

# Sociale innovatie: een langetermijnstrategie

Frank Pot

*Investeren in de ontwikkeling van mensen en in 'slimmer werken' legt de basis voor een hogere arbeidsproductiviteit, betere benutting van technologische innovatie en meer plezier in het werk. Het is nodig vanwege de kleiner wordende beroepsbevolking, de kennis-economie en de toenemende concurrentie door mondialisering. Dat wordt door sociale partners en overheid onderkend, die dan ook – vaak samen – veel activiteiten onder de noemer 'sociale innovatie' ontplooiën. 'Het nieuwe werken' brengt bovendien veranderingen met zich mee in de aard van de arbeidsrelatie tussen baas en medewerker. Vanzelf gaat dat allemaal niet, want veranderen is lastig en alle stakeholders hebben zo hun eigen dilemma's. Tijdens een economische recessie komen die verscherpt naar voren. Sociale innovatie is vooral bezig zijn met de lange termijn, ook al zijn er eveneens opbrengsten op de korte termijn. Voor HR-professionals is er veel herkenbaar. Zij spelen dan ook een belangrijke en soms een hoofdrol bij sociale innovatie.*

In, 1996 verkondigde Jan Kees Looise in zijn oratie dat sociale innovatie moet (Looise, 1996). Dat heeft er vast aan bijgedragen dat meer kennisinstellingen, sociale partners en ministeries het onderwerp aandacht zijn gaan geven. Het is niet snel gegaan en er zijn nog sceptici genoeg. Toch zijn de resultaten hoopgevend. Om te beginnen kunnen een paar voorbeelden dat illustreren.

## Voorbeelden

Ik heb de medewerkers van DSM Anti Infectives in Delft twee keer een lezing horen geven. Het was beide keren misstijl. De zaal was gefascineerd. Ik ook. Deze mensen spraken niet als werknemers van DSM, maar als de trotse eigenaren van de processen waarvoor ze verantwoordelijk zijn. De ploegen zijn zelfsturend. Er zijn nieuwe functies en rollen bedacht. De essentie daarvan is dat daardoor regelproblemen binnen en tussen deelprocessen voortdurend worden voorkomen of opgelost. Zonder tussenkomst van chefs, want die zijn er niet. De ploegen rapporteren aan de *operations manager*. Ze weten precies wat de kostenstructuur is en maken plannen voor verbetering en innovatie (Schuiling, 2008a). Deze verregaande vorm van zelfsturing is gekoppeld aan biotechnologische innovatie, het produceren van antibiotica met behulp van enzymen. Op

Prof. dr. F. Pot is bijzonder hoogleraar Sociale Innovatie aan de Radboud Universiteit Nijmegen, Institute for Management Research, Centre for Innovation Studies. Dit artikel is een bewerking van zijn oratie (Pot, 2009).

deze wijze slaagt DMS Anti Infections erin om tot de top van de wereld te blijven horen.

In termen van de typologie van Minzberg kun je zeggen dat het bedrijf zich heeft ontwikkeld van een machinebureaucratie naar een professionele bureaucratie (Minzberg, 1979). Echter wel een vorm daarvan die meer dan gemiddeld een lerende organisatie is. Alice Lam noemt dat de *J-form*, verwijzend naar de voorbeelden van Japanse innovatieve bedrijven (Lam, 2006).

Een ander voorbeeld: toen ik de eerste keer bij Finext kwam, in Huis de Werve in Voorburg, en te vroeg was, moest ik even wachten in de 'grand salon'. Het viel me meteen op dat er een bijzondere sfeer was. De mensen regelden dingen met elkaar, stelden elkaar vragen, begonnen een discussie. Niets bijzonders zult u zeggen. Maar de manier waarop ze dat deden. Met zelfvertrouwen, met een vanzelfsprekendheid, met een houding van 'dit heb ik nodig' of 'hier ga ik wat mee doen'. En ineens realiseerde ik me wat de betekenis is van het lastig te vertalen woord *empowerment*. De circa 170 financiële consultants en interimmanagers van Finext werken in ongeveer twintig teams die zelfsturend zijn en met elkaar netwerken vormen. Ze stellen die teams zelf samen en kiezen hun eigen collega's op basis van kennis, opvattingen en ideeën voor de markt. Geen bazen, wel een directeur die faciliteert en de plannen toetst. 'Wie het weet mag het zeggen. Niet: wie de baas is mag het zeggen.' Geen functies maar rollen. Elk team kent de rollen: tijdelijke trekker, Human Resources, sales, controller, coach. Je bepaalt je eigen loopbaan en tot op zekere hoogte je eigen arbeidsvoorwaarden, in overleg met het team. Dat het concept succesvol is, spreekt uit de voortdurende groei van het bedrijf, ook nu. Wat betreft organisatievorm zou ik Finext een '*adhocracy*' noemen en wel een bijna ideaaltypisch exemplaar waarvan Minzberg zou watertanden.

Waarschijnlijk is het de randstadbewoners onder de lezers ook opgefallen dat Den Haag schoner is geworden. De actie Den Haag Schoon is een succes. Enerzijds omdat het publiek meewerkt, maar ook vanwege de sociale innovatie bij het Bedrijfsonderdeel Vegen en Straatbedrijf van de gemeente. Er wordt gewerkt met een beeldbestek, ofwel normen over hoe schoon een straat is en moet zijn. De teams beoordelen dat zelf en adviseren de opzichter of er al schoongemaakt moet worden of nog niet. Komen ze andere onregelmatigheden in de openbare ruimte tegen, van scheve paaltjes tot illegale activiteiten, dan melden ze dat (336 paar ogen op straat). Er zijn nog maar twee functies: variabel inzetbaar zonder machines en variabel inzetbaar met machines. Behalve het normale werkoverleg is er twee keer per jaar overleg over strategische zaken, de zogenaamde tafelsessies, waar men wisselt van tafel en onderwerp. Het ziekteverzuim is gedaald van 27 procent in, 2000 naar 5 procent nu. 80

procent van de mensen is trots op zijn of haar werk. Doordat de nieuwe werkwijze ook productief is, kon het bedrijfsonderdeel de concurrerende biedingen van private bedrijven weerstaan.

Van machinebureaucratie schuift de organisatie op naar professionele bureaucratie. Dat is bijzonder omdat bij het begrip professionele bureaucratie altijd gedacht wordt aan universiteiten, advocatenkantoren, ziekenhuizen enzovoort. Hier gaat het om mensen met lage opleidingen, voor een deel komend uit de sociale werkvoorziening.

### **Wat is sociale innovatie?**

Taalkundig is sociale innovatie een verzamelnaam voor vernieuwingen van management, werkorganisatie, arbeidsrelaties (leidinggevende – medewerkers) en arbeidsverhoudingen (medezeggenschap en sociale partners).

De politieke betekenis van het begrip is dat wordt benadrukt dat naast en in samenhang met technologische innovatie ook sociale innovatie nodig is: om de technologische innovatie beter te kunnen benutten, om de talenten van mensen te ontwikkelen, om werk leuker te maken (Van Hoof et al., 2002), om de arbeidsproductiviteit te verhogen en om het innovatief vermogen van organisaties te vergroten. Dat alles tegen de achtergrond van toenemende concurrentie door mondialisering en de verwachte kleinere omvang van de beroepsbevolking. Ik kan daarover kort zijn; er is al veel over gezegd en geschreven.

Ik geef geen wetenschappelijk definitie van het begrip sociale innovatie omdat dat niet nodig is. We gebruiken het begrip immers niet als onderdeel van een formele theorie waarvoor een precieze operationalisatie nodig zou zijn. Als we onderdelen van sociale innovatie onderzoeken, zullen we de dan gebruikte begrippen natuurlijk wel wetenschappelijk moeten definiëren.

Gezien het groeiend aantal pleitbezorgers en toepassers van sociale innovatie zou je kunnen spreken van een beweging. Wie is daarmee begonnen? Succes kent vele vaders. Maar voor mij was toch een doorbraak het uitkomen in, 2004 van het boekje *Aan de slag met slimmer werken* van de Algemene Werkgeversvereniging Nederland (AWVN), FNV Bondgenoten, CNV BedrijvenBond en De Unie (Bruin et al., 2004). Daarnaast en daarna waren er initiatieven van vertegenwoordigers van kennisinstellingen, ministers, andere sociale partners, de Sociaal Economische Raad (SER), bedrijven en instellingen, innovatieplatforms, adviesbureaus. Ik noem maar een paar voorbeelden: het Sociaal Contract bij de NS, de projecten 'slimmer werken' bij Faber Electronics in Velp, de programma's sociale innovatie van Actiz in de zorg en van het A+O Fonds Gemeenten. Achmea leidt honderd managers innovatie op. In

*Wie is er met sociale innovatie begonnen?*

verschillende bedrijven komen ondernemingsraden zelf met plannen. Inmiddels is er het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie en hebben kennisinstellingen het instituut Inscope opgericht. Ik zou over die ontwikkelingen een boek kunnen schrijven.

In een aantal andere Europese landen is iets vergelijkbaars aan de gang, soms al langer, bijvoorbeeld in Ierland, België, Finland en Duitsland: *workplace development*, *innovative Arbeitsgestaltung*, enzovoort (Alasoini et al., 2005). Het meest recente voorbeeld is de instelling van de 'Good Work Commission' in het Verenigd Koninkrijk, die bestaat uit ruim tien *chief executive officers* en een aantal vakbondsvoorzitters. Niet te verwarren met onze omschrijving van 'gewoon goed werk' (decent work) die gaat over minimale vereisten ten aanzien van inkomen, werkzekerheid en arbeidsomstandigheden. De rol van sociale partners en overheid alsook de wijze en omvang van financiering verschillen per land aanzienlijk. Het Europese beleidskader waarin sociale innovatie het beste past zijn de *common principles of flexicurity* om meer en betere banen te scheppen door flexibiliteit en zekerheid (European Commission, 2007). In het innovatiebeleid van de EU is de aandacht voor *non technological issues* weliswaar groeiende maar nog zeer beperkt (Armbruster et al., 2006).

Veel aandacht dus voor sociale innovatie, maar makkelijk is het niet. Elke *stakeholder* heeft zo zijn eigen dilemma's. Vakbonden willen geen eenzijdige flexibiliteit of achteruitgang van de kwaliteit van de arbeid. Op dit moment staat Nederland volgens het European Trade Union Institute wat *job quality* betreft op de tweede plaats, onder Denemarken (Leschke & Watt, 2008). Medewerkers vrezen verlies van werkgelegenheid op de korte termijn. Medewerkers willen niet meer verantwoordelijkheid zonder bijbehorende bevoegdheden (geen 'kilo verantwoordelijkheid voor een ons medezeggenschap'). Dat dit dilemma reëel is, blijkt uit een onderzoek naar *high performance work organisations* in de jaren negentig in de Verenigde Staten. Dat ging onder meer over teamwork en betrokkenheid bij *total quality management*. De verwachte win-winsituatie voor management en medewerkers trad niet op. De *performance* verbeterde, maar ging gepaard met ontslagen in de jaren daarna, terwijl de lonen niet stegen (Osterman, 2000). Win-win ontstaat dus niet vanzelf. Sociale innovatie is denken op langere termijn, maar bonussen stimuleren het management tot kostenbesparingen voor de korte termijn. Sociale innovatie is ook kennis en macht delen in de organisatie, maar sinds de dissertatie van Doorewaard weten we hoe vanzelfsprekend de macht van het management is (Doorewaard, 1989).

Aan het slot van dit deel van mijn beschouwing wil ik nog kort ingaan op de vraag wat er nu eigenlijk nieuw is aan sociale innovatie. Is het geen 'oude wijn in nieuwe zakken'? Wat hebben we allemaal al niet gehad: 'kwaliteit van de arbeid' van de vakbeweging in de jaren zeventig, de pro-

jectgroep 'techniek, organisatie en arbeid' van de Katholieke Universiteit Nijmegen, de stichting 'mens en arbeid nieuwe stijl', 'anders werken' van het NCW, 'sociotechniek', het programma 'technologie, arbeid en organisatie' van Economische Zaken, functieverbetering van SER en Sociale Zaken en Werkgelegenheid. En dan ben ik nog niet volledig. Ook het vraagstuk van de innovatieve organisatie wordt al lange tijd besproken. Zie voor een discussie over deze nieuwe productieconcepten Pot (1993) en Dankbaar (1997). Ja, voor een deel gaat sociale innovatie over dezelfde onderwerpen. Nou en? Dat bewijst alleen maar dat het om vraagstukken gaat die voortdurend aandacht vragen. Dat er nieuw elan is ontstaan is mooi meegenomen en dat er een nieuw begrip is dat inspireert en als vaandel kan dienen is nuttig.

Maar er zijn ook nieuwe elementen. Het meest nieuwe vind ik de veranderende arbeidsrelatie, de verhouding tussen medewerker en leidinggevende, resp. werkgever. Ik kom daar uitvoeriger op terug. Dit is natuurlijk bij uitstek het terrein van de HR-professional (Kluijtmans, 2008 en 2009). Nieuw is ook wat ICT allemaal kan faciliteren. 'Het nieuwe werken' is vooral 'overal kunnen werken'. Dat heeft consequenties voor gebouwen en de inrichting ervan, voor de stijl van leiding geven en voor de werkorganisatie. Kijk naar de voorlopers Interpolis en TNO Arbeid en naar de nieuwe hoofdkantoren van Microsoft op Schiphol en de Rabobank in Utrecht, hoe Philips het programma *workplace innovation* wereldwijd bezig is uit te rollen, om slechts een paar voorbeelden te noemen. Ten slotte is de urgentie nieuw en anders: mondialisering, kenniseconomie en krimpende beroepsbevolking. Alle reden dus om elkaar te inspireren om vanuit de eigen positie en door samenwerking de sociale innovatie in Nederland te versterken. Dat we elkaar daarbij af en toe kritisch een spiegel moeten voorhouden, spreekt vanzelf.

### **Veranderende arbeidsrelatie**

Bij discussies over 'het nieuwe werken' hoort ook de discussie over 'de nieuwe werknemer' en de verandering van de arbeidsrelatie. Eigenlijk spreken we vanaf begin jaren negentig al over 'de nieuwe werknemer' (De Korte & Bolweg, 1994). Het is duidelijk dat de grote meerderheid van werknemers zichzelf niet meer ziet als de Fordistische loonslaaf en dat het klassieke klassenbewustzijn nauwelijks nog bestaat. Werknemers mogen eigen ideeën inbrengen, meedenken over procesoptimalisering. De traditionele rollenscheiding tussen leidinggevende en werknemer is vervaagd. Dat blijkt ook uit het schaarse onderzoek op dit gebied (Schumann, 1999; Nauta et al., 2007). We spreken steeds vaker over 'medewerkers' en Vaas gaat nog een stap verder en noemt ze 'mededenkers' (Vaas & Pot, 2008). Dat meedenken biedt voor medewerkers nieuwe kansen: enerzijds problemen oplossen waaraan men zich altijd al ergerde en anderzijds speelruimte creëren voor de eigen ontwikkeling en belasting. Dit 'ondernemende medewerkerbewustzijn'

is nog versterkt doordat organisaties erin zijn geslaagd om de druk van de markt (door mondialisering en aandeelhouderskapitalisme), vaak in de vorm van ‘klantgericht werken’, door te geven tot aan het laagste niveau in de organisatie. Iedereen is tot op zekere hoogte bezorgd over de concurrentiepositie van de eigen organisatie. Daarvan zijn immers eigen inkomen en werkgelegenheid afhankelijk. Met name de lagere leidinggeevenden komen hierdoor onder druk te staan.

Dit heeft vergaande gevolgen voor de arbeidsrelatie waaraan in de wetenschap drie dimensies worden onderscheiden: de hiërarchische relatie, de ruilverhouding en het psychologisch contract. Dat de hiërarchische relatie is veranderd, blijkt al uit wat ik zojuist heb geschreven. De ruilrelatie verandert ook. De ‘ondernemende medewerker’ onderhandelt scherper over loon en inzet, wil prestaties beloond zien en door ontwikkeling de eigen arbeidsmarktpositie verbeteren. Het management neemt prestatie-elementen op in de beloning en faciliteert de ontwikkeling, er daarbij de nadruk op leggend dat de medewerker zelf verantwoordelijk is voor de eigen *employability*. Bij het bepalen van de arbeidstijden heeft het ‘zelfroosteren’ zijn intrede gedaan. Ook het psychologisch contract verandert aanzienlijk. Er is niet meer alleen een afspraak over geld, werktijden en prestaties, maar tevens over een flexibele inzet en vooral over ‘meedenken’ om kwaliteit en concurrentiepositie te versterken. Het ‘medewerkers binden en boeien’ van de jaren negentig moet worden bijgesteld. Medewerkers moeten worden gebonden, respectievelijk zich met de organisatie identificeren, maar leiding en medewerkers moeten tegelijkertijd afstand houden en rekening houden met afscheid in het kader van de gewenste flexibiliteit. Dat lijkt tegenstrijdig en we zullen moeten onderzoeken hoe dit zich ontwikkelt en welke gevolgen dat heeft voor mensen en organisaties.

*Het is niet zo dat de  
medewerker ‘mede-ondernemer’ is geworden*

Uit deze veranderde arbeidsrelatie mag echter niet de conclusie worden getrokken dat de medewerker ‘mede-ondernemer’ is geworden. Als je enthousiaste verhalen hoort over sociale innovatie zou je dat wel eens kunnen denken. De actieve deelname van medewerkers aan rationalisatie- en innovatieprocessen verandert er niets aan dat *targets* door de leiding worden bepaald en strategische beslissingen door de werkgever worden genomen. Deze betrokkenheid kan zelfs nieuwe spanningen oproepen tussen medewerkers. Gebruikersparticipatie, zoals het vroeger ook wel genoemd werd, gaat immers over de effectiviteit van projecten en processen, maar medezeggenschap gaat over de gevolgen voor werkgelegenheid, beloning en belasting. Dat ligt niet vanzelf in elkaars verlengde. Om die spanning op te lossen is op een hoger niveau een gezamenlijke strategische visie nodig en een sfeer van vertrouwen. Dan gaat het niet meer alleen om de organisatie, maar ook om de arbeidsverhoudingen, de betrokkenheid van werkgevers- en werknemersorganisaties.

### Theoretische invalshoeken

Vervolgens wil ik nagaan wat de belangrijkste theoretische benaderingen zijn om sociale innovatie in organisaties te begrijpen. Ik noem dat expres theoretische benaderingen, omdat het heel moeilijk is om over deze complexe problematiek eenduidige theorieën te ontwikkelen.

In de literatuur over strategisch management is sinds zo'n twintig jaar de *resource based view* (Eisenhardt & Martin, 2000) het kader voor onderzoek naar de condities waaronder ondernemingen concurrentievoordeel kunnen verwerven en behouden. Daarbij wordt niet alleen gekeken naar de producten en diensten en in hoeverre die concurrerend zijn, maar ook naar de interne bronnen en hoe die tot concurrentievoordeel kunnen leiden. Die bronnen zijn dan bijvoorbeeld managementvaardigheden, werkorganisatie, kennis en competenties. Voordeel ontstaat wanneer die bronnen de doelmatigheid en doeltreffendheid bevorderen en wanneer ze zeldzaam zijn en moeilijk of slechts tegen zeer hoge kosten te imiteren. Die theoretische aanname is lastig, want aan de ene kant lijken modellen van management, werkorganisatie en competentieontwikkeling makkelijk te imiteren, aan de andere kant is elke organisatie weer zo uniek dat de toepassing van die modellen bijna altijd verschillend zal zijn. Tegenwoordig spreekt men van *dynamic resource based view*, omdat de bronnen voortdurend moeten worden aangepast aan ontwikkelingen in de omgeving. Het onderzoek richt zich dan op de *dynamic capabilities*. Dat gaat dus ook over het innovatievermogen van een organisatie. In dat verband is een belangrijk begrip *absorptive capacity* of 'opnemend vermogen' (Lane et al., 2002) dat verwijst naar het vermogen van een organisatie om kennis van externe bronnen te onderkennen, toe te passen (te assimileren, te transformeren) en te exploiteren.

Aanvankelijk keken de onderzoekers op dit gebied vooral naar (het niveau van) de 'eerder verworven kennis'. Collega's van de Erasmus Universiteit hebben daaraan twee determinanten toegevoegd. De eerste is de werkorganisatie. Een functionele organisatievorm gaat samen met een slecht opnemend vermogen, een divisievorm met een bescheiden, en een matrixvorm met een goed opnemend vermogen. De tweede determinant is wat zij noemen het 'combinatievermogen'. Daarmee worden bedoeld in procedures vastgelegde kennis, coördinatiemechanismen en aard en sterkte van de identiteit. Strakke routines en sterk normatief gedrag kunnen efficiënt zijn, maar zijn niet bevorderlijk voor het opnemend vermogen. Contacten tussen verschillende functies en beroepsgroepen en participatie aan de besluitvorming leiden juist wel tot een groter opnemend vermogen (Van den Bosch et al., 1999). Tegenwoordig wordt ook de vorming van allianties in de keten of met gedeeltelijke concurrenten binnen het kader van de *dynamic resource based view* bestudeerd. Het leren van organisaties van elkaar wordt natuurlijk bemoeilijkt door nationale en organisatieculturen. Toch is ook deze vorm van *absorptive capacity* belangrijk. Daarvoor is een gedeelde 'sociale identiteit' nodig

gebaseerd op gezamenlijke doelstellingen, normen en vertrouwen (Niemenen, 2005). Deze combinatie van *absorptive capacity* en het aangaan van allianties is door Chesbrough (2003) beschreven als ‘open innovatie’. Omdat ‘open innovatie’ ook binnen grote organisaties nodig is vanwege de turbulente omgeving, en omdat min of meer zelfstandige business units die samenwerking bemoeilijken, is er een model ontstaan dat Strikwerda (2008) de ‘multidimensionele organisatie’ noemt. Managers zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor resultaten op meerdere dimensies zoals product, regio, klant, marktsegment. Een mooie uitdrukking in innovatieland tegenwoordig is ‘*you are what you share*’.

Deze conclusies tot nu toe zijn op onderzoek gebaseerd, maar het onderzoek is bijzonder lastig omdat er zoveel variabelen in het spel zijn en de werkelijkheid – anders dan het geval is bij een laboratoriumexperiment – voortdurend verandert. Soms leren we van kwalitatieve, diepgravende casestudies, soms van het kwantitatief vergelijken van vele cases, wat dan per definitie weer oppervlakkiger is. Dat is nu eenmaal het veld dat wij bestuderen. We kunnen wel onze begrippen scherper maken en preciezer omschrijven wat de veronderstelde relaties ertussen zijn (Armstrong & Shimizu, 2007). Een mooi voorbeeld van een creatieve methodologie is het recente onderzoek van Jacobs en Sniijders (2008). Ze bestudeerden 22 organisaties die herhaaldelijk succesvol zijn met innoveren en leerden dat voor dat succes die ondernemingen op tien punten goed moeten zijn als ware het een tienkamp in de sport: strategie/bedrijfsmodel, maatschappij-oriëntatie, klant-oriëntatie, ambitie/durf, doorontwikkeling, leren van reële getallen, de beste mensen, ambiance/open cultuur, sterke netwerken, focus en *commitment*. Opvallend is natuurlijk dat technologie er niet bij staat. In termen van de organisatie-theorie van Minzberg bewegen deze succesvolle organisaties zich van machinebureaucratie naar professionele bureaucratie maar dan wel een open variant daarvan (Jacobs & Sniijders, 2008: 69-87).

De *dynamic resource based view* biedt dus in beginsel een goed theoretisch kader om sociale innovatie te bestuderen. Dat kader attendeert ook op lacunes in de praktijk van sociale innovatie. Zo wordt er in de praktijk eigenlijk weinig aandacht besteed aan de problematiek van de *absorptive capacity* omdat men blijft steken in ‘flexibel organiseren’ en ‘leuk werken’, wat elk op zichzelf natuurlijk ook belangrijk is.

Een andere manier van naar *resources* kijken is ze te benoemen als ‘kapitaal’. Met *human capital* worden meestal opleiding en ervaring bedoeld. *Social capital* is een functie van de organisatie en gaat over de sociale structuur en over de interacties tussen de leden van de organisatie. Een groter sociaal kapitaal zou tot een betere *performance* en bijvoorbeeld ook minder gezondheidsrisico's leiden (Badura et al., 2008; Kirsten, 2008). Deze benadering kent een veelheid van economische, politicologische en sociologische uitwerkingen, die echter lastig blijken te operationaliseren voor empirisch onderzoek. De nieuwste loot aan deze stam is



*mental capital* dat het cognitief vermogen en de emotionele intelligentie omvat (Weehuizen, 2008; Beddington et al., 2008). Er wordt een relatie verwacht met productief en innovatief gedrag.

Naast de strategisch-managementbenadering en de kapitaalbenaderingen wil ik nu eens kijken naar specifieke theorieën over hoe de organisatie van het werk en de functie-inhoud het leren en innovatief werkgedrag bevorderen. Regelmogelijkheden (zoals taakautonomie) en sociale ondersteuning dragen bij aan het verkleinen van stressrisico's, het verruimen van leermogelijkheden en het verbeteren van prestaties indien deze doelen bij het (her)ontwerpen van organisatie en functies bewust worden gecombineerd. Karasek en Theorell (1990) onderscheiden in hun theoretische model drie dimensies: hoge of lage psychologische taakeisen, veel of weinig beslissingsruimte en veel of weinig sociale ondersteuning (van leidinggevende en/of collega's). Bij lage taakeisen of weinig beslissingsruimte zijn de leermogelijkheden beperkt. Er is sprake van onderbenutting van competenties. De auteurs noemen dat 'verlies van innovatiepotentieel' (p. 199). Hoge taakeisen kunnen op zich al stimuleren tot slimmer werken om tijd te winnen en de belasting te beperken. De beste leermogelijkheden bestaan echter wanneer het werk wordt gekenmerkt door een combinatie van hoge taakeisen en veel beslissingsruimte (*active job, active learning*-hypothese). Dit wordt nog versterkt wanneer er sprake is van veel sociale ondersteuning. Mensen voelen zich gemotiveerd om nieuwe gedragspatronen te ontwikkelen die innovatie mogelijk bevorderen. Een combinatie

*Een combinatie van hoge taakeisen en weinig beslissingsruimte is een stressrisico*

van hoge taakeisen en weinig beslissingsruimte is een stressrisico. Mensen worden immers niet overspannen van storingen of problemen op hun werk maar van de onmogelijkheid om die op te lossen. Weinig sociale ondersteuning vergroot dat risico. Stress belemmert leren, zo stellen Karasek en Theorell bondig vast. Daarmee vormt stress dus ook een mogelijke belemmering voor innovatief gedrag.

In zijn theorie van de sociotechniek werkt De Sitter (1994) dat verder uit. Het gaat de integraal ontwerper van sociotechnische huize om zowel de kwaliteit van de arbeid als die van de organisatie. Beide doelen worden in het ontwerpproces doelbewust gecombineerd. 'Het benutten van menselijke vermogens is de kurk waarop een economie drijft' (p. 39). Dat benutten gebeurt het beste door actief werk te creëren. De Sitter volgt daarbij dezelfde redenering als Karasek en Theorell. Onder andere met het oog op de leermogelijkheden maakt hij een onderscheid tussen interne regelmogelijkheden en externe regelmogelijkheden. 'Intern' betreft het oplossen van storingen en problemen in het eigen werk. 'Extern' gaat over problemen die buiten het bereik van de eigen speelruimte liggen:

de werkorganisatie, de productietechniek en de besturing, bijvoorbeeld in de vorm van werkoverleg. Interne en externe regelmogelijkheden bevorderen het leren. Vooral de externe regelmogelijkheden bevorderen bovendien de betrokkenheid bij de organisatie. Omgekeerd is bij een lage externe regelcapaciteit het vervreemdingsrisico – en dus het risico van onverschilligheid – hoog.

Recentelijk heeft het begrip ‘betrokkenheid’ nieuwe inhoud gekregen. Het nut van werknemerstevredenheidsonderzoek bleek niet groot en organisaties gaan massaal over naar het meten van werknemersbetrokkenheid. Wetenschappelijk is het begrip *engagement* in opkomst waarmee wordt bedoeld ‘*a positive, fulfilling, affective-motivational state of work-related well-being that is characterized by vigour, dedication, and absorption*’ (Bakker et al., 2008). Uit de eerste onderzoeken komt naar voren dat *engagement* voorspellend zou zijn voor prestaties (*job performance*) en klanttevredenheid. *Engagement* wordt bevorderd door werkkenmerken (autonomie, ondersteuning leidinggevende, feedback) en persoonlijke factoren (optimisme, *self-efficacy*, *self-esteem*).

Vanuit de vraag hoe mensen op en van het werk leren is in dezelfde gedachtegang (het belang van interne en externe regelmogelijkheden) en in positieve ontwerp termen door Hacker het concept ‘volledige functie’ ontwikkeld. Dat is een functie die hiërarchisch volledig is (een combinatie van makkelijke en moeilijke taken), vaktechnisch volledig is (voorbereidende, uitvoerende en ondersteunende taken) en ook organisatorisch of bestuurlijk volledig is (een samenhangend geheel van organiserende of coördinerende taken). Hoe vollediger een functie, hoe groter de kans op leren (Christis, 1998: 54-55; Hacker, 2003).

Eind jaren tachtig heb ik vanuit TNO mogen meewerken aan een instrument dat – op basis van deze theorieën – welzijn bij de arbeid helpt realiseren door herontwerp van de werkorganisatie (Projectgroep WEBA, 1989).

In de theoretische beschouwingen hebben we impliciet aangenomen dat leren op het werk zal leiden tot innovatief werkgedrag en tot betere resultaten van de organisatie. Wij zijn het met Taris (2007) eens die daarover in zijn oratie opmerkte dat die relatie nog nauwelijks is onderzocht. Van het onderzoek dat er wel is heb ik onlangs, samen met oud-TNO-collega’s, een bespreking gemaakt en daaraan toegevoegd een analyse van gegevens uit de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden. Dit is niet de plaats om daar uitvoerig op in te gaan, maar de conclusies zijn dat innovatief werkgedrag samenhangt met gevarieerd werk, met autonomie en met een innovatief klimaat in de organisatie waarin meedenken en meepraten worden gestimuleerd en gewaardeerd (Pot et al., 2009). De grote rol die ‘innovatief klimaat’ speelt brengt mij erop te veronderstellen dat *externe* regelmogelijkheden wel eens heel belangrijk zouden kunnen zijn. Ook op theoretische gronden kunnen we verwachten dat

externe regelmogelijkheden een grote bijdrage leveren aan leren en juist aan innoveren omdat werkorganisatie, productietechniek en besturing ter discussie komen. *Double loop learning* (doen we de goede taken?, Argyris & Schön, 1978) wordt mogelijk, terwijl autonomie (interne regelmogelijkheden) beperkt blijft tot *single loop learning* (doen we onze taken goed?). Of, zoals De Sitter (1994: 359) zegt: 'Innoveren staat dus gelijk aan non-routine regelen'.

Aanknopingspunten biedt ook de theorie van Sabel (2006) over de *innovative organisation*. Dit type organisatie lost het probleem van de *bounded rationality* niet op door hiërarchie en routines zoals de klassieke organisatie doet, maar door netwerken en het permanent ter discussie stellen van routines.

Een interessante invalshoek om externe regelmogelijkheden te begrijpen en te ontwerpen is die van Schuiling. Hij werkt het klassieke rolbegrip verder uit. 'Met het ontstaan van rollenportfolio's werkt een individu in de loop van een dag, week of jaar in meerdere processen naast elkaar. In elk van die processen heeft hij of zij een andere rol, die uitvoerend, ondersteunend of sturend kan zijn (Schuiling, 2008b). Het voorbeeld van DSM Anti Infectives laat zien dat op die manier processen optimaal op elkaar zijn afgestemd en operators permanent leren (Schuiling, 2008a).

Externe regelmogelijkheden worden echter in het gangbare onderzoek en in monitoren zoals de European Working Conditions Survey en de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden niet gemeten. Men beperkt zich daar tot interne regelmogelijkheden (autonomie). Mijn advies is om ook externe regelmogelijkheden op te nemen.

### **Empirie: werkt het?**

Zijn er al aanwijzingen dat sociale innovatie tot de beoogde doelen van kwaliteit van de arbeid en *performance* leidt? Ik vind van wel, al is er nog niet veel onderzoek en al is daarin sprake van verschillende aspecten van sociale innovatie en verschillende aspecten van kwaliteit van de arbeid en *performance*. Veel onderzoek kijkt of alleen naar kwaliteit van de arbeid of alleen naar *performance*. Dat bespreek ik hier niet.

In het Finse *workplace development programme* heeft men tot nu toe het meest gedaan aan evaluatief onderzoek. Bij 312 projecten in verschillende sectoren, vooral gemeentes en industrie, in de periode 1996–2005, werd gekeken naar de samenhang tussen *performance* en kwaliteit van de arbeid. De factor *performance* omvat: productiviteit, kwaliteit van producten en diensten, kwaliteit van operaties, flexibele klantenservice en het ongestoord verlopen van het proces. De factor kwaliteit van de arbeid omvat samenwerking van management en personeel, een teamachtige werkorganisatie, sociale relaties, psychisch welzijn en de ontwikkeling van competenties. De correlatie (Pearson r) tussen deze twee factoren

is 0.50. Medewerkers vonden dat *performance* en kwaliteit van de arbeid evenveel waren verbeterd. Management en experts vonden dat de kwaliteit van de arbeid meer was verbeterd dan de *performance*. Het personeel was kritischer over de effecten dan management en experts. (Ramstad, 2007). In een latere evaluatie van 1113 projecten werd een onderscheid gemaakt tussen de beste groep (115 projecten met zowel betere kwaliteit van de arbeid als betere *performance*) en de zwakke groep (31 projecten zonder effect op beide factoren). Het grote verschil was het implementatieproces. In de zwakke groep was het personeel nooit de initiator en participeerde nauwelijks in het implementatieproces. In de beste groep was dat andersom. Ondanks gedetailleerde analyse was het niet mogelijk andere determinanten te ontdekken. De lokale verschillen bleken groot (Ramstad, 2008a en 2008b).

In een derde evaluatie onder 71 projecten werden ook duidelijke effecten op kwaliteit van de arbeid en *performance* gezien (Alasoini et al., 2008a). Het voert te ver om die hier op te sommen. Opvallend is dat er op het volgende punt geen verbetering was, namelijk de besluitvorming over dag- en weektaken (Alasoini et al., 2008b). Ik heb dat eerder externe regelmogelijkheden genoemd.

In Duitsland vond ik het meest interessante onderzoek dat van de verzekeraar AOK onder het management van 212 aangesloten organisaties. Het betrof een veelheid van maatregelen om kwaliteit van de arbeid en de *performance* te verbeteren. De resultaten werden als substantieel beoordeeld. Bijvoorbeeld: betere gezondheidsbescherming (65 procent) en minder verzuimkosten (60 procent), hogere productiviteit (50 procent) en klanttevredenheid (27 procent industrie; 62 procent handel en diensten), minder fouten (30 en 43 procent), meer kwaliteit en innovatie (25 en 41 procent) en betere inzetbaarheid van personeel (30 procent) (Sockol et al., 2006).

In het onderzoeksproject *Konzepte innovativer Arbeitspolitik* vragen de onderzoekers van het Soziologisches Forschungsinstitut Göttingen (SOFI) onze aandacht voor de ambivalenties van teamwork. Er zijn weliswaar meer regelmogelijkheden en het werk is interessanter geworden, maar de gevraagde prestaties zijn enorm toegenomen en ook de verantwoordelijkheid en de tijdsdruk. Dat kan des te meer problematisch zijn doordat de teams nauwelijks iets te zeggen hadden over de prestatiedoelen, de *targets* zeggen we tegenwoordig (Balzert et al., 2003). Dat ontbreken van externe regelmogelijkheden ten aanzien van *targets* komt ook naar voren uit de evaluatie van het project van Volkswagen bij de productie van de Touran. Daar hebben werkgever en vakbonden in 2002 een akkoord bereikt over lagere beloning en langer werken enerzijds en aanstelling van werklozen uit de regio en anti-tayloristische werkorganisatie aan de andere kant (Schumann et al., 2005).

*Sommige onderzoeken zijn  
EU-breed uitgevoerd*

Ook Ierland is actief geworden op het gebied van sociale innovatie. In een recent onderzoek onder CEO's en HR-managers van 132 bedrijven in de maakindustrie en de dienstensector kon men bevestigen wat al uit eerder onderzoek naar voren was gekomen, namelijk dat strategisch HR-management leidt tot hogere productiviteit en innovatieniveaus en tot een lager verloop van medewerkers (men noemt dat medewerkerswelzijn). Jammer dat men niet de medewerkers om een oordeel heeft gevraagd. Dat strategisch HRM is dan tweezijdige communicatie, loopbaanontwikkeling en werving, prestatieafspraken en beloning. Maar de uitkomsten blijken nog interessanter. Nieuwe praktijken op de gebieden diversiteitsbeleid, gelijkheidsstreven en *workplace partnership* bleken de genoemde resultaten nog te versterken. De onderzoekers spreken van een 'synergetisch verband' (Flood et al., 2008).

Sommige onderzoeken zijn EU-breed uitgevoerd. In het kader van het *Green Paper on Partnership for a new organisation of work* (European Commission, 1997) vulden Totterdill, Dhondt en anderen op basis van onderzoek naar honderd cases in zes landen het begrip *the high road of organisational innovation* verder in. De *high road* is streven naar duurzame innovatie door medewerkersbetrokkenheid en een hoge kwaliteit van de arbeid. Daartegenover staat de *low road* van kortetermijnkostenbesparing. De *high road* levert meetbare voordelen op ten aanzien van productiviteit, kwaliteit en kosten. Daarnaast ook minder tastbare voordelen op de gebieden kennis, innovatie, technologische effectiviteit en kwaliteit van de arbeid (Totterdill et al., 2002; zie ook Parsons & Totterdill, 2002). Arundel en anderen ontwikkelden op basis van de European Working Conditions Survey een typologie van vormen van werkorganisatie. Die verbonden ze met een typologie van innovatiegerichtheid van ondernemingen uit het Community Innovation Survey. Hun conclusie is dat organisaties met teamwork en leermogelijkheden de meest actieve innovatoren zijn (Arundel et al., 2006).

Een laatste Europees onderzoek dat ik wil noemen is het European Manufacturing Survey dat nog steeds loopt. Initiatiefnemer is de Fraunhofer Gesellschaft en mijn Nijmeegse collega's Ligthart, Dankbaar en Vaessen doen het Nederlandse deel. Europabreed zijn ruim 3000 ondernemingen betrokken. Na de laatste meting hebben de onderzoekers het afzonderlijke en gecombineerde effect op *performance* bekeken van verschillende soorten innovatie: productinnovatie, service innovatie, technologische innovatie, organisatorische innovatie. Alleen organisatorische innovatie heeft positieve effecten op alle *performance*-indicatoren. Het beste effect bestaat waar organisatorische innovatie en technologische innovatie samengaan (Ligthart et al., 2008a).

Ook Nederland heeft op dit terrein onderzoek gedaan. Dhondt en Vaas (1996) vonden dat autonomie en volledigheid van functies bijdragen aan het innovatievermogen van organisaties. De Erasmus Monitor van de Rotterdam School of Management omvat een groot aantal bedrijven. Hieruit blijkt dat centrale besluitvorming een belemmering is voor radicale innovaties en dat formalisering van procedures en ook hechte sociale relaties in de eenheden bevorderlijk zijn voor 'incrementele innovatie', stapsgewijze verbetering van producten en processen (Jansen et al., 2006). Kijkend naar incrementele innovaties verklaren technologische innovatie en sociale innovatie ieder ongeveer 50 procent van het succes. Opvallende conclusie is dat van de meer radicale en strategische vernieuwingen ongeveer 25 procent verklaard kan worden door technologische innovatie en ongeveer 75 procent door sociale innovatie (Volberda et al., 2006). Voor deze conclusies is ook ondersteuning te vinden in het Nederlandse deel van het European Manufacturing Survey (een kleine 300 bedrijven). Maakbedrijven zijn gemiddeld genomen innovatiever met hun organisatievernieuwing dan met hun technologische productinnovatie. Verder is er een correlatie tussen organisatorische innovatie en technologische innovatie van  $r = 0.59$ . Naarmate bedrijven hoger scoren op technologische innovativiteit, vernieuwen zij ook de organisatie meer (Ligthart et al., 2008b).

In een recente evaluatie van achttien projecten waarbij TNO was betrokken, veelal industrieel midden- en kleinbedrijf, is een interessante conclusie dat in zeventien projecten beter werd gescoord op *performance*-indicatoren, terwijl de projecten bijna allemaal waren gestart vanuit een 'arbeid en gezondheid'-perspectief. In geld uitgedrukt overtroffen de opbrengsten voor de *performance* in veertien gevallen de besparing op verzuimkosten. De *return on investment* (in jaren) was in alle gevallen gunstig (Koningsveld, 2008).

Recentelijk heeft het EIM in opdracht van het Innovatieplatform gekeken wat de effecten van sociale innovatie in het MKB zijn. Uit het onderzoek onder 650 bedrijven bleek dat ondernemingen met projecten sociale innovatie een hogere productiviteit en betere financiële resultaten bereiken dan ondernemingen zonder die projecten. Helaas heeft men niet gekeken naar effecten in de sfeer van kwaliteit van de arbeid. Het aantal arbeidsplaatsen nam in de meeste gevallen toe (Hauw et al., 2009).

Werkt het? Ja, het kan werken. Maar dat gebeurt niet vanzelf. De resultaten op het vlak van *performance* zijn duidelijker dan die op het vlak van kwaliteit van de arbeid. Meer verantwoordelijkheden zonder verruiming van de regelmogelijkheden kan makkelijk tot intensivering en stressrisico leiden (Oeij et al., 2006). Wall en Wood (2005) zijn op basis van een review van 25 studies tussen, 1994 en, 2003 van mening dat conclusies over de effecten van nieuwe HR-praktijken op *performance* van de organisatie voorbarig zijn vanwege de methodologische beper-

kingen van het onderzoek. Godard (2004) vindt zelfs dat de belofte van het *high performance paradigm* vooral in 'liberale markteconomieën' (Noord-Amerika) vals is omdat het geen rekening houdt met de daar bestaande institutionele condities van de arbeidsrelatie (machtsverhoudingen, belangenverschillen, ontbreken van vertrouwen). Hij bepleit daar overheidsbeleid en wetgeving. In 'sociale markteconomieën' met medezeggenschap – hij noemt als voorbeeld Duitsland – acht hij de slaagkans van het paradigma groter, dat wil zeggen dat het zowel voor de werkgever als de werknemer goed uitpakt.

Kalmi & Kauhanen (2008) hebben zich in die discussie gemengd met een onderzoek in Finland waarin 5270 werknemers werden geïnterviewd.

De *workplace innovations* hadden de verwachte positieve gevolgen voor de kwaliteit van de arbeid. Helaas heeft men niet gekeken naar de *performance*. Het trekken van eenduidige conclusies uit al het genoemde onderzoek is lastig omdat de gebruikte begrippen en variabelen nogal verschillend worden geoperationaliseerd. Toch levert het onderzoek bemoedigende resultaten op. Ik schat dat in 25 tot 50 procent van de projecten sociale innovatie zowel de *performance* verbetert alsook de kwaliteit van de arbeid. De beste resultaten worden bereikt waar medewerkers serieus bij de projecten worden betrokken. Pro-

jecten zonder resultaat werden vooral gekenmerkt door een eenzijdige *top-down* benadering. Andere succes- en faalfactoren zijn onduidelijk. Er wordt vaak verwezen naar specifieke omstandigheden.

Misschien moeten we ook niet willen zoeken naar algemeen toepasbare slaag- en faalfactoren. Dat zou betekenen dat het '*universalistic perspective*' zoals Delery en Doty het noemen, zoeken naar een lijst van succesfactoren, niet vruchtbaar is. We kunnen wellicht meer begrijpen als we het '*configurational perspective*' volgen: zoeken naar het effect van patronen van meerdere onafhankelijke variabelen op de afhankelijke variabele in plaats van het effect van afzonderlijke onafhankelijke variabelen (Delery & Doty, 1996). Een mooi voorbeeld daarvan zijn de samenhangende tien factoren die Jacobs en Snijders (2008) als resultaat van hun onderzoek konden formuleren. Die tien factoren moeten volgens hen worden gezien als onderdelen van een tienkamp. Vruchtbaar lijkt ook om meer te denken in termen van dynamische evenwichten op innovatiedilemma's waarmee organisaties te maken hebben. In de voorafgaande tekst heb ik al enkele dilemma's genoemd: flexibiliteit versus zekerheid, slimmer werken versus verlies arbeidsplaatsen, verantwoordelijkheid versus bevoegdheden, gebruikersparticipatie versus medezeggenschap, kortetermijnbonussen versus langetermijnstrategie, macht versus kennis delen, personeel binden versus loslaten.

*Misschien moeten we niet willen zoeken naar algemeen toepasbare slaag- en faalfactoren*

Prud'homme en Dankbaar (2009) bepleiten eveneens zo'n benadering voor innovatie in bredere zin dan alleen sociale innovatie en hebben zich daarbij laten inspireren door het management van spanningsvelden bij Toyota (Takeuchi et al, 2008). Zij noemen:

1. Sterke identificatie met de eigen cultuur versus openheid voor diversiteit.
2. Incrementele innovatie versus radicale innovatie.
3. *Technology push* versus *market pull*.
4. Groot versus klein.
5. Open versus gesloten innovatie.
6. Egalitair versus hiërarchisch.
7. Procesoriëntatie versus ruimte voor creativiteit en ondernemerschap.
8. Individuele prestatie versus samenwerking in teams.
9. Korte termijn versus lange termijn.

Jacobs en Sniijders volgen die aanpak ook gedeeltelijk. Zij bespreken in aanvulling op hun tienkamp nog een aantal 'diepere januswaarheden' die betrekking hebben op ogenschijnlijk tegenstrijdige aanbevelingen:

1. Maak het jezelf niet te moeilijk – Maak het jezelf niet te gemakkelijk.
2. Routines voor incrementele innovatie zijn essentieel – Neem af en toe risico met radicale innovaties.
3. Concentreer je op eigen kernvaardigheden – Echt nieuwe zaken vinden plaats aan de rand, niet in de kern.
4. De innovatieve organisatie is in staat professionals van verschillende disciplines te doen samensmelten tot soepel functionerende adhoc-teams – De prijs hiervan is een aanzienlijke mate van ontwrichting, zo niet chaos. De innovatieve organisatie is effectief door haar inefficiëntie.
5. De aanhouder wint – Wees geen hopeloze stalker.
6. Organiseer centrale sturing – Stimuleer zelforganisatie.
7. Wees bijziend – Wees verziend.

### Epiloog

Concluderend kan worden gezegd dat er genoeg politieke, theoretische en empirische inspiratie is om praktijk en onderzoek op het gebied van sociale innovatie nog verder uit te breiden. In de Europese Unie lijkt het 'better jobs' van de Lissabon-agenda te evolueren naar 'sustainable jobs' in de discussie over de post-Lissabon-agenda. Het Innovatieplatform wil 10.000 MKB-bedrijven gaan ondersteunen. Het ministerie van SZW subsidieert uit het Europees Sociaal Fonds projecten over sociale innovatie. Uit evaluatie van de Scandinavische programma's in de jaren tachtig en negentig weten we dat de rol van de overheid van groot belang is, naast die van sociale partners en kennisinstellingen (Naschold, 1994).



Er is grootschalig en longitudinaal onderzoek nodig naar de samenhang tussen technologische en sociale innovatie, tussen kwaliteit van de arbeid en *performance* (Wall & Wood, 2005). Dit kan uitstekend aansluiten bij de Kennisinvesteringsagenda (KIA) en de Valoriserings-agenda van het Innovatieplatform. De praktijk doen de organisaties en de sociale partners zelf. Ook op dat vlak is eerder een toename dan een afname te zien. Het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie ([www.ncsi.nl](http://www.ncsi.nl)) met zijn partners stimuleert dat.

In bedrijven en instellingen die groot genoeg zijn om een eigen HR-professional of HR-afdeling te hebben blijken de HR-professionals een belangrijke rol te spelen bij interventies die tegenwoordig met 'sociale innovatie' worden aangeduid. Naar aanleiding van de oprichting van het NCSI vonden Looise en Nijhof (2006) 'het een gemiste kans dat in de stukken over het NCSI de relatie met HRM volledig ontbreekt' en pleitten zij ervoor 'om meer gestalte te geven aan de relatie tussen HRM en sociale innovatie'. Ik denk dat de beroepsgroep hieraan inmiddels met daden is tegemoetgekomen. In sommige gevallen zoals IKEA, NS, Achmea, KPN, enkele ziekenhuizen – en er zijn er echt meer – heeft de directie HR zelfs de rol van spelverdeler gepakt. Die verandering van positie, van verzorger naar spelverdeler, vraagt van de HR-professional een actieve bijdrage aan culturele en organisatorische transformatieprocessen en intensieve samenwerking met andere disciplines, binnen en buiten de organisatie (Kluijtmans, 2008 en 2009). Waar het niet lukt om die verandering van positie invulling te geven wordt de HR-professional óf slechts marginaal betrokken bij sociaal-innovatieve interventies óf blijft sociale innovatie beperkt tot het traditionele personeelswerk (werktijden, lonen, loopbanen). Ik ben het dan ook geheel met De Leede en Looise (2005) eens dat HRM en innovatie in elkaar grijpen, in elke fase van het innovatieproces. Zij ontwikkelden een integraal model van HRM en innovatiemanagement waar sociale innovatie een onderdeel van is.

De aandacht is nu sterk gericht op de gevolgen van de kredietcrisis en op de economische recessie. De werkloosheid loopt op. Je zou kunnen denken dat sociale innovatie wel even in de koelkast kan of misschien zelfs in het vriesvak. Naar mijn mening is dat geenszins het geval. Juist om de weg naar boven uit deze economische neergang weer te vinden en dan concurrerend te kunnen optreden is investeren in mens en organisatie noodzakelijk. De achterliggende redenen – mondialisering, kenniseconomie en afnemende beroepsbevolking – veranderen immers niet door de crisis. Het inzicht dat 'aandeelhouderskapitalisme' en managementbonussen ons op het verkeerde pad hebben gebracht, kan zelfs een stimulans zijn om het anders te doen. Ons 'poldermodel' dat periodiek onder vuur ligt als zou het tot besluiteloosheid en slappe compromissen leiden, is mijns inziens juist een goede basis daarvoor. Dat model heeft een knauw gehad van het AOW-dossier. Het lukte even niet om elkaars belangen te respecteren en mee te denken over het

managen van elkaars risico's (Evers & Wilthagen, 2007). Ik verwacht dat de verhoudingen zich zullen herstellen en dat sociale innovatie op de agenda blijft.

---

## SUMMARY

Several European countries are implementing programs on workplace innovation and development. In the Netherlands this is called 'social innovation' as distinguished from 'technological innovation'. The concept covers dynamic management, working smarter, competence development and networking. The aims are to increase productivity and to develop competences in order to improve competitiveness, innovation and quality of working life. The background factors are: a smaller workforce, the knowledge economy and global competition. Theoretical support is found in the 'job-demand-control model', modern sociotechnology, the resource based view and role theory. The empirical evidence is between weak and strong. The simultaneous improvement of QWL and organizational performance is sometimes achieved and sometimes not. Except for the participation of employees other determinants of such achievements are difficult to distinguish because of differences in research designs and differences in programs. Looking for a list of success factors does not seem fruitful. More important is probably to investigate how organizations deal with the dilemma's they face. HR-professionals play an important role in social innovative interventions. In some companies they appear to be the key player.

---

## Literatuur

- Alasoini, T., E. Ramstad, T. Hanhike, M. Lahtonen (2005). *European programmes on work and labour innovation – a benchmarking approach*. Helsinki/Bonn, WORK-IN-NET.
- Alasoini, T., Heikkilä, A., Ramstad, E. & Ylöstalo, P. (2008a). High-involvement innovation practices at Finnish workplaces. *International Journal of Productivity and performance management* 57 (6) 449-459.
- Alasoini, T., Heikkilä, A., Ramstad, E. & Ylöstalo, P. (2008b). *Promotion of participatory workplace practices through a publicly-funded programme: experiences from Finland*. Paper workshop WORK-IN-NET, Rome.
- Argyris, C. & Schön, D. (1978). *Organizational learning*. Massachusetts; Addison-Wesley.
- Armbruster, H. et al. (2006). *Patterns of organisational change in European industry (PORCH). Ways to strengthen the empirical basis of research and policy*. Karlsruhe, Fraunhofer Gesellschaft.
- Armstrong, C.E. & Shimizu, K. (2007). A review of approaches to empirical research

- on the resource-based view of the firm. *Journal of Management*, Vol 33, no 6: 959-968.
- Arundel, A., Lorentz, E., Lundvall, B-A. & Valeyre, A. (2006). *The organization of work and innovative performance: a comparison of the EU-15*. Aalborg: Danish Research Unit for Industrial Dynamics.
- Badura, B., Greiner, W., Rixgens, P., Behr, M. & Ueberle, M. (2008). *Sozialkapital: Grundlagen von Gesundheit und Unternehmenserfolg*. Berlin. Springer.
- Bakker, A.B., Schaufeli, W.B., Leiter, M.P. & Taris, T.W. (2008). Position paper. Work engagement: an emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress* 22 (3) 187-200.
- Balzert, S., Kuhlmann, M. & Sperling, H.J. (2003). Konzepte innovativer Arbeitspolitik: zusammenfassende Ergebnisse einer Untersuchung. *SOFI-Mitteilungen* Nr.31, 7-31.
- Beddington, J., Cooper, C.L. et al. (2008). The mental wealth of nations. *Nature* Vol 455: 1057-1060.
- Bosch, F.A.J. van, Volberda, H.W. & Boer, M.de (1999). Coevolution of firm absorptive capacity and knowledge environment: organizational forms and combinative capabilities. *Organization Science*, vol 10, no 5: 551-568.
- Bruin, G. de, Donners M., Vermeulen B., Peltzer F. (2004) *Aan de slag met slimmer werken*. Haarlem/Houten/Culemborg/Utrecht: AWWN, CNV BedrijvenBond, De Unie, FNV Bondgenoten.
- Chesbrough, H. (2003). *Open innovation. The new imperative for creating and profiting from technology*. Boston. Harvard Business School Press.
- Christis, J. (1998). *Arbeid, organisatie en stress. Een visie vanuit de sociotechnische arbeids- en organisatiekunde*. Amsterdam: Het Spinhuis (dissertatie).
- Dankbaar, B. (1997). Lean production: denial, confirmation or extension of sociotechnical systems design? *Human Relations* 50(5):567-584.
- Delery, J.E. & Doty, D.H. (1996) Modes of theorizing in strategic human resources management: tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *The Academy of Management Journal* 39(4):802-835.
- Dhondt, S. & Vaas, S. (1996). *Innovatie en arbeid. Een onderzoek naar de synergie tussen kwaliteit van de arbeid en het innovatievermogen van bedrijven*. Den Haag: VUGA.
- Doorewaard, H. (1989). *De vanzelfsprekende macht van het management*. Assen/ Maasticht, Van Gorcum (dissertatie).
- Eisenhardt, K.M. & Martin, J.A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21: 1105-1121.
- European Commission (1997). *Green Paper on Partnership for a new organisation of work*. Luxembourg.
- European Commission (2007). *Towards common principles of flexicurity: more and better jobs through flexibility and security*. Luxembourg.
- Evers, G. & Wilthagen, T. (2007). *De toekomst van de arbeidsrelatie. Een essay over wederkerig risicomanagement*. Assen, Van Gorcum.
- Flood, P.C., Guthrie, J.P. & Liu, W. (2008). *New models of high performance work systems*. Dublin, National Centre for Partnership & Performance.

- Godard, J. (2004). A critical assessment of the high-performance paradigm. *British Journal of Industrial Relations* 42/2: 349-378.
- Hacker, W. (2003). Action regulation theory: a practical tool for the design of modern work processes? *European Journal of Work and Organisational Psychology* 12 (2) 105-130.
- Hauw, P.A. van der, Pasaribu, M.N. & Zeijden, P.T. van der (2009). *Slimmer werken: gebruik, mogelijkheden en opbrengsten in de praktijk* Zoetermeer: EIM.
- Hoof, J.J. van (red.) (2002). *Werk(en) moet wel leuk zijn*. Assen, Van Gorcum.
- Jacobs, D. & Snijders, H. (2008). *Innovatieroutine. Hoe managers herhaalde innovatie kunnen stimuleren*. Assen, Van Gorcum.
- Jansen, J.J.P., Bosch, F.A.J. van den & Volberda, H.W. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance. Effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management Science* 52: 1661-1674.
- Kalmi, P. & Kauhanen, A. (2008). Workplace innovations and employee outcomes: evidence from Finland. *Industrial Relations* 47/3: 430-459.
- Karasek, R.A. & Theorell, T. (1990). *Healthy work; stress, productivity and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- Kirsten, W. (2008). Health and productivity management in Europe. *International Journal of Workplace Health Management* 1 (2): 136-144.
- Kluijtmans, F. (2008). *Van verzorger naar spelverdeler. Over veranderende posities op het HR-speelveld*. Heerlen: Open Universiteit Nederland (oratie).
- Kluijtmans, F. (2009). Veranderende arbeidsverhoudingen en de positie van HRM. *Tijdschrift voor HRM* 12(1): 41-64.
- Koningsveld, E.A.P. (2008) Factors of competitive advances through ergonomics interventions. In: Sznclwar LI, Mascia FL, Montedo UB, Eds. *Human Factors in Organizational Design and Management - IX*. Santa Monica, Ca., IEA Press:265-270.
- Korte, T. de & Bolweg, J.F. (1994). *De nieuwe werknemer?! Assen, Van Gorcum*.
- Lam, A. (2006). Organizational innovation. In: Fagerberg, J., Mowery, D.C. & Nelson, R.R. (eds.) *The Oxford handbook of innovation*. Oxford University Press: 115-147.
- Lane, P.J., Koka, B. & Pathak, S. (2002). A thematic analysis and critical assessment of absorptive capacity research. *Academy of Management Proceedings*, 2002 BPS: M1-M6.
- Leede, J.de & Looise, J.C. (2005). Innovatie en HRM: naar een integraal raamwerk. *Tijdschrift voor HRM* 8(4): 5-20.
- Leschke, J. & Watt, A. (2008). Job quality in Europe. Brussels, European Trade Union Institute for Research, *Education and Health and Safety*.
- Lighthart, P., Dankbaar, B. & Vaessen, P. (2008a) *Effective alignment of types of innovation in the manufacturing industry. Presentation Six Countries Program*. Fraunhofer Institut ISI, Karlsruhe October, 2008.
- Lighthart, P., Vaessen, P. & Dankbaar, B. (2008b). *Innovatie van productie. Onderzoeksrapportage van de European manufacturing Survey in de Nederlandse maakindustrie*. Nijmegen, Radboud Universiteit.
- Looise, J.C. (1996). *Sociale innovatie moet, maar hoe?*. Enschede, Universiteit Twente (oratie).
- Looise, J.C. & Nijhof, A. (2006). Sociale innovatie in Nederland: methodieken om de

- rol van medewerkers in innovatie te versterken. *Personeelsbeleid*, december.
- Minzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J.
- Naschold, F. (1994). The politics and economics of workplace development. In: Kaupinen, T. & Lahtonen, M. (eds.) *National action research programmes in the 1990s*. Ministry of Labour. (Labour Policy Studies 86). Helsinki. 109-155.
- Nauta, A., Oeij, P., Huiskamp, R. & Goudswaard, A. (2007). *Loven en bieden over werk. Naar dialoog en maatwerk in de arbeidsrealiteit*. Assen, Van Gorcum.
- Nieminen, H. (2005). *Organizational receptivity – Understanding the interorganizational learning ability*. *The Electronic Journal of Knowledge Management* Vol 2, Issue 2: 107-118 (www.ejk.com)
- Oeij, P., Dhondt, S. & Wiezer, N. (2006). Conditions for low stress-risk jobs: Europe's case. *European Journal of Social Quality* 6/2: 81-108.
- Osterman, P. (2000). Work reorganization in an era of restructuring: trends in diffusion and effects on employee welfare. *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 53, No 2: 179-196.
- Parsons, J. & Totterdill, P. (2002). *New forms of work organisation*. Nottingham, The Work Institute.
- Pot, F. (1993). *Nieuwe productieconcepten en kwaliteit van de arbeid*. Universiteit Leiden (oratie).
- Pot, F.D. (2009). *Sociale innovatie als inspiratie*. Radboud Universiteit Nijmegen (oratie).
- Pot, F.D. & Koningsveld, E.A.P. (2009) Quality of working life and organizational performance. Two sides of the same coin? *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health* 35(6): 421-428
- Pot, F., Kraan, K. & Bossche, S. van den (2009). De invloed van werk en organisatie op innovatief werkgedrag. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken* 25(1): 44-62..
- Pot, F., Peltzer, F. & Xavier, M. (2008). Sociale innovatie en de rol van sociale partners. In: Dhondt, S. & Vaas, F. (red.). *Waardevol werk. Van arbeidskwaliteit naar sociale innovatie*. Den Haag; Lemma:19-38.
- Projectgroep WEBA (1989). *Functieverbetering en organisatie van de arbeid*. Den Haag. Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (publicatie S 71).
- Prud'homme van Reine, P. & Dankbaar, B. (2009) Mythe en realiteit van het creëren van innovatieculturen. *M&O* 3:45-59
- Ramstad, E. (2005) Simultaneous improvement in performance and the quality of working life through developing the work organisation. In: Alasoini, T., E. Ramstad and N. Rouhiainen. *The Finnish workplace development programme as an expanding activity*. Helsinki, Ministry of Labour, Reports 47:110-135.
- Ramstad, E. (2007). Unresolved couple? The relationship between performance and quality of working life and the role of development approach. In: Pelletier, J. *Intervention practices in firms*. Lyon: ANACT, 93-107.
- Ramstad, E. (2008a). *Promoting performance and the quality of working life simultaneously*. Paper presented in the Workplace Participation Forum 24th September, 2008.
- Ramstad, E. (2008b). *Innovation generating model – simultaneous development of*

- work organization and knowledge infrastructure*. Helsinki, Tykes Report 65 (dissertation).
- Sabel, C.F. (2006). A real-time revolution in routines. In: Heckscher, C. & Adler, P. (eds.) *The firm as a collaborative community*. Oxford University Press, 106-156.
- Schuiling, G.J. (2008a). Zelfsturend: let op de spatie! *M&O* (3/4): 113-136.
- Schuiling, G.J. (2008b). Het nieuwe schaakspel van rollen. *M&O*, (2): 27-45.
- Schumann, M. (1999). Das Lohnarbeiterbewusstsein des 'Arbeitskraftunternehmers'. *SOFI-Mitteilungen* Nr. 27: 59-63.
- Schumann, M., Kuhlmann, M., Sanders, F. & Sperling, H.J. (2005). Anti-tayloristisch Fabrikmodell- Auto 5000 bei Volkswagen. *WSI Mitteilungen* 1: 3-10.
- Sitter, L.U. de (1994). *Synergetisch produceren. Human Resources Mobilisation in de produktie: een inleiding in de structuurbouw*. Assen: Van Gorcum.
- Sockol, I., Kramer, I. & Bödeker, W. (2006). Wirksamkeit und Nutzen betrieblicher Gesundheitsförderung und Prävention. *Iga.Report* 13, BKK et al.
- Strikwerda, J. (2008). *Van unitmanagement naar multidimensionele organisaties*. Assen, Van Gorcum.
- Takeuchi, H., Osono, E. & Shimizu, N. (2008). The contradictions that drive Toyota's success. *Harvard Business Review* (86)6:96-104
- Taris, T.W. (2007). *Al doende leert men*. Nijmegen: Radboud Universiteit (oratie).
- Totterdill, P., Dhondt, S. & Milsome, S. (2002). *Partners at work? A report to Europe's policymakers and social partners*. Nottingham, The Work Institute.
- Vaas, S. & Pot, F. (2008). Van medewerker tot mededenker. Beïnvloeding van innovatie door werknemers. In: *NCSI. Samen groeien door sociale innovatie*. Rotterdam: NCSI: 7-21.
- Volberda, H.W., Bosch, F.A.J. van den & Jansen, J.J.P. (2006). *Slim managen & innovatief organiseren*. Eiffel.
- Wall, T.D. & Wood, S.J. (2005). The romance of human resource management and business performance, and the case for big science. *Human Relations* 58 (4): 429-462.
- Weehuizen, R. (2008). *Mental capital: the economic significance of mental health*. Maastricht University (dissertation).