



# Sociale innovatie, kern van HRM

Aukje Nauta en Kees Blokland'

*Sociale innovatie betreft vernieuwingen in het functioneren van (groepen) medewerkers met het oog op optimale bedrijfsprestaties en een prettig werkklimaat. Sociale innovatie is de kern van HRM, en moet letterlijk van de grond (de werkvloer!) komen, willen organisaties meer dan nu innovatieve producten en diensten leveren. Concreet betekent dit dat (mede)zeggenschap professioneler vorm dient te krijgen, dat werkgevers medewerkers meer verantwoordelijkheid geven en hen daarop aanspreken, dat managers sturen op vertrouwen, meer dan op regels, dat de 'hangmat' van vaste contracten wordt vervangen door het employability-contract als vangnet, en ten slotte dat er wetenschappelijk verantwoorde experimenten met sociale innovatie worden uitgevoerd en gepubliceerd.*

Om duurzaam op wereldschaal te kunnen concurreren is innovatie cruciaal voor Nederlandse bedrijven en instellingen. Want mondiaal zakendoen betekent fel concurreren met bedrijven die steeds nieuwe diensten en producten verzinnen, en dat kan alleen als bedrijven en hun medewerkers volop meedoen in het snel ontwikkelen en leveren van technologische hoogstandjes.

Maar technologische innovaties komen niet zomaar tot stand; daarvoor zijn nieuwe vormen van managen, organiseren en (samen)werken nodig: *sociale innovatie* kortom (Leijnse *et al.*, 2006). Sociale innovatie is niet alleen een middel voor organisaties om technologisch te innoveren en daardoor de concurrentiestrijd aan te kunnen, maar is ook een (sociaal) doel op zich. Want sociale innovatie betekent dat economische (werkgevers)doelen en sociale (medewerkers)doelen hand in hand gaan. Door binnen organisaties een stimulerend sociaal klimaat te vestigen waarbinnen medewerkers initiatiefrijke werken en zich ontwikkelen, wordt het mogelijk dat medewerkers bijdragen aan het concurrentievermogen van hun onderneming.

In dit artikel betogen we dat sociale innovatie de kern is van HRM in organisaties. Nadat we sociale innovatie hebben gedefinieerd en geïllustreerd, formuleren we vijf proposities over wat er in de praktijk van organisaties en in de empirie van wetenschappelijk onderzoek moet gebeuren om – als vernieuwers van HRM – ervoor te zorgen dat sociale innovatie tot stand komt. We concluderen dat we in Nederland eigenlijk gisteren al zijn begonnen met sociale innovatie, maar dat dit nog lang niet betekent dat onze actielijst is afgevinkt.

Prof. dr. A. Nauta is bijzonder hoogleraar Sociaal- en organisatiepsychologische aspecten van prosociaal gedrag aan de Universiteit van Amsterdam en senior HR-consultant bij Randstad HR Solutions. Ten tijde van het schrijven van dit artikel was zij senior onderzoeker bij TNO.

Drs. K. Blokland is Directeur Personeel en Organisatie van de NS Groep en was voorzitter van de Nederlandse Vereniging voor Personeelsmanagement en Organisatieontwikkeling.



### Wat is sociale innovatie?

De Taskforce Sociale Innovatie definieert sociale innovatie in haar rapport uit 2005 als 'Vernieuwingen van de arbeidsorganisatie en maximaal benutten van competenties gericht op het verbeteren van de bedrijfsprestaties en ontplooiing van talent'. Deze definitie laat zien dat sociale innovatie gelijktijdig twee doelen dient: die van de werkgever (prestatieverbetering) en die van de medewerker (talentontplooiing).

Toch voldoet de definitie om twee redenen niet helemaal. Ten eerste suggereert de definitie dat het belang van medewerkers alleen door zelfontplooiing wordt gediend. Uit motivatietheorieën en onderzoek valt weliswaar af te leiden dat zelfontplooiing een belangrijke menselijke behoefte is (Deci & Ryan, 2000; Maslow, 1954, 1968; Buunk & Nauta, 2000). Maar medewerkers verschillen onderling sterk in de behoefte en mogelijkheden om zichzelf te ontwikkelen (Hackman & Oldham, 1980; James & Mazerolle, 2002). Niet alle medewerkers zullen de wens noch de mogelijkheid hebben om zich via hun werk te ontwikkelen. Omdat niet iedereen zelfontplooiing hoog op zijn of haar wensenlijst heeft staan, geven wij er de voorkeur aan om te spreken over vernieuwingen in het *functioneren* van medewerkers. Want de *need for competence* is wél universeel te noemen (Deci & Ryan, 2000). Deze menselijke behoefte betekent voor journalisten bijvoorbeeld dat zij graag goede nieuwsberichten willen schrijven, voor accountants dat zij jaarrekeningen goed willen controleren, en voor koks dat zij smaakvolle gerechten willen bereiden. Wel betogen we dat, vanwege het cruciale belang van technologische innovatie, de creatieve, innovatieve competenties van medewerkers steeds belangrijker worden.

Ten tweede start de definitie van de Taskforce vanuit het perspectief van de organisatie, terwijl wij het perspectief van het individu als startpunt prefereren. Innovatie begint bij het gedrag en het functioneren van medewerkers. 'Innovatie van onderop' is waar het om draait, veel meer dan om vernieuwingen van bovenaf in de organisatie. Medewerkers moeten ruimte nemen en krijgen om creatief, productief, ondernemend en zelfmanagend te zijn, willen organisaties innovatieve producten en diensten kunnen leveren.

We stellen daarom de volgende alternatieve definitie voor:

*Sociale innovatie betreft vernieuwingen in het functioneren van (groepen) medewerkers met het oog op optimale bedrijfsprestaties en een prettig werkklimaat.*

In het vervolg van dit artikel beschrijven we eerst twee casussen op het gebied van sociale innovatie. Daarna formuleren we vijf proposities die we met argumenten onderbouwen. We sluiten af met de aanbeveling om bedrijven en onderzoekers meer van elkaar te laten leren door samen te experimenteren met sociale innovatie.

**Casus 'Ik & KPN'**

Vernieuwingen in het functioneren van (groepen) medewerkers betekent niet alleen dat medewerkers individueel, in het werk zelf, anders en beter gaan functioneren, maar vooral ook dat de relatie van het individu met de werkgever verandert. Arbeidsrelaties zijn niet langer standaard en stabiel, maar eerder dynamisch maatwerk, om zo te voldoen aan de flexibiliteitsbehoeften van werkgever én medewerker.

Bij KPN is het vernieuwen van arbeidsrelaties een belangrijk HR-thema. KPN wil een nieuw contract invoeren, dat zij 'Ik & KPN' noemen. Hiermee doelt KPN op een *psychologisch* contract, dat wil zeggen de overtuigingen die medewerkers, op basis van expliciete of impliciete beloften, hebben over de uitwisselingsrelatie tussen zichzelf ('Ik') en hun werkgever ('KPN', zie ook Rousseau, 2004). Het psychologisch contract is dat wat medewerkers denken over wat zij aan de organisatie verplicht zijn en wat de organisatie aan hen verplicht is (Huiskamp *et al.*, 2005). Zo'n contract gaat verder dan de rechten en plichten die zijn vastgelegd in arbeidscontracten en collectieve arbeidsovereenkomsten. Het gaat erom hoe medewerkers de geschreven en ongeschreven regels beleven, bijvoorbeeld: 'mijn werkgever biedt mij de ruimte om mij te ontwikkelen, in ruil daarvoor doe ik mijn uiterste best om resultaten voor KPN te halen'.

*Bij KPN is het vernieuwen van arbeidsrelaties een belangrijk HR-thema*

Redenen waarom KPN dit nieuwe contract wil invoeren zijn af te leiden van haar strategie. KPN wil voortdurend nieuwe diensten op het gebied van internet, spraak en televisie leveren, naast het behouden van oude markten, zoals vaste telefonie. KPN moet gelijktijdig in vrijwel verzadigde markten opereren en nieuwe markten ontwikkelen. Met name dat laatste vergt een nieuwe mentaliteit van medewerkers. De nieuwe technologieën en markten maken dat KPN minder en andere capaciteit nodig heeft dan zij momenteel in huis heeft. Reorganisaties zoals KPN de laatste jaren heeft doorgevoerd, zijn daarom niet genoeg. KPN zal voortdurend vraag en aanbod van personele capaciteiten op elkaar moeten afstemmen.

De uitgangspositie die KPN heeft bij het doorvoeren van 'Ik & KPN', is echter lastig, vanwege haar verleden als staatsbedrijf en de krapper wordende arbeidsmarkt, die maakt dat veel medewerkers een vast contract verwachten. Het psychologische contract zoals KPN'ers dat voorheen kenden is – enigszins gechargeerd – te omschrijven als een comfortabele '*hangmat*'; in ruil voor baan zekerheid, een voorspelbare loopbaan- en inkomensontwikkeling, en zorg voor medewerkers, waren medewerkers loyaal, meegaand en bekwaam. Maar dit contract voldoet niet langer. KPN heeft ondernemende, creatieve en flexibele medewerkers nodig vanwege de snelle technologische ontwikkelingen en felle

concurrentie. Weliswaar was de loyaliteit van KPN'ers groot, maar nu is daarbij een nieuwe oriëntatie nodig: vakinhoudelijke bevoegdheid en betrokkenheid bij het realiseren van nieuwe diensten; zich geboeid in plaats van gebonden weten.

KPN wil medewerkers prikkelen om eigen verantwoordelijkheid te nemen voor hun werkgelegenheid, economische waarde en talentontwikkeling. Daarvoor is vertrouwen nodig, maar zonder levenslange baan zekerheid te garanderen. 'Ik & KPN' is daarom een 'vangnet', en soms zelfs een 'springplank' op weg naar telkens nieuwe uitdagingen. Maar de hangmat is verleden tijd. De oude zekerheid van een vaste baan en life-time employment wil KPN vervangen voor een nieuwe zekerheid van investeringen in ontwikkeling, en zodoende life-time employability. Deze visie sluit aan bij wat sociale innovatie idealiter vermag: door medewerkers veel kansen en prikkels te bieden om hun eigen talenten te ontplooiën, gaan ze zich ondernemender gedragen en daardoor meer bijdragen aan innovatieve dienstverlening.

Omdat het nieuwe contract psychologisch van aard is, wil en kan KPN niet volstaan met het afsluiten van een nieuwe cao met louter raamwerkregels. KPN mikt op diverse kanalen om het nieuwe contract te implementeren. Ten eerste wil KPN haar HR-praktijken aanscherpen, zoals werving en selectie van ondernemende, mobiele medewerkers, gedifferentieerde beloning op basis van prestaties en persoonlijke

ontwikkeling, beoordeling op basis van veranderlijke prestatie-eisen, investeren in brede individuele ontwikkeling, managers trainen in coachen van medewerkers, carrièrekansen creëren, employability-scans toegankelijk maken, et cetera. Ten tweede wil KPN de organisatie zodanig (her)inrichten, dat het werk uitdagend is en dat

medewerkers flexibel kunnen worden ingezet. Ten derde verwacht KPN veel van zogenoemde 'human contract makers', dat wil zeggen recruiters, collega's, mentoren en (top)managers die consequent de boodschap uitdragen dat KPN'ers – in ruil voor de hun geboden uitdagingen en ontwikkelingsmogelijkheden – productief, innovatief en breed inzetbaar zijn. Dit betekent, ten vierde, dat er een regelmatige dialoog moet zijn waarin medewerkers hun psychologische contract bespreekbaar maken of zelfs 'uitonderhandelen' met hun manager. Die dialoog moet duidelijk maken dat een baan bij KPN bestaansrecht heeft als het voor beide partijen (Ik én KPN) voordeel oplevert.

KPN houdt rekening met de behoefte van medewerkers aan zekerheid, bijvoorbeeld door helder te communiceren over de verwachtingen van KPN en door afspraken te verankeren in HR-processen (het beoordelingsproces, persoonlijke ontwikkelplannen, etc.).

*Maak professioneel werk  
van (mede)zeggenschap*

Al met al beseft KPN dat de implementatie van 'Ik & KPN' een cultuurverandering is. Vooral houding en gedrag van medewerkers en managers zullen moeten veranderen, opdat het 'gewoon' wordt om als medewerker te investeren in de eigen inzetbaarheid, en om dit als manager te faciliteren en te stimuleren.

#### Casus I-deals bij ABN Amro

Een tweede voorbeeld van sociale innovatie betreft het in HRM inbedden van de 'idiosyncratic deal', kortweg 'I-deal' (Rousseau, 2005). I-deals zijn vrijwillige, op de persoon toegesneden, niet-standaard afspraken, die individuele medewerkers uitonderhandelen met hun werkgever, en die voor beide partijen voordeel opleveren. I-deals gaan soms over een klein aspect van de arbeidsrelatie (zoals afwijkende werktijden) en soms over de hele arbeidsrelatie (dus zowel afwijkende werktijden, beloning, prestatieafspraken als ontwikkelingsmogelijkheden; Rousseau, 2005, p. 8). I-deals komen veel voor. Denk aan een medewerker die alleen op dinsdag tot drie uur werkt, om zo zijn kind van school te kunnen halen, of aan een uitzonderlijke bonus in ruil voor een unieke prestatie, of een sabbatical om vrijwilligerswerk te kunnen doen.

Organisaties kunnen I-deals strategisch inzetten door ze tot HR-praktijk te verheffen. Dit betekent dat organisaties bewust onderhandelingsruimte creëren om afwijkende afspraken te maken, en dat zij medewerkers en leidinggevenden prikkelen om die ruimte te benutten. Zo creëren organisaties arbeidsrelaties die waardevoller zijn voor zowel de medewerkers als de werkgever: medewerkers krijgen werktijden, ontwikkelingsmogelijkheden of taken die op hen toegesneden zijn, en de werkgever profiteert van grotere flexibiliteit en een betere inzet van medewerkers.

ABN Amro heeft een begin gemaakt met I-deals als HR-praktijk. In de cao zijn vrijwel alle collectieve rechten en regelingen omgezet in contant geld. Elke maand kunnen medewerkers uit een webwinkel kiezen wat zij met een extra bruto bedrag (bovenop hun inkomen) doen: het bedrag incasseren of er regelingen mee kopen, zoals verlof (bovenop de wettelijk verplichte twintig vakantiedagen), sparen, fiscaal gunstig aanschaffen van fietsen en lease-auto's, et cetera. Het maandelijks bruto bedrag vervangt het vakantiegeld en de dertiende maand. Alleen de prestatieafhankelijke bonus, 0 tot 20 procent van het salaris, blijft als afzonderlijke betaling gehandhaafd.

ABN Amro heeft deze 'nieuwe generatie arbeidsvoorwaarden' ingevoerd omdat zowel het bedrijf als de medewerkers behoefte hebben aan afspraken-op-maat. Zo kan ABN Amro bijvoorbeeld in economisch slappere tijden de prijs van vakantiedagen verlagen. Daarnaast vermindert de nieuwe cao de administratieve rompslomp rondom arbeidsvoorwaarden,

dankzij uitvoering via een webwinkel en het schrappen van collectieve regelingen.

De uitdaging voor ABN Amro is medewerkers te prikkelen de nieuwe arbeidsvoorwaarden actief te gebruiken. Daarom dient de nieuwe cao aangevuld te worden met andere HR-praktijken, waaronder voorlichting over de nieuwe cao, prikkels om de regeling maandelijks te gebruiken, en (training in) dialoogvoering en onderhandelen. Zo kunnen medewerkers hun 'materiële I-deals' aanvullen met 'immateriële I-deals', zoals afspraken over specifieke opleidingen en ontwikkelingsmogelijkheden, of over te behalen targets.

### Proposities over sociale innovatie

In onze visie zijn vijf aspecten van sociale innovatie van belang, te weten:

1. (mede)zeggenschap;
2. eigen verantwoordelijkheid van medewerkers;
3. vertrouwen versus regelgeving;
4. vangnetten in plaats van hangmatten;
5. theorie én praktijk van sociale innovatie.

Hieronder werken we rondom deze vijf thema's een aantal proposities uit, die in onze ogen de moeite van het toetsen waard zijn, zowel in praktische als wetenschappelijke zin.

#### 1. Maak professioneel werk van (mede)zeggenschap

'Innovatie van onderop' is in onze visie de kern van sociale innovatie, en daarom hebben sociaal innoverende bedrijven veel aandacht voor inspraak ofwel participatie door medewerkers. Dit betekent dat medewerkers op individueel en teamniveau veel invloed hebben op hun werksituatie (waarover in de volgende paragraaf meer), maar ook op collectief niveau, in de vorm van formele en informele medezeggenschap over het organisatiebeleid.

Veel organisaties maken nu al serieus werk van medezeggenschap. Schattingen vanuit diverse onderzoeken laten zien dat een ruime meerderheid van geïnterviewde medewerkers, leidinggevend en/of bedrijfsvertegenwoordigers (variërend van 68 tot 76 procent) zeggen dat hun bedrijf een ondernemingsraad (OR) of personeelsvertegenwoordiging (PVT) heeft (Goodijk & Sorge, 2005; Van het Kaar & Smit, 2006; Van Sloten, Nauta, & Oeij, 2005).

Maar er is ook kritiek op de formele medezeggenschap. Uit onderzoek van Van Sloten *et al.* (2005) blijkt bijvoorbeeld dat zowel medewerkers als leidinggevend de OR/PVT het minst belangrijke instrument vinden voor het regelen van werk en arbeidsvoorwaarden, minder belangrijk

dan functioneringsgesprekken, werkoverleg, informele gesprekken, de vakbond, de cao, het personeelshandboek, het individuele arbeidscontract en klachtenregelingen. Gemiddeld geven medewerkers het rapportcijfer 7,0 voor de belangrijkheid van de OR, en leidinggevenden een 6,2. Dit in tegenstelling tot bijvoorbeeld de cao, die van medewerkers en leidinggevenden respectievelijk een 8,1 en een 7,5 gemiddeld krijgt voor belangrijkheid. Ook zijn medewerkers en leidinggevenden weinig tevreden over de OR, gezien de gemiddelde rapportcijfers van respectievelijk 6,2 en 6,1 die zij geven voor hun tevredenheid met de OR. Over alle andere instrumenten is men tevredener, medewerkers het meest over het individuele arbeidscontract (7,3 gemiddeld), leidinggevenden over informele gesprekken (7,9).

Volgens Van het Kaar & Smit (2006) zijn er vier knelpunten in de huidige medezeggenschap: OR-leden voelen zich vaak overbelast, ze zijn te weinig competent, ze ervaren een te grote afstand tot hun achterban (de medewerkers) en ten slotte voelen ze zich geregeld niet serieus genomen door de werkgever, die medezeggenschap dikwijls als verplichting beschouwt. Meer algemeen blijken ondernemingsraden vaak een 'amateuristische' behartiger van de belangen van medewerkers, in plaats van strategisch mee te denken over organisatiebeleid.

Om sociale innovatie letterlijk van de grond (de werkvloer!) te krijgen is het daarom nodig professioneel werk te maken van medezeggenschap. Van het Kaar & Smit (2006) werken vier scenario's uit voor de toekomst van medezeggenschap, variërend van een OR die meedenkt over organisatieontwikkeling, die participeert in strategische beslissingen, die partner is van vakorganisaties, of die als bedrijfsbond optreedt. Kern is dat een professionele OR participeert in besluitvorming over zowel strategische (HRM-)vraagstukken als arbeidsvoorwaarden, en daartoe ook de mogelijkheden krijgt. Dit betekent ten eerste dat organisaties en overheid méér investeren in medezeggenschap, zowel tijd en geld, als ondersteuning en aandacht. Zo wordt het voor medewerkers aantrekkelijker om binnen en buiten OR-verband actief in het bedrijfsbeleid te participeren. Ten tweede betekent dit dat er professioneel competentie management nodig is voor OR-leden. Net als voor alle andere belangrijke functies in de organisatie dient er een professionele werving en selectie te zijn van OR-leden op basis van kwaliteiten als vakkennis (bijvoorbeeld HRM, organisatieontwikkeling en arbeidsrecht), onderhandel- en netwerkvaardigheden. Bovendien moeten OR-leden ruimschoots de mogelijkheid krijgen om hun competenties verder te ontwikkelen door middel van vakinhoudelijke en sociale-vaardigheidstrainingen.

*Rek de ruimte voor eigen verantwoordelijkheid op*

We realiseren ons dat deze ideale situatie sterk afwijkt van de huidige, waarin het vaak moeilijk is om medewerkers te interesseren voor medezeggenschap, en waarin OR-leden dikwijls onvoldoende tijd en competenties hebben om serieus werk te maken van hun rol. Werkgevers die continu willen innoveren hebben echter veel te winnen bij een stevig weerwoord van hun medewerkers. Immers, pittige inhoudelijke discussies over de koers van het bedrijf leiden vaak tot meer creativiteit en innovatie dan een koers die eenzijdig wordt opgelegd door de bedrijfsleiding.

## **2. Rek de ruimte voor eigen verantwoordelijkheid op – zo ver als mogelijk**

Sociale innovatie betekent dat organisaties medewerkers ruimte bieden voor, en hen aanspreken op hun eigen verantwoordelijkheid. In ruil daarvoor pakken medewerkers die eigen verantwoordelijkheid daadwerkelijk op. De mate waarin organisaties die ruimte kunnen oprekken hangt af van hun omgeving. Zo heeft een bedrijf dat verse voedingsmiddelen bereidt en verpakt zich te houden aan strenge regels voor hygiëne, waardoor medewerkers minder vrijheid hebben om zich te kleden, in- en uit te lopen, te pauzeren, etc. Maar een klein ICT-bedrijf kan haar hoogopgeleide medewerkers alle ruimte bieden qua werktijden, wat ze precies doen, hoeveel ze doen, tegen welke beloning en hoe ze zich willen ontwikkelen. Inderdaad blijken er logisch verklaarbare verschillen te zijn in de mate waarin bedrijfssectoren verschillen in de hoeveelheid autonomie die het werk biedt, zo wijst onderzoek uit: In de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2005 (Van den Bossche *et al.*, 2005) werd aan ruim 23.000 medewerkers (representatief voor de Nederlandse beroepsbevolking) de volgende vraag gesteld: 'Kunt u zelf beslissen hoe u uw werk uitvoert?' Daarop antwoordt ruim 73 procent van de medewerkers in de sectoren openbaar bestuur, onderwijs en financiële dienstverlening bevestigend, terwijl dat in de sectoren landbouw, horeca en vervoer & communicatie voor 52 à 57 procent geldt. Zouden we nader kunnen inzoomen op diverse werkprocessen en functies, dan zouden de verschillen in taakautonomie tussen medewerkers nog scherper blijken, grotendeels omdat de aard van het werk daar meer of minder gelegenheid toe biedt.

Maar helemaal één op één is de relatie tussen aard van het werk en taakautonomie niet. Sommige horecabedrijven bieden hun medewerkers meer beslissingsruimte dan andere, afhankelijk van de bedrijfsmissie en de inrichting van het werk en benutting van competenties. Ook zijn er verschillen tussen mensen in de mate waarin zij zelf hun beslissingsvrijheid oprekken. Wrzesniewski & Dutton (2001) noemen dit *job crafting*, dat is de mate waarin medewerkers naar eigen inzicht hun baan boetsen en kneden (zie ook Cox-Woudstra & Nauta, 2003). Wij



hebben de stellige indruk dat er forse verschillen tussen bedrijven zijn in de mate waarin zij hun medewerkers ruimte bieden voor *job crafting*, onafhankelijk van de aard van het werk.

Om medewerkers optimaal te laten functioneren pleiten wij ervoor om de grenzen qua eigen verantwoordelijkheid en taakautonomie zo ver mogelijk – gezien de werkprocessen – op te rekken. Enerzijds kunnen organisaties het werk zo vormgeven dat medewerkers ruimte voor eigen verantwoordelijkheid hebben, en anderzijds kunnen zij medewerkers via selectie, training en coaching stimuleren om zelf verantwoordelijkheid te nemen. Organisaties moeten zich steeds afvragen of hun werkprocessen maximale verantwoordelijkheid aan medewerkers bieden, of dat er meer mogelijk is; bijvoorbeeld een ander pauzesysteem, waardoor productiemedewerkers zelf hun pauzes kunnen kiezen. Zonodig moet men op zoek naar redenen waarom de ruimte voor eigen verantwoordelijkheid kleiner is dan mogelijk. Misschien vinden managers het lastig om te delegeren, of wellicht perkt de lay-out van machines autonomie van mensen in, of dwingt bepaalde standaardsoftware medewerkers in een keurslijf.

Ruimte voor eigen verantwoordelijkheid gaat idealiter gepaard met output- (in plaats van proces)controle. Het risico van veel ruimte voor eigen verantwoordelijkheid is dat medewerkers dusdanig hun eigen gang gaan, dat onderlinge coördinatie onvoldoende plaatsvindt en dat medewerkers meer hun eigen doelen nastreven dan die van de organisatie. Daarom moet geleverde output goed bewaakt worden, bijvoorbeeld met behulp van kwalitatieve en kwantitatieve methoden voor prestatiebeoordeling. Zo voorkomt een organisatie dat vrijheid verwordt tot vrijblijvendheid.

### 3. Stuur meer op vertrouwen en minder op regelgeving

Er zijn twee manieren waarop medewerkers kunnen worden aangestuurd: via een commitment-strategie (sturen op *vertrouwen*) of een control-strategie (sturen op *regelgeving*; Arthur, 1994; Beer *et al.*, 1984; Boselie, 2002; Walton, 1985). Sturen op regelgeving betekent dat werkgedrag van medewerkers zoveel mogelijk wordt voorgeschreven. De nadruk ligt op het reduceren van kosten, op efficiency. Voorbeelden van HR-praktijken die sturen op regelgeving zijn: nauwomschreven taken, directief leiderschap en centraal vastgelegde werkprocessen. Sturen op vertrouwen betekent dat medewerkers hun eigen werkgedrag kunnen kiezen. De nadruk ligt op het maximaliseren van opbrengsten, door medewerkers zelf te laten bepalen hoe ze hun persoonlijke doelen met die van de organisatie kunnen verbinden. Voorbeelden van HR-praktijken die sturen op vertrouwen zijn: brede taken, coachend leiderschap en decentraal bepaalde, nauwelijks vastgelegde werkprocessen. Uit onderzoek blijkt dat sturen op vertrouwen effectiever is; zo toont on-

derzoek van Cools (2006) over corporate governance dat voor Raden van Commissarissen sturen op vertrouwen een betere strategie is dan sturen op controle.

Sturen op vertrouwen betekent dat de organisatie bewust kiest om haar medewerkers te vertrouwen, en aanneemt dat haar medewerkers andersom hetzelfde doen. Maar wat is vertrouwen? Volgens Rousseau *et al.* (1998) is vertrouwen de bereidheid om kwetsbaarheid te accepteren vanwege positieve verwachtingen over de intenties of het gedrag van een ander. Vertrouwen kan op diverse niveaus spelen, en heeft diverse gradaties. Medewerkers kunnen meer of minder vertrouwen hebben in hun werkgever als instituut (ook wel institutioneel vertrouwen genoemd, Costa, 2004), of, op een lager niveau, in hun directe leidinggevende (interpersoonlijk vertrouwen, Costa, 2004). Interpersoonlijk vertrouwen is te onderscheiden in cognitief vertrouwen, gebaseerd op een rationele afweging van de kans dat de ander het goed met je voorheeft, versus affectief vertrouwen, gebaseerd op sympathie en empathie jegens de ander, of zelfs identificatie met de ander als persoon.

Wanneer mensen op de man of vrouw af wordt gevraagd welke vorm van aansturen zij liever hebben, dan ligt het antwoord voor de hand: vertrouwen natuurlijk! Niemand houdt van de haast spreekwoordelijk geworden 'paarse krokodillen', iedereen wil graag dat anderen vertrouwen op de eigen positieve intenties. Toch lukt het weinig organisaties, vooral niet de grote, om daadwerkelijk op vertrouwen te sturen. Daar zijn drie redenen voor.

Ten eerste zijn belangen van medewerkers en werkgevers nu eenmaal tot op zekere hoogte tegengesteld. Medewerkers ontvangen liefst meer dan minder salaris, terwijl de werkgever liever minder dan meer betaalt; net als geld is ook tijd een schaars goed, waardoor medewerkers liever een 'gemakkelijk' dan een 'moeilijk' rooster hebben. Zodra zich belangentegenstellingen voordoen, dan zijn partijen geneigd om oplossingen te bedenken en vast te leggen in de vorm van regels. Zo worden contracten geboren.

Ten tweede hebben medewerkers en werkgevers behoefte aan zekerheid en duidelijkheid. Zo blijkt uit onderzoek van Van Sloten *et al.* (2005) dat medewerkers meer waarde hechten aan contracten (zowel het individuele contract als de cao) dan aan formeel en informeel overleg, voor het maken van afspraken over hun werk en arbeidsvoorwaarden. Medewerkers beoordelen het belang van de cao en het individuele arbeidscontract met een gemiddeld rapportcijfer van 8,1, terwijl het belang van functioneringsgesprekken en werkoverleg gemiddeld respectievelijk een 7,1 en een 7,4 krijgen – significant lager.

Ten derde is het voor elke organisatie belangrijk om kosten te minimaliseren, willen de opbrengsten er duurzaam bovenuit stijgen. Gemak-

kelijke manieren om dit te bereiken zijn standaardisatie en centralisatie: medewerkers 'dwingen' om op centraal vastgelegde manieren hun werk uit te voeren, software te hanteren, producten in te kopen, et cetera. Zo ontstaat, in weerwil van wat velen wenselijk vinden, gemakkelijk een bureaucratie, waarin het sturen op vertrouwen terrein verliest aan het sturen op regelgeving. Met als grote nadeel dat het 'innovatie van onderop' ernstig belemmert.

Maar hoe moet het dan wél, sturen op vertrouwen? Hier valt te leren van de sociaal-psychologische literatuur over vertrouwen en vertrouwensspelen. Uit experimenten met herhaalde prisoner's dilemma's (Axelrod, 1984) bleek dat de beste manier om coöperatie (oftewel vertrouwensgedrag) bij een ander uit te lokken is om zelf coöperatief te starten, om een competitieve actie van de ander onmiddellijk af te straffen door zelf ook competitief te zijn, gevolgd door een 'verzoenende tactiek', dat wil zeggen de ander voldoende gelegenheid bieden om weer tot coöperatie over te gaan. Deze tactiek wordt ook wel tit-for-tat genoemd, of 'voorwaardelijke openheid'. Vertaald naar organisaties betekent dit dat werkgevers kunnen sturen op vertrouwen simpelweg door medewerkers vertrouwen te *bieden*.

Zodra medewerkers dit vertrouwen schenden, dan straft een werkgever dit af, maar biedt de medewerker meteen de kans 'het goed te maken'. Manieren om dit in de praktijk te doen zijn bijvoorbeeld de nieuwe cao van ABN Amro, waarmee de bank uitstraalt dat zij er vertrouwen in heeft dat medewerkers verantwoorde keuzes maken uit het arbeidsvoorwaardenpakket. Andere vormen van vertrouwen zijn: verantwoordelijkheden en bevoegdheden delegeren, teams zelfsturend maken, sturen op output in plaats van op het proces, taakautonomie bieden, (parttime) ondernemerschap belonen, en bestaande regels heroverwegen. De basisgedachte is dat men vertrouwen krijgt door het te geven, vanuit de wetmatigheid dat gedrag van mensen gestuurd wordt door de 'norm van wederkerigheid' (Gouldner, 1960). Gemakkelijk is sturen op vertrouwen echter niet, omdat het zo onzeker en onduidelijk is en het van managers vraagt om controle en zekerheid uit handen te geven. Daarom dienen mechanismen om te sturen op vertrouwen hand in hand te gaan met mechanismen om geschaad vertrouwen af te straffen.

Vertrouwen en regelgeving zijn geen tegenpolen, maar vullen elkaar aan. Ten onrechte stellen auteurs als Arthur (1994) dat organisaties ófwel voor een commitment-strategie, ófwel voor een control-strategie kunnen kiezen. Wij veronderstellen dat beide strategieën onafhankelijk van elkaar zijn -- de een meer relationeel van aard en de ander meer taakgericht van aard -- die in combinatie met elkaar vier mogelijke beïnvloedingsstrategieën vormen (zie Figuur 1). Sterk sturen op vertrouwen zonder

*Stuur meer op vertrouwen  
en minder op regelgeving*

	Relationele sturing	
	Wantrouwen	Vertrouwen
Taakgerichte sturing		
Weinig controle	Anarchie	Laissez-faire
Veel controle	Bureaucratie	Arm's length

Figuur 1. Vier beïnvloedingsstrategieën als resultanten van veel of weinig taakgerichte controle en veel of weinig relationeel vertrouwen.

te controleren of medewerkers doen wat van hen verwacht wordt is te betitelen als *'laissez-faire'*, waardoor de kans op schending van vertrouwen groot is. Sterk sturen op controle en regels in combinatie met wantrouwen van medewerkers is een *bureaucratische* beïnvloedingsstrategie. Er zijn scherpe regels en er is minimale vrijheid van handelen voor medewerkers, waardoor hun behoefte aan het ontduiken van regels groot zal zijn. De combinatie van weinig regels en weinig vertrouwen is een *anarchistische* beïnvloedingsstrategie, waarin incidenten en conflicten de boventoon voeren. Het zal duidelijk zijn dat onze voorkeur uitgaat naar een combinatie van veel vertrouwen met de nodige controle-achteraf: sturen op *arm's length*. Toekomstig onderzoek zal moeten uitwijzen in hoeverre HR-praktijken die op *arm's length* sturen inderdaad tot meer productiviteit, inventiviteit en werkplezier bij medewerkers leiden dan de overige drie beïnvloedingsstrategieën.

#### 4. Vervang hangmatten door vangnetten

Een sociaal innovatief bedrijf heeft medewerkers die zichzelf managen en die wendbaar en weerbaar zijn op de arbeidsmarkt; medewerkers die in staat zijn om, als de omstandigheden het vragen, andere taken op zich te nemen of ander werk te zoeken. Zo'n houding ontstaat niet vanzelf. Mensen hebben prikkels nodig om actief hun eigen inzetbaarheid te onderhouden.

De ideale situatie waarin medewerkers voortdurend aan hun eigen inzetbaarheid werken, bestaat ons inziens uit een combinatie van het in de vorige paragraaf geschetste vertrouwen aan de ene kant, en prikkels om zichzelf te blijven ontwikkelen aan de andere kant. Zulk vertrouwen biedt een bedrijf vooral door in mensen te investeren in de vorm van leer- en ontwikkelingsmogelijkheden. Daarnaast biedt een bedrijf een financieel vangnet voor overgangspannen waarin medewerkers moeten of willen overstappen naar een nieuwe functie binnen of buiten het bedrijf.

Dit vangnet-concept moet de 'hangmat' die veel medewerkers nu nog hebben vervangen. Nog steeds maken veel bedrijven nauwelijks werk van brede opleidingsmogelijkheden; zij zien dit als een verantwoordelijkheid van het individu. Zij stimuleren hun medewerkers nauwelijks om brede opleidingen te volgen, laat staan dat ze deze vergoeden. Zo

ontstaat gemakkelijk 'achterstallig onderhoud', waardoor medewerkers blijven hangen in een baan die hun zekerheid in plaats van uitdaging biedt. Dit wordt problematisch zodra het bedrijf gaat reorganiseren: dan blijkt hoe lastig het voor veel mensen is om ander werk te vinden.

Bedrijven zouden experimenten kunnen uitvoeren waarin zij de hangmat durven vervangen door een vangnet. Het 'vangnetcontract' houdt in dat bedrijven de zekerheid van een levenslange functie vervangen door die van investeringen in employability. Doordat de garantie van een vaste baan verdwijnt, voelen medewerkers zich geprikkeld om hun eigen inzetbaarheid voortdurend te onderhouden, ook omdat het bedrijf hun daarvoor voldoende mogelijkheden biedt, en opleidingen volgen niet langer vrijblijvend is. Zo verschaffen mensen zichzelf een nieuwe zekerheid, namelijk het vertrouwen dat ze bij het wegvallen van hun functie gemakkelijk elders binnen of buiten het bedrijf een nieuwe functie kunnen vinden. En mocht dit niet meteen lukken, dan is er een financieel vangnet in de vorm van een overbruggingsuitkering en een inspanningsverplichting inclusief moreel commitment van de organisatie om daarbij actief te ondersteunen.

Vervang hangmatten  
door vangnetten

Het bovenstaande betekent dat er ook op landelijk niveau veranderingen in de sociale zekerheid moeten plaatsvinden. De nieuwe vangnetcontracten die wij voorstaan sluiten aan bij de ideeën van het Baliemanifest (Leenders *et al.*, juli 2006). De auteurs van dit manifest pleiten voor een *burgerpolis*. Dit is een modern sociaal contract waarin niet alleen basale inkomensrechten worden geformuleerd, maar ook rechten rondom ontwikkeling en zorg. Zowel burgers, bedrijven als de overheid worden met zo'n burgerpolis geprikkeld om te investeren in ontplooiing en ontwikkeling. De burgerpolis kan Nederland veranderen van een verzorgingsstaat in een participatiemaatschappij. Want de burgerpolis heeft niet zozeer een beschermingsfunctie, maar vooral een investeringsfunctie. De overheid garandeert een kleine basisuitkering, die bedrijven of bedrijfstakken zelf aanvullen. Daarnaast schept de overheid een basisinvesteringsvoorziening, dat is een uitkering waarmee mensen zelf hun levensloop vorm geven. Deze voorziening omvat elementen van scholing en zorg. Voorzieningen boven het basisniveau zijn een zaak van burgers en bedrijven zelf, en kunnen bijvoorbeeld in cao's à la carte vorm krijgen. De overheid kan zulke aanvullende regelingen fiscaal stimuleren, bijvoorbeeld door elke euro besteed aan scholing te verdubbelen. Zo ontstaat een nieuw sociaal contract, dat nieuwe zekerheid biedt; in de vorm van een basispakket van inkomens-, zorg- en leerrechten.

##### **5. Integreer theorie en praktijk om sociale innovatie te versnellen**

Om Nederlandse bedrijven te helpen innoveren op sociaal gebied zouden

onderzoekers en praktijkexperts veel meer de handen ineen moeten slaan en van elkaar moeten leren. Het is verbazingwekkend hoe weinig van de allang opgedane kennis over (sociale) innovatie benut wordt in Nederlandse bedrijven. We weten bijvoorbeeld allang dat meer taakautonomie leidt tot meer ervaren eigen verantwoordelijkheid en daardoor tot hogere motivatie en prestaties (Hackman & Oldham, 1980), dat medewerkers inspraak geven leidt tot meer waargenomen rechtvaardigheid en daardoor meer commitment (Kim & Mauborgne, 1997), en dat sturen op vertrouwen in plaats van regelgeving echt werkt (Arthur, 1994; Boselie, 2002). Maar waarom lukt het onvoldoende om dit te vertalen in handzame acties en HR-praktijken die werken?

Wij pleiten ervoor om de kennis die in sociaal-psychologische laboratoria wordt opgedaan te vertalen naar veldexperimenten – en niet te blijven steken in surveys voor het beschrijven en verklaren van fenomenen in organisaties. Willen we de BV Nederland veranderen in de richting van een technologisch- én sociaal-innovatieve economie, dan vereist dit actieonderzoek. Zo zet TNO momenteel samen met het CNV een project op om bij een aantal bedrijfsonderdelen eerst te meten of een samenspel van nieuw HRM en vertrouwen tot meer zelfmanagement van medewerkers leidt; om vervolgens in vijf bedrijfsonderdelen het HRM te vernieuwen en het vertrouwen te verhogen; en om ten slotte te meten of dergelijke interventies een jaar later tot meer zelfmanagement leiden.

Ook is nodig dat arbeidsorganisaties meer sturing geven aan het wetenschappelijk onderzoek. Het barst van de praktische dilemma's in het sociaal-organisatorische veld waar wetenschappelijk onderzoek een bijdrage aan zou moeten leveren. De agenda van onderzoekers moet niet alleen vanuit de ivoren toren van de universiteit worden bepaald. Het ontwikkelen van een effectieve vorm van vraagsturing is hard nodig. Zo is Randstad HR Solutions stakeholder in het NWO-programma 'Conflict en veiligheid', wat inhoudt dat zij deelneemt aan de schrijfgroep 'Conflict around work and organisations'. Zo helpt Randstad om conflictgerelateerde vraagstukken te formuleren die in de praktijk van arbeidsorganisaties om een oplossing vragen, zoals de vraag hoe organisaties nieuwe contracten tussen werkgever en werknemer (in zowel psychologische, juridische als economische zin) kunnen stimuleren en managen.

*Integreer theorie en praktijk om sociale innovatie te versnellen*

Er moet veel meer kennis komen over welke maatregelen voor sociale innovatie onder welke omstandigheden wel en niet werken. Zo blijven wetenschap en praktijk niet in cirkelredeneringen hangen, maar vindt kennisaccumulatie plaats over wat in de praktijk werkt, vooral wanneer

veldexperimenten op wetenschappelijk verantwoorde wijze worden uitgevoerd en gerapporteerd in de vorm van wetenschappelijke publicaties.

### Conclusie

Sociale innovatie is in onze ogen de kern van HRM, want door medewerkers strategisch te managen zorgen organisaties voor continue verbetering en vernieuwing in hun functioneren, opdat medewerkers optimaal en met plezier presteren. Sociale innovatie omvat veel meer dan wij in dit artikel konden behandelen. Onze focus betrof enkele essentiële elementen van sociale innovatie, die innovatie van onderop mogelijk maken, dankzij inspanningen van medewerkers. Wanneer medewerkers binnen en buiten OR-verband professioneel meebeslissen over arbeidsvoorwaarden en bedrijfsbeleid; wanneer bedrijven medewerkers zo veel verantwoordelijkheid bieden als mogelijk is gezien de aard van hun werk; wanneer bedrijven de verleiding weerstaan om te sturen op regelgeving maar in plaats daarvan hun medewerkers vertrouwen geven; wanneer bedrijven 'hangmatten' vervangen door 'vangnetten' door baanzekerheid in te ruilen voor employability-investeringen; wanneer wetenschappelijk verantwoorde experimenten met sociale innovatie worden uitgevoerd en gepubliceerd, dan zal veel sociale innovatie in bedrijven en instellingen daadwerkelijk gestalte krijgen.

Sociale innovatie is bij wijze van spreken gisteren al begonnen, omdat er al veel geëxperimenteerd wordt met bijvoorbeeld zelfsturende teams, cao's à la carte en employabilitybeleid. Toch is er in onze ogen nog veel te doen, omdat bedrijven nog onvoldoende gebruik maken van beschikbare kennis en omdat onderzoekers nog onvoldoende bijdragen aan de dilemma's van (HR-)managers. Het in juni 2006 opgerichte Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie ([www.ncsi.nl](http://www.ncsi.nl)) kan hieraan een belangrijke bijdrage leveren. Het NCSI maakt deel uit van het Innovatieplatform ([www.innovatieplatform.nl](http://www.innovatieplatform.nl)) en is opgericht door zeven organisaties, ondersteund door de ministeries van EZ, SZW en OCW. Dit centrum gaat bedrijven en instellingen ondersteunen bij sociale innovatie door praktische experimenten in branches, bedrijven en publieke instellingen mogelijk te maken.

### Literatuur

- Arthur, J.B. (1994), 'Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover', *Academy of Management Journal*, 37 (3), 488-506.
- Axelrod, R. (1984), *The Evolution of Cooperation*. New York: Basic Books.
- Beer, M., B. Spector, P.R. Lawrence, D.W. Mills & R.E. Walton (1984), *Managing Human Assets*, New York: Free Press.
- Boselie, P. (2002), *Human Resource Management, work systems and performance*, Dissertation Erasmus University Rotterdam.

- Bossche, S.N.J. van den, C.L.H. Hupkens, S.J.M. de Ree & P.G.W. Smulders (2005), *De Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2005: methodologie en globale resultaten*, Hoofddorp: TNO Kwaliteit van Leven.
- Buunk, B.P. & A. Nauta (2000), 'Why intraindividual needs are not enough: Human motivation is primarily social', *Psychological Inquiry*, 11, 279-283.
- Cools, K. (2006), *Controle is goed, vertrouwen nog beter: over bestuurders en corporate governance*, Assen: Koninklijke Van Gorcum.
- Costa, A.C. (2004), 'Trust in Organizations', entry in: *Encyclopedia of Applied Psychology* (From TU Delft).
- Cox-Woudstra, E. & A. Nauta (2003), 'Hoe leuk is uw werk?', in: S. de Vries, E. Wortel, & A. Nauta (Red.), *Excelleren voor en door mensen: Theorie en praktijk voor optimaal Human Resource Management* (pp. 68-84). Deventer: Kluwer.
- Deci, E.L. & R.M. Ryan (2000), 'The 'what' and 'why' of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior', *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- Goodijk, R. & A.M. Sorge (2005), *Maatwerk in overleg: kiezen voor passende overlegvormen*, Assen: Koninklijke van Gorcum.
- Gouldner, A.W. (1960), 'The norm of reciprocity: A preliminary statement', *American Sociological Review*, 25, 161-178.
- Hackman, J.R. & G.R. Oldham (1980), *Work Design*, Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Huiskamp, R., R. Gründemann, E.J. van Dalen & R. Jongkind (2005), 'Goed werkgeverschap en goed medewerkerschap: een bijzondere arbeidsrelatie', *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 21, 211-225.
- James, L.R. & M.D. Mazerolle (2002), *Personality in work organizations*. London: Sage.
- Kaar, R. van het & E. Smit (2006), *Vier scenario's voor de toekomst van medezeggenschap*, Delft: Eburon.
- Kim, W.C. & R. Mauborgne (1997), 'Fair process: managing in the knowledge economy', *Harvard Business Review*, 75, 65-75.
- Leenders, P., I. Kuijpers, K. van de Pol, H. Spigt, T. Thissen, M. van de Krogt, R. de Leij, T. Heerts, H. van de Kolk, F. Rottenberg, F. Buurmeijer, E. Stoové & H. Wijffels (2006), *Nederland ontwikkelland. Baliemanifest*, [www.volkskrant.com/bijlagen/baliemanifest.pdf](http://www.volkskrant.com/bijlagen/baliemanifest.pdf)
- Leijnse, F., et al. (2006), *Centrum voor sociale innovatie. Flexibel organiseren, dynamisch managen, slimmer werken*, Den Haag: Innovatieplatform.
- Maslow, A.H. (1954), *Motivation and personality*, New York: Harper & Row.
- Maslow, A.H. (1968), *Toward a theory of being*, New York: Van Nostrand Reinhold.
- Rousseau, D.M. (2004), 'Psychological contracts in the workplace: Understanding the ties that motivate', *Academy of Management Executive*, 18, 120-127.
- Rousseau, D.M. (2005), *I-deals: Idiosyncratic deals workers bargain for themselves*, New York: M.E. Sharpe.
- Rousseau, D.M., S.B. Sitkin, R.S. Burt & C. Camerer (1998), 'Not so different after all. A cross-discipline view of trust', *Academy of Management Review*, 23, 393-404.
- Sloten, G.C. van, A. Nauta & P.R.A. Oeij (2005), *Arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen op ondernemingsniveau: AVON monitor 2004*, Den Haag: Min. SZW.





## Sociale innovatie, kern van HRM

Walton, R.E. (1985), 'From control to commitment in the workplace', *Harvard Business Review*, March-April, 77-84.

Wrzesniewski, A. & J.E. Dutton (2001), 'Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work', *Academy of Management Review*, 26, 179-201.

---

### Noot

1. Een verkorte, journalistieke versie van dit artikel is verschenen in *Personeelbeleid*, juni 2007.

