door het Ministerie van OCW en de sociale partners, alles wijst erop dat de professionaliteit van de leerkracht onder druk is komen te staan en eerherstel behoeft. Nu nog uitvinden wat het is.

In elk geval heeft de in sommige literatuur geopperde oplossing van de semi-professie meer nadelen dan voordelen. Immers, semi-professionals vallen onder andere *uitvoerende* professionals, niet onder ‘managers’. Maar in het onderwijs zien we nu juist dat de docent de manager boven en vaak ook tegenover zich ervaart, en veel minder de andere uitvoerende professionals. Het vak van docent kun je op tal van plekken uitoefenen, maar de professie is eerder afhankelijk geworden van de dominante modes in organisatieland dan van de beroepsbeoefenaren zelf. De logica van de onderwijsprofessies (beslissingen over wat goed, leerlinggericht en verantwoord onderwijs is, voortvloeiend uit de voor onderwijs kenmerkende technologie) dreigt beklemd te raken tussen de logica van de markt enerzijds (autonomie van school en bestuur; concurrentie om leerlingen, sponsors, stages; verzelfstandiging) en de logica van de bureaucratie in groter wordende en meer markt- en vraaggerichte organisaties (samengevat in het trefwoord ‘management’ enerzijds, complexe regelgeving en stapelend toezicht anderzijds).⁸⁷

Het is in de specifieke situatie van het onderwijs beter te vragen naar waarin de professionaliteit van het beroep nog bestaat of opnieuw kan worden bevestigd, dan op zoek te gaan naar de een of andere classificatie waarin de onderwijsgevende kan worden ondergebracht. We kunnen daarbij twee, elkaar niet uitsluitende, kanten op: de kant van de pogingen een eigen domein af te palen, en de kant van de inhoud van de professie. De eerste kant is traditioneel de vakbondskant en bestaat eruit het beroep een hogere plek te geven op de lange en vertakte beroepenladder en het af te schermen van aanpalende en mogelijk concurrerende beroepen.⁸⁸ Collectieve actie dus, en we zien die ook, zowel in de zorg als, hoewel minder geprofileerd, in het onderwijs (te denken valt aan pogingen het docentenvak meer status te geven door, in combinatie met betere arbeidsvoorwaarden en carrièremogelijkheden, de inhoudelijke eisen te verhogen door het opleidingstraject te verzwaren en dat te verzilveren in een hoger kwaliteitsniveau van de docenten).

De inhoudelijke kant zelf zoek ik in de specifieke technologie en in het bijzonder in die facetten van het docentschap die *niet* aan de onderwijsvragende worden overgedragen.⁸⁹ Denk aan de arts: die bewijst mij een goede dienst door een goed gezondheidsadvies, niet door een college medicijnen. En als ik niet tevreden ben, is dat niet omdat de arts mij te weinig heeft geleerd, maar omdat mijn gezondheid er niet beter op is geworden. En pas als andere artsen vinden dat mijn klachten gerechtvaardigd zijn omdat het advies niet deugde, kan ik mijn ontevredenheid omzetten

in een schadeclaim op de arts. Dan ben ik nog steeds geen expert in medicijnen, en daar gaat het ook niet om.

Denk aan de pedagogie: daarvan wordt de kwaliteit niet beoordeeld door de afnemers, maar door de vakgenoten, en daarin berust de professionaliteit van de docent. Dat kan ook niet anders bij intensieve technologieën. Het gaat niet om de inhoud van het vak – want daar huren we gewoon zij-instromers voor in als dat nodig is –, maar om de inhoudelijke pedagogische expertise die via opleiding én ervaring wordt aangeleerd door de docent, wordt *verwerkt* in het vak dat wordt gedoceerd, en als professionele ‘expertise’ kan worden benoemd.⁹⁰ Een ‘goed docent’ heeft voorbeeldwerking, en dat voorbeeld is afhankelijk van het vermogen van de docent de leerlingen uit te dagen en in te schakelen, hen tot participatie te bewegen dus. Net zoals de expertise van de chirurg leidt tot gezondere patiënten (afhankelijk van de Ausgangssituatie van de patiënt, diens omgeving, enz.), leidt de expertise van de docent tot betere leerlingen (afhankelijk van hun Ausgangssituatie, hun omgeving, enz.). En net zoals de chirurg die expertise niet overbrengt op de patiënt (want de expertise staat ter beoordeling van de collega-chirurgen), brengt de docent de pedagogische expertise niet over op de leerling.

Wat wel kan, is die expertise inzetten in ook andere dan schoolse omgevingen. Zoals het vanuit het onderwijs wenselijk is de praktijk het onderwijs in te trekken (en daar als bijproduct misschien ook nog enige *zij-instroom* aan over te houden), is het evenzeer wenselijk de vaardigheden van de docenten (en van de studenten) ook buiten de school in te zetten en voor henzelf en de praktijk nuttig te maken – en misschien daar als bijproduct enige *zij-uitstroom* aan over te houden. Het inzetten van vaardigheden in diverse contexten is een verrijking van de vaardigheden en een voordeel voor de plekken waar de vaardigheid wordt uitgeoefend, in het onderwijs en daarbuiten. Het staat een gevarieerder en completer beoordeling toe en het verhoogt de zichtbaarheid van de baan van de betrokken student dan wel medewerker. Dan zou die baan – en ook studeren kun je als een baan zien – de opmaat zijn tot een loopbaan. Gewoon, omdat de ‘loopbaan in de baan’ het format geworden is en de ‘baan voor het leven’ heeft afgelost. Nemen we als uitgangspunt niet de docent, maar de student, dan ligt de studie als een ‘loopbaan in de baan’ niet slechts voor de hand. Het kan niet anders: een goede studie is een studie die je in niet al te lange tijd afrondt en die je tegelijkertijd openingen biedt naar banen op je dan verworven niveau en met de belofte van meer. Zou dat eenmalig zijn, of ligt in het de eeuw van het permanente leren niet meer in de rede dat je ook je net verworven baan beoordeelt op mogelijkheden voor verder leren? Dat je die baan dus plaatst in wat dan de vorm van een herkenbare loopbaan begint aan te nemen? En zou dat wat studenten te wachten staat en wat zij ook mogen verwachten, niet tevens mogen gelden voor hun docenten?⁹¹

Marshall McLuhan schreef dat in het elektronische tijdperk van de automatisering, arbeid zou veranderen in wat hij noemde 'leren voor de kost'.⁹² Het lijkt me een juiste typering. Ik wil hopen dat het beeld van de 'loopbaan in de baan' er een, hoe voorlopig ook, acceptabele uitwerking van is.

VI Voor onderweg



Een arbeidsmarktconvenant voor het onderwijs

Na de korte excursie door functieland, met als leidraad de vraag naar de stand van zaken met betrekking tot functies en loopbaankansen (en de relatie daartussen), is het nu tijd om de vraag te stellen naar het hoe. Na het wat het hoe dus: hoe kunnen arbeidsrelaties en arbeidsverhoudingen zo worden ingericht dat ze bijdragen aan optimale inzetbaarheid of employability, aan het streven naar de ‘juiste persoon op de juiste plek’? Ik pleit in dit verband voor het gebruikmaken van het instrument van het convenant. Ik weet dat het convenant in regeland Nederland zo ongeveer het vuilnisvat geworden is voor alle afspraken waarvoor men wetten en besluiten niet nuttig acht en contracten te bedreigend, terwijl men tegelijkertijd niet helemaal niets wil doen. Desondanks meen ik dat het convenant, opgeschoond en terug naar wat er de kern van is, goede diensten kan bewijzen. Ik zal dat illustreren aan de hand van een voorbeeld, opgesteld voor het onderwijs, maar met de pretentie dat het ontwikkelde model veel breder inzetbaar is. En inzetbaar, daar ging het nou net om.

Convenanten leggen verbindingen die er voorheen niet waren, c.q. ze leggen bestaande verbindingen anders. In het onderwijs zouden convenanten op dit moment van nut kunnen zijn indien ze eraan bijdragen dat de mobiliteit van personeel ten goede komt aan respectievelijk het effectieve arbeidsaanbod, aan betaalbare werkgelegenheid en aan de levensloopwensen en –beperkingen van onderwijsgeevenden. De effecten van een stagnerend en in de toekomst misschien ook dalend aantal leraren en onderwijzers kunnen worden verzacht door de ‘omloopsnelheid’ van de beschikbare arbeid te vergroten. Mobiliteit dient het effectieve arbeidsaanbod te vergroten, niet te verkleinen; mobiliteit dient de werkgelegenheid te bevorderen, niet te vernietigen; mobiliteit dient het samengaan in de tijd van arbeid, zorg, leren en vrije tijd te vergemakkelijken. Mobiliteit van personeel is een belangrijk arbeidsmarktaspect van de personele voorziening in het onderwijs (uiteraard: niet alleen in het onderwijssysteem). De koppeling van school en arbeidsmarkt liep tot voor kort in de eerste plaats over het (ook de onderwijsarbeidsmarkt kenmerkende) verschijnsel van de ‘interne arbeidsmarkt’. Dat hield in dat er alles aan gelegen was om mensen die eenmaal in het onderwijs waren, daar ook te houden. Dat maakte de externe markt natuurlijk veel kleiner dan nodig was (op dezelfde manier als geld dat niet circuleert, de geldhoeveelheid kleiner maakt). Om die externe markt te vergroten, is het daarom niet nodig om meer mensen binnen het onderwijsstelsel te krijgen. Nodig is wel om de mensen zo snel mogelijk op de juiste plek te krijgen, en dat betekent uiteraard ook ervoor te zorgen dat die plekken tijdig vrijkomen. Meer mobiliteit dus, als functioneel equivalent van meer aanbieders.

Box 1 Zeven stellingen

1. Goed werkende markten veronderstellen een aanbodoverschot (geen ‘nee’ verkopen).
2. Ook de arbeidsmarkt heeft een aanbodoverschot nodig (arbeidsreserve, werkloosheid).
3. Op de arbeidsmarkt is de vraag naar arbeid daarom gerantsoeneerd. De bezetting van de werkgelegenheid is, gecombineerd met een flexibel werkende arbeidsmarkt, een stoelendans: hoe hard we ook lopen, er is op z’n minst één stoel te weinig.
4. Om een overschot te houden zal, bij stagnerende aantallen, de omloopsnelheid omhoog moeten.
5. De omloopsnelheid kan alleen omhoog indien, bij gegeven aantallen mensen, in elke nieuwe ronde van de dans zoveel mogelijk stoelen vrijkomen.
6. Op dit moment komen per ronde weinig stoelen vrij. Er is geen uitstroom uit stoelen. Daardoor raakt ook de doorstroom over de stoelen heen in het ongereede en als gevolg daarvan blijft ook de instroom achter.
7. Om de stoelendans van betere spelregels te voorzien, is een convenant het aangewezen middel.⁹³

Om redenen die hier niet ter discussie staan, mogen we ervan uitgaan dat de interne arbeidsmarkt z'n langste tijd heeft gehad. De interne arbeidsmarkt, waar uiteraard de ontslagbescherming bij hoort, leidde extern tot slecht gereguleerde mobiliteit: te weinig bij een ruime, te veel bij een krappe arbeidsmarkt. Met als bijkomend risico het hamsteren aan de ene kant, het krampachtig binden van personeel aan de andere kant.⁹⁴ Met het verzwakken van de interne arbeidsmarkt kan de koppeling met de externe arbeidsmarkt opnieuw worden gelegd. Dat is ook om andere redenen nodig, zoals we zagen: het arbeidsaanbod neemt over de gehele linie, en dus ook voor het onderwijs, eerder af dan toe. Er is behoefte aan regulering, in de zin van het beter beheersbaar maken, van mobiliteit. Mijn stelling is dat het arbeidsmarktconvenant hiervoor het geschikte kanaal is. In de onderstaande tekstbox geef ik de ratio weer van een nieuwe en losse koppeling van arbeidsmarkt en onderwijs.

Box 2 Korver's verkeersvergelijking

Om dat aannemelijk te maken, gebruik ik even een omweg. Die bestaat uit de voor economen bekende verkeersvergelijking van Fisher: $MV=PT$ (de geldhoeveelheid, M , vermenigvuldigd met de omloopsnelheid, V , van het geld is gelijk aan het prijspeil, P , vermenigvuldigd met de afzet, T). Deze vergelijking is een gelijkheid: er zit geen oorzaak en gevolg in, en dus ook geen theorie over de geldhoeveelheid, de omloopsnelheid, enzovoorts. Wel nodigt de gelijkheid uit tot het opsporen van de factoren die aan de elementen – en aan hun verandering – ten grondslag liggen. Ik gebruik deze gelijkheid hier alleen om de parallel te schetsen die we mogen trekken voor de bewegingen op allerlei terreinen, waaronder de arbeidsmarkt.

Ook voor de arbeidsmarkt valt een verkeersvergelijking op te stellen, een 'wet' (met een wetsbegrip even bescheiden als de 'wet' dat voor een chemicus water altijd gelijk staat aan H_2O), en deze ziet er als volgt uit: $LM=WE$, waarbij L staat voor het arbeidsaanbod, M voor de mobiliteit van de arbeid, W voor het loon (loonpeil) en E voor de werkgelegenheid. De gelijkheid drukt ook hier eenvoudig uit dat het arbeidsaanbod vermenigvuldigd met de mobiliteit van de arbeid gelijk is aan het loonpeil vermenigvuldigd met de werkgelegenheid. Zoals in de oorspronkelijke verkeersvergelijking de waarde van het geldaanbod gelijk is aan de waarde van de geldvraag, is in deze vergelijking de waarde van het arbeidsaanbod gelijk aan de waarde van de vraag naar arbeid, de werkgelegenheid. De gelijkheid zegt op zich nog niets over het waarom van de eenheden, noch over hun relaties, noch over hun groei, stagnatie of daling. Wil je daar iets aan doen, dan moet je buiten de identiteit treden en nagaan of we, wanneer we E willen vergroten en tegelijkertijd W constant willen houden, dan de L , de M of allebei moeten vergroten en wat daar de mogelijkheden voor zijn. Dat is de enige manier, niet om aan de stoelendans te ontkomen, maar om de stoelendans met meer stoelen te spelen en dan te bezien of we dat voor

elkaar kunnen boksen door ofwel het aantal spelers ofwel de snelheid van het bezetten en weer loslaten van de stoelen aan te passen. De vraag wordt dan: hoe krijg ik meer spelers en/of hoe zorg ik ervoor dat ze sneller op hun plek komen én die plek weer sneller verlaten?

Los van dit type beleidsvragen kunnen we gewoon waarnemen hoe de dans in z'n werk gaat. Zo ligt het voor de hand dat E een effect heeft op L, op W en op M (meer werkgelegenheid roept onder omstandigheden meer aanbod op, zeker als de prijs meedoet, en ook meer mobiliteit), net zoals L naar E leidt (meer aanbod leidt, zij het op termijn, tot meer E: een wet van Say voor de arbeid heb ik dat bij een eerdere gelegenheid genoemd. En het leidt tot een beperkte W: zoals De Beer bij herhaling heeft betoogd, is het de stijging van de arbeidsparticipatie geweest die de loonmatiging in de hand heeft gewerkt, en niet in de eerste plaats het 'poldermodel'. Vgl. T. Korver, *Arbeidspolitiek*, pp. 354-372 in: T. Korver, red., *Arbeidspolitiek*. Themanummer *Sociologische Gids* 1999/4. Vgl. P. de Beer, *Over werken in de post-industriële samenleving*. Den Haag; SCP 2001). Enzovoorts.

Nu terug naar ons beginpunt. We constateren dat het arbeidsaanbod zelf niet zal stijgen in de voorzienbare toekomst, terwijl de behoefte aan arbeid wel degelijk toeneemt, in het bijzonder als gevolg van de arbeidsintensieve eisen van onze verzorgingsarrangementen enerzijds en de inning van de daarvoor nodige premies en belastingen anderzijds. Dat leidt tot de volgende beleidsaanbeveling: Beïnvloed L door M. M is geen natuurverschijnsel: het feit dat M onbeheersbaar lijkt te worden bij een krappe arbeidsmarkt, is een indicatie voor het niet goed functioneren van die markt. Huiselijk uitgedrukt: vermoedelijk willen mensen meer bewegen bij een ruime arbeidsmarkt, maar durven ze niet. En omgekeerd? Halen ze de schade in bij een krappe arbeidsmarkt, en zoeken ze eventueel door en door en door? Dan slaat de pendule twee keer teveel uit. Het ontbreekt aan uitstroombelid. Daardoor blijven mensen ofwel te lang zitten, ofwel ze gaan te snel weer weg. In het eerste geval wordt het arbeidsaanbod kleiner dan nodig, in het tweede groter. En in beide gevallen is het effectieve arbeidsaanbod de klos. Een ontbrekend uitstroombelid is voor de arbeidsmarkt hetzelfde als het fiscale beleid van Zalm: de timing deugt niet en het werkt procyclisch. In de periode van de 'interne arbeidsmarkt' werd het probleem nog scherper, omdat een interne arbeidsmarkt per definitie het voor de arbeidsmarkt beschikbare arbeidsaanbod verkleint (het aantal stoelen in de stoelendans van de arbeidsmarkt wordt kleiner, want wie eenmaal een stoel heeft, danst niet meer mee). Helemaal zonder beweging is natuurlijk ook de interne arbeidsmarkt niet; er is per slot functiemobiliteit naast externe mobiliteit. Niettemin: de beweging in de interne arbeidsmarkt wordt gereserveerd voor diegenen die al een stoel hebben. Zie verder WRR, *Investeren in werkzekerheid* (Amsterdam; Amsterdam University Press 2007).

Laat ik een suggestie doen voor een andere optie. Die suggestie bestaat feitelijk uit een nieuwe term voor mobiliteit: transities. Naar mijn mening (ontleend aan G. Schmid, *Transitional Labour Markets; a new European employment strategy*. Pp. 223-253 in B. Marin, D. Meulders, D. Snower, eds. *Innovative Employment Strategies*. Ashgate; Aldershot 2000) zijn transities de mobiliteitsvorm die het beste aansluit bij de moderne arbeidsmarkt: de transitionele arbeidsmarkt. Anders gezegd: wie het aantal exits vergroot binnen de arbeidsmarkt, door bijvoorbeeld zorgarrangementen beter af te stemmen op arbeidsparticipatie, sabbaticals mogelijk te maken, door een goed uitstroombesleid op te zetten, enz., komt in een betere positie de mobiliteit te sturen (sturen van mobiliteit door transitiefaciliteiten) en kan tevens winst boeken bij vergroting van het effectieve arbeidsaanbod en via dat aanbod van de werkgelegenheid.

Beïnvloed L door M: effectueer het arbeidsaanbod door mobiliteit beter te reguleren dan voorheen en zet daarvoor een arbeidsmarktconvenant in.⁹⁵ We zijn weer terug bij de oppascentrale.

Een convenant is geen wet, het is geen politiek voorschrift, en het is evenmin een contract. Het is een 'afsprake'. Het reageert op zowel de beperkte externe sturingsmogelijkheden van recht en politiek als op de beperkingen van de collectieve arbeidsovereenkomst. De convenanten bewijzen dat een terugtrekkende overheid geen afwezige of passieve overheid hoeft te zijn. Convenanten veronderstellen een andere rol van de overheid; ze zijn de erkenning dat de overheid misschien wel veel wil, maar lang niet alles kan. De overheid participeert in convenanten niet vanuit een bevelsoptiek, maar vanuit een overlegoptiek en ze doet dat omdat er tal van problemen zijn waar gezamenlijk optreden van overheid en sociale partners wenselijk is, maar met de traditionele beschikbare middelen niet kan worden gerealiseerd.⁹⁶ Vaak gaat het daarbij om kwesties die in het arbeidsrecht en sociale zekerheidsrecht wel geregeld zijn, maar op een weinig effectieve manier. Daarnaast blijken ook cao's niet in staat om alle problemen in het kader van de zelfregulering van het bedrijfsleven op te lossen. Een cao is op zichzelf een schoolvoorbeeld van een structurele koppeling tussen het rechtssysteem (hier vertegenwoordigd door het arbeidsrecht) en het economische systeem, vertegenwoordigd door werkgevers- en werknemersorganisaties.⁹⁷ Het politieke systeem valt erbuiten, maar het is precies dat systeem dat zich met behulp van het convenant weer op de 'agenda' van de arbeidsverhoudingen heeft willen zetten. Waar het initiatief voor een convenant feitelijk ook vandaan komt, steeds houdt het een nieuwe manier in van het representeren van publieke belangen in het veld van de collectieve arbeidsverhoudingen. Vandaar de stelling dat convenanten een soort 'losse koppeling' zijn tussen politiek en het bedrijfsleven, een representatie van het publieke belang bij en samen met organisaties en actoren in het bedrijfsleven. Terwijl de SER de regering adviseert over het meest wenselijke

sociaaleconomische beleid in brede zin, en daarmee een 'uitnodiging' is aan de regering de agenda van het bedrijfsleven serieus te nemen, is een convenant een 'uitnodiging' aan het bedrijfsleven de publieke agenda serieus te nemen. Toegegeven, zo'n uitnodiging was wel nodig ook, in het licht van de gebleken gebreken van sturing door wetten en voorschriften. Maar niettemin.

Box 3 Het convenant

Een convenant is een ondertekende schriftelijke afspraak tussen de overheid en één of meer andere partijen met het oog op de realisering van overheidsbeleid. Een convenant is geen contract, geen wet en is niet in rechte afdwingbaar. Convenanten lijken eerder op een 'gentlemen's agreement' dan op een wet, en eerder op een belofte dan op een contract. Juridisch gezien is een convenant 'vormvrij'. Dat betekent niet dat er geen vorm aan wordt gegeven, het betekent simpelweg dat de vorm 'maatwerk' kan zijn, afhankelijk van het te behandelen probleem, de deelnemende partijen, de duur, de streefcijfers of streefniveaus, enz. Er gaan natuurlijk wel verplichtingen vanuit, en we zien dan ook dat de overheid tot dit middel haar toevlucht neemt als blijkt dat contracten niet effectief zijn en ook 'harde' wetten en voorschriften niet effectief zijn. In de tijd valt de opkomst van het convenant samen met de 'terugtrekkende overheid'.

In het bedrijfsleven spelen arboconvenanten een belangrijke rol. De wet heeft de ondernemingen vanaf de jaren tachtig meer en meer zelf verantwoordelijk gemaakt voor de kosten verbonden aan ziekteverzuim. Toen dat op zichzelf niet voldoende bleek om het verzuim terug te dringen, heeft men eerst de contractuele kaart gespeeld: arbo werd vermarkt. Toen dat nog steeds niet veel effect had – bedrijven maken van arbo een kosten-batenanalyse, en van de uitkomst daarvan kan arbo best eens het kind van de rekening worden: 'te duur' –, is men bij het convenant uitgekomen. Convenanten zijn 'zacht' recht. Convenanten sluiten in principe aan bij de regulering door sociale partners zelf en voegen daar het algemeen belang aan toe. We vinden convenanten op tal van gebieden, van milieu tot en met de arbeidsmarktpositie van minderheden. Voor het terrein van de arbeidsverhoudingen zijn met name de arbeidsomstandigheden- (Arbo- en Arboplus-)convenanten en de arbeidsmarktconvenanten van belang. Alleen al tussen 1999 en 2004 zijn 51 Arbo(plus)-convenanten tot stand gekomen, die de arbeidsomstandigheden van bijna de helft van alle werknemers in Nederland betreffen! De rode draad in deze convenanten is de bevordering van snelle re-integratie van werknemers door het aanpakken van de oorzaken van ziekteverzuim, zoals hoge werkdruk, fysieke en omgevingsbelasting, RSI, enz. De resultaten zijn bemoedigend. De baten (financieel gewin als gevolg van reductie van ziekteverzuim) overtreffen de kosten. Verder zien we dat de convenantafspraken in bijna de helft van de gevallen later worden verwerkt in cao's. Wanneer

het kunstje eenmaal ontdekt is, kan het worden opgenomen in afspraken die we toch al maakten, zoals de cao.

Daarnaast zijn er arbeidsmarktconvenanten, zoals in de zorgsector, in het onderwijs, voor herintredende vrouwen en voor minderheden. Hun succes is wisselend en blijkt sterk afhankelijk van de situatie op de arbeidsmarkt zelf. Indien de convenanten inspringen op een tekort aan arbeidskrachten (de match tussen aanwijsbare arbeidsreserves én openstaande en moeilijk vervulbare vacatures), is de kans op succes groter gebleken dan in een situatie van groeiende werkloosheid.

Convenanten hebben te maken met onzekerheden: ze maken onzekerheden bespreekbaar en vervolgens bewerkbaar. Wie daarvoor in welke capaciteit wordt aangesproken, is dan nog niet bekend. En ook is niet bekend of degenen die worden uitgenodigd te participeren, de uitnodiging zullen accepteren. In eerste aanleg is de kans op afwijzing groot: de zorgen van de overheid zijn niet de zorgen van het bedrijfsleven, en het heeft weinig zin te proberen het bedrijfsleven te motiveren zonder de geëigende condities te creëren.⁹⁸ Een convenant heeft slechts dan zin als het een probleem benoemt dat zowel van belang is voor de overheid als voor het bedrijfsleven. Daarbij hoeven de doelstellingen niet parallel te lopen. Het is heel goed mogelijk dat de overheid tot doel heeft de arbeidsparticipatie te vergroten om de verzorgingsstaat betaalbaar te houden (meer contribuanten, minder uitkeringstrekkers) en het bedrijfsleven meer geïnteresseerd is in de relatie tussen arbeidsparticipatie en loonmatiging.⁹⁹ Het is ook mogelijk dat beide geïnteresseerd zijn in het vergroten van de mobiliteit van arbeid, de overheid om een acceptabel alternatief te hebben voor vervroegde uittreding of langdurige werkloosheid van oudere werknemers ('branchebruggen', 'intersectorale mobiliteit': twee voorbeelden waar het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid in heeft geïnvesteerd), en het bedrijfsleven om meer nieuwe instroom te bereiken.

Als regel is het probleem dat een convenant moet helpen oplossen, al wat langer bekend en benoemd. Het bestrijden van arbeidsongeschiktheid stond allang op de agenda voordat het convenant te hulp kwam. Noch wetgeving en voorschriften, noch de vermarkting van verzekeringen en arbozorg hadden het probleem onder de knie gekregen. Wat werd nagestreefd, was bekend, evenals de verschillende motieven die eraan ten grondslag lagen, maar daarmee was het hoe nog niet gegeven. Het convenant staat, gegeven een gedeeld probleem, in het teken van het hoe. Het vasthouden aan een eigen 'identiteit' ('ik ben werkgever; ik ben professional', enz.) en de daarmee verbonden belangen en doelen ('ik wil een zo groot mogelijk

beschikbaar arbeidsaanbod; ik wil een versterking van mijn professionaliteit') is in zo'n kader weinig behulpzaam.¹⁰⁰ Immers, wat de effecten zijn op werkgevers en professionals, moeten we vooral niet verwarren met het vinden van de juiste startcondities om het probleem waarvoor het convenant in het leven wordt geroepen, te lijf te gaan. De hoe-vraag is, en dat is kenmerkend voor convenanten, een open vraag. We kunnen bijvoorbeeld wel vinden dat een segmentering van de arbeidsmarkt moet worden uitgebannen en dat daarmee een groot publiek belang in het geding is, maar daarmee hebben we hooguit een publieke doelstelling weergegeven. Hoe die doelstelling door het bedrijfsleven wordt opgepakt, is daarmee nog onbekend. Evenmin is iets gezegd over de vraag of het bedrijfsleven zich überhaupt wel iets hoeft aan te trekken van dat publieke belang. Het tegengaan van segmentering is niet automatisch een bedrijfsbelang, laat staan een belang van het gehele bedrijfsleven. Het eerste belang van ondernemingen is winst. De vraag wordt dan onder welke omstandigheden het bedrijfsleven er goed aan doet zich te laten 'storen' door het tegengaan van segmentatie en bereid is van die storing het beste te maken – door zich te verbinden aan een convenant.

Uiteraard is segmentering ('insider-outsider'-barrières) niet de enige vraag waarbij het convenant te pas komt. In ons geval is de vraag naar de vergroting van het effectieve arbeidsaanbod interessanter. Tot die casus wil ik me in deze paragraaf verder beperken. Vanuit de overheid gaat het in het onderwijs inderdaad om een publiek belang. Los van de resultaten voor de onderwijsdeelnemers zelf, genereert het onderwijs ook 'neighbourhood effects'.¹⁰¹ Positieve externe effecten dus, in de vorm van een adequaat arbeidsaanbod en in de vorm van actieve burgers.¹⁰² Om die effecten te bereiken, heeft men vanzelfsprekend ook een voldoende aanbod van leerkrachten nodig. Deels worden die geleverd door het onderwijssysteem zelf, maar zelfs al mochten we daar in 'het land van ooit' ooit genoeg aan hebben gehad, nu (als gevolg van onder meer de vergrijzing en de ontgroening) zal dat niet langer volstaan. Laten we daarom aannemen dat het publieke belang en het belang van het onderwijssysteem in elk geval samenkomen in het bevorderen van een adequaat arbeidsaanbod.

We zagen dat we het effectieve arbeidsaanbod langs twee lijnen konden beïnvloeden: via het aantal mensen en via hun mobiliteit. Wat er tot dusver aan convenanten is geweest, loopt via de 'mensen'. Voor zover er iets is gedaan met mobiliteit, gaat dat meestal niet verder dan 'boeien en binden'. Het onderwijs wil er én mensen bij én ze mogen niet weg. Ook arboconvenanten en convenanten gericht op het tegengaan van 'fuikfuncties' staan in dit teken: het voorkomen dat mensen afscheid nemen van de arbeidsmarkt. Daarbij koerst men op 'behoud', meer dan op externe doorstroom – hoewel ook dat thema gelukkig niet geheel afwezig is. Het zijn echter nog maar druppels op een gloeiende plaat. Voorlopig is het nog steeds zo dat de externe onderwijsarbeidsmarkt eerder kleiner wordt dan groter. Over de afbouw van de interne

arbeidsmarkt spraken we reeds. Ook de interne arbeidsmarkt heeft een conserverend effect en zal opnieuw eerder het aanbod voor de externe markt verkleinen dan vergroten. In het onderwijs is de interne arbeidsmarkt nog niet verdwenen. Het bereik ervan wordt wat kleiner en zwakker (denk aan de lelijke cesuur binnen het onderwijspersoneel sinds we 'na-hossers' hebben, en denk aan de andere kant aan de geleidelijke afschaffing van het lifo-stelsel). Het effect van de personeelsvoorziening binnen scholen op de externe arbeidsmarkt en op mobiliteit hangt verder af van de manier waarop functiedifferentiatie wordt toegepast. Ook dat, met andere woorden, zou mede in het licht van het belang van de externe arbeidsmarkt en van de mobiliteit op die markt bekeken moeten worden.

Echter, dat is nog niet opgepakt in de convenanten. Door de onhandige richting van de convenanten tot dusver hebben ze minder effect op het effectieve, en dus inzetbare, arbeidsaanbod gesorteerd dan mogelijk zou zijn. Een convenant met als motto 'laten we de instroom van personeel bevorderen door de uitstroom beter te leren reguleren' zou een stap op weg zijn. Een eerste geluid hieromtrent haalde in het tamelijk recente verleden de krant. Kranten zijn er niet alleen voor slecht nieuws.¹⁰³

Laten we nog een stap verder gaan in onze veronderstellingen en aannemen dat de overheid en het onderwijsveld het er beide over eens zijn dat het bevorderen van externe doorstroom het nastreven waard is om de instroom naar en de doorstroom binnen het onderwijs een nieuwe impuls te geven. Dan pas, hoe ver weg zo'n gedeelde visie ook nog is, begint het echte werk. Het convenant moet een vorm krijgen, en de vraag is hoe we hier 'leren reguleren': aansluiten bij cao's en integraal personeelsbeleid aan de ene, bevordering van (intersectorale) mobiliteit aan de andere kant. Het kunstje is er nog niet; het convenant moet dat al doende op het spoor komen – inclusief het risico dat de resultaten van de zoektocht een aantal gevestigde belangen kunnen schaden. Of dat zal gebeuren, weet niemand van tevoren – dat het kan gebeuren, is een reële mogelijkheid.

Het pad betreden van het convenant komt erop neer dat de betrokkenen zich in een leersituatie begeven. Er moet iets geleerd worden, in ons geval hoe men een reguliere personeelsvoorziening kan combineren met zowel instroom als uitstroom, en meer in het bijzonder met uitstroom als voorwaarde voor instroom. Dat is een nieuwe situatie, die niet rijp is voor contracten, noch voor wetten en politieke voorschriften. Organisaties hebben altijd bijzonder veel tijd en moeite gestopt in werving, selectie, opleiding en interne doorstroom van medewerkers, en veel minder in uitstroom of externe doorstroom. 'Boeien en binden', inderdaad. Over het vertrek van medewerkers werd eigenlijk pas nagedacht als de organisatie was uitgekeken op de werknemer – bij onvoldoende presteren – of als de organisatie het vertrek van de werknemer vermoedde en wilde

voorkomen – bij bovengemiddeld presteren. Het is alsof men beweging wil hebben door beweging te laat in te zetten of door beweging te frustreren. Dat schiet niet écht op.

Het stimuleren van instroom onder conditie van een gericht uitstroombesleid is nieuw. Er zijn weinig voorbeelden.¹⁰⁴ En dus moet het worden geleerd, met vallen en opstaan ongetwijfeld, en dus door het maken van vergissingen.¹⁰⁵ Immers, een vergissing is weinig anders dan een afwijking van een verwacht resultaat. Wanneer je niet weet welk resultaat überhaupt verwacht mag worden, kun je pogen met experimenten, pilots, simulaties en dergelijke uitkomsten en acties aan elkaar te verbinden. En opnieuw, dat kan ertoe leiden dat we bekende oorzaak-gevolgrelaties terzijde moeten schuiven, of dat allerlei nevengevolgen optreden waar we geen rekening mee hadden gehouden en die we als hulp of hinder kunnen ervaren, alnaargelang. Zulk leren heeft, in de context van een convenant, zin als alle betrokkenen leren combineren met toezien op het leren en de resultaten en gevolgen ervan. Het mechaniek is learning-by-monitoring.¹⁰⁶ De traditionele relatie is dat degenen die leren, niet zelf toezicht houden. Dat is in tal van gevallen ook wel zo handig. Maar niet in het geval waarin iedereen aan het leren moet, waar de weg nog niet goed is gemarkeerd en waar de moeilijkheden onderweg nog moeten worden geëxploreerd. Zoals bij innovatie, inclusief de sociale innovatie van employability en de bijbehorende innovatie van de arbeidsverhoudingen. Het ‘monitoren’ van acties, ervaringen en uitkomsten is als zodanig een vorm van leren die we vooral niet moeten uitbesteden aan anderen (we zouden het ook ‘leren leren’ kunnen noemen, of ‘reflexief leren’).

Het geijkte voorbeeld in dit verband is het Japanse systeem van Just-in-Time (JIT). Het gaat dan niet om het stelsel zelf, maar om de stroom van uitvindingen die ervoor nodig zijn geweest en, in het bijzonder, de manier waarop die tot stand zijn gekomen. JIT is de uitkomst van een grote ‘pent up’-vraag, direct na afloop van WOII, en een enorm gebrek aan bronnen om in die vraag te voorzien. Het trefwoord JIT geeft de richting van het op te lossen probleem aan: hoe het productieproces zo op te zetten dat elke vorm van verspilling effectief wordt bestreden.¹⁰⁷ Dit is vertaald in wat de kern van het systeem is geworden: een productieproces dat nergens afhankelijk is van voorraden.¹⁰⁸ Nul voorraden dus. Hamsteren is in dit voorbeeld zoets als vloeken in de kerk, en precies daarom is het een instructief voorbeeld. In een langdurig proces van zoeken, testen, verwerpen, wijzigen, implementeren is langzamerhand het JIT-systeem ontstaan, dat inmiddels de leerboeken heeft gehaald, met als voornaamste kenmerken het organiseren van de productie in een ‘pull’-systeem, gemarkeerd door ‘Kanban’ en ondersteund door een netwerk van toeleveranciers, en verder technische innovaties zoals de SMED (single minute exchange of dies) en een personeelsbeleid geënt op ‘life time employment’, voor sommige commentatoren zo belangrijk dat ze de binnenkant van de Japanse onderneming kortweg beschrijven als een interne arbeidsmarkt.¹⁰⁹

Hoe belangrijk ook, in zekere zin zijn dit details. De rode draad is iets anders. Die vinden we in (1) het bij elkaar brengen van belanghebbende partijen, inclusief de rol van de overheid daarbij, met als taak het definiëren van het gedeelde en gezamenlijk op te lossen probleem, (2) het richten en organiseren van het zoekproces, en (3) het zorgen dat het zoeken niet wordt verzelfstandigd ten opzichte van het implementeren, uitvoeren en bewaken/bewaren, en dus het leren wordt niet verzelfstandigd ten opzichte van toezien: learning-by-monitoring.¹¹⁰

Hoe kan zoiets eruitzien als we nadenken over wat we vanaf nu gemakshalve een ‘mobiliteitsconvenant onderwijs’ zullen noemen? We nemen aan dat overheid en het onderwijsveld geïnteresseerd zijn in het vergroten van de mobiliteit. We gaan er dus van uit dat de formule ‘bevorder instroom door uitstroom’ door de belanghebbenden wordt onderschreven, in het belang van de continuïteit van een effectief arbeidsaanbod. We kunnen de vertaling van ‘meer mobiliteit’ in ‘bevordering van instroom door uitstroom’ vergelijken met de ‘omzetting’ van ‘geen verspilling’ in ‘nul voorraden’. Laten we zeggen dat we dan een eerste stap hebben gezet. Hoe de rest eruitziet, met behoud van de eisen die goed onderwijs stelt (randvoorwaarden), inclusief een adequate personeelsvoorziening voor de onderwijsinstellingen (spelregels), is de dan te bewerken opgave. De uitwerking van de opgave veronderstelt helderheid over het thema en wenselijkheid en realiseerbaarheid van verbeteringen, en vervolgens vaststelling van het gat tussen gewenste en actuele situatie, analyse, maatregelen en hun implementatie, enz. In schema¹¹¹:

Stappen	Functies
1. Selecteer thema	Beslis waarop verbeteringen te bereiken zijn en verduidelijk het waarom van het thema. Hier: verbetering effectiviteit arbeidsaanbod (het 'waarom' van het thema) door bevordering van personele mobiliteit (bevordering instroom door uitstroom: het 'waarop' van verbeteringen).
2. Breng huidige situatie in kaart	Verzamel data; onderstreep kenmerken; richt het thema; breng prioriteiten aan: eerst de ernstigste knelpunten. Hier: netto- en brutoverloop; leeftijd en verloop; sexe en verloop; schooltype en verloop; ervaringsconcentratie en verloop; externe arbeidsmarkt en verloop; interne promotie en verloop; opleidingsniveau en verloop, enz. Indeling naar regio; rangordening regio's.
3. Analyse	Opstellen van mogelijke oorzaken van de ernstiger knelpunten; nagaan van samenhang tussen oorzaken en tussen oorzaken en gevolgen; selectie van enkele oorzaken en opstellen van hypothesen over mogelijke oorzaak-gevolgrelaties; verzamelen van data en bestuderen van veronderstelde oorzaak-gevolgrelaties. Hier: relaties tussen stagnerende instroom; stagnerende doorstroom en geblokkeerde of onaantrekkelijke uitstroom. Hypothesen te ontlenuen aan personele en organisatorische praktijken die niet verder komen dan binden en boeien, en die het loslaten verwaarlozen.
4. Corrigerende maatregelen	Spoor corrigerende maatregelen op om de oorzaken van een probleem te verwijderen; implementeer op experimentele basis deze maatregelen. Hier: maatregelen gericht op het verlaten van de koers op onderwijsinstellingen en op het verleggen van de koers naar onderwijsgerichte functies in tal van organisaties, binnen en buiten het onderwijsveld (de kenniseconomie biedt talloze mogelijkheden om de mobiliteit van en naar het onderwijsveld te vergroten, precies omdat onderwijs – training, coaching, opleiding, sabbaticals, enz. – in elke organisatie een prioriteit is geworden). Inrichting van mobiliteitsnetwerken op regionale basis; uitvoeren van mobiliteitsexperimenten door enkele netwerken.
5. Effectbevestiging van corrigerende maatregelen	Dataverzameling effecten; voor- en nameting. Hier: dito.
6. Standaardisering van gevalideerde maatregelen	Aanpassing van bestaande standaarden op basis van nieuw verworven inzicht. Hier: nieuwe standaarden voor personeelsbeleid, regionale personeelsvoorziening en gerichte aandacht voor disseminatie (inclusief arbeidsmarktcommunicatie).
7. Vaststelling van de overblijvende problemen en evaluatie van de gehele procedure	

Het schema lijkt me een redelijke weergave van wat zich onder de naam convenant allemaal moet afspelen om tot een verantwoord resultaat te komen.¹¹² In plaats van spelregels en spelers ten opzichte van elkaar te verzelfstandigen, houdt het convenant ze bij elkaar. De spelregels zijn flexibel, liggen vooraf niet compleet vast, maar worden ook gedurende de rit ontwikkeld en aangepast. De spelers hebben hun 'exit'-optie niet opgegeven en kunnen daar, gelet op de ontbrekende sancties op vertrek, ook gebruik van maken. Aan de andere kant ontwikkelen de spelers zich gedurende het spel. Ze zijn betrokken bij de nadere uitwerking van de spelregels en bij de uitkomsten, bedoeld zowel als onbedoeld.

Het schema dekt het gehele proces van de formulering van een intentie tot en met de evaluatie. Uiteraard is de toevoeging van specifieke voorbeeldfuncties alleen gericht op het hier aanbevolen mobiliteitsconvenant. Maar dat is slechts een uitwerking; de functies als zodanig, dus zonder nadere toespitsing, zijn relevant voor elk convenanttraject. Het schema geeft ook impliciet aan dat gevestigde belangen in het gedrang kunnen komen: de positie van besturen, managers en leerkrachten, de arbeidsvoorwaarden, de positie van HRM en van personeels- en arbeidsvoorziening, de rol van de regio: overall kunnen veranderingen nuttig en misschien wel nodig blijken. Dat heeft twee consequenties: de deelname in een convenant moet in principe op vrijwillige basis plaatsvinden, en de positie van de regio (een 'nieuwe speler' in dit verband) moet worden toegelicht. Het convenant verenigt spelregels (een productieve samenwerking van politiek en samenleving) en spelers (publieke en maatschappelijke actoren).

Arbeidsmarkten en personeelsvoorziening zijn eerder regionaal begrensd dan bijvoorbeeld per bedrijfstak of sector. Dat geldt voor werknemers en werkgevers. Er is natuurlijk niet één regionaal format voor alle banen, functies en beroepen. De omvang van een regio wordt niet bepaald door het aantal vierkante kilometers, maar door de functie (banen, relevante arbeidsmarkten) in kwestie. De bepaling van wat een relevante regio is, hoeft niet samen te vallen met een stad, een provincie, etc. Dat merken we aan de manier waarop brancheorganisaties en Kamers van Koophandel regionaal gespreid zijn, evenals aan regiokantoren van vakorganisaties. Niettemin, de regio is een relevante arbeidsmarkteenheid, en daarvan kan meer gebruik worden gemaakt dan tot dusver.¹¹³ Bovendien, regio's zijn voor de hand liggende eenheden om de functionele verbanden van bedrijven, bedrijfstakken en sectoren aan te vullen met publieke vertegenwoordiging en publieke invloed – voor convenanten een voorwaarde, en tegelijkertijd een kans om aan de verwevenheid van arbeidsmarktfragen met scholing, verzorgingsarrangementen, enz. het juiste gewicht te geven. 'Sociale innovatie' kan meteen beginnen.

Ten slotte

Convenanten zijn niet algemeen bindend, zoals wetgeving en politieke aanwijzingen. Ze zijn juridisch ‘vormvrij’, in de dubbele betekenis dat per probleem een eigen vorm geadopteerd kan worden en dat convenanten niet, zoals contracten, in rechte afdwingbaar zijn. Dat onderstreept het vrijwillige karakter van convenanten en van het deelnemen eraan. Dat is geen nadeel; het hoort gewoon bij de aard van het beestje. In de eerste plaats is het met onwillige honden kwaad hazen vangen. We hebben gezien dat gevestigde belangen het realiseren van de capaciteit van het covenant kunnen frustreren. Lang niet alle mogelijke deelnemers zullen een gesignaleerd probleem als even urgent ervaren, het überhaupt als een probleem percipiëren, het mogelijkerwijs toerekenen aan de anderen, het zelf willen oplossen, er een eigen draai aan gegeven hebben, die men liever niet wil delen, enzovoorts. Dergelijke partners moet men niet willen dwingen deel te nemen. In de tweede plaats moet de mogelijkheid bestaan om, ook als het covenant al loopt, de eigen deelname te heroverwegen. Een organisatie kan haar activiteiten verplaatsen, zichzelf opheffen, een andere juridische vorm krijgen, inclusief de bijbehorende kwesties van zeggenschap, fuseren of worden overgenomen, enzovoorts. Maar er zijn ook meer positieve redenen om vrijwilligheid te beklemtonen. Zo is, en dat in de derde plaats, een covenant een poging om de ‘voice’ van de relevante stakeholders te mobiliseren, en voice is het meest effectief als ‘exit’ mogelijk is. De kwaliteit van voice is gebaat bij sprekers die ook nog andere pijlen op hun boog hebben. Immers, alleen dan is de keuze voor deelname gemotiveerd door de verwachte opbrengsten ervan. En in de vierde plaats kan een covenant alleen succes hebben als de deelnemers zich aan het einde van de rit verbinden aan de consequenties ervan, bijvoorbeeld aan nieuwe standaarden, nieuwe bedrijfspraktijken, en aan verdere initiatieven, zoals opnieuw een covenant, van publiek-private samenwerking, enzovoorts (‘loyalty’).¹¹⁴ Loyalty is het blijven bij je keuze, ook als zich inmiddels aantrekkelijke alternatieven aanbieden. En je blijft erbij, omdat de keus vrijwillig is (daarvoor staat de ‘exit’) en omdat je stem wordt gehoord – bijvoorbeeld om aandacht te vragen voor die alternatieven. In één zin: loyalty zonder voice is stom, loyalty zonder exit is blind.¹¹⁵

En wat gebeurt er op bedrijfsniveau, het niveau waarop de personeelsfunctie actief is?¹¹⁶ Ik sluit me graag aan bij de observatie van Evers en Wiltshagen dat een gezamenlijk risicomanagement alleen al daarom nodig is ‘omdat de risico’s niet langer adequaat binnen een en dezelfde arbeidsorganisatie of sector kunnen worden ‘aangepakt’. *Goed personeelsbeleid wordt identiek aan goed arbeidsmarktbeleid.*’¹¹⁷ Dat geldt zeker voor elk employabilitybeleid dat de naam eer wil aandoen. Daar hoeft, overigens, het wiel niet opnieuw voor te worden uitgevonden. We hebben geen nieuw wiel nodig, maar wel een nieuw perspectief, waarin ook vanuit de personeelsfunctie

wordt erkend dat het niveau van de afzonderlijke organisatie niet alleen voor thema's als lonen, pensioenen, werving en selectie, opleidingen en payrolling te klein bemeten is, maar ook, en in het bijzonder, voor loopbaanvraagstukken en de kwestie van de loopbaan-in-de-baan. We lopen internationaal al voorop bij het ontlasten van de werkgever, zodat deze niet zelf hoeft te onderzoeken, informeren, signaleren en uiteindelijk kiezen. Opvallend is dat het juist de organisaties zijn waar HRM een strategische rol speelt, die hoog scoren op uitbesteding van de p-functie. HRM en outsourcing maken elkaar niet overbodig; onder omstandigheden roepen ze elkaar zelfs op.¹¹⁸ Een groeiend aantal werknemers werkt bovendien alleen nog nominaal voor een werkgever. Die geeft nog wel opdrachten, maar het toezicht is uitbesteed aan de onderneming waar het werk feitelijk wordt verricht, dan wel aan de werknemer die als 'aannemer' of 'opdrachtnemer' vermomd dezelfde diensten onder een nieuwe noemer aanbiedt.

Deze praktijken zijn er, ze nemen eerder toe dan af, en ze kunnen worden gesystematiseerd. Er zijn weinig functies denkbaar waarvan op voorhand zou moeten worden vastgesteld dat ze slechts op één plek en in één organisatorisch kader kunnen worden uitgeoefend. Voor vrijwel elke functie is een vorm van uitwisseling denkbaar – waarvoor zich in het bijzonder en om tal van redenen het regionale niveau aanbiedt –, en elke nieuwe omgeving biedt nieuwe leerkansen en leeruitdagingen.¹¹⁹ Daar kan gebruik van worden gemaakt, in het bijzonder indien niet slechts de desbetreffende functies naar buiten worden gewend, maar ook de personeelsfunctie. Bekend maakt bekend, en zichtbaar maakt bekend. Bovendien, als organisaties zich meer en meer in ketens en netwerken begeven, waarom daar dan geen gebruik van gemaakt om (1) elke organisatie ook zelf als een netwerk te organiseren en (2) daar de personeelsfunctie en de bevordering van ook organisatieoverstijgende employability in mee te nemen?¹²⁰ Mijn verwachting is, tegen deze achtergrond, dat meer naar buiten gerichte praktijken van organisaties en hun personeelsfuncties wel zullen doorzetten, maar dat voor een systematisering ervan – richting employability en dus richting de verbinding van functieontwerp en loopbaanontwikkeling – een ondersteuning vanuit het stelsel van arbeidsverhoudingen onontbeerlijk zal blijken.¹²¹

Een voor de hand liggende rolverdeling is: de vakbeweging spant zich in voor goede arbeidsvoorwaarden (met employability, of de loopbaan-in-de-baan, mede in het centrum), de overheid spant zich in voor een optimale arbeidsparticipatie, in het bijzonder door een goed en toegankelijk onderwijsstelsel, de werkgevers streven naar de voor hen optimale verhouding tussen winstgevendheid en werkgelegenheid, en de werkgevers en de werknemers gezamenlijk zorgen voor een adequate, op transitie gerichte, sociale zekerheid.

De huidige situatie is daar mijlenver van verwijderd. De overheid mag zich dan formeel hebben teruggetrokken van het terrein van de arbeidsvoorwaarden, diezelfde overheid heeft vrijwel

het gehele terrein van de werknemersverzekeringen naar zich toetrokken.¹²² In brede zin, en dus inclusief de opkomst en ondergang van de WAO, de opkomst en ondergang van de VUT, de vele veranderingen in de arbeidsvoorziening, het re-integratiegebeuren, het verstatelijken van de uitvoeringsorganisaties werknemersverzekeringen in het UWV, de WWB, de ingrepen (duur, hoogte, referte-eisen) in de WW, het bij elkaar zetten van CWI en UWV. Het mag verbazing wekken dat ook *collectieve* regelingen in *publieke* handen zijn terechtgekomen, het is wel zo, en als dat nog niet genoeg mocht zijn, kan de overheid altijd nog fiscale instrumenten inzetten (zoals bij de ontmoediging van de VUT) of, wanneer nodig, weigeren een AVV af te geven.¹²³ Via het publieke beheer van de werknemersverzekeringen houdt de overheid via een omweg een stevige greep op de arbeidsvoorwaarden. De ‘afpraak’ die begin september 2008 is gemaakt tussen FNV, VNO-NCW en de minister van SZW, spreekt wat dit betreft boekdelen: de minister belooft afbouw van de WW-premie (jarenlang overigens te hoog vastgesteld, en niet om als buffer te dienen in het geval van grote werkloosheid, maar als instrument om het EMU-saldo netjes te houden) en belooft tevens het ontslagrecht deze regeerperiode te laten voor wat het is, en de sociale partners moeten de lonen matigen.¹²⁴ Het recente najaarsoverleg (tussen de Stichting van de Arbeid en de overheid) heeft – ondanks de aanvankelijke bezwaren van het CNV, dat net als de MHP buiten de ‘afpraak’ was gehouden – deze inzet bevestigd, met slechts die kanttekening dat de MHP zijn verzet tegen de aangekondigde versobering van de ontslagvergoedingen niet heeft opgegeven.

Op het terrein van de werknemersverzekeringen heeft de collectiviteit (het geheel van werkgevers en werknemers) haar zeggenschap verloren. Het terrein is overgenomen door de overheid en het is in dienst gesteld van het bevorderen van de arbeidsparticipatie (werk boven inkomen), met als overheersende kenmerken dat (1) elke baan beter is dan geen baan en (2) dat elke eis die van een baan een loopbaanperspectief verlangt, een eis te veel is. De paradoxale formule blijft zoals ze was: de eerste stap op weg naar inzetbaarheid is het verwerven van een baan, welke dat ook is. De overheid zet het geld in op wat we met een nieuw neologisme maar ‘baanwaarschijnlijkheid’ zullen noemen. Op geduchte afstand van de alom bepleite werkzekerheid, dat wel. De overheid zal de sociale zekerheid, nodig voor een transitionele arbeidsmarkt, niet leveren. Het valt te hopen dat de inzet van, in het bijzonder, het CNV om de WW weer terug te brengen naar de sociale partners, een vervolg gaat krijgen. De discussie over de Bijzondere Regeling Werktijdverkorting biedt overigens in dit verband weinig openingen.

Het geluid van het CNV staat niet op zichzelf. Er zijn meer tegengeluiden. Het begon al met het zogenaamde Baliemanifest, waarin aan de overheid de zorg voor een basisvoorziening werd opgedragen, en aan de sociale partners een belangrijke rol werd toegedicht in het vormgeven van andere, in het bijzonder ook investeringsgerichte, vormen van werknemersverzekeringen.¹²⁵ Uitgesproken is ook Paul de Beer in diens 10 geboden voor de vakbeweging (‘Gebod 3. Verschaf

sociale zekerheid').¹²⁶ Ook Korevaar is in dit patroon te plaatsen.¹²⁷ Werknemersverzekeringen horen in het cao-overleg. We vinden het voornamelijk impliciet en met tal van slagen om de arm, terug in het WRR-rapport over werkzekerheid.¹²⁸

En de commissie-Bakker? Het meest bijzondere van deze commissie is dat het een regeringscommissie is, en niet een commissie van, bijvoorbeeld, de SER of de STAR. De minister wenste een commissie met de nodige afstand tot de sociale partners. Dat een regeringscommissie diezelfde afstand niet tot de politiek kan houden, mag voor zich spreken. Het ging om de arbeidsparticipatie en, zoals tegenwoordig te doen gebruikelijk, wordt er daarbij van uitgegaan dat de sociale partners die doelstelling zullen, en zo niet: moeten, delen. Dat is dan ook het uitgangspunt van de commissie.¹²⁹

Wat heeft de commissie ons te bieden op het terrein van de verdeling van verantwoordelijkheden bij inzetbaarheid, bevordering van transities, bij de loopbaan in de baan? Veel en weinig tegelijk. Het vele is 'wat moet'. Het weinige is hoe dat institutioneel vorm moet krijgen en dus: wie waarvoor verantwoordelijk is. De commissie stelt weinig te zien in het ('Van bovenaf'. En 'van onderop' dan? Het komt niet voor) 'aanpakken' van instituties. Ze ziet meer in een omslag van het 'denken' en van de 'cultuur'.¹³⁰ Dat is, en ongeacht de vele maatregelen die de commissie voorstelt (elke werknemer een werkbudget voor inzetbaarheid, het omvormen van de WW in een werkverzekering, scholing en inzetbaarheid als onmisbaar onderdeel van elk arbeidscontract, enz.), teleurstellend, want daarmee loopt de commissie heen om de hete brij van de *arbeidsverhoudingen* die noodzakelijk zijn om meer arbeidsparticipatie te verbinden met goed werk, met werkzekerheid, met het bevorderen van employability en daarop afgestemde transities, en met een daarop aangepast stelsel van sociale zekerheden en arbeidsrecht. Opmerkelijk is dat waar de commissie bij de uitvoering van het werkbudget (dat ook de bestaande regelingen voor spaarloon en de levensloop moet gaan omvatten) een 'belangrijke rol' voor de sociale partners in het verschieft heeft, een dergelijke rol bij de omvorming van de WW in een werkverzekering niet wordt genoemd. Eerder zouden we, in de geest van de commissie, moeten denken aan een opzet zoals bij de WULBZ, de Wet Verbetering Poortwachter, en de WIA.¹³¹

Indien het verstandig is ervan uit te gaan dat de dreiging van de werkloosheid een kortstondig gevaar is, dat de reactie van 'hamsteren' in het licht van een stagnerend arbeidsaanbod contraproductief is, en dat alleen een beter beheersbaar verloop over de gehele loopbaan heen een flexibele arbeidsmarkt in stand kan houden: wat is dan de conclusie? Voor de sociale partners en de overheid zijn de conclusies niet moeilijk te trekken (zij het in de praktijk allerm minst makkelijk in te voeren en te handhaven). De vakbeweging dient het streven naar volledige arbeidsparticipatie afhankelijk te maken van het streven naar goed werk, inclusief 'werkzekerheid'. Het belang van de

werkgevers als geheel bij een adequaat (kwantitatief en kwalitatief) arbeidsaanbod zou moeten inhouden dat zij zich net als de vakbeweging moeten inspannen de werknemersverzekeringen én (conform de aanbevelingen van de commissie-Bakker) tevens het individuele werkbudget, onder het beheer van de sociale partners te brengen om aan employability, werkzekerheid en transitie het gewicht te geven dat hun toekomst. Op deze wijze kan inderdaad een begin gemaakt worden met een stelsel waarin de kosten en baten op een evenwichtiger grondslag worden geheven en verdeeld dan thans het geval is. De overheid dient, indachtig de principes van de ‘transactiestaat’ (en dus indachtig het respecteren van het onderscheid tussen en verschillende transactiekenmerken van respectievelijk publieke, collectieve en individuele goederen en diensten) en in het belang van de ‘loopbaan in de baan’, het gebied van de werknemersverzekeringen niet langer te monopoliseren.¹³² Het is, bijna dertig jaar na dato, inderdaad tijd voor een terugtrekkende overheid. Anders gezegd: de overheid heeft zich met het convenant een instrument verschaft waarmee het onderwerpen van publiek belang kan agenderen, zelforganisatie van sociale partners kan stimuleren en belonen, en de betrokken partijen kan aanspreken op gemeenschappelijke belangen. Het zou mooi zijn als het instituut van het convenant – inmiddels zo’n beetje het vuilnisvat van Nederland – weer vastgebonden wordt op deze betekenis en inzet. Voor de overheid, zou ik denken, mag dat volstaan.

Voor de organisaties waar de banen worden gecreëerd, is de conclusie dat wie aantrekkelijk wil blijven voor de arbeidsmarkt, een aantrekkelijke werkgever wil zijn, ervoor moet zorgen dat in elke baan het loopbaanperspectief wordt ingebouwd. Een geheel van functieontwerp en loopbaanontwikkeling dus, met een p-functie die over de grenzen van de eigen organisatie heen kijkt om op die manier de noodzaak van het gelijk optrekken van personeelsvoorziening en arbeidsvoorziening handen en voeten te geven. Praktisch: banen met leermogelijkheden, banen die ‘zichtbaar’ zijn én zichtbaar gemaakt worden (roulatie, stages, detacheringen), en die daarop aangepaste beoordelingsmomenten bevatten. Voor het onderwijs: naast zij-instroom (de loopbaan in de baan van banen van buiten het onderwijs) ook zij-uitstroom (de loopbaan in de baan van banen in het onderwijs). Niet omdat het per se moet gebeuren, maar omdat het moet kunnen gebeuren. Het lectoraat (lector en kenniskring) wil zich in het bijzonder inzetten om deze weg in kaart te brengen en begaanbaar te maken. Alles in het belang van een ontspannen arbeidsbestel. Next time, take the train and relax.

Dali schilderde horloges die van een tafel en van de takken van de boom afdruipten. De ‘weke tijd’ smelt, stroomt door je vingers. Het heeft geen zin tijd te bevriezen – in een baan bijvoorbeeld die vandaag hetzelfde is als gisteren en morgen hetzelfde als vandaag. Het heeft wel zin tijd vorm te geven. Die vorm, dat is de loopbaan. De enige baan is een loopbaan. Overigens, Dali kwam op het idee voor het schilderij dat hier als voorplaat is afgedrukt, door een voorval met een camembert.

Het verhaal wil dat zijn vrouw die op een warme zomeravond op tafel had gelegd en had laten liggen. Gevolg: de camembert smolt over de rand van de tafel heen.

Dankwoord

Mijn eerste dank gaat uit naar het College van Bestuur van De Haagse Hogeschool voor het in mij gestelde vertrouwen. De gang langs het College, in mijn geval in de persoon van Pim Breebaart, was de laatste halte op weg naar een benoeming. Het was een prettige halte, inclusief de uitgesproken belangstelling voor het thema en de ontwikkeling van het lectoraat. Dat is een aansporing die tot vervolg uitnodigt. Ik maak er graag gebruik van.

Wie als lector wordt benoemd, gaat in De Haagse horen tot het Centrum voor lectoraten en Onderzoek, met Ineke van der Meule als algemeen directeur. Het is een aangename afdeling, met een aangename directeur, die me in de enkele maanden die ik inmiddels aan deze mooie hogeschool heb doorgebracht, steeds weer heeft weten te stimuleren. Dat smaakt naar meer, en het is en wordt in dank aanvaard. Die dank, overigens, strekt zich uitdrukkelijk ook uit tot het secretariaat. De dag van vandaag, bijvoorbeeld, was niet mogelijk geweest zonder de goede zorgen van het secretariaat in de personen van Annemarie Legters, Marjolein de Vries en Aletha Rojas Perez.

HRM is niet slechts voor buiten de hogeschool. Ook binnen de hogeschool is het een belangrijk gebied. Er wordt veel aandacht aan gegeven en er zijn tal van ambities aan verbonden. In gesprekken met de directeur van HRM, Alie Horden, is duidelijk geworden dat we wel wat aan elkaar kunnen hebben. Ik ben dankbaar voor de openheid en voor de mogelijkheden samen te werken. Ik verwacht daar veel van en ik hoop dat dat omgekeerd ook zo is.

Wie als lector wordt benoemd, heeft het voorrecht een kenniskring te mogen samenstellen. De kenniskring is er ondertussen, en we hebben onze eerste plannen aan elkaar voorgelegd en op elkaar afgestemd. Het is te vroeg om resultaten en prestaties te melden, het is niet te vroeg dank uit te spreken voor het enthousiasme en de ambities van de leden van de kenniskring. We gaan er iets waardevols van maken.

In de kenniskring zit één lid dat ook aan de vorige kring was verbonden. Ik doel op Karin Potting. Onze samenwerking gaat al wat verder dan de kring. Ze strekt zich ook uit over het organiseren van een congres, dit voorjaar, en het brainstormen over en vormgeven van een voorgenomen master HRD. Karin, dank voor de bijzonder prettige – en effectieve – samenwerking tot dusver. Die houden we erin, zal ik maar zeggen.

Dit lectoraat is niet mijn eerste baan, vermoedelijk wel mijn laatste. Dat ik de sprong naar een lectoraat dacht te durven maken, is mede het gevolg van een aantal eerdere werkkringen, waarvan ik in het bijzonder TNO Kwaliteit van Leven en OSA wil noemen. Bij beide instituten was het niet alleen goed toeven met prettige en inspirerende collega's. Van beide werkkringen heb ik bovendien bijzonder veel geleerd. Zij hebben me in staat gesteld mijn 'loopbaan in de baan' een beetje te fatsoeneren, op begrip te brengen en er zelfs enige versnelling in mogelijk te maken. Ik dank de collega's, en omdat ik collega's zeg en niet ex-collega's, hoop ik dat onze contacten het nog heel lang mogen volhouden.

Een man met vrouw en kinderen is alleen al daardoor bevoorrecht. Het is flauw om te zeggen dat het allemaal 'voor hen' is. Het is niet flauw om te zeggen dat het 'zonder hen' allemaal niks was geworden. Elly, jij hebt er het meest mee te maken gehad, tot en met een kerstvakantie die in plaats van tot zes bioscoopbezoekjes tot nul leidde. Bijvoorbeeld. Omdat de 'intreerede' zo nodig af moest. Het was niet de eerste keer. Je bent er steeds even blijmoedig onder gebleven. Elly en kinderen, jullie geldt mijn grootste dank.

Noten:

- ¹ De vertaling geeft aan dat de crisis ook een crisis in het denken is geworden. Het hoeft niet, zoals Lionel Robbins (L. Robbins, *An Essay on the Nature and Significance of Economic Science*. London; Macmillan 1952²: 90-103) al in de jaren dertig uiteenzette, maar het treedt nu wel op. De interdependentie van motieven en preferenties heeft inmiddels geleid tot tal van onderzoeksprogramma's waarin psychologie en economie samenkomen. Ook vanuit dit oogpunt is het gemoraliseer over hebzucht, en dus het kortsluiten van preferenties op motieven, een stap terug, een regressie dus.
- ² Ontleend aan J. Smit, *De Prooi; Blinde Trots Breekt ABN AMRO*. Amsterdam; Prometheus 2008.
- ³ A. Lowe, *On Economic Knowledge; Towards a Science of Political Economics*. New York/ Evanston; Harper Torchbooks 1970. R. Shiller, *Irrational Exuberance*. Princeton NJ; Princeton University Press 2005. Zie ook R.J. Shiller, *The Subprime Solution*. Princeton/Oxford; Princeton University Press 2008: 41-47 en C.P. Kindleberger, *Manias, Panics, and Crashes; A History of Financial Crises*. New York; Basic Books 1978: 25-51.
- ⁴ Ontleend aan Hubert Smeets, *Vadertje Staat is terug en ruimt de Rommel op*. NRC Handelsblad 31-12-2008: 19.
- ⁵ Zie over Keynes, Roosevelt en de New Deal, R. Lekeachman, *The Age of Keynes; A Biographical Study*. Harmondsworth; Pelican Books 1966: 96-122. T. Korver, *The Fictitious Commodity; A Study of the US Labor Market, 1880-1940*. New York: Greenwood Press 1990: 123-142.
- ⁶ Zie J.R. Hicks, *The Theory of Wages* (1932). London; Macmillan 1963: 58-111 (uit de oorspronkelijke tekst van 1932); 317-321 (uit het commentaar van Hicks, toegevoegd in de tweede druk van 1963).
- ⁷ M. Kalecki, Political Aspects of Full Employment (1943), in idem, *Selected Essays on the Dynamics of the Capitalist Economy*. London/New York; Cambridge University Press 1971: 138-145.
- ⁸ J. Robinson, *Essays in the Theory of Employment* (1937). Oxford; Basil Blackwell 1953²: 17-21. In deze essays, oorspronkelijk kort na de *General Theory* verschenen, vinden we een handzame samenvatting van de keynesiaanse opvattingen over werkgelegenheid en werkloosheid.

- ⁹ Bron: Braham Dabscheck, Labour Hoarding in English Football. *Sporting Traditions* 19/1, 2002: 33-47.
- ¹⁰ Ibid.: 37, met data ontleend aan diverse jaargangen van *Rothmans Football Yearbook*.
- ¹¹ Ibid.: 40, tabel 4.
- ¹² Let wel, het is groei 'met', niet groei 'door'. Het model is begin jaren vijftig, met het oog op ontwikkelingslanden, ontwikkeld door W.A. Lewis. Voor een toepassing op een aantal Europese economieën, inclusief het 'Wirtschaftswunder' in de BRD, na WO II, zie C.P. Kindleberger, *Europe's Postwar Growth: The Role of Labor Supply*. Cambridge Mass.; Harvard University Press 1967. Zie voor een kort overzicht C.P. Kindleberger, *Economic Laws and Economic History*. Cambridge, etc.; Cambridge University Press 1989: 21-42.
- ¹³ Marcella Breedevelde, Blijf Investeren in Mensen. *NRC Focus: Arbeid*. NRC, najaar 2008: 50.
- ¹⁴ Zie www.szw.nl.
- ¹⁵ Een behandeling van de relevante HRM-literatuur laat ik achterwege. Een enkele verwijzing mag op deze plaats volstaan. In de HRM-literatuur worden arbeidsrelaties bijvoorbeeld gekoppeld aan de verwachte toegevoegde waarde ervan enerzijds, het afbreukrisico bij uitval of de moeite van vervanging anderzijds (andere dimensies zijn mogelijk en komen ook voor. Het aardige is dat welke dimensies ook worden gebruikt, de uitkomsten zelden verschillen. Het laat zich raden dat hieraan een kennelijk niet opgelost conceptueel, en in het verlengde ervan ook een theoretisch, probleem ten grondslag ligt). Wat je met de betreffende medewerkers moet doen, vloeit voort uit het soort arbeidsrelatie. Behalve boeien ('motivate') en binden ('retain') treffen we, als de medewerkers makkelijk te vervangen zijn en/of het afbreukrisico beheersbaar is, ook de reacties aan van afstoten (bij geringe toegevoegde waarde) dan wel onderaannemen (bij hogere toegevoegde waarde). Van overwegingen van uitstroombeleid in reguliere arbeidsrelaties is *nergens* sprake. Er is instroombeleid, er is doorstroombeleid, er is geen uitstroombeleid. Bij uitstroom wordt, natuurlijke oorzaken daargelaten, in eerste instantie gedacht aan iets wat fout is gegaan, en dat is een vertekend en vertekenend perspectief. Het hoort bij een organisatiebeeld waar groei de norm is. Zodra die veronderstelling wordt losgelaten, had je mogen verwachten dat het adagium 'regel je instroom door je uitstroom' opgeld zou doen. Die verwachting is niet bewaarheid geworden. Het is alsof we nog in de tijd van Taylor leven: het verbreken van de arbeidsrelatie is geen regulier onderdeel in een reguliere loopbaan, het is een mislukking. Dit perspectief heeft

HRM van het begin af aan vergezeld (zie voor de eerste ‘klassieken’ respectievelijk M. Beer et al, eds. *Managing Human Assets*. New York; The Free Press 1984: 91-95, en C. Fombrun et al, eds. *Strategic Human Resource Management*. New York; John Wiley & Sons, Inc. 1984: 41; 297-318). Vgl. recent en representatief voor velen A. Mayo, *The Human Value of the Enterprise*. London/Boston; Nicholas Brealy International 2006: 119-121. Vergelijkbare opmerkingen over kietelen, bewaren, afstoten of onderaannemen zijn gemaakt voor de p-functie zelf. Vgl. J.M. Baron/D.M. Kreps, *Strategic Human: Resources; Frameworks for General Managers*. New York etc.; John Wiley & Sons, Inc. 1999: 460-461 en A. Buitendam, *Een open architectuur voor arbeid en organisatie*. Assen; Koninklijke Van Gorcum BV 2001: 28-29. Meer algemeen: de relatie organisatie–loopbaan is stevig onderzocht, de omgekeerde relatie met de loopbaan als onafhankelijke variabele is daarentegen in het HRM-onderzoek verwaarloosd (zie P.C. Nystrom/A.W.McArthur, Propositions linking organizations and careers. Pp. 490-505 in M.B. Arthur, D.T. Hall, B.S. Lawrence, eds. *Handbook of Career Theory*. Cambridge etc.; Cambridge University Press 1989). Dat gaat zelfs op voor het belangrijke en kritische handboek van Baron en Kreps (o.c. 1999: 330-332).

- ¹⁶ T. Korver en P. Oeij, Organisatieoverstijgend samenwerken. *Tijdschrift voor HRM* 2003/1: 65-94.
- ¹⁷ G. Evers en T. Wiltthagen, *De toekomst van de arbeidsrelatie; een essay over wederkerig risicomanagement*. Assen; Koninklijke van Gorcum BV 2007: 40.
- ¹⁸ P. Krugman, *Peddling Prosperity; Economic Sense and Nonsense in the Age of Diminished Expectations*. New York/London; W.W. Norton & Company 1994: 26-34. P. Krugman, *The Return of Depression Economics and the Crisis of 2008*. New York/London; W.W. Norton & Company 2009: 16-22; 68-71; 74-75 en passim.
- ¹⁹ Krugman, o.c.: 19-20.
- ²⁰ Ibid.: 69-71.
- ²¹ Ibid.: 74-75.
- ²² S. Gesell, *Die natürliche Wirtschaftsordnung* (1916). Lauf bei Nürnberg; Rudolf Zitsman Verlag 1949⁹; I. Fisher, *Stamp Scrip*. New York; Adelphi Company 1933 (dit is het enige ‘handboek’ over het onderwerp); J.M. Keynes, *The General Theory of Employment, Interest and Money* (1936). London, etc.; Macmillan 1967: 353-358.

- ²³ Een handzaam overzicht van de experimenten in de VS in S. Elvins, Panacae or Dud: Retailers React to Scrip in the Great Depression. *Business and Economic History On-Line*. Volume 3, 2005: 1-17.
- ²⁴ Ibid.: 16.
- ²⁵ Vandaar dat af en toe pleidooien opklinken om het staatsmonopolie op geld af te schaffen. Vgl. F.A. Hayek, *Denationalization of Money – the argument refined*. London; Institute of Economic Affairs 1978. Hayek wordt gedreven door een groot wantrouwen in de staat en in wat de staat positief kan bereiken. We kunnen ons afvragen in hoeverre de huidige kredietcrisis niet heeft aangetoond dat van het monopolie van de staat – het monetaire beleid – nog maar weinig over is en in hoeverre dat monopolie feitelijk is uitgehold door een financieel *globaal* stelsel waartegen geen enkele *nationale* monetaire autoriteit opgewassen is gebleken.
- ²⁶ Zie voor een recent overzicht WRR, *Investeren in Werkzekerheid*. Amsterdam; Amsterdam University Press 2007: 97-119. Over ‘vastzitten’: ibid.: 75-76.
- ²⁷ R. Batenburg, K. Asselberghs, F. Huijgen, P. van der Meer, *De kwalitatieve structuur van de werkgelegenheid in Nederland V; Trends in beroepsniveau en overscholing in de periode 1987-2000*. Tilburg; OSA 2003.
- ²⁸ A.C. Glebbeek, *Perspectieven op loopbanen*. Assen; Van Gorcum en Comp. BV 1993: 153-212.
- ²⁹ Ibid.: 197.
- ³⁰ D. Marsden, *A Theory of Employment Systems; Micro-Foundations of Societal Diversity*. Oxford; Oxford University Press 1999.
- ³¹ Paris: Denoël 1967.
- ³² New York, etc.; mc graw-hill book company 1967.
- ³³ Thompson wijst er regelmatig op dat ontwikkelingslanden heel andere humanresourceproblemen kennen.
- ³⁴ In dezelfde periode van de jaren zestig komt de discussie op gang over de ‘dual economy’ en over ‘duale en gesegmenteerde arbeidsmarkten’.

- ³⁵ Thompson, o.c.: 103.
- ³⁶ Spaans, bijvoorbeeld, rukt op als voornaamste taal in diverse steden en staten. Dat Engels de eerste taal en de voertaal zou zijn in de VS, is in de Grondwet niet geregeld, en nu zit men met de gebakken peren. Een Iraniër vertelde me destijds – toen ik in 1985 enkele maanden doceerde aan een universiteit aan de westkust van de VS – dat het in California mogelijk was om je gehele onderwijs carrière tot en met high school door te brengen aan scholen waar het Farsi de taal was – en niet het Engels.
- ³⁷ Zo ontbreken ook de thema's van werving en selectie. Thompson bespreekt alleen mensen die al in de organisatie werken; interne mobiliteit (ihb promotie) komt daarom wel voor, externe (uitstroom) niet.
- ³⁸ In het geval van wederzijdse afhankelijkheid spreekt Thompson als regel over 'macht' (vgl.: 107). Zonder het met zoveel woorden te zeggen, maakt Thompson dus een scherp onderscheid tussen 'macht' en 'geweld'. Bij geweld wil je de wil van de ander *breken*; bij macht wil je de wil van de ander *neutraliseren* – bijvoorbeeld door compensatie aan te bieden in de vorm van loon.
- ³⁹ C. I. Barnard, *The Functions of the Executive*. Cambridge; Harvard University Press 1948³; H.A. Simon, *Administrative Behavior* (1945). New York; The Free Press 1997⁴.
- ⁴⁰ Wat Thompson ook aangeeft. Het gaat om een 'area of discretion' voor de organisatie.
- ⁴¹ Zie H. Simon, A formal theory of the employment relationship (1951). Reprint in idem, *Models of Man; social and rational*. New York; John Wiley & Sons, Inc. 1957: 183-195.
- ⁴² Belangrijk is in dit verband dat je dergelijke politieke gevechten ook voor de rechtbank kunt uitvechten. Wat de wet niet aanreikt, daar kan de rechtbank misschien in voorzien. Hoe meer aan het overleg tussen werkgever en werknemer wordt overgelaten – de huidige tendens in Nederland in een poging af te komen van te veel regels, wetten, besluiten, enz. –, hoe drukker de rechter het zal krijgen. Zo lag voorheen in de besluiten vast, in Nederland, dat werk niet alleen maar monotoon kon zijn, niet te veel kortcyclische handelingen mocht bevatten, een zekere afwisseling moest hebben. Daar is niet zoveel van overgebleven, maar ervoor in de plaats komt langzamerhand een wederzijdse verplichting tot scholing – en die gaat een rol spelen in de aanpassing van de WW en in het nog altijd niet afgesloten hoofdstuk van de aanpassing van de ontslagwetgeving. In de VS kennen ze dat soort zaken allemaal niet. Maar daar is de gang naar de rechter wel veel gebruikelijker dan bij ons.

- ⁴³ Satisficing staat tegenover ‘maximizing’. Als je elke variabele onder controle hebt in een gesloten omgeving, kun je aan het maximeren slaan. In elk ander geval ontbreken je de mogelijkheden (tijd en kennis bijvoorbeeld) om met handelen te wachten tot het maximale zich eindelijk wenst aan te dienen. Dan kies je, op basis van randvoorwaarden, de eerste oplossing die daaraan voldoet. Vgl. Thompson o.c.: 83-84.
- ⁴⁴ Vgl. T. Korver, Het Gevaar Werk. Te verschijnen in *Filosofie in Bedrijf*.
- ⁴⁵ Thompson, o.c. : 14.
- ⁴⁶ Besturen is beslissen over beslissingen: wie mag waarover beslissen, en het antwoord op die vraag is zelf ook weer het resultaat van een beslissing. In eenvoudige organisaties heeft iedereen ruime beslissingsbevoegdheden en de bijbehorende verantwoordingsplichten, in complexe organisaties is de beslissingsruimte als regel veel schever verdeeld.
- ⁴⁷ Thompson spreekt over respectievelijk de *long-linked*, de *mediating* en de *intensive* technology.
- ⁴⁸ Of ervoor te zorgen dat die condities juist *niet* optreden. Een ontploffing is gebonden aan omgevingscondities en we doen er in heel wat situaties heel wat aan om te voorkomen dat die condities zullen intreden. De technologie van terrorismebestrijding is een ander, en even voor de hand liggend, voorbeeld.
- ⁴⁹ Een en ander is uitgewerkt in de transactiekostentheorie van de organisatie. Zie O.E. Williamson, *Markets and Hierarchies*. New York; The Free Press 1975.
- ⁵⁰ En van de werknemers. Ook die probeerde Ford volstrekt voorspelbaar te maken, door ze aan het bedrijf te binden, door ze goed te selecteren (Ford maakt met name gebruik van lokale priesters die hun pappenheimers goed kenden), door hun gedrag in de fabriek te reglementeren, door hun gedrag buiten de fabriek te bewaken (bijvoorbeeld: geen kostgangers in een huis van een werknemer, want daar kwam maar gedonder van, geen overmatig drankgebruik, geen vakbondslidmaatschap) en door ze op te voeden (Ford organiseerde inburgeringscursussen voor niet-Amerikanen, die hij met een feestelijke ceremonie afsloot – we hebben het niet nergens vandaan). Zoals één van de eerste personeelschefs van Ford zei: ‘Ford maakt mensen, geen auto’s. Die auto’s doet hij er maar bij om de kosten te bestrijden.’ Niettemin: Ford slaagde er slechts korte tijd in om het grote personeelsverloop terug te brengen tot hanteerbare omvang. Ook hier stootte hij op grenzen – van de ‘variable human’

(Thompson). Zie ook T. Korver, *The Fictitious Commodity; a study of the US labor market 1880-1940*. New York; Greenwood 1990: 107-122.

- ⁵¹ Thompson o.c.: 86, 134.
- ⁵² En vertrouwen is ook iets heel anders dan trouw. Trouw ben je als je ergens bij blijft, ook al heb je andere en aantrekkelijke keuzemogelijkheden. Verder: vertrouwen heeft niets te maken met 'vertrouwd' en evenmin met het daartegenaan schurkende idee van 'vertrouwelijk'; al was het maar omdat vertrouwen niet en vertrouwelijk wel aan de regel gehoorzaamt dat 'familiarity breeds contempt'.
- ⁵³ Het voorbeeld maakt duidelijk dat Thompson, zoals ik hem begrijp, niet wil suggereren dat mensen op de werkvloer met routinebanen eerder gewantrouwd moeten worden dan andere werknemers. Het gaat om de mogelijke schade enerzijds – het 'afbreukrisico' – en om het algemene punt – dat voor elke werknemer verondersteld wordt op te gaan – dat zichtbaarheid een steuntje in de rug is voor iedereen die hogerop wil komen, anderzijds. Wat differentieert, is de 'technologie', niet de motivatie of ambitie.
- ⁵⁴ Zie ook D. Marsden, *A Theory of Employment Systems; Micro-Foundations of Societal Diversity*. Oxford; Oxford University Press 1999: 148-176; 213-244..
- ⁵⁵ Hét grote concurrentievoordeel in de 'nieuwe economie' is de 'standaard' te worden, dus die technologie te ontwerpen waar de anderen zich bij aan zullen sluiten. Zolang zo'n standaard niet publiek wordt voorgeschreven, zal hij altijd weer omstreden blijken te zijn, want daarvoor is de winst van het zijn van de standaard te groot. Dat verklaart veel van de constante loopgravenoorlog van en rond Microsoft. Elke 'domeinconsensus' (Thompson) is hooguit voorlopig.
- ⁵⁶ In verzekeringskringen wordt gesproken van respectievelijk 'adverse selection' en 'moral hazard'. Opmerkelijk is dat Thompson juist in dit verband spreekt over *bureaucratie* (: 17). Opmerkelijk, omdat het bijna standaard is om bureaucratie te verbinden met 'long-linked' technologie (Max Weber als het bestuurlijke broertje van het scientific management van Taylor). Het is mooi dat Thompson met deze gewoonte heeft gebroken. En het bevestigt het vermoeden van vele consumenten die met een organisatie in contact proberen te komen en het moeten doen met ofwel een medewerker van een callcenter die alleen voorgeprogrammeerde antwoorden heeft voor een beperkte serie situaties en de rest moet doorverwijzen, of met medewerkers van een organisatie zelf die meestal weinig anders

kunnen dan doorverwijzen naar een collega, 'omdat die het dossier heeft', enz. Zodra situaties moeten worden gestandaardiseerd, accounts worden verdeeld, competentiegrenzen zijn aangelegd en zodra binnen die categorieën geldt dat de desbetreffende klanten op gelijke wijze te behandelen zijn: dan heb je bureaucratie. En wie denkt aan de irritatielijsten die af en toe worden opgesteld (aan welke onderneming stoort u zich het meest?), die weet dat het in het bijzonder ondernemingen met een bemiddelende technologie zijn waar mensen last van hebben (de telefoonmaatschappij, het internetbedrijf, het verzekeringsbedrijf, etc.). Dat geldt ook voor de overheid, het openbaar bestuur. Hoe 'onderhandelender' dat zich opstelt, hoe meer we tegen de bureaucratie oplopen.

- ⁵⁷ Een interessante poging om bemiddelende technologie te verbinden met de organisatieoverwegingen van de transactiekostentheorie, is gedaan door C.U. Ciborra, *Teams, markets and systems; business innovation and information technology*. Cambridge; Cambridge University Press 1993.
- ⁵⁸ Denk slechts aan de 'interne arbeidsmarkt' en de daarbij behorende bedrijfsspecifieke technologie, knowhow, opleidingen en ervaringsopbouw, en dus promotiemogelijkheden, mobiliteitskansen, enz.
- ⁵⁹ Informatie: een verschil dat een verschil maakt (Bateson). Ruis: een verschil waarvan we (nog) niet weten of het verschil maakt. Ruis is een aspect van informatie. Voor veel organisaties, in het bijzonder die in de mediërende netwerkeconomie, is ruis het voornaamste informatie- en organisatieprobleem. Ik ga er daarbij van uit dat organisaties, conform de gedachte van Thompson (: 9), worden opgebouwd langs lijnen van 'searching and learning, as well as .. deciding', en met een (ibid.): 'focus on organizational processes related to processes of choice or courses of action in an environment which does not fully disclose the alternatives available or the consequences of those alternatives'. Dit perspectief ontleent Thompson onder meer aan Simon. Een nog redelijk recente en bijzonder informatieve uitwerking van een en ander vinden we bij A.L. Stinchcombe, *Information and Organizations*. Berkeley etc.; University of California Press, 1990.
- ⁶⁰ Voor de bemiddelende technologie zie de opmerking van C.B. Stabell en O.D. Fjeldstad, Configuring Value for Competitive Advantage: On Chains, Shops, and Networks. *Strategic Management Journal*, Vol 19 1998: 413-437: '... the other customers are the key part of the product' (431). Dat is de raison d'être van dit type technologie. Tegelijk is het geen onverdeeld genoeg, zoals vele internetgebruikers weten, vaak tot hun eigen schade en schande. Een informatieprobleem, inderdaad.

- ⁶¹ Over zzp'ers zie T. Korver, S. Lagerveld, J. Minderhoud, *Zelfstandigheid komt met de jaren*. Hoofddorp; TNO Arbeid 2003. Over startende ondernemingen zie H. Aldrich, *Organizations Evolving*. London etc.; Sage 1999.
- ⁶² Vgl. Thompson, o.c.: 70-71.
- ⁶³ Ibid.: 72.
- ⁶⁴ Opmerkelijk is dat Thompson hier een identieke uitdrukking gebruikt (change in) als Paul Halmos, die in hetzelfde jaar dat Thompson's boek verscheen, zijn boek *The Personal Service Society* publiceerde (London; Constable, 1967: 22). De auteurs citeren elkaar niet. Overigens is van belang dat Thompson de persoonlijke dienstverlening wel als een belangrijke, maar niet als de enige vorm van intensieve technologie erkent. Daarin wordt hij gesteund door bijvoorbeeld Donald Schön, *The reflective practitioner* (New York; Basic Books, 1983).
- ⁶⁵ Uiteraard wordt in de voorbereiding veel geëxperimenteerd, al was het maar om die condities te achterhalen die vooral niet moeten voorkomen.
- ⁶⁶ Uitgebreid: Stinchcombe, o.c: 194-239. Met andere woorden: waar je meestal de keus krijgt tussen markt (buy) en organisatie (make), blijkt er een belangrijke derde categorie transacties te bestaan, die kenmerken van én markt én organisatie in zich verenigt. Mijn stelling zou zijn dat dergelijke 'hybride' constructies gerelateerd zijn aan transacties die (a) zonder intensieve technologie niet tot stand kunnen komen en waarbij (b) klant en transactie *niet* samenvallen (zoals wel in de persoonlijke dienstverlening, zoals in scholen, ziekenhuizen, instellingen voor geestelijke gezondheidszorg. Zakelijke dienstverlening daarentegen gebruikt soms wel intensieve technologie, maar klant en dienst of transactie zijn gescheiden). Een tweede, gerelateerde, hypothese is dat als gevolg van dezelfde intensieve technologie ook de personele samenstelling van een projectteam veelal hybride is. Zo zie je in ziekenhuizen dat tal van specialisten niet in dienst van het ziekenhuis zijn, maar hun eigen maatschap hebben; hetzelfde geldt voor ingenieursbureaus, architectenbureaus, etc.
- ⁶⁷ Denk in dit verband ook aan de in Nederland zeer populaire convenanten: afspraken tussen organisaties, *waarbij de overheid altijd betrokken is* (dus met een component van publieke belangen), met als inzet *domeinproblemen* (huiselijk gezegd: wie is waarvoor verantwoordelijk?) en in het kielzog daarvan het *organiseren/committeren* van de relevante taakomgevingen (hoe kunnen die zo worden heringericht dat eenieder de eigen verantwoordelijkheid ook waar kan maken?) in onderling overleg op te lossen – en dus

tot *domeinconsensus* te komen. Er zijn, met andere woorden, tal van situaties denkbaar waarin een wet niet helpt en een contract (of coöptatie, of een joint venture) evenmin. In die situaties is te veel onbekend en onzeker: dan kun je niet contracteren, en een wet is een slag in de ruimte. Milieuproblemen zijn een voorbeeld, maar ook arboproblemen, arbeidsmarktproblemen – iedereen moet als het even kan participeren –, het ontwikkelen van een ‘brede’ school met nieuwe verantwoordelijkheden, de verdeling daarvan, het organiseren van de vereiste expertise, enz. Zie hierna, hoofdstuk VI.

⁶⁸ Vgl. Marsden o.c.: 150-163.

⁶⁹ De vele recente klachten in zorg en onderwijs over het ‘management’ kunnen alle worden omgevormd in klachten over de ‘ondersteuning’, c.q. de ‘staf’.

⁷⁰ In de wetenschappelijke disciplinewereld: het aantal gerefereerde publicaties in internationaal erkende tijdschriften. Los van de liefde voor de wetenschap: in dit mechanisme ligt een voorname reden voor het slechts moeizaam en spaarzaam van de grond komen van interdisciplinair onderzoek. Interdisciplinair onderzoek heeft amper een eigen domein, en dus evenmin een ‘zichtbaarheid’ die zoden aan de dijk zet. Het is mooi dat in elk geval aan De Haagse Hogeschool interdisciplinariteit en lectoraten bij elkaar horen: het geeft aan de onderzoekstaak van het hbo een eigen opdracht en een eigen gezicht.

⁷¹ Thompson o.c.: 114.

⁷² Zie Thompson o.c.: 156.

⁷³ Zie voor de gevolgen bijv. Arjen van Witteloostuijn, *De Anorexiastrategie* (Amsterdam; Arbeiderspers 1999).

⁷⁴ Thompson, o.c.: 119.

⁷⁵ Ibid.: 127.

⁷⁶ Ibid.: 129.

⁷⁷ In Nederland kennen we een stelsel van zowel een Raad van Commissarissen (of van een Raad van Toezicht, zoals in onderwijs en zorg) naast een Raad van Bestuur. In de VS zijn die twee organen één. Bij ons zou je kunnen denken dat veel van de ‘dominante coalitie’ in de Raad

van Commissarissen terug te vinden is en dat dat de taken van een bestuur zou ontlasten. Echter, in het geval van een organisatie met professionals die, zoals in een ziekenhuis, van dat ziekenhuis afhankelijk zijn, en het ziekenhuis van hen, zonder dat ze werknemer van dat ziekenhuis zijn, zien we conflicterende preferenties, machtsbases, verschillen in inzicht in kwaliteit en betrouwbaarheid van kennis en het debat over beoordelingscriteria en dus verantwoording en verantwoordelijkheid óók in de Raad van Bestuur.

⁷⁸ Met een enkele aanpassing ontleend aan T. Korver, *Professie, onderwijs en toezicht*. Den Haag; SBO (SBO Essayreeks) 2007.

⁷⁹ WRR, *Bewijzen van goede dienstverlening*. Amsterdam; Amsterdam University Press 2004.

⁸⁰ Ontleend aan T. Parsons, *Structure and Process in Modern Societies*. New York; The Free Press 1960. Vgl. ook Thompson o.c. : 10-13, en N. Mouzelis, *Organisation and Bureaucracy*. Chicago; Aldine 1969: 42-43.

⁸¹ Parsons, o.c.; Thompson, o.c.; Mouzelis, o.c.

⁸² Thompson, o.c.: 43-44.

⁸³ De termen 'thuisgroep' (sentient group) en 'taakgroep' (task group) zijn afkomstig van E.J. Miller en A.K. Rice, *Systems of Organization*. London; Tavistock Publications 1967: 246. De Nederlandse vertaling komt van J. In't Veld, *Analyse van organisatieproblemen*. Leiden en Antwerpen; Stenfert Kroese 1988: 251. Vgl. verder T. Korver, Sociotechniek en Loopbaan. In: F. Huijgen en F.D. Pot, *Verklaren en ontwerpen van productieprocessen*. Amsterdam; SISWO 1995: 265-279.

⁸⁴ Vgl. in het bijzonder A. Abbott, *The system of professions*. Chicago; University of Chicago Press 1988.

⁸⁵ Zo van Veen, o.c.: 197.

⁸⁶ De constructie van de verlengde arm maakt het mogelijk om professioneel beschermde handelingen te verrichten, ook al is men niet (volledig) bevoegd. De voorwaarde is dat een wel volledig bevoegde deze praktijk 'dekt' en ook bereid is dat eventueel naar buiten toe te bevestigen.

- ⁸⁷ Vgl. E. Freidson, *Professionalism; The third logic*. Chicago; University of Chicago Press 2001.
- ⁸⁸ Thompson, o.c.: 113 en Abbott, o.c.
- ⁸⁹ N. Luhmann, *Das Erziehungssystem der Gesellschaft*. Frankfurt; Suhrkamp 2002: 147-151.
- ⁹⁰ Vgl. H.L. en S.E. Dreyfus, *Mind over Machine*. New York; Free Press 1986.
- ⁹¹ Zie de bijdragen van resp. F. Meijers, B. Law, K. Mittendorff en M. Kuijpers in: M. Kuijpers & F. Meijers, red. *Loopbaanleren; onderzoek en praktijk in het onderwijs*. Antwerpen/Apeldoorn; Garant 2008.
- ⁹² M. McLuhan, *Media begrijpen; de extensies van de mens*. (1964). Amsterdam; Uitgeverij Nieuwezijds 2002: 369.
- ⁹³ De metafoor van de stoelendans is ontleend aan T.C. Schelling, *Micromotives and Macrobehavior*. New York; W.W. Norton & Company 1978.
- ⁹⁴ Zie T. Korver, Achmea Culpa. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 23/2 2007: 131-132.
- ⁹⁵ ‘Effectief’ betekent hier hetzelfde als het effectieve van de ‘effectieve vraag’ in de zin van Keynes (de vraag waarop producenten hun capaciteit afstemmen). In het geval van effectief arbeidsaanbod: dat aanbod dat de organisatie (een onderneming, een school, enz.) als richtsnoer neemt voor haar werkgelegenheidsbeslissingen.
- ⁹⁶ Er zijn tal van convenanten die niets met arbeidsverhoudingen te maken hebben, maar wel met bijvoorbeeld de rol van ondernemingen in het milieu, enz. Ik beperk me hier tot convenanten en arbeidsverhoudingen.
- ⁹⁷ Vgl. A. Veldman, *Effectuering van sociaal-economisch recht volgens de chaostheorie*. Zwolle; W.E.J. Tjeenk Willink 1995: 72-82. Cao’s zijn niet erg handig voor het verwerken van ‘externe effecten’. Daar zijn ze ook niet voor bedoeld.
- ⁹⁸ Vgl. N. Luhmann, *Einführung in die Theorie der Gesellschaft*. Heidelberg; Carl-Auer Verlag 2005: 154-162.
- ⁹⁹ De lasten van de groeiende ‘vergrijzing’ zouden niet alleen via de demografisch bepaalde

afhankelijkheidsratio's moeten worden gemeten, maar ook via de sociaaleconomische i/a ratio (inactieven/actieven). Die laatste ratio lag in het kostwinnerstijdperk hoger dan vandaag de dag. Daar zou in het debat over vergrijzing wel eens wat meer aandacht voor mogen zijn.

¹⁰⁰ Indien leren op gedragsverandering gericht is, dan telt het als een vorm van 'trait-making'. Trait-making is typisch het product van een cooperative game in de zin van R. Axelrod (*The Evolution of Cooperation*. New York; Basic Books 1984) dus Tit for Tat, en inclusief de 'forgiving' trekjes onderstreept door Dawkins (R. Dawkins, *The Selfish Gene*. Oxford etc.; Oxford University Press 2006: 212-213, 220, 224-225, over 'nice', 'forgiving', én 'not envious', met als voorwaarde voor dit laatste dat het spel herhaald moet worden zonder dat de 'laatste' spelronde vooraf bekend is). Het onderscheid trait making en trait taking is een variant op het onderscheid tussen price making en price taking. Zie A.O. Hirschman, *Development Projects Observed*. Washington DC; The Brookings Institution 1967: 128-139 en A.O. Hirschman, *A Propensity to Self-Subversion*. Cambridge Mass.; Harvard University Press 1995: 130-131.

¹⁰¹ M. Friedman, *Capitalism and Freedom*. Chicago and London; The University of Chicago Press 1962: 85-86.

¹⁰² Vanwege die effecten, waarvan de financiële vruchten niet door het onderwijssysteem kunnen worden geplukt, heeft het onderwijs ook een claim op publieke en collectieve financiering. Vgl. Friedman, *ibid*.

¹⁰³ Zie oud-rector Paul Gerretsen, geciteerd in de bijlage Wetenschap en Onderwijs, NRC Handelsblad 14/15 oktober 2006: 49 ('Jonge mensen hebben het gevoel: als ik leraar word loop ik in een fuik, daar kom ik nooit meer uit'. Elke school zijn eigen outplacementbureau. 'De school moet zo'n jonge leraar na vijf jaar helpen een andere baan te vinden. De overheid moet dat faciliteren'). Ook de Onderwijsraad pleit recent voor meer in- én uitstroom 'op verschillende momenten en tussen verschillende sectoren' (Onderwijsraad, *Waardering voor het leraarschap*. Den Haag; Onderwijsraad 2006: 10, 68-69). Teleurstellend is dat het recente advies van de commissie Rinnooy Kan (Leerkracht!) er geheel aan voorbij gaat: wel een warm pleidooi voor 'zij-instromers', maar zelfs de gedachte dat 'zij-uitstromers' daarbij wel eens nuttig en nodig zouden kunnen zijn, ontbreekt.

¹⁰⁴ Hoewel we ons voordeel kunnen doen met enkele praktijkvoorbeelden, in het bijzonder van onderzoeksinstituut AMOLF, beschreven in B. Fruytier en V. Timmerhuis, *Mensen in onderzoek; het mobiliseren van human resources in wetenschapsorganisaties*. Assen; Van Gorcum 1995. Zie ook T. Korver, *Met de stroom mee; mogelijkheden voor externe doorstroom*

van raadsonderzoekers en coördinatoren taakstraffen in regionale netwerken. Den Haag: A+O Fonds Rijk 2007.

- ¹⁰⁵ Evolutionair gezien is niet 'necessity' 'the mother of invention', zoals de onvolprezen Frank Zappa nog dacht, maar de vergissing, het net even anders lopen dan waarop we koersten, rekenden of althans dachten dat te mogen. Het onbedoelde gevolg heet dat in de sociologie, en op z'n minst het *onverwachte* gevolg (Luhmann 2005, o.c.: 201). Het lijkt een verdedigbare stelling dat de evolutie zelf een 'vergissing' is. Maar om daar achter te komen heb je weer wel de evolutietheorie nodig. Vgl. Dawkins, o.c.; D. Dennett, *De Betovering van het geloof; religie als een natuurlijk fenomeen*. Amsterdam en Antwerpen; Contact 2006. De vergissing is een 'variatie' waarop we weer kunnen en soms wel moeten reageren – en dan kan de reactie beter blijken dan de aanvankelijke zet. Dan nemen we het over, we selecteren het; en we kunnen ervan leren en dan houden we het vast. Enzovoorts: de evolutie is zelf het resultaat van evolutie (Luhmann 2005, o.c.: 200). Vgl. ook, toegepast op economie en politiek, A.O. Hirschman, *Shifting Involvements; Private Interest and Public Action*. Princeton NJ; Princeton University Press 1982. Hirschman betoogt dat de uitspraak 'vergissen is menselijk' óók inhoudt dat het je kunnen vergissen een uniek menselijk *vermogen* is.
- ¹⁰⁶ C.F. Sabel, Learning by monitoring: the institutions of economic development. Pp. 231-274 in L. Rodwin, D.A. Schön, eds. *Rethinking the Development Experience; essays provoked by the work of Albert O. Hirschman*. Washington DC; The Brookings Institution 1994. Zie ook T. Korver & P.R.A. Oeij, The soft law of the covenant; making governance instrumental. *European Journal of Industrial Relations*, 11/3 2005: 367-384.
- ¹⁰⁷ Gegeven deze probleemstelling (bestrijd verspilling!) is JIT eerder schatplichtig aan Taylor dan aan Ford. Het heeft niet veel zin om JIT te bekijken als een variant op de lopende band (die bij Toyota overigens werd opgeknipt in een aantal U-vormige banden, die ten opzichte van elkaar relatief zelfstandig zijn). JIT gaat over voorraden als de 'strategische factor', niet over de lopende band.
- ¹⁰⁸ Het Kaizen-principe (dat wil zeggen het doel van 'nul fouten') is hieraan ondergeschikt. Wie geen fouten maakt, heeft ook geen voorraad nodig om zich tegen fouten in te dekken. Uiteraard is de doelstelling onhaalbaar; het gaat bij Kaizen niet om het bereiken van het doel; het gaat om het *zo goed mogelijk* bereiken van het doel door onophoudelijk verbeteringsmogelijkheden te signaleren en te implementeren. De zichtbare uitwerking daarvan zit onder meer in de zogenaamde 'quality circles', op uitvoerend niveau een illustratie van 'learning by monitoring'. Ook 'nul voorraden' is onhaalbaar, al was het maar om het

systeem flexibel en dus aanpassingscapabel te houden. *Ergens* moet redundantie worden ingebouwd, en precies die eis verklaart de centrale positie van de Japanse arbeidsrelatie in het geheel: de redundantie zit, behalve in het netwerk, in de arbeid, niet in voorraden of 'buffers'. JIT is bijgevolg een mooie illustratie van het economische adagium dat je altijd om de meest schaarse factor heen moet organiseren. Met andere woorden: zodra arbeid de meest schaarse, en dus 'strategische' of 'beperkende' factor wordt en daarmee de plaats gaat innemen van voorraden, zal het Japanse systeem een andere gedaante aannemen. Gelet op de omstandigheid dat ook Japan een sterk vergrijzende bevolking heeft, is die omschakeling in volle gang. Wij vertalen dat als 'crisis' of 'stagnatie'. Maar het gaat om het verschuiven van de verhoudingen tussen meer en minder schaarse factoren en de gevolgen daarvan, inclusief de verandering van het stelsel van 'life time employment'. En dat kost tijd, veel tijd. Er zijn geen permanente oplossingen: als we daar nu eens van uit zouden gaan, hoeven we ook niet meer te zoeken naar 'modellen' die we kunnen 'overnemen'.

¹⁰⁹ Voor een overzicht van de ontwikkeling van het Japanse kapitalisme na de Tweede Wereldoorlog zie S. Tsuru, *Japan's Capitalism* (New York; Cambridge University Press 1993). Een rijke bron over diverse bepalende aspecten van de Japanse onderneming, (netwerken van en met toeleveranciers; samenwerkingsrelaties; relaties met banken; keiretsu; teamwerk, leren en de arbeidsrelatie; R&D; HRM) is M. Aoki/R. Dore, eds, *The Japanese Firm; Sources of Competitive Strength* (Oxford NY; Oxford University Press 1994). Sociologisch interessant, met veel aandacht voor institutionele verschillen en effecten, is de vergelijkende studie van R. Dore, *Taking Japan Seriously* (Stanford; Stanford University Press 1987).

¹¹⁰ Sabel's opmerkingen hierover zijn, behalve door de boven aangehaalde voorbeelden uit de industrie, ook geïnspireerd door het werk van A.O. Hirschman over ontwikkelingsplanning, gedocumenteerd in diens 'trilogie' van achtereenvolgens *The Strategy of Economic Development* (1958), *Journeys towards Progress* (1963) en *Development Projects Observed* (1967). Op deze plek ga ik daar niet verder op in; ik denk dat een aantal van Hirschman's concepten (induced decision making, pacing devices en pressure mechanisms, forward en backward linkages, het principe van de 'hiding hand') een complete genealogie zijn van het 'leren door toezien' én van het milieu waarin die praktijk kan gedijen. Tegelijkertijd is het geen receptenboek, maar 'maatwerk' (vgl. Hirschman's eigen reflecties in A.O. Hirschman/C.E. Lindblom, *Economic Development, Research and Development, Policy Making: Some Converging Views*; pp. 351-371 in: F.E. Emery, ed. *Systems Thinking*. Harmondsworth; Penguin Books 1969). Om een en ander goed te beargumenteren en presenteren, is een aparte monografie noodzakelijk.

- ¹¹¹ Ontleend aan, en een bewerking van, R. Cole, *Different Quality Paradigms* (pp. 66-83 in M. Aoki/R. Dore, eds., o.c. Hier: 76, Figure 2, The QC Story).
- ¹¹² In het schema van Cole zit nog een derde kolom, 'instrumenten'. Terugblikkend op het tot stand komen van quality circles, is het inderdaad mogelijk per stap en functie de geëigende instrumenten op te sommen. In het geval van het arbeidsomstandighedenconvenant is dat inmiddels eveneens redelijk mogelijk (hoewel het nog niet is gebeurd, voor zover ik weet), maar in het geval van het hier ter discussie staande mobiliteitsconvenant onderwijs is het daar te vroeg voor.
- ¹¹³ Regionale Platforms Arbeidsmarkt hebben nog lang niet de grens van hun mogelijkheden bereikt.
- ¹¹⁴ Vgl. A.O. Hirschman, *Exit, Voice, and Loyalty: responses to decline in firms, organization, and states* (Cambridge Mass.; Harvard University Press 1970).
- ¹¹⁵ Exit, voice en loyalty kun je op twee manieren lezen: als gedrag dan wel handeling (bijvoorbeeld: exit is stemmen met de voeten, voice is de stem verheffen) en als communicaties (exit breekt de communicatie af, voice zet de communicatie voort). Hirschman zelf is niet altijd even duidelijk welk perspectief hij hanteert. Bij exit lijkt het erop dat het *actorperspectief* domineert, terwijl voice communicatiever wordt weergegeven, en tegen een *waarnemersperspectief* aanschurkt. Loyalty daarentegen lijkt bij Hirschman enerzijds op een 'tweede orde preferentie' (je hebt redenen om aan je keus vast te houden, hoe aantrekkelijk het alternatief op een gegeven moment ook is – een tekst die de geijkte formules bij een huwelijkssluiting best mag vervangen), terwijl het anderzijds alleen als resultaat, en dan nog in de slechtste functionalistische traditie, wordt omschreven ('loyalty keeps exit at bay and activates voice', Hirschman o.c. 1970: 78). Echter, het maakt verschil of je de teleurstelling over een product, een organisatie, de politiek toeschrijft aan wat je er zelf aan kunt doen, dan wel aan een situatie waarin de dingen je 'overkomen'. In het eerste geval is de eventuele teleurstelling een risico dat je 'neemt'; in het tweede geval is de teleurstelling een gevaar dat je 'loopt'. Voor de thematisering van 'loyalty' is dit uiteraard van belang – maar precies op dit punt laat Hirschman ons in de steek.
- ¹¹⁶ De rest van deze paragraaf is, met de nodige wijzigingen, ontleend aan T. Korver, Half vol of half leeg; arbeidsverhoudingen anno 2008. Te verschijnen in *Tijdschrift voor HRM*.
- ¹¹⁷ Evers en Wilthagen o.c. 2007: 40 (cursivering van mij).

- ¹¹⁸ Vergelijk het rapport van J. Delmotte en L. Sels, *HR-Outsourcing, kans of bedreiging?* Leuven: Katholieke Universiteit Leuven 2004. Vgl. ook J. Klein Hesselink en E. Miedema, *Inspelen op de markt en op de arbeidsmarkt; voor- en nadelen van een flexibele personeelsinzet door middel van externe arbeidspools: een case-studie onderzoek*. Hoofddorp; TNO Arbeid 2000.
- ¹¹⁹ Zie ook RWI, *De Regio Centraal*. Advies, RWI, juni 2006, pp. 11 e.v.
- ¹²⁰ Zie T. Korver en P. Oeij, Organisatieoverstijgend samenwerken (*Tijdschrift voor HRM*, 2003/1: 65-94); T. Korver, *Met de stroom mee; mogelijkheden voor externe doorstroom van raadsonderzoekers en coördinatoren taakstraffen in regionale netwerken* (Den Haag; A+O fonds Rijk 2007).
- ¹²¹ Conform Marsden, o.c.: 247-272.
- ¹²² De huidige tendens is dat ook de AOW trekken van een werknemersverzekering krijgt, of in elk geval een voorziening wordt waarin niet langer leeftijd, maar het aantal gewerkte jaren de uitkering gaat bepalen. Ook hier geldt dat de collectiviteit wordt genaast door het publieke domein. Ik ga hier niet in op de redenen waarom de overheid de sociale zekerheid in een krampachtige omarming gevangen houdt. Ik volsta met de constatering dat de aansluiting bij de EMU, de adoptie van de euro en van het Stabiliteits- en Groeipact het gewicht van nationale aanpassingen aan economische fluctuaties op de schouders van arbeidsmarkt en sociale zekerheid hebben gelegd. Ook gaat het niet alleen om de werknemersverzekeringen, ook de positie van het arbeidsrecht staat ter discussie. Dit wordt hier echter alleen via de werknemersverzekeringen – en dus te kort door de bocht – behandeld. Maar zie A. Baris en E. Verhulp, Flexibiliteit en ontslagrecht. In: D. Scheele, J. Theeuwes en G. de Vries, red. *Arbeidsflexibiliteit en Ontslagrecht*. Amsterdam; Amsterdam University Press 2007: 131-208, hier: 182-185).
- ¹²³ In het bijzonder het CNV pleit voor een terugkeer van de WW bij de sociale partners, bij het collectief van werkgevers en werknemers dus. Het CNV leest ook de aanbevelingen ter zake van de commissie-Bakker in deze zin. Daar kun je over twisten. In elk geval heeft deze inzet van het CNV niet het *Verslag Najaarsoverleg* gehaald. De kwestie is doorgeschoven naar de STAR (brief minister SZW, 8 oktober 2008, kenmerk AV/CAM 2008/28658). Zie ook de Tripartiete Verklaring Najaarsoverleg 2008, *Samen doen wat mogelijk is* (7 oktober 2008): ‘In dat verband zal de Stichting van de Arbeid onder meer verkennen in hoeverre een sturende rol van de ww-uitvoering door sociale partners hier een bijdrage kan leveren’.

- ¹²⁴ Dat CNV en de Unie buiten dit gesprek vielen, is opmerkelijk. Hun afwijzende reactie was alleen door hun uitsluiting al te voorspellen. In ons land kennen we het instituut van het centrale (voorjaar en najaar) overleg, maar dit viel daar niet onder. Zie ook J. van Ruysseveldt en J. van Hoof, *Op weg naar een nieuw arbeidsbestel?*, in idem, red. *Arbeid in Verandering*. o.c. 2006: 281-324, hier: 304.
- ¹²⁵ P. Leenders en I. Kuipers, *Het Baliemanifest Sociale Zekerheid*. De Balie; Amsterdam 2004. Het manifest telde ondertekenaars, op persoonlijke titel, uit de sfeer van uitkeringsinstellingen, uit het bedrijfsleven, de vakbeweging en de AWWN. Opmerkelijk is dat het enthousiasme voor een integrale levensloopregeling zo langzamerhand weer helemaal uit het vizier verdwenen is. Maar zie J. van Ours, *WW in de eenentwintigste eeuw (Tijdschrift voor Politieke Economie 25/1: 108-132)*. De commissie-Bakker, op haar beurt, wil de levensloopregeling niet opnemen in een nieuwe WW, maar in het door haar voorgestelde 'werkbudget'.
- ¹²⁶ P. de Beer, *Tien geboden voor de vakbeweging*. Vossiuspers; Amsterdam 2004; hier: 10-12.
- ¹²⁷ K. Korevaar, *Naar een stelsel dat verantwoordelijkheid stimuleert*. Pp. 77-83 in: P. de Beer, J. Bussemaker en P. Kalma, red. *Keuzen in de sociale zekerheid*. Amsterdam; Wiardi Beckman Stichting en De Burcht 2005.
- ¹²⁸ WRR, *Investeren in werkzekerheid*. Amsterdam; Amsterdam University Press 2007: 161-191.
- ¹²⁹ Zie Advies Commissie Arbeidsparticipatie (commissie-Bakker), *Naar een toekomst die werkt*. Rotterdam 2008.
- ¹³⁰ O.c.: 56. Ook de WRR, in het genoemde rapport, constateert de noodzaak van een cultuuromslag (o.c.: 184-185).
- ¹³¹ Vgl. *ibid.*: 79-80 (voor het werkbudget), 80-83 (voor de nieuwe WW).
- ¹³² Zie D. Wolfson, *Transactie als bestuurlijke vernieuwing*. WRR en Amsterdam University Press; Den Haag en Amsterdam 2005.