

SOCIALE INNOVATIE DOE JE ZELF

TNO innovation
for life

REDACTIE:
Steven Dhondt
Peter Oeij

TNO-rapport

Sociale innovatie doe je zelf

SOCIALE INNOVATIE DOE JE ZELF

TNO

Polarisavenue 151
Postbus 718
2130 AS Hoofddorp

tno.nl/arbeid

ISBN 978-90-5986-413-9

© TNO, 2012

Onder redactie van

Steven Dhondt & Peter Oeij

Drukwerk De Swart, Den Haag

Lay-out Coek Design, Zaandam

Inhoud

1.	Sociale innovatie doe je zelf: inleiding <i>Peter Oeij, Steven Dhondt & Klaas ten Have</i>	7
2.	Rotsvaste overtuiging in innovatie van onderop <i>Margreet Xavier & Ton de Korte</i>	17
3.	Ik vergis me dus ik ben <i>Ton Korver</i>	33
4.	Flexicurity, een blok op de weg voor sociale innovatie <i>Steven Dhondt & Geert Van Hootegem</i>	41
5.	Slimmer werken door meedenken. Een voorbeeld in het MKB van de maakindustrie <i>Frank Pot & Gu van Rhijn</i>	55
6.	Jongeren en sociale innovatie: werk en netwerk in en na het beroepsonderwijs <i>Marc van der Meer</i>	75
7.	Slim vergrijzen. Sociale innovatie als antwoord op de demografische revolutie <i>Cees Wevers</i>	87
8.	Er was eens een workshop (over zelfredzaamheid) <i>Marc Steen</i>	99
9.	Job crafting: sleutelen aan je eigen baan <i>Luc Dorenbosch</i>	107
10.	Duurzame inzetbaarheid en competentie management <i>Jac Christis & Marc Peeters</i>	125
11.	Co-creatie die werkt <i>Bas Kotterink & Pepijn Vos</i>	131
12.	Is zelfroosteren geschikt voor alle werknemers en alle organisaties? <i>Jan de Leede & Anneke Goudswaard</i>	143
	Over de auteurs	152

1. Sociale innovatie doe je zelf: inleiding¹

Peter Oeij, Steven Dhondt & Klaas ten Have

“Als je denkt dat het slimmer kan, doe het dan”

Het lijfmotto van Fietje Vaas is dat je het vooral moet doen, als je denkt dat het slimmer kan (in: Oeij, Dorenbosch, Klein Hesselink & Vaas, 2010). Dat getuigt niet zozeer van een verregaand pragmatisme, maar van een levensregel die ze zich heeft ontwikkeld in de discussie met het sociotechnische gedachtegoed van de jaren tachtig (De Sitter, 1981; De Sitter e.a., 1986). Het is mooi om inzicht te hebben in hoe structuren werkplekken uiteindelijk mensen kunnen beïnvloeden, maar er moet ook actie zijn. De jaren tachtig en negentig waren de hoogtijdagen van de Moderne Sociotechniek (De Sitter, 1989; 1990; 1991; De Sitter e.a., 1998). Die benadering kreeg haar inhoud in discussie met de technologische revolutie die zich toen voordeed, maar meer nog in een context van massawerkloosheid waarmee de arbeidsmarkt van die tijd te maken had. De eerste ‘stand alone’ computers kwamen omstreeks 1985 in de kantoren. In de bedrijven was er de trend van flexibele automatisering. Met de almaar stijgende werkloosheid bestond het beeld dat de technologie de mens uit het arbeidsproces zou gaan duwen. Voor zover sprake was van ‘rest-arbeid’, dan zou de kwaliteit daarvan minimaal zijn. Technologisch determinisme heette dat toen. Met de Moderne Sociotechniek (De Sitter, 1981) kwam het perspectief dat er meer vrijheidsgraden in de organisatie zaten dan aanvankelijk aangenomen. De experimenten van werkstructurering (Philips), de invoering van zelfsturende taakgroepen et cetera, toonden dat het van belang was om in te zetten op kwaliteit van de arbeid. De organisatie deed ertoe. Fietje droeg daaraan bij met haar rol in de WEBA-projectgroep die ‘welzijn bij de arbeid’ vorm gaf op basis van de sociotechniek (Pot, Christis, Fruytier, Kommers, Middendorp, Peeters & Vaas, S, 1989a; 1989b; Vaas e.a., 1995).

Die context is in de jaren '00 echter helemaal omgeslagen. De dienstverlening is de dominante productievorm. Technologie is overal, maar op een heel andere manier dan werd voorspeld. Mensen kunnen de technologie buigen naar de eigen willekeur. Voor het eerst kan de medewerker echt zelf gaan kiezen. Je kunt je eigen soft- en hardware meenemen (‘bring your own device’), je kunt werken waar je wilt, wanneer je dat wilt. Maar met keuzemogelijkheden komt ook verantwoordelijkheid. Als je zelf kunt kiezen, dan moet je de werkomgeving ook zelf vorm geven. Juist in die context biedt de gestructureerde benadering van de Moderne Sociotechniek minder houvast. Wie is namelijk dat besturend orgaan? Hebben we er nu zoveel als er medewerkers in de organisatie zijn? Hoe kun je nu de complexiteit gaan reduceren als de werkelijkheid er eentje is van duizend werkelijkheden? Juist in die context moet de levensles van Fietje Vaas worden begrepen. Als je sociaal innovatief aan de gang wil gaan, en

¹ Dit boek kwam tot stand met financiering uit het TNO Enabling Technology Programme Behavior & Innovation 2012.

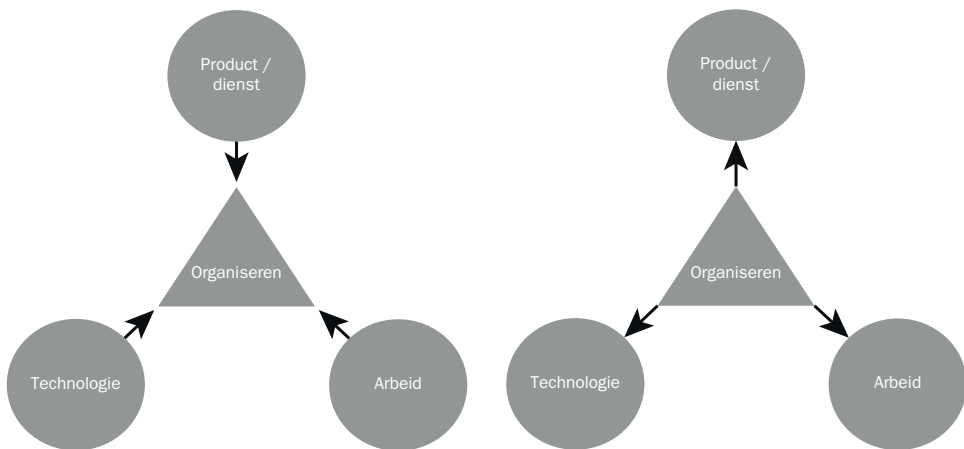
je hebt een idee hoe het moet, doe het dan! Het komt aan op zelfsturing, het komt er op aan om zo snel mogelijk te kunnen schakelen op elke nieuwe uitdaging die zich voordoet. Daarom gaat het minder om kwaliteit van de arbeid, maar juist om 'sociale innovatie'. Sociale innovatie is in de kern 'sociaal': het is de mens in relatie tot de andere dat nu centraal staat. Structuren en besturing zijn mooi, maar hoe plaats je de mens daarin? Niet dat Fietje zelf de pendule helemaal laat doorslaan naar de 'factor mens', want ze is – als psychologe (sic!) - altijd wars geweest van een eenzijdige 'subjectieve' benadering van kwaliteit van de arbeid. In haar werk om werkstress en werkdrukproblemen beheersbaar te maken door werk uitdagender te maken, benadrukte zij het belang van een goede organisatorische balans van regelmogelijkheden en regeleisen (Vaas, 2003). Maar, zo stelt zij: "Decentralisatie van de besluitvorming in organisaties bevordert hun innovativiteit" (stelling 10 bij Fietje's proefschrift: Vaas, 1996).

De organisatie verdwijnt, waar het individu verschijnt

De paradox lijkt te zijn dat de organisatie verdwijnt, waar het individu verschijnt, en dat 'sociale innovatie' juist verschuift naar 'geïndividualiseerde' innovatie. Maar is dat dan nog wel sociaal? Waar komt Fietje Vaas' uitspraak 'sociale innovatie doe je zelf' eigenlijk vandaan? Hierboven schetsten we dat sociale innovatie in de jaren 80-90 een reactie was op het technologisch determinisme, door vanuit organisatorische veranderingen (zoals met behulp van sociotechniek) te zorgen voor goede kwaliteit van de arbeid. Dit perspectief is daarna bijna geheel verdwenen. Op de voorgrond kwam in de jaren 0-10 een heruitvinding van het 'sociale' maar dan meer geïndividualiseerd: 'do it yourself!'. Of zoals Nike zei: 'Just do it!' Dit staat niet los van ontwikkelingen van internet en sociale media, voortschrijdende flexibilisering (met als levend bewijs de spectaculaire groei van ZZP-ers) en opkomst van netwerken in velerlei gestalten, steeds meer virtueel. Anno de jaren 10-20 lijkt er een tendens zichtbaar die weer teruggaat van individueel naar collectief. Dingen samendoen, co-creëren, co-produceren, en noem maar op. Er is een nieuwe 'sense of community' (Wenger, 1998; Sennett, 2012) en er ontstaan nieuwe organisatievormen, netwerken, virtuele communities. Misschien past sociale innovatie in organisaties ('workplace innovation' in het Engels) hier ook bij, als vorm van 'anders organiseren'. Wat gebeurt er met 'organisaties' en 'organiseren' in de huidige tijd? De sociotechniek mag weer als vertrekpunt fungeren.

Kenmerkend voor de Moderne SocioTechniek is het centraal stellen van 'organiseren', als een rationele, consistente inrichting van werkprocessen, gericht op kwaliteit van de organisatie, kwaliteit van de arbeid en kwaliteit van de arbeidsverhoudingen. Het optimaal bereiken van de doelstellingen werd binnen de sociotechniek beschouwd vanuit een organisatie-ontwerpperspectief met vaste regels en volgorde. Eerst de productiestructuur, dan de besturingsstructuur en tenslotte de informatiestructuur (De Sitter, 1998). Op deze manier werd het produceren van goederen en diensten, de inzet van personeel en de toepassing van technologie een ontwerpproces waarin het organisatie-model werd afgestemd op de eisen van de afzetmarkt, de situatie op de arbeidsmarkt en de beschikbaarheid van de laatste

technologie, zoals is weergegeven ter linkerzijde van Figuur 1.1 (naar Ten Have, 1993). Organiseren was in het laatste kwart van de 20e eeuw een kwestie van de werking van middelpuntzoekende krachten (centripetaliteit) waarin de Moderne SocioTechniek uitstekend paste. Sinds ongeveer het fin de siècle lijkt het omgekeerde zich voor te doen. Het organiseren komt steeds ook buiten de (traditionele) organisatie te liggen door middelpuntvliedende krachten (centrifugaliteit), zie de rechterzijde in Figuur 1.1.



FIGUUR 1.1 Van centripetaliteit (links) naar centrifugaliteit (rechts) in de organisatiepraktijk

Wat betekent die centrifugaliteit in de praktijk? Moderne SocioTechniek redeneerde dat de organisatie gebaseerd was op een optimale 'fit' tussen de organisatie en omgeving en kende tamelijk duidelijk omliggende systeemgrenzen. Vandaag-de-dag constateren wij dat die grenzen al sinds enige tijd vervagen en dat de richting van veranderingen het 'organiseren' meer 'uit' de organisatie trekken. Op de afzetmarkt zijn fenomenen als co-creatie, open innovatie en co-productie waarneembaar, waarbij klanten, gebruikers en afnemers participeren in het primaire proces van organisaties. Op de arbeidsmarkt zijn ontwikkelingen gaande die de organisatie binnenkomen als verdergaande flexibilisering. Kijk bijvoorbeeld naar de rol van ZZP-ers en uitzendorganisaties, het eerder genoemde 'co-work' van mensen (waarbij medewerkers niet alleen werken voor hun eigen bedrijf, maar via sociale ICT 'co-work' leveren aan andere productieprocessen) en stel vast dat de in- en uitschakeling van arbeid geen kwestie meer is van uitsluitend 'human resource mobilisation' (De Sitter, 1998) alsof dit een te besturen fenomeen is vanuit de organisatie. Ten slotte nemen wij waar dat technologie, vooral ICT, grensvervagende effecten heeft. Techniek breekt door alle grenzen heen, mensen werken plaats- en tijdonafhankelijk, de social media democratiseren de arbeidsverhoudingen omdat deze over grenzen van hiërarchie en organisaties heengaan. Wij denken dat deze 'omkering van alle waarden' een kenmerk is van de omslag van 'discreet produceren' in de hoog-industriële samenleving, waarbij klanten 'wat' krijgen, naar 'precies leveren wat je als klant wenst'

in de kennisintensieve dienstensamenleving of informatiemaatschappij. Kenniswerkers en netwerkers weten precies hoe ze hun klant bedienen (of zouden dat moeten weten...).

De basisgedachte van de Moderne Sociotechniek, - namelijk dat je een organisatie kunt 'ontwerpen' -, moet daarom losgelaten worden. "Organisaties worden dagelijks geherstructureerd; rationale en irrationale motieven, waaronder machtsmotieven, liggen daaraan ten grondslag. De organisatie-ontwerpleer houdt daar te weinig rekening mee", oerde Fietje al in 1996 (Stelling 8 bij haar proefschrift, Vaas, 1996). Ieder regelt voor zich; en in netwerken treedt telkens op andere manieren meerwaardevorming op. Die omslag is door Fietje in het afgelopen decennium goed gevat. Innoveren doe je juist door de creatieve innovatiekracht van medewerkers te organiseren en door in netwerken met anderen de vernieuwing te realiseren (Vaas & Scheld, 2011; Oeij & Vaas, 2011).

'Co-creatie', 'job crafting', 'zelfregulatie', zijn vormen van 'sociale innovatie, doe je zelf' die in dit boek een plek krijgen. De paradox dat 'waar de organisatie verdwijnt, het individu verschijnt' stelt ons voor een nieuwe opdracht die het hart is van 'sociale innovatie' bij uitstek. Namelijk het vinden van een balans tussen welvaart en welzijn. De kern hierbij is wellicht het laten samensmelten van beide in het doen wat ons zin geeft. Volgens Sennett (2012) moeten we de toekomst van samenwerken (co-creëren, co-innoveren etc.) zoeken in het herstellen van relaties met zinvol werk, 'good work', iets dat De Sitter impliciet ook zegt. Ook al spreek hij abstracter en in termen van 'zinvolle selecties maken in het regelen en uitvoeren van werkzaamheden, die leiden tot een werkervaring met stressbalans en leermogelijkheden' (De Sitter, 1982, 1998; De Sitter et al, 1986). Fietje's laatste boek sluit hierop aan: als je de innovatiekracht van mensen wilt benutten, moet je dat organiseren, zodat je een goed klimaat creëert voor sociale innovatie (Vaas & Scheld, 2011). Het 'werk' van Fietje Vaas is dus nog niet volbracht. Na 'sociale innovatie, doe je zelf' gaat de slinger van de klok weer de andere kant op. Echter, haar taak zit erop. Sociale innovatie doen wij nu!

Elf verhalen over 'sociale innovatie, doe je zelf'

Negentien collega's en vrienden hebben zich ingespannen om stukken te schrijven voor deze bundel. De bundel valt uiteen in drie delen, namelijk I. Voorwaarden voor sociale innovatie, II. Toepassing van sociale innovatie en III. Tools voor sociale innovatie.

Het eerste deel opent met een bijdrage van Margreet Xavier en Ton de Korte. Dat is passend. Fietje heeft in de afgelopen jaren als netwerker in twee organisaties gewerkt: bij TNO en bij het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie (NCSI). Een blik terug op deze fascinerende maatschappelijke innovatie in Nederland, toont aan dat niets vanzelf gaat en dat de wil van elites nodig is voor zulke maatschappelijke vernieuwing. Margreet en Ton geven een historische schets van het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie (NCSI – 2006 – 2012) waarin duidelijk naar voren komt dat ondanks het feit dat sociale partners zeer verschillende opinies hanteren over de thematiek, zij toch slagen in constructieve samenwerking (zie ook Pot, 2012 en Xavier & Pot, 2012). Een schoolvoorbeeld van het 'poldermodel' als succes-

volle overlegvorm over sociale-economische vraagstukken bij uitstek. Sociale innovatie-activiteiten blijken niet afhankelijk te zijn van een centrale sturing en agendering. Het is juist een interessante bevinding dat de 'polder' tot bloei komt als een zich ontluikend netwerk, dat ten dele door zelfsturing allerlei belanghebbenden, betrokkenen en stakeholders met elkaar verbindt tot een 'community of practice'.

In een persoonlijk getinte bijdrage betoogt Ton Korver dat er bij hemzelf en anderen een verschuiving is opgetreden met het klimmen der jaren van een mechanistisch perspectief op arbeid naar een organisch perspectief. Daaruit ontstond inzicht en ervaring dat kapitalisme ook, onverwacht, menselijke kanten heeft. Een voorwaarde voor sociale innovatie lijkt een omslag in het denken te zijn, een verschuiving van perspectief, een andere attitude, vooral een reflexief lerende.

Langs de lijn van flexibiliseringsstrategieën betogen Steven Dhondt en Geert Van Hootegem dat de huidige arbeidsjuridische kaders leiden tot korte termijn strategieën onder werkgevers. Namelijk een strategie die risico's afwendt op werknemers waarbij deze werknemers minder gunstige arbeidsvoorwaarden verwerven. Zij bepleiten een sociale innovatieve route die de kwaliteit van de arbeid voorop zet, wat een voorwaarde is voor een lerende organisatie op de langere termijn (zie ook Dhondt, 2012).

In het tweede deel komen toepassingen van sociale innovatie aan bod. Frank Pot en Gu van Rhijn brengen diverse praktijkvoorbeelden van sociaal innoveren in het MKB voor het voetlicht. Sociale innovatie is binnen het MKB vaak een combinatie van mensgerichte en technisch-organisatorische verbeteringen. Niet zelden zeer divers en uiteenlopend. Rode lijn uit de gepresenteerde cases is dat sociale innovatie en technische innovatie goed samen kunnen gaan, waarbij een verbeterde kwaliteit van de arbeid naast een toegenomen performance de uitkomst is.

Marc van der Meer wijst op een heel andere variant van sociaal innoveren. Zijn kritiek op de huidige Nederlandse werkgevers is, dat zij opgeleid menselijk kapitaal te vaak beschouwen als een 'commodity' dat zich op de arbeidsmarkt al of niet aandient. Maar leerlingen en studenten zijn geen 'kant-en-klare-pakketjes' die op vraag worden uitgeleverd. Kansen op de arbeidsmarkt worden in belangrijke mate geconstrueerd door jongeren zelf, die verschillende soorten netwerken opbouwen. Marc wijst erop dat allochtone en autochtone jongeren hele verschillende netwerken naar de arbeidsmarkt ontwikkelen. Het succes op de arbeidsmarkt van beide groepen hangt samen met dat netwerkgedrag. Werkgevers dienen zich hiervan bewust te zijn. Het heeft geen zin om te roepen dat het onderwijs zich maar moet aanpassen aan de wensen van de bedrijven. Het is ook omgekeerd: willen bedrijven meer en beter kunnen rekruteren, dan dienen zij hun 'kijk' en 'aanpak' te vernieuwen. Het pleidooi van Marc is dat ook op het snijvlak onderwijs-arbeidsmarkt er nog heel wat sociale innovatie bij bedrijven nodig is.

Waar de vorige bijdrage gaat over jongeren, besteedt Cees Wevers aandacht aan met name oudere werknemers en de duurzame inzetbaarheid van die oudere werknemers op de arbeidsmarkt. De bal ligt bij werkgevers maar ook bij instituties en collectieve afspraken: 'de Polder', dus. De demografische ontwikkelingen van ontgroening en vergrijzing vragen om een slimme vergrijzingsstrategie, om een strategie om competente mensen zo lang mogelijk

inzetbaar te houden. De bijdrage is een waarschuwing om ons voor te bereiden op de toekomst om sociaal innovatieve oplossingen voor dit vraagstuk te bedenken. Werkgevers dienen menselijk en sociaal kapitaal te ontwikkelen, juist met hun medewerkers.

Oplossingen voor 'doe-het-zelf sociaal innoveren' komen meer aan de orde in het derde deel over tools voor sociaal innoveren. Het gaat overigens niet om pasklare tools, maar om tools die 'sociaal innoveren doe je zelf' kunnen stimuleren.

Marc Steen introduceert 'design thinking', een methode van sociaal innoveren die je doet met mensen zelf en waarbij je mensen hun eigen talenten laat benutten. Het voorbeeld dat hij kiest is zelfredzaamheid, dat dicht aan ligt tegen zelfregulering en doe-het-zelf initiatieven.

Een variant op zelfregulering bespreekt Luc Dorenbosch in zijn bijdrage over 'job crafting', waarbij het vertrekpunt is dat niet de organisatie vormgeeft aan je baan, maar dat medewerkers dit vooral zelf doen. Hij toont in een real-life case tot wat deze aanpak kan leiden.

De doe-het-zelf-variant met competenties die Jac Christis en Marc Peeters voor ogen hebben ligt met name op teamniveau. In hun presentatie van competentie management is hun voorstel om de zaak om te draaien. Niet de bazen bepalen wie competent is en wie niet. In hun benadering is de sociale innovatie dat het team zichzelf en teamleden elkaar beoordelen in de mate waarin zij competent zijn om hun werk te doen.

Bas Kotterink en Pepijn Vos gaan in op de vraag wanneer je co-creatie het best kunt toepassen. Hun stelling is dat sociale innovatie zichtbaar wordt in het besef zowel intern als extern zorg te dragen voor de benodigde afstemming, door samenwerking en co-creatie, en dat daarvoor in de context passende vaardigheden een vereiste zijn.

Jan de Leede en Anneke Goudswaard leveren tenslotte de bijdrage over zelfroosteren. Ook zelfroosteren doe je zelf, maar je moet je dan wel bewust zijn van enkele impliciete uitgangspunten in de beeldvorming rond zelfroosteren. Juist zelfroosteren biedt mogelijkheden voor alle medewerkers in de organisatie. Jan en Anneke tonen welke valkuilen er liggen bij de 'uitrol'. Zelfroosteren kan floreren in een diversiteit van omgevingen en individuele voorkeuren.

Quo vadis ...?

"Sociale innovatie doe je zelf", een passend antwoord op de vraag wat sociale innovatie nu is. Met de Moderne Sociotechniek was een mooie afbakening mogelijk: "sociale innovatie is al datgene wat de regels van de Moderne Sociotechniek volgt". Alles wat zich niet aan het boekje hield, dat was in ieder geval geen sociale innovatie. Maar Fietje heeft in haar werk en haar daden laten zien dat sociale innovatie sinds een jaar of tien, veel meer is dan het boekje volgen. De bal ligt nu bij de werknemer zelf, niet zomaar bij de werkgever. Natuurlijk heeft de moderne werkgever ook wel wat op zijn bordje liggen. In dit boek geven we enkele voorbeelden hoe dit zo is. De oproep van Fietje is natuurlijk om niet bij de huidige situatie te blijven zitten: kijk ook vooruit. Probeer te peilen waar je morgen op moet reageren. In die zin is haar antwoord niet het laatste. We moeten verder. Er is een spanning voor wat er morgen nodig is. Hier moeten we dus over nadenken, met de praktijk kijken wat kan werken, wat kan

worden opgelost. En er is nog veel te doen, want met sociale innovatie schiet het nog niet heel erg op in de praktijk (Oeij, Klein Hesselink & Dhondt, 2012).

Fietje heeft altijd ingezet op de combinatie van theorie en praktijk. De verschillende auteurs belichamen ook haar insteek. Altijd gericht op praktische oplossingen, maar wel theoretisch verantwoord. Sociale innovatie mag dan wel jouw keuze zijn, maar het is niet om het even wat. Het boek nodigt iedereen uit om te zoeken naar een goede verantwoording voor veranderingen binnen organisaties. Zet dan wel de volgende stap: pas je idee toe, alleen dan weet je of het werkt. En doe dat met anderen, het blijft uiteindelijk sociale innovatie.

Referenties

Dhondt, S. (2012). Sociale innovatie, voorwaarde voor een duurzame economie. Inaugurele Rede, Maart. Katholieke Universiteit Leuven.

Have, K. ten (1993). Markt, organisatie en personeel in de industrie. Een empirisch onderzoek naar produktieregimes als configuraties van arbeidsdeling en arbeidsrelaties. Diss. Katholieke Universiteit Brabant. Tilburg: Tilburg University Press.

Oeij, P., Dorenbosch, L.W., Klein Hesselink, J., Vaas, F. (2010). Slimmer werken en sociale innovatie. Integrale organisatievernieuwing. Den Haag: Boom | Lemma.

Oeij, P., Klein Hesselink, J. & Dhondt, S. (2012). Sociale innovatie in Nederland: stilstand is achteruitgang. Tijdschrift voor HRM, 15(1), 7-32.

Oeij, P. & Vaas, F. (2011). Leren van innovaties die werken. In F. Vaas en P. Oeij (red.), Innovatie die werkt. Praktijkvoorbeelden van netwerk-innoveren (pp. 293-313). Den Haag: Boom | Lemma.

Pot, F.D. (2012). Sociale innovatie: historie en toekomstperspectief. Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken, 28(1), 6-20.

Pot, F., Christis, J., Fruytier, B., Kommers, H., Middendorp, J., Peeters, M. & Vaas, S. (1989a). Functieverbetering en organisatie van de arbeid. Welzijn bij de arbeid (WEBA) gelet op de stand van de arbeids- en bedrijfskunde. Directoraat Generaal van de Arbeid van het Ministerie van SOZAWA, S 71. SZW: 's Gravenhage

Pot, F., Christis, J., Fruytier, B., Kommers, H., Middendorp, J., Peeters, M. & Vaas, S. (1989b). Functieverbetering en Arboret. Gedrag en Organisatie, 2 (4/5), 361-381.

Sennett, R. (2012). Together; The Rituals, Pleasures and Politics of Cooperation. New Haven/London: Yale University Press.

Sitter, L.U. de (1981). Op weg naar nieuwe fabrieken en kantoren. Productie-organisatie en arbeidsorganisatie op de tweesprong. Een rapport inzake de kwaliteit van de arbeid, , organisatie en arbeidsverhoudingen, geschreven in opdracht van de wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid. Deventer: Kluwer.

Sitter, L.U. de, m.m.v. Naber, J.L.G. & Verschuur, F.O. (1998). Synergetisch produceren. Human resources mobilisation in de productie: een inleiding in structuurbouw. Assen: Van Gorcum (2e herziene editie, 1e editie 1994).

Sitter, L.U. de, Vermeulen, A.A.M., Amelsvoort, P van, Geffen, L. van, Troost, P van & Verschuur, F.O. (1986). Het flexibele bedrijf. Integrale aanpak van flexibiliteit, beheersbaarheid, kwaliteit van de arbeid en productieautomatisering. Groep Sociotechniek Technische Universiteit Eindhoven. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.

Sitter, U. de (1989). Moderne sociotechniek. Gedrag & Organisatie, 2 (4-5), 222-252.

Sitter, U. de (1990). Het sociotechnisch perspectief. Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken, 6 (3), 4-19.

Sitter, U. de (1991). Het onzichtbare proces. In B.C.M. Alders, P van Amelsvoort, J.J. Buyse et al, (red.), Onderweg naar nieuwe fabrieken en kantoren (pp. 11-21). POST-groep, Productieorganisatie en Sociotechniek. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.

Vaas, F. (1996). Vrouwen in technische beroepen. Diss. RU Leiden. Delft: Eburon.

Vaas S., Dhondt S., Peeters M.H.H., Middendorp J. (1995). De WEBA-Methode (4 delen). Alphen a/d Rijn: Samsom.

Vaas, F. & Scheld, B. (2011). Organiseren van innovatie. Praktijkvoorbeelden van innovatiekracht van binnenuit. Assen: Van Gorcum.

Wenger, E. (1998). Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity (Learning in Doing: Social, Cognitive and Computational Perspectives) Cambridge: Cambridge University Press.

Xavier, M. & Pot, F. (2012). Doorgeven = aanpakken. Tussenstand van 10 jaar sociale innovatie. Rotterdam: NCSI.

› DEEL I

**VOORWAARDEN VOOR
“SOCIALE INNOVATIE,
DOE JE ZELF”**

2. Rotsvaste overtuiging in innovatie van onderop

Margreet Xavier & Ton de Korte

Er is weinig bekend over de opkomst, de werkwijze en de opheffing van het NCSI vanaf 2006 tot 2012. Juist het verhaal over het NCSI laat zien hoe sociaal innovatief het NCSI zelf was, waarin vertegenwoordigers van vakbonden, werkgeversverenigingen en kennisinstellingen leerden samen te werken, zowel op bestuurlijk als op organisatieniveau. Uit een diversiteit aan ambities en belangen ontstond een dynamiek waaruit gezamenlijke richtlijnen en acties kwamen. Deze acties zorgden voor ongekeerde nationale als internationale impact op de adoptie van sociale innovatie in overheidsbeleid, op onderwijsprogramma's en op sector- en organisatieniveau. TNO was een van de oprichters en bestuursleden, met Fietje Vaas als gedetacheerd programmamanager bij het NCSI.

Inleiding

Een hoofdstuk over sociale innovatie en de rol van het NCSI als katalysator in de verspreiding hiervan kan niet ontbreken in dit boek dat naar aanleiding van de pensionering van Fietje Vaas tot stand is gekomen. In dit hoofdstuk geven we inhoud aan het begrip sociale innovatie en beschrijven we een stukje van de geschiedenis van het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie (NCSI). Hierbij kiezen we als invalshoek het NCSI als innovatieve organisatie: de netwerkorganisatie.

De context: het begrip sociale innovatie

We schetsen de theoretische ontwikkeling van het begrip sociale innovatie als context waarbinnen het NCSI werd opgericht. De theoretische context bepaalde mede de verwachtingen die de oprichters, sponsors en gebruikers van de diensten van het NCSI van het centrum hadden. Voor de theoretische ontwikkeling van het begrip sociale innovatie putten we uit de NCSI slotpublicatie, gewijd aan de stand van zaken na 10 jaar sociale innovatie in Nederland (Xavier en Pot, 2012). We belichten daarbij vooral de verschillende accenten in de tijd. Het begrip sociale innovatie raakte in de jaren tachtig in gebruik toen zowel wetenschap als overheid innovatie koppelden aan enerzijds en organisatieontwikkeling, personeelsbeleid en kwaliteit van de arbeid, anderzijds aan elkaar koppelen. Hierbij stond juist technologische innovatie centraal. Zo vermeldt de Innovatienota van de overheid van 1979 de mogelijke gevolgen van technologische innovatie voor de kwaliteit van de arbeid, maar niet de bijdrage die hoogwaardige arbeid omgekeerd aan innovatie kan leveren. De Sitter reageerde op deze technologische invalshoek daar in 1981 op met een onderbouwde stelling dat verbetering van de kwaliteit van de arbeid het “broodnodige innovatievermogen” en de “flexibiliteit van ondernemingen” kan vergroten (De Sitter, 1981). Hij wees tevens op de samenhang tussen

de kwaliteit van de productieorganisatie en de kwaliteit van de arbeidsverhoudingen (communicatie, overleg, samenwerking, respect, vertrouwen), wat we ook terug zien in de huidige opvattingen over sociale innovatie. Dit accent op kwaliteit van de arbeid is in die tijd ook terug te vinden bij consultants/onderzoekers die bij Philips waren betrokken (Bolwijn et al., 1986). Zij beschrijven het idee van een innovatieve firma die volgt op de flexibele firma. Ging de flexibele firma over “integration and decentralization”, de innovatieve firma voegt daaraan toe “participation and democratization”. Onder sociale innovatie verstaan deze consultants “alle niet-technische innovatie gericht op de concurrentiefactoren kwaliteit, flexibiliteit en innovativiteit.” Betrokkenheid van werknemers, scholing en functieherontwerp Om ‘flexible manufacturing’ te kunnen realiseren, zijn is het volgens hen van groot belang om flexibel produceren te realiseren. om de werknemers erbij te betrekken, hun functies te herontwerpen en ze bij te scholen.

Bij TNO stond aanvankelijk het realiseren van hogere arbeidsproductiviteit centraal. Het begrip werd ingevuld met het TOP-model, de driehoek van technologie, organisatie en personeel. Doel was “verbeteringen of vernieuwingen toepassen zodat de kwaliteit van de diensten of producten en de arbeidsproductiviteit op niveau blijven of toenemen, zonder noemenswaardige kostenstijging en met een beheersing van werkstress en fysieke belasting” (Vaas, 2001; Vink, 2002; Jongkind e.a., 2003; Oeij & Jongkind, 2007). Met deze invulling werd arbeidsproductiviteit in de eerste plaats gekoppeld aan kwaliteit van de arbeid (voorkomen van werkstress en fysieke belasting en bevorderen van leren en ontwikkelen) en in de tweede plaats aan kwalitatieve (diensten/producten) en kwantitatieve organisatieprestaties (kosten-beheersing, (markt)groei, nieuwe markten met nieuwe producten). In latere publicaties definieert TNO sociale innovatie als “een strategisch ingegeven vernieuwing op het terrein van organiseren en/of organisatiegedrag, c.q. gedrag in organisaties, en is op te vatten als een vermogen van een organisatie” (Oeij e.a., 2010a, p. 24). Bij het operationaliseren van de definitie maken de auteurs ook gebruik van de Resource Based View (Oeij e.a., 2010b; Oeij e.a., 2011). De kwaliteit van de arbeid krijgt in deze laatste publicaties minder aandacht dan in eerdere benaderingen van TNO en is beperkt tot verzuim.

De sociale partners legden het accent op arbeidsverhoudingen. Vanuit hun Platform Slimmer werken (2003) richtten zij zich op het stimuleren en faciliteren van de samenwerking tussen werkgevers en werknemers. Vernieuwen van het sociaal beleid zou een hogere productiviteit tot gevolg hebben. Aukje Nauta (UvA) pakt dit spoor verder op door het accent te leggen op arbeidsrelaties (Nauta e.a., 2008).

In de definitie van de Taskforce Sociale Innovatie (2005) “het vernieuwen van de arbeidsorganisatie en het maximaal benutten van competenties, gericht op het verbeteren van de bedrijfsprestaties en ontplooiing van talent” wordt vanaf het begin de connectie tussen sociale innovatie, organisatorische vernieuwing en economische performance gelegd. De organisatorische vernieuwing richt zich dan vooral op werkprocessen, waarbij de Taskforce het accent legt op flexibiliteit, die ook in roosteraanpassingen kan zitten en niet perse technolo-

gisch hoeft te zijn. De flexibiliteit en het beter benutten van competenties leiden dan op langere termijn tot betere bedrijfsprestaties.

De aandacht voor de relatie tussen sociale innovatie en technologische innovatie ter verbetering van de bedrijfsprestaties kwam weer terug vanuit de Erasmus Universiteit met haar Innovatie- en Concurrentiemonitor (Volberda e.a., 2006).

Vaas heeft later nóg een dimensie van sociale innovatie benadrukt: innovatie van onderop. Binnen het NCSI startte zij een kenniskring voor innovatiemanagers die heeft geleid tot een publicatie van dertien aansprekende voorbeelden van innovatiekracht van binnenuit (Vaas en Scheld, 2011).

Met de toegenomen aandacht voor sociale innovatie bij de wetenschapsorganisaties is de begripvorming van sociale innovatie verbreed. Het aanhaken van kennisinstellingen, overheid en sociale partners bij de sociaal economische actualiteit, zoals de verhoging van de AOW- en pensioenleeftijd, met thema's als duurzame inzetbaarheid en Het Nieuwe Werken, heeft de ruis verder doen toenemen. De gehanteerde definities zijn een keuze van wat relevant geacht wordt om organisaties vooruit te brengen, waarbij technologie, structuur en arbeid onderling verbonden interventies zijn om de marktpositie van de organisatie te verbeteren. Wel is het de vraag of het gemis aan eenduidigheid in definitie invloed heeft op het stimuleren van arbeidsorganisaties tot sociaal innoveren.

Frank Pot heeft recentelijk een poging gedaan om alle definities van het begrip sociale innovatie te comprimeren tot de volgende samenvattende omschrijving:

Sociale innovatie heeft betrekking op het participatief en in onderlinge samenhang vernieuwen van arbeid, organisatie en personeelsbeleid om het functioneren van mensen te verbeteren teneinde zowel de organisatieprestaties, de kwaliteit van de arbeid als de arbeidsrelaties op een hoger niveau te brengen. Dit zal uiteraard bijna altijd ook in samenhang met technologische innovatie gebeuren` (Pot, 2012).

Vanuit deze verschillende benaderingen, zienswijzen en verwachtingen werd in 2006 het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie opgericht.

De aanleiding tot en oprichting van het NCSI

In 2003 bundelden de sociale partners (AWVN, FNV Bondgenoten, CNV BedrijvenBond (tegenwoordig CNV Vakmensen) en De Unie hun krachten in het Platform Slimmer Werken om competenties beter te benutten en de arbeidsproductiviteit te verhogen. De Erasmus Universiteit en TNO, waren als adviseurs bij het platform betrokken. TNO leverde het basismodel voor slimmer werken, de driehoek technologie, organisatie en personeel (het TOP-

model (Oeij & Jongkind, 2007)). Slimmer werken is dan het verbeteren en slimmer verbinden van deze drie elementen. Met deze invulling werd arbeidsproductiviteit in de eerste plaats gekoppeld aan kwaliteit van de arbeid en in de tweede plaats aan kwalitatieve en kwantitatieve organisatie-prestaties.

In het Platform groeide het idee dat er een 'kennis- en actiecentrum sociale innovatie' zou moeten komen. Zowel de Erasmus Universiteit (Volberda e.a., 2005) als TNO (Vaas & Pot, 2005) hadden daarover al eigen notities geschreven. Ook binnen het in 2003 door het ministerie van Algemene Zaken opgerichte Innovatieplatform werd het belang van sociale innovatie onderkend. Uit de data van de Erasmus Concurrentie & Innovatie Monitor bleek namelijk dat sociale innovatie een groot deel van het innovatiesucces verklaart, althans dat er sprake is van een sterke correlatie. Dat maakte veel indruk. Er werd een Taskforce Sociale Innovatie ingesteld, die sociale innovatie formuleerde als "het vernieuwen van de arbeidsorganisatie en het maximaal benutten van competenties, gericht op het verbeteren van de bedrijfsprestaties en ontplooiing van talent" (Taskforce Sociale Innovatie, 2005).

De ministeries van EZ, SZW en OCW adopteerden sociale innovatie en ondersteunden gezamenlijk in 2006 de oprichting van het NCSI vanuit het Platform Slimmer Werken met hun adviseurs (TNO, Erasmus Universiteit), uitgebreid met de werkgeversorganisatie FME-CWM en UVA/AIAS. Onder voorzitterschap van Prof. Frans Leijnse, lid van het Innovatieplatform, werden de voorbereidende besprekingen gevoerd en werd het oprichtingsdocument "CSI (Centrum voor Sociale Innovatie), flexibel organiseren, dynamisch managen, slimmer werken" in juni 2006 opgesteld. "CSI" werd snel omgedoopt in NCSI, toen bleek dat de domeinnaam "csi" al in gebruik was. De activiteiten van het NCSI zijn in het oprichtingsdocument onderverdeeld in twee hoofdactiviteiten: kennisverzameling en -verspreiding, en actie, hoewel het NCSI zelf soms ook een derde activiteit benoemde: het creëren van allianties en netwerken.

Oprichtingsperikelen

Op 23 Juni 2006 werd het NCSI op papier een feit, toen drie bewindslieden (Van der Hoeve, Brinkhorst en de Geus), het Innovatieplatform (Leijnse) en vertegenwoordigers van de zeven oprichtende partijen (Vaas, Volberda, Jongbloed, de Leij, Jongejan, van Roon, Visser) hun handtekening onder de oprichtingsacte zetten. Het NCSI was echter een papieren organisatie; zonder telefoon, vestigingsplaats, rechtspersoonlijkheid, website of enig ander ondersteunend middel dan een groep enthousiaste individuen. De parallel met het Wereldtijdschrift uit "Lijmen/Het been" van Willem Elschot werd in die zomer vaak aangehaald. Een geleende voordeur van het Innovatieplatform in een villa in Den Haag (de oude ambtswoning van Joseph Luns), zonder middelen erachter. Zelforganisatie zat de NCSI'ers in het bloed en met bezems, doeken en oude meubelen richtten zij zelf een klein kamertje in de villa in met het bordje "CSI" op de deur. De eerste teambijeenkomsten in de riante tuin van de villa waren

vooral om elkaar te leren kennen en zo snel mogelijk een werkende organisatie op poten te zetten.

Structuur en besturing

Al snel waren partijen het erover eens dat het NCSI een stichting moest worden. Hiervoor kon een reeds bestaande, slapende stichting worden gebruikt; de Stichting Industrieel Vakmanschap die eerder voor een ander doel door de betrokken sociale partners was opgericht. Het omzetten van de Stichting Industrieel Vakmanschap in de Stichting NCSI was in oktober 2006 een feit. De zeven oprichtende partijen kregen ieder een zetel in het bestuur en het bestuur kreeg een onafhankelijke voorzitter. Frans Leijnse nam vanuit het Innovatieplatform dit voorzitterschap waar, tot in maart 2007 een echte voorzitter was gevonden: prof. Eric Fischer.

De vorming van een bestuur bracht een scheiding aan in de verantwoordelijkheid van de enthousiaste en betrokken mensen uit de oprichtende organisaties: sommigen kwamen in het bestuur op wat meer afstand van de activiteiten, anderen werden lid van het projectteam NCSI en vormden de kern van het NCSI onder leiding van kwartiermaker en later, toen de oprichting van de stichting een feit was, (interim) directeur Ton de Korte.

Het projectteam bestond uit afgevaardigden vanuit de zeven oprichtende organisaties en het Innovatieplatform. De oprichtende partijen hadden ieder toegezegd, na wat gesteggel over de hoogte van de individuele bijdragen, om een medewerker voor een dag per week aan het NCSI uit te lenen. Vanaf vrijwel het begin waren dit Fietje Vaas, Margreet Xavier, Fredy Peltzer, Niels van der Weerd, Michel Donners, Marc van der Meer, Sijas Akkerman en Simone van Wilgen. Vanuit het aspect van 'teamvorming' een bijzonder gezelschap: er had geen selectie plaatsgevonden op basis van competenties of teamrollen; er waren geen functie- of taakbeschrijvingen; de bevoegdheden, ook van de projectleider, in relatie tot het bestuur waren nauwelijks vastgelegd. Ook brachten sommige teamleden hen eigen professionele beroepsopvatting (beroepsdeformatie?) met zich mee; wetenschappers kijken anders tegen de wereld aan dan vakbondsmensen of werkgeversvertegenwoordigers. Na de hoofdlijnen voor het eerste programma te hebben geformuleerd, ontstond er een Babylonische spraakverwarving over de te behalen resultaten. Voor de een bleek een paper een resultaat te zijn, voor de ander een video en voor een derde het toepassen van sociale innovatie op de werkvloer. Ook was er soms sprake van een 'dubbele' besturing: de oprichtende partijen hadden een formele inbreng via de beleidsvorming in het bestuur maar ook invloed via hun collega in het projectteam, waar de voorbereiding en uitvoering van beleid en activiteiten plaatsvond. Dit vroeg de nodige alertheid van de interim-directeur om alle signalen op te vangen en te verwerken. De gedeelde missie en ambitie in het projectteam en het snel groeiende respect voor elkaar en elkaars belangen vormde echter een stevig cement.

Programmaraad en kennisplatform

Bij de start van het NCSI was voorzien in een Kennisplatform en een Programmaraad. De Programmaraad was bedoeld voor bedrijven die het NCSI financieel wilden ondersteunen, onderzoeksvoorstellen wilden indienen, mee wilden doen aan activiteiten en mede het beleid van het NCSI wilden bepalen. In de aanloop naar het NCSI zijn ca. 60 bedrijven bezocht door met name vertegenwoordigers van het Innovatieplatform, TNO, AWWN en EUR/RSM. Circa 30 bedrijven hadden een intentieverklaring ondertekend. Nu het NCSI een feit was moesten deze intentieverklaringen worden omgezet in harde afspraken en bijdragen, aan deelname aan de programmaraad van het NCSI hing een prijskaartje van € 50.000,- per jaar. De afgegeven intenties bleken niet alle even stevig. Uiteindelijk tekende een select gezelschap voor het lidmaatschap van de Programmaraad: Vedior, Randstad, OMO, het ministerie van BZK, SNS Reaal, ArboUnie, Achmea, DSM, KPN, NS en iets later Actiz. Achmea, Actiz en het ministerie van BZK hebben deze rol tot het eind volgehouden. Het kennisplatform was bedoeld voor kennisinstellingen (universiteiten, hogescholen en adviesbureaus) die, volgens het plan geld of onderzoek zouden inbrengen of door de Programmaraad gevraagd onderzoek zouden uitvoeren. Ondanks de intensieve contacten met universiteiten en zeker hogescholen is de gezamenlijke onderzoekagenda niet echt van de grond gekomen; interesse van nogal wat kennisinstututen verflauwde toen men ontdekte dat er bij het NCSI niet zoveel geld te halen was.

Het samenbrengen van bedrijven (in de programmaraad) en kennisinstellingen in één platform ging sommige partijen in het bestuur van het NCSI te ver. Men was bang dat met name de adviesbureaus in het kennisplatform de bedrijven in de programmaraad als 'jachtgebied' zouden beschouwen en dat dit mogelijk ten koste zou gaan van de eigen –commerciële- advies- en onderzoeksactiviteiten.

Het kennisplatform transformeerde in de loop van de tijd in een platform voor 'regionale initiatieven'. Met name rond hogescholen (Stenden/Leeuwarden, Utrecht, Eindhoven) ontstonden regionale centra voor sociale innovatie die door het NCSI in een platform bijeen werden gebracht. Universiteiten en TNO vonden elkaar in Inscope: een consortium van wetenschappers en onderzoekers die kennis uitwisselt, onderzoek coördineert en gezamenlijk probeert onderzoeksopdrachten op het gebied van sociale innovatie binnen te halen.

Huisvesting

De nieuwe huisvesting werd een prestigeproject van goedwillende bestuurders en tevens een testcase voor het samenwerkingsvermogen van de verschillende partijen. Locaties bij TNO (Hoofddorp) en de ROM (Leidschendam) werden bekeken maar voldeden niet. Met name het NCSI-team in wording had behoefte aan zelfstandige huisvesting, en niet inwonen bij een van de oprichters. Zowel de universiteiten van Rotterdam als van Amsterdam wilden het NCSI graag in huis, maar gunden het elkaar ook weer niet. Een aanbod van de UVA/AIAS om

het NCSI een half jaar gratis onderdak in de Burcht te bieden (tot aan de geplande verbouwing) werd enkele dagen later in juni 2006 overtroffen met een fax uit China van burgemeester Opstelten van Rotterdam die vijf jaar gratis huisvesting in Rotterdam aanbood. De contacten van Henk Volberda van de Erasmus Universiteit met de gemeente Rotterdam bleken uitstekend. In het bestuur van het NCSI dreigde een 010-020 discussie, maar het aanbod van Rotterdam was te mooi om te weigeren. Er waren wel enkele bestuursvergaderingen voor nodig om het aanbod te accepteren. Uiteindelijk bleek de locatie in het WTC Rotterdam de meeste voordelen te bieden. De werkgevers in het bestuur van het NCSI hadden het hier moeilijk mee: het was een A-locatie en de achterban mocht niet het idee krijgen dat contributiegelden voor de werkgeversorganisaties besteed werden aan een buitenproportioneel luxe onderkomen voor het NCSI. Met uiteindelijk een vertraging van een maand of vijf om alle plooiën glad te strijken had het NCSI in december 2006 een pand, brievenbus, bezoekadres, bureaus, telefoon en computers. Het NCSI bestond nu echt.

Omdat de meeste teamleden in deeltijd aan het NCSI verbonden waren en afkomstig waren uit het hele land was het in het begin ook zoeken naar de juiste werkplek. Ook hier speelden verschil in werkwijzen en behoeften een rol. De (interim)directeur hechtte sterk aan het opbouwen van een team, TNO was gewend aan werken vanaf kantoorlocatie, terwijl anderen al bij hun eigen werkgever in dienst waren getreden onder voorbehoud van thuiswerken. Vrij snel werd voor het NCSI 'het Nieuwe Werken' de standaard. Het NCSI was hiermee in 2006 één van de koplopers.

Financiën

Het NCSI had de toezegging van de ministeries van OCW, EZ en SZW dat zij ieder gedurende 4 jaar €350.000,- beschikbaar zouden stellen voor projecten. Daarnaast was de verwachting dat zo'n 20 bedrijven zouden participeren in de Programmaraad en het NCSI met in totaal ca. 1 miljoen € per jaar zouden sponsoren. Daarnaast zouden kennisinstellingen op ruime schaal geld en/of onderzoekers beschikbaar stellen.

Het NCSI kreeg van het ministerie van SZW een sigaar uit eigen doos, het bleek te gaan om een bedrag van €350.000,- uit de TNO-begroting, waar het 'NCSI over mee mocht praten'. Het geld zat echter vast binnen TNO en het NCSI kon er nog geen postzegel van kopen. Het aantal (betalende) leden van de programmaraad bleef steken op tien, bijdragen uit het kennisplatform bleven achterwege. Het uitvoeren van betaalde opdrachten voor 'derden' werd door sommige van de partijen in het bestuur niet op prijs gesteld; zij wilden het NCSI niet als concurrent voor hun eigen advies- of onderzoeksactiviteiten. De ambities waren hoog, maar de oorspronkelijke verwachtingen over de financiën moesten worden bijgesteld.

Ambitie, enthousiasme en slim werken

Tegenslagen in bestuurlijke snelheid, financiën of de bereidheid van externe sponsors om in te stappen werden opgevangen met enthousiasme en slim werken. In het projectteam bleken onvermoede competenties aanwezig, er kwam steun uit onverwachte hoek, de buitenwereld reageerde positief. De NCSI website, de op te richten kennisbank en het vormgeven van het NCSI als netwerkorganisatie kregen prioriteit. Eind 2006 was de website gereed. De teamdeelnemers hadden nogal wat wensen voor de kennisbank, het moest vooral interactief met een Wikipedia- en videofunctie. Wensen die het budget ruim te boven gingen en weer terug moesten worden geschroefd naar de essentie: bereikbaar zijn, kennis verzamelen en op toegankelijke wijze ontsluiten. Januari 2007 was de kennisbank toegankelijk. Snel werd gewerkt aan het vullen ervan.

Onder begeleiding van ervaren projectteamleden bleken scholieren en studenten uitstekend in staat om artikelen en cases voor de kennisbank te produceren. Het NCSI verzorgde stageplekken voor docenten, startte met een trainee-programma en stelde een fellowship in voor pensionado's. De missie van het NCSI, het enthousiasme van de medewerkers en de goed gelukte positionering van het NCSI maakte goedkope oplossingen om de ambitie te realiseren mogelijk. Sociale innovatie en slim werken werd niet alleen een product van het NCSI, maar ook een beleving.

VERVAGENDE ORGANISATIEGRENZEN

Ik kijk de tafel rond naar mijn team. Zes mensen in dienst van mijn organisatie. Vier mensen voor een dag per week 'om niet' uitgeleend door hun eigen organisatie. Vier anderen voor een paar dagen per week tegen betaling bij ons gedetacheerd. Twee adviseurs die we regelmatig inhuren tegen dagtarief. Twee mensen die drie dagen per week via een payroll contract bij ons werken. Een HBO-docent die van zijn hogeschool na 20 jaar lesgeven een half jaar de tijd heeft gekregen om een docentenstage te lopen. Twee 'pensionado's': vroege vutters die zich aangetrokken voelen tot ons werk en voor een bescheiden vergoeding met ons mee werken. Zes trainees die door hun werkgever voor drie dagen per week aan ons zijn uitgeleend. En iedereen heeft, op z'n eigen manier, een bijdrage geleverd aan het resultaat dat we het afgelopen jaar hebben bereikt.

Voor dit gezelschap moest ik een paar vraagstukken oplossen. Wie gaat er mee op onze studiereis en hoe verdelen we de kosten? Een paar mensen hebben zich het afgelopen jaar bijzonder ingezet en onderscheiden, maar hoe regel ik een bonus voor iemand die bij ons gedetacheerd is? Volgens de regels moeten minstens twee mensen in ons kantoor een BHV (bedrijfshulpverlening)-opleiding doen, maar kan ik dat vragen aan iemand die niet bij ons in dienst is? De gemeenschappelijke lunch op vrijdagmiddag blijkt voor mijn medewerkers in loondienst als 'beloning in natura' beschouwd te worden en fiscaal belast; voor de overige leden van mijn team niet. De opleidingen voor de eigen medewerkers krijg ik deels vergoed van een O&O-fonds, voor de anderen niet. Mijn eigen mensen declareren € 0,19 per km. voor dienststreken met de auto; zij die gedetacheerd zijn € 0,35 per km.

Als 'baas' voel ik me verantwoordelijk voor de gezondheid en welzijn van mijn medewerkers, maar ons contract met de Arbodienst, de ziektekostenverzekeraar en het Pensioenfonds biedt alleen ondersteuning voor de mensen die bij ons op de loonlijst staan en niet voor de overige medewerkers.

Op de leden van mijn team zijn maar liefst tien verschillende cao's en arbeidsvoorwaardenregimes van toepassing: van de FME, de AWWN, FNV, CNV, TNO, Universiteiten, Hogescholen, Alares, payroll bedrijven; voor de zzp'ers die we inhuren is eigenlijk niets geregeld.

Met de bestaande cao en het handboek Personeel dat we gebruiken (geleend van de FME waar de personeels- en salarisadministratie was ondergebracht) kom ik er niet meer uit.

Daarom hebben we zelf onze arbeidsverhoudingen en arbeidsvoorwaarden opnieuw vorm en inhoud gegeven. Medewerkers van het NCSI kunnen kiezen uit 3 soorten contracten:

HET PARTNERCONTRACT. Dit contract gaat uit van een duurzame samenwerkingsrelatie tussen werkgever en werknemer, waarbij de werknemer in dienst is van het NCSI en weinig tot geen nevenactiviteiten heeft. De primaire arbeidsvoorwaarden (salaris, pensioen) worden geregeld in de cao. Voor de overige arbeidsvoorwaarden (arbeidstijden en verlof, vitaliteit en gezondheid, ontwikkeling en opleiding, reis- en andere onkostenvergoedingen) hebben we NCSI-eigen afspraken.

HET REISCONTRACT. Dit contract is bedoeld voor medewerkers die langere tijd optrekken met het NCSI en een helder omschreven taak of opdracht hebben. Deze medewerkers blijven echter ook verbonden aan (een) andere organisatie(s) of bewaren nadrukkelijk hun eigen economische zelfstandigheid. Het gaat hier bijvoorbeeld om medewerkers of trainees die vanuit een andere organisatie bij het NCSI zijn gedetacheerd en om zzp'ers die langere tijd meewerken. De beloning voor deze mensen is gebaseerd op de cao, met een opslag voor zaken als werkgeverslasten, en wordt aan de uitlenende organisatie of de zzp'er uitgekeerd. Voor de secundaire arbeidsvoorwaarden zijn, net als voor de 'echte' werknemers, de NCSI-afspraken van toepassing. Deze medewerkers participeren ook in cyclus van functionerings- en ontwikkelingsgesprekken.

HET MAATJESCONTRACT. Dit is bedoeld voor medewerkers die – tijdelijk - in een project of activiteit met het NCSI samenwerken. Ook hier wordt de beloning afgeleid van de cao. Deze medewerkers kunnen gratis gebruik maken van bepaalde voorzieningen van het NCSI (nodig voor de uitoefening van hun taak of opdracht) en kunnen tegen kostprijs meedoen aan een aantal andere activiteiten (met name opleidingen, studiereizen, het vitaliteitsprogramma en dergelijke).

Op deze wijze hebben we gezorgd voor arbeidsverhoudingen en arbeidsvoorwaarden die passen bij onze netwerkorganisatie.

Het NCSI als netwerkorganisatie

Het NCSI heeft vanaf de start gefunctioneerd als een netwerkorganisatie. Hieronder geven we een definitie van een netwerkorganisatie.

Een netwerk organisatie is: een impliciet of expliciet samenwerkingsverband dat zich kenmerkt door semi-stabiele relaties tussen autonome organisaties of individuen onderling. Er worden relaties aangegaan, ontwikkeld en onderhouden in een netwerkorganisatie.

Kenmerken van een netwerkorganisatie zijn:

- herkenbare gemeenschappelijke externe identiteit,
- niet-hiërarchische relatie tussen de netwerkpartners,
- extern gerichte blik en ondernemerschap,
- waardering van eigen initiatief en zelforganisatie,
- open informatie-uitwisseling met behulp van ICT,
- tijdelijke en unieke samenwerkingsvormen,
- combinatie van kerncompetenties en positionering in de markt.

(BRON: <http://www.encyclo.nl/begrip/netwerkorganisatie>)

Bestuurlijk gezien was het NCSI een samenwerkingsverband van de zeven oprichtende partijen, met support van het Innovatieplatform en de ministeries van EZ (EL&I), OCW en SZW en BZK (in de Programmaraad). De contactpersonen binnen deze ministeries waren over het algemeen zeer betrokken bij de activiteiten van het NCSI en uitermate coöperatief. Op iets grotere afstand maakten de bedrijven in de Programmaraad en kennisinstellingen in het Kennisplatform deel uit van het netwerk.

Buiten dit min of meer formele netwerk werd op onderdelen intensief samengewerkt op project- of programmabasis met andere organisaties. Voorbeelden hiervan zijn bijvoorbeeld de MKB-Krachtcentrale die met Sytens is opgezet; projecten op het terrein van duurzame inzetbaarheid die met het Expertisecentrum LEEftijd zijn uitgevoerd; de Slimmer Werken Estafette die o.a. met het Kenniscentrum Sociale Innovatie van de Stenden University tot stand is gekomen. Internationaal werd het NCSI al snel het aanspreekpunt in Nederland voor vergelijkbare organisaties in het buitenland en onderdeel van het Work-in-Net netwerk, waar met name TNO al een belangrijke rol in speelde.

Bij de uitvoering van activiteiten en projecten maakte het NCSI gebruik van een bonte verzameling mensen. De kern van het NCSI bestond uit een 'eigen staf' van ca. zes mensen en zeven mensen die (in deeltijd) waren gedetacheerd uit de oprichtende organisaties. Dit legde een extra verbinding met de oprichtende organisaties naast de bestuurlijke relatie. Dit team werd jaarlijks van september tot april aangevuld met vier tot acht trainees: jonge professionals die door de organisatie waar zijn werkzaam waren gedurende een half jaar voor drie

dagen per week werden gedetacheerd bij het NCSI. Deze trainees kregen een opleiding bij het NCSI, participeerden in projecten van het NCSI en moeten een eigen project verzinnen en uitvoeren. Aan dit programma deden jonge medewerkers mee van o.a. Berenschot, FNV Formaat, Corus (Tata Steel), Eprom, CNV Vakmensen, CNV Jongeren, Achmea, Ericsson, SNS Reaal, Basis & Beleid, FCB, AWWN, a-advies, Agentschap SZW, Alares, UVA, Universiteit Nijmegen. Via deze trainees werden deze organisaties op het netwerk aangesloten.

Verder kon het NCSI bij de uitvoering van activiteiten rekenen op de steun van 'Fellows'; oud-bestuursleden of pensionado's die nog graag een bijdrage aan het werk van het NCSI wilden leveren. Met name Frank Pot, oud directeur van TNO en oud-bestuurslid van het NCSI en Hoogleraar Sociale Innovatie in Nijmegen heet als fellow een grote bijdrage geleverd. Tot slot werd er ook ruim gebruik gemaakt van deskundige adviseurs of medewerkers uit de oprichtende organisaties voor specifieke projecten of activiteiten.

Kijkend naar de eerder gegeven definitie van een 'netwerkorganisatie' dan kan worden geconstateerd dat het NCSI inderdaad voldoet aan de kenmerken van een netwerkorganisatie.

Succesfactoren van een netwerkorganisatie

Na zes jaar werken in en met deze organisatievorm kan een aantal succesfactoren worden benoemd voor het functioneren van een netwerkorganisatie. We volgen de eerder gegeven definitie en kenmerken van de netwerkorganisatie en onderscheiden de volgende succesfactoren.

Positionering

(unieke samenwerkingsvorm én herkenbare gemeenschappelijke externe identiteit)

Het NCSI was een unieke samenwerkingsvorm van sociale partners, universiteiten en TNO. Deze uniciteit werd onderschreven en gesteund door verschillende ministeries en bewindslieden die als spreker optraden op NCSI-congressen. Ook invloedrijke personen uit bijvoorbeeld het Innovatieplatform, de Stichting van de Arbeid en Alexander Rinnooy Kan als SER-voorzitter lieten zich regelmatig positief uit over het belang van sociale innovatie en de rol van het NCSI daarbij. Mede door de legitimiteit van de oprichtende partijen en de externe steun kreeg het NCSI 'gewicht' en een unieke profilering. Dit maakte het NCSI 'sexy' en een aantrekkelijke partner voor andere organisaties om mee samen te werken.

Tegelijkertijd heeft het NCSI vanaf de start gezorgd voor een eigen profiel en zich niet verstopt achter de profielen van de oprichtende partijen. Partijen in het bestuur van het NCSI hebben hier in het begin moeite mee gehad, zij waren van mening dat juist de deelnemende partijen in het NCSI geprofileerd moesten worden maar niet het NCSI zelf. Het liep anders, met name de werkorganisatie van het NCSI zette in op een sterk 'eigen merk'. Zelfstandige huisvesting (niet bij een van de partijen in huis), een kleine 'eigen' staf, logo, huisstijl en

nieuwsbrief en ook de manier van werken waren hier onderdeel van. Het NCSI trachtte zich te onderscheiden als onafhankelijk, onpartijdig, deskundig, creatief, innovatief. Hoewel opgericht door partijen 'uit de polder' wilde het NCSI niet geïdentificeerd worden met de stroperigheid en meningsverschillen die de polder soms kenmerken. Dit maakte het NCSI ook aantrekkelijk voor jonge mensen, gelet op de grote belangstelling voor het traineeprogramma. Deze mensen gaven het NCSI ook weer een jeugdige en moderne uitstraling. De eigen identiteit werd extra versterkt door kleurrijke en innovatieve activiteiten (Cityhunt4Innovation, Coffeedat4Innovation, Destination Innovation, de MKB Krachtcentrale).

Kwaliteit van de samenwerking

(niet-hiërarchische relaties tussen netwerkpartners, open informatie-uitwisseling, waardering voor initiatief en zelforganisatie, externe blik en ondernemerschap)

Zoals in het katern is beschreven werd binnen de NCSI-werkgemeenschap geen onderscheid gemaakt tussen de contractvorm van medewerkers. Eenieder die meewerkte kreeg een NCSI-visitekaartje, een NCSI-emailadres, een NCSI-telefoonnummer of wat er verder voor nodig was om het werk te doen. Hoewel de formele formatie van het NCSI nooit meer was dan maximaal acht FTE, hadden gemiddeld zo'n 25 mensen een emailadres bij het NCSI.

Ook in bredere zin, bij partijen in het bestuur van het NCSI, bij bedrijven in de programma-raad, was er een ruime bereidheid om mee te werken aan of een bijdrage te leveren aan de activiteiten van het NCSI. Er was sprake van een vruchtbare pay-off; participanten in het netwerk verrijkten het netwerk en voegden er eigen contacten aan toe en kregen zelf via het NCSI toegang tot nieuwe contacten en netwerken. Wat ongetwijfeld hielp, is dat het NCSI een organisatie was met een heldere missie, niet op winst gericht en met beperkt eigenbelang. Een duidelijke uiting hiervan was het van adviesbureau Alares geleende 'right to copy': alles wat het NCSI produceert of publiceert mag door iedereen vrijelijk gebruikt worden. Dit schiep helderheid bij alle vormen van samenwerking.

Ruimte voor initiatief en ondernemerschap was zeer belangrijk. Dit betekende heel goed luisteren naar ideeën die leefden bij de oprichters van het NCSI, bij de sponsors, bij de medewerkers en het betekende ruimte geven voor de energie die ontstond bij sommige plannen. Twee traineegroepen toonden ondernemerschap op de markt. Zij hebben hun project in een product omgezet na afloop van hun trainee-periode: de Talent Tool Kit (TTK) (<http://www.williswijs.nl/indexttk.html>) en Retro Innovatie (<http://www.retroinnovatie.nl/>).

Kwaliteit en betrouwbaarheid

(Combinatie van kerncompetenties en positionering in de markt)

Het NCSI was een projectenorganisatie. De projecten werden ontwikkeld in de werkorganisatie, al dan niet in samenspraak met de Programmaraad en het Kennisplatform, goedgekeurd door het bestuur en grotendeels gefinancierd door ministeries en bijdragen van bedrijven in de Programmaraad. Het functioneerde als een 'omgekeerd adviesbureau': aan het begin van

het jaar was de omzet voor een groot deel al binnen (toegezegde programmagelden) maar er moesten nog projecten en doelgroepen bij gevonden worden. Soms was onduidelijk welke opdrachtgever tevreden moest worden gesteld (Bestuur?, Departementen?, Programma-raad?) of ontbrak een heldere opdrachtgever. De enige mogelijkheid om iedereen tevreden te stellen was het afgesproken werk goed te doen. Heldere projectplannen en -planning, een goede verantwoording en kwalitatief uitstekende project- en programmamanagers maakten dit mogelijk. Het kwaliteitsimago van het NCSI en haar projectleiders maakten het ook mogelijk voor adviseurs en specialisten van 'buiten het NCSI' om te participeren in NCSI-projecten en te werken onder de vlag van het NCSI. Op een enkele uitzondering na (die overigens door klanten/opdrachtgevers zelf werden afgestraft) hebben participerende medewerkers nooit geprobeerd om in NCSI-projecten zichzelf of hun eigen organisatie te promoten.

De kerncompetenties van het NCSI zelf konden per project of activiteit worden aangevuld met mensen en competenties 'van buiten'. Hierdoor kon per project of activiteit het beste team op de been gebracht worden en de juiste energie en dynamiek worden georganiseerd. Door de eigen organisatie beperkt te houden, heeft het NCSI nooit een probleem van 'bankzitters' gehad.

Aanvullende elementen

Kijken we naar de ervaringen van het NCSI, dan kunnen we twee kenmerken toevoegen aan de eerder gegeven definitie van een netwerkorganisatie.

Op de eerste plaats is er binnen een netwerkorganisatie een bindende factor, een kern nodig. De 'herkenbare gemeenschappelijke identiteit' kan niet zonder meer door de samenwerkende partners worden ingebracht of worden gevormd. Er is iets nodig dat verwant is aan de samenwerkende partners maar ook eigen identiteit en positionering kan toevoegen, iets dat er voor zorgt dat het netwerk bij elkaar blijft en één plus één drie wordt. Participerende organisaties dienen zich dat te realiseren en daar ook aan bij te dragen. Daarbij moeten soms ook individuele belangen ondergeschikt worden gemaakt aan de belangen van het netwerk.

Op de tweede plaats is erkenning van de omgeving, uit de markt, van klanten en opdrachtgevers nodig om opdrachten, projecten, activiteiten te gunnen aan de netwerkorganisatie. Een stevige regie van de netwerkorganisatie, een heldere propositie en positionering van de netwerkorganisatie helpt om het gewenste vertrouwen te realiseren. Bedrijven en organisaties gunnen iets aan het netwerk omdat zij ervan overtuigd zijn dat het netwerk goed ingezet en gemanaged wordt.

Een belangrijke regel uit het gedachtegoed van management goeroe David Maister is de volgende: klanttevredenheid= ervaring – verwachting ($K=E-V$).

Bij een netwerkorganisatie is de verwachting van klanten en opdrachtgevers vooraf gebaseerd op het imago van de samenwerkende partners. De ervaring achteraf en daarmee de

tevredenheid van klanten en opdrachtgevers wordt echter bepaald door de wijze waarop het netwerk wordt ingezet en gemanaged.

Toekomst van Sociale Innovatie?

Voorjaar 2011 werd duidelijk dat de financiering van het NCSI onzeker werd. Een nieuw kabinet, verschuivende beleidsprioriteiten en bezuinigingen maakten een eind aan bijdragen van de overheid. 'Geld op de markt verdienen' kon niet rekenen op voldoende steun bij partijen in het bestuur. De keuze was snel gemaakt: liever 'de zekerheid van de ellende' dan de 'ellende van de onzekerheid'. Voor het NCSI geen 'Verelendungsscenario' van minder geld, minder mensen, minder impact, maar liever stoppen op het hoogtepunt. Het besluit om begin 2012 te stoppen werd in juni 2011 genomen. Het NCSI sloot haar activiteiten in maart 2012 af met een groot festival. Het stokje werd overgedragen aan andere partijen: Syntens (MKB), sociale partners (arbeidsverhoudingen), MVO-Nederland (duurzame inzetbaarheid), TNO (kennisbank), universiteiten (onderzoek) en regionale kenniscentra.

Alle medewerkers van het NCSI zijn tot het eind gebleven en hebben met trots hun werk afge maakt.

Het NCSI had een aanjaagfunctie gehad, die was klaar. Sociale innovatie staat voldoende op de kaart. Sociale innovatie vloeit voort uit de toenemende invloed van de factor mens op de organisatie-prestaties. De urgentie tot beter presteren is toegenomen, door toenemende internationale concurrentie, dynamiek en crises. Juist door optimaal gebruik te maken van de kennis, betrokkenheid en ervaring van medewerkers kunnen in Nederland bedrijfsprestaties, innovatiekracht én plezier in het werk nog een stuk beter worden. Gelet op de urgentie én de mogelijkheden van sociale innovatie is blijvende aandacht wenselijk en noodzakelijk. Bouwen aan vertrouwen is de belangrijkste opgave om de doelstellingen van sociale innovatie te realiseren.

Referenties

Bolwijn, P.T. en Kumpe, T. (1986). Towards the factory of the future. The MacKinsey Quarterly, Spring, 40-49.

Jongkind, R., Oeij, P.R.A. en Vaas, S. (2003). Slimmer werken in productieve en gezonde banen. Hoofddorp: TNO Arbeid.

Nauta, A., Eeuwema, M., Krijger, L., Schoonhoven, R., Pehlke, B. (2008). Expedities in sociale innovatie: Hoe ondernemingsraadsleden hun rol beleven en uitoefenen. In NCSI working paper (NCSI working paper, 1). Amsterdam: NCSI

Oeij, P, Jongkind, R. (2007), Checklist Slimmer Werken voor HR-professionals, in: Checklisten Personeelsmanagement, Afl. 67, 3.D.4.3, 1-22

Oeij, P.R.A., Dorenbosch, L., Klein Hesselink, J. en Vaas, F. (2010a). Slimmer werken en sociale innovatie. Integrale organisatievernieuwing. Den Haag: Boom | Lemma.

Oeij, P.R.A., Kraan, K. en Vaas, F. (2010b). Naar een wetenschappelijke onderbouwing van sociale innovatie. Tijdschrift voor HRM, (13 1), 74-100.

Oeij, P, Dhondt, S. en Korver, T. (2011). Social innovation, workplace innovation and social quality, International Journal of Social Quality, 1, (2), 31 – 49.

Pot, F. (2012) Sociale innovatie: historie en toekomstperspectieven. Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken 28 (1) maart 2012.

Sitter, L.U. de (1981). Op weg naar nieuwe fabrieken en kantoren. Deventer: Kluwer.

Taskforce Sociale Innovatie (2005). Sociale Innovatie, de Andere Dimensie. Den Haag.

Vaas, F. (2001). Arbeidsproductiviteit verhogen door slimmer werken. Christen Democratische Verkenningen, (7/8/9), 26-32.

Vaas, F. en Pot, F.D. (2005). Maatschappelijk topinstituut sociale innovatie. Hoofddorp: TNO (TNO-notitie N0520315).

Vaas, F. en Scheld, B. (2011). Organiseren van innovatie. Praktijkvoorbeelden van innovatiekracht van binnenuit. Van Gorcum: Assen.

Vink, P. (2002). Comfortabel en slimmer werken. Zeist: Kerckebosch.

Volberda, H.W., Bosch, F.A.J. van den en Jansen, J.J.P (2006). Slim managen & innovatief organiseren. Arnhem: Eiffel.

Volberda, H.W., Vaas, F., Visser, J. en Leijnse, F. (2005). Maatschappelijk topinstituut sociale innovatie. Erasmusuniversiteit, Universiteit van Amsterdam, TNO, Innovatieplatform.

Xavier, M en Pot, F. (2012). Doorgeven=aanpakken. Tussenstand van 10 jaar sociale innovatie. Rotterdam: NCSI.

3. Ik vergis me dus ik ben

Ton Korver

In de wereld van de arbeid hebben zich sinds de jaren zeventig van de vorige eeuw grote veranderingen voorgedaan – en het is met die veranderingen nog lang niet voorbij. ‘Slim’ is in dat geheel een belangrijk trefwoord geworden, en slim betekent de transformatie van de werkplaats in een laboratorium en de transformatie van de gebruikelijke manier van sturen en aansturen in het omgaan met veranderlijkheid en onvoorspelbaarheid, in het ‘managen van het onverwachte’. Het moderne werk eist van de werknemer een diversiteit aan vaardigheden die flexibel en vrijwel steeds in teamverband ingezet worden. De wereld van de ‘eenpitter’ is voorbij, de wereld van de ‘duizendpoot’ is in opmars.

Het vuur van de hoogoven

Ooit, eind jaren zestig/begin jaren zeventig, was er de Hoogovengroep. Zo kwam ik Fietje ook tegen, in die groep, een gezelschap linkse studenten dat aansluiting zocht bij een nieuwe ontwikkeling in de Metaalbond van het NVV. De bond had uitgevonden (in een onderzoek naar het reilen en zeilen van hun kaderleden, een onderzoek naar hun ‘eerste contactlaag’) dat het met de medezeggenschap op de werkvloer niet best gesteld was. De bond had wel afdelingsvergaderingen die lokaal werden belegd, maar de bond had geen bedrijfsvergaderingen. De instelling van ‘bedrijfsledengroepen’ zou daarin moeten voorzien. Zo ook bij Hoogovens en zo kwam de Hoogovengroep tot stand. Democratisering, weet je wel. Of wij meenden het kapitaal daarmee de beslissende slag te kunnen toebrengen weet ik niet meer, maar dat het meer dan een deuk in het klassieke pakje boter zou zijn, daar twijfelden we niet aan. We verwachtten veel zonder te weten wat we mochten verwachten. We gingen er vanuit dat de instelling van bedrijfsledengroepen niet zonder gevolgen zou blijven, net zoals we dachten dat nu het vuurtje van de democratisering toch al brandde, het zichzelf wel in stand zou houden. Meer nog, het zou zich als het spreekwoordelijke lopende vuurtje verspreiden. Daarin vergisten we ons. Hebben we ervan geleerd?

Fietje heeft ervan geleerd. Ze heeft haar betrokkenheid bij werk, werkomstandigheden en medezeggenschap nooit opgegeven. Ze heeft een loopbaan lang, eerst bij de vakbeweging (Vaas en Van Klaveren, 1986), later bij TNO en ten slotte in een combi van TNO en het NCSI, geijverd voor een humanere werkomgeving, voor een geheel van arbeid en organisatie waarin aan het kennen, kunnen en willen van mensen recht wordt gedaan. Als jonge honden meenden we dat zoiets alleen kon worden bereikt door het kapitaal een hak te zetten. Das war einmal. In de loop van de tijd kwam het inzicht dat het niet steeds zo lag, dat het soms helemaal niet zo lag, dat het vaak anders lag. Geef het kapitaal een karakter-masker en de wereld is leesbaar. De kennis van toen. De kennis van nu is minder hovaardig. Minder zeker van z'n zaak, zij het gelukkig nog altijd wel zo dat er geen zaken zijn die niet ook kenniszaken

zijn. De wereld is complex, onoverzichtelijk en, een aardige paradox, bewerkelijk en bewerkbaar. Eenvoud is mooi, complexiteit – de directe en indirecte verknoping van dingen, gebeurtenissen en situaties met uitkomsten die deels wel en deels niet voorspelbaar zijn, die ons niet verder brengen dan te leren het onverwachte te verwachten – is altijd een ontdekking. Dingen hebben een eigen leven en wat dat is staat er niet op geschreven. Daar moeten we maar zien achter te komen en als we er dan al achter komen en onze omgang ermee aanpassen krijgen we er nieuwe problemen voor terug (Why Things Bite Back, van Edward Tenner, is een rijke bron in dit verband) (Tenner, 1996). Stel je eens voor – er zijn steeds meer mensen, van Dirk Baecker (2007), via Bruno Latour (2005) en Peter-Paul Verbeek (2000) tot en met Kevin Kelly (2012) die zich dat voorstellen – dat de dingen zich onderling verbinden en zich via die verbindingen weer met ons verbinden. We kunnen het verwachten want het hangt in de lucht en tegelijk weten we niet wat we moeten verwachten. Je kunt het ‘technium’ noemen (Kelly noemt het zo) en daarmee menen het raadsel van de evolutie van technologie ontsluitend te hebben. Het verzinnen van dat woord verraadt eerder het ongeduld van de profetie dan het geduld van de aandacht. Complexiteit vraagt niet om profetie, wel om aandacht. Complexiteit nodigt uit tot exploreren en experimenteren. Fietje heeft niet anders gedaan.

Vergissen is niet slechts een menselijk tekort. Het is ook, en zelfs in de allereerste plaats, een menselijk vermogen. Wij, in de Hoogovengroep, vergisten ons uiteraard met grote regelmaat. We dachten dat het wel over zou gaan omdat we de vergissingen toeschreven aan de verwarring van het dagelijks leven die een maatschappelijke verwarring was – die met een nieuwe maatschappij wel zou verdwijnen. Het lag niet aan ons gezichtsvermogen, het lag aan de maatschappij. Inmiddels weten we dat wij zien wat anderen niet zien, dat anderen zien wat wij niet zien en dat we niet zien wat we niet zien en dat dat ook niet kan. We kunnen het licht niet zien maar we kunnen dingen zien omdat er licht is en omdat we soms in staat zijn licht in de duisternis te scheppen. Elk zicht is beperkt – daarom is regelruimte op de werkvloer een verstandige noodzaak – en hoewel alles kan, kan niet alles tegelijk. Van het beperkte zicht en van de noodzaak te kiezen komen we niet af. Een beter zicht geeft andere beperkingen, een groter keuzemenu maakt kiezen moeilijker, niet makkelijker. En daarom zullen we ons blijven vergissen. Zolang we daarvan leren – het als een vermogen opvatten en niet als een deficiëntie – kunnen we ons streven naar eenvoud proberen vorm te geven, zonder de overmoedige verwachting te koesteren dat we de complexiteit kunnen opheffen. We kunnen leren leven met de verwachting het onverwachte te verwachten, en dat als opdracht te zien.

Van werkplek naar laboratorium

Voor een onderzoeker is een werkplek nooit alleen een werkplek. Het is ook altijd een laboratorium. Het exploreren van werkplekken staat in het teken van het experiment om er laboratoria van te maken. Uiteraard, de onderzoeker bekijkt de eigen werkplek nog teveel als werkplek en te weinig als laboratorium – die laatste eer reserveert de onderzoeker voor de werkplekken van anderen – maar dat is een feilen dat de onderzoeker gemeenschappelijk

heeft met, zeg, de socioloog en de journalist. Een tekortkoming ongetwijfeld. Er kan wat aan gedaan worden. Ik teken voor elke reorganisatie die als uitgangspunt heeft dat er in de meeste werkplekken nog te weinig laboratorium zit, in plaats van teveel. Het laatste is meestal de aanleiding voor de reorganisatie, niet het eerste. Men denkt dat al men sturend iets uitvoert in plaats van al uitvoerend te sturen. Daar komt de gedachte vandaan van de stuurinrichting van organisaties en van de vraag aan welke knoppen gedraaid moet worden. De bedenkers van de reorganisatie hopen daarmee het onverwachte uit te sluiten, ze tooien zich met het gewaad van het integrale overzicht en zetten de onvermijdelijke, onvoorspelbare, onvoorspelde, onbedoelde en, inderdaad, onverwachte gevolgen van hun panoptisch geïnspireerde bijziendheid om in een nieuw reorganisatieplan. In plaats van het onverwachte te verwachten, verwacht men het onverwachte uit te kunnen schakelen. Zo hobbelen we van de ene reorganisatie naar de volgende en beoordelen ze eerder op de onrust die ze veroorzaken dan op het effect dat ze verondersteld worden te hebben.

We kunnen aangenaam verrast worden door het onverwachte. Tal van uitvindingen zijn het resultaat van het zoeken naar wat anders. Of je accepteert oplossing A en je komt er later achter dat oplossing B ook handig is, maar dan voor een gebruik waar je aanvankelijk helemaal niet bij stil hebt gestaan. Het is het onverwachte als bijproduct, zoals geluk een bijproduct is. Als je het zoekt vind je het niet, als je bezig bent wordt je er door aangeraakt. Soms, net zoals wie wil slapen wakker blijft en wie aan het einde van een dag een boek leest in slaap valt. Bijproducten zijn vaak betere producten dan de hoofdproducten.

Het onverwachte kan ook tot onaangename verrassingen leiden. Ongelukken zijn onverwacht en hoe strakker we beveiligen om ongelukken onmogelijk te maken, hoe kwetsbaarder het eindresultaat (Perrow, 1984; 2007). We werken met componenten die op elkaar inwerken en daarbij 'complexe interacties' kunnen vertonen die we vooraf niet kunnen voorzien. We werken met koppelingen die processen op zo'n manier verbinden dat wat op de ene plek gebeurt onvermijdelijk doorwerkt op alle overige plekken, en omgekeerd. We werken met processen die we, eenmaal aan de gang, niet kunnen versnellen, stilzetten of verlangzamen, en die we evenmin kunnen ombuigen. We kunnen proberen het zo te organiseren dat de interactie van de componenten in ons productie- of distributiesysteem eenvoudiger wordt en de koppelingen losser, en als dat niet kan, zo Perrow, dan moeten we het maar laten. Kernreactoren, bijvoorbeeld, moeten we laten. Een kerncentrale is niet gevaarlijk omdat er vaak ongelukken mee gebeuren, een kerncentrale is gevaarlijk omdat als er een ongeluk gebeurt de consequenties zich generaties lang en over grote gebieden laten voelen. Een kerncentrale is gevaarlijk omdat we dat zeldzame ongeluk niet kunnen uitsluiten. We zouden niet weten hoe. Perrow schreef het in 1984 en hij schreef het in 2011, naar aanleiding van de Fukushima ramp (Perrow, 2011). We hebben het zo georganiseerd dat er niet tegenop te organiseren valt.

Dat doen we meer, en dus loopt er meer uit de hand. Het lijken twee werelden, die van de kernreactor en die van de effectenhandel. Het zijn ook twee werelden, behalve dat ze in de wijze waarop ze georganiseerd zijn meer gemeenschappelijke trekjes vertonen dan goed voor

ons is. De effectenhandel gaat steeds sneller, het is flitshandel geworden. Niemand die het nog overziet, niemand die het van buitenaf goed kan besturen. Computerdeskundigen maken zich zorgen en ze beschrijven die zorgen als ging het om, inderdaad, een kernreactor: 'De verbondenheid en complexiteit van het financiële systeem is zo groot geworden, dat ook de aard van het systeem wijzigt en de onvoorspelbaarheid toeneemt.' (Wester, 2012). Het kan leiden tot een flitskrach, zoals op 6 mei 2010. In minder dan een half uur verdampte 850 miljard dollar. En in nog minder dan een half uur werd even later het verlies weer goedge maakt. Waarom? Niemand die het kan uitleggen (Wester, 2012). Het had ook anders kunnen uitpakken.

Het verschil is dat we een kernreactor niet anders kunnen laten werken. Het is wat het is. Bij een financieel systeem kan dat wel, je kunt het uit elkaar nemen, er een andere compositie van maken door er iets van de snelheid en onvoorspelbaarheid uit te halen. Je kunt de spelregels veranderen. Wat we kunnen doen is slimmer organiseren, slimmer managen en slimmer werken. Dat dient de kwaliteit van werk en het dient de innovatie (Dhondt, Vaas e.a., 1996; Oeij e.a., 2010). Slimmer organiseren: het vermijden of op z'n minst vertragen van onbeheersbare automatismen en mede daardoor beter in staat zijn te leren van complexe interacties. Complete helderheid zal ook dat niet garanderen, onvoorspelde en onverwachte gebeurtenissen zullen nog steeds optreden. Dat schetst de taak van het slimmer managen: het managen van het onverwachte, zowel in de zin van een beter dan nu voorbereid zijn op onverwachte gebeurtenissen als in de zin van het sneller herstellen van de gevolgen van onverwachte en ongewenste gebeurtenissen. Volg de aanwijzingen zou je kunnen zeggen, en je bent op weg naar een Hoge Betrouwbaarheids Organisatie. Zo komt een HBO ten minste ook eens positief in het nieuws. Dat scheelt dan weer. Het gaat om de onderstaande aanwijzingen:

- a. preoccupatie met mislukkingen
- b. terughoudendheid om de zaken te vereenvoudigen
- c. sensitiviteit voor operaties, voor het operationele niveau
- d. betrokkenheid op veerkracht
- e. eerbied voor expertise (Weick & Sutcliffe, 2007)

Lever dus maar wat 'strategie' in en besteed wat meer aandacht aan het operationele niveau. 'Slim' is het sleutelwoord en Fietje heeft aan de wieg gestaan van de tegenwoordig als bijna vanzelfsprekende nadruk op slimmer werken, slimmer managen en slimmer organiseren (Vaas, 2001; 2003). Slimmer werken, managen en organiseren zijn onmisbare voorwaarden voor het tijdig signaleren van en het effectief omgaan met het onverwachte. Waar komt het op neer? Dat is niet zo ingewikkeld. Klop je wat minder op de borst voor je successen en houd je wat meer bezig met de kleine afwijkingen, wantrouw je verwachtingen en bovenal: leer van je fouten, ongelukken en vergissingen, groot en klein. Omhels je fouten in plaats van ze te verdoezelen. De regel is: ik vergis me dus ik ben. Vergissingen zijn, in jargon, leermomenten. Zorg er dan ook voor dat de werkplek een leeromgeving is, een plek waar alles wat even afwijkt van de norm wordt uitgebaat voor het leren anticiperen op, het omgaan

met en het improviseren op de kleine, meer of minder verrassende, onregelmatigheid. Je kunt het negeren en je kunt het uitstellen, maar dan neem je het risico dat de kleine overtreding terugkomt als een groot ongeluk. De boodschap is dat je dat heel vaak kunt vermijden, door, inderdaad, het uitvoerende niveau de ruimte en de aandacht te geven die het verdient. Dan zijn we aangekomen bij het slimmer werken: de transformatie van elke werkplaats in een laboratorium, de plek waar, in de woorden van Richard Sennett, het samenwerken van mensen een fusie aangaat met innovatie: 'Samenwerking moest nu betekenis geven aan de toevalligheden van werk, de toevallige ontdekking van iets nieuws of iets anders. De laboratoriumwerkplaats plaatste dialogische communicatie op de voorgrond [...], benadrukkend wat wij interdisciplinair denken zouden noemen' (Sennett, 2012). Het is als De Sitter over innovatie maar dan in poëzie omgezet (De Sitter, 1998). Meer prozaïsch: we gaan van kennisdiversiteit naar kennisdeling naar kennisproductiviteit en we komen uit in het milieu van de 'reflective practitioner' (Schön, 1983). Je kunt het slechter treffen.

Van eenpitter tot duizendpoot

We bestonden nog niet zo lang, als Hoogovengroep, toen we ons mochten laten rondleiden bij Hoogovens. Dat deden ze vaak, op het terrein reden met grote regelmatig tourbussen rond met geïnteresseerden die het allemaal wel eens wilden zien. Het was indrukwekkend. Er heerste een veiligheidscultuur bij het bedrijf. Misschien wel daarom viel een kleine, oudere, man op die aan de voet van een oven af en toe een schuifje opende. Hij was verantwoordelijk voor de afvoer van de hoogovenslak. Handmatig, al stond dat op het punt van verdwijnen. De man werd bijna vertederd aangeduid als een eenpittertje, zo ongeveer de laatste in het bedrijf. Mechanisering, automatisering en informatisering kondigden zich aan en waren deels ook toen al aan hun opmars bezig. Maar hij was er nog, begin jaren zeventig van de vorige eeuw. Het was wel allemaal 'hij' natuurlijk, in die dagen. In de wereld van de metaal, de staalindustrie en, waarom ook niet, de bouw was het werk mannenwerk. Daar wordt vandaag gelukkig anders over gedacht en Fietje komt de eer toe aan de mogelijkheden en belemmeringen voor vrouwen in die bedrijfstakken vroegtijdig en systematisch aandacht te hebben geschonken en er de nodige aandacht voor op te eisen (Vaas, 1996). Dat, zo horen we regelmatig op de radio, zouden meer mensen moeten doen! Waarom zou de 21e eeuw niet de eeuw van de ambachtswoman worden?

Inmiddels zijn er geen eenpitters meer bij Hoogovens. Het werk is veranderd en de mensen beheersen diverse functies. In het prachtige Werk van Martin Schouten (1977) komen we Ben tegen, die vertelt dat hij behalve afvlammer ook als kraandrijver, verlader, stapelaar en ploegvoorman kan optreden en dat ook doet. Afwisseling, dat wel, en soms zelfs meer dan hem aanstaat. Het zijn duizendpoten geworden, operators, die veelal in teamverband aan de slag gaan en die worden verondersteld flexibel inzetbaar te zijn (Dankbaar, 2006). Als we dan ook nog rekening houden met de in hoog aanzien staande veiligheidscultuur bij Hoogovens ('we doen het veilig of we doen het niet') dan zou Corus vandaag de dag een ideaal terrein zijn voor slim werken in een daarop aangepaste organisatie- en managementomgeving. Dat

hadden we lang geleden niet vermoed, denk ik. Ik durf niet namens Fietje te spreken maar ik heb me destijds behoorlijk vergist. En, hoop ik, van de kans die de vergissing bood, geleerd. Nu ja, misschien mag ik nog wel namens de Hoogovengroep spreken en daarom ook een beetje namens Fietje. We vergissen ons, dus we bestaan.

Referenties

Baecker, D. (2007). *Studien zur nächsten Gesellschaft*. Frankfurt am Main: Suhrkamp

Dankbaar, B. (2006). *Arbeid en arbeidsorganisatie in Nederland*. In: J. Van Ruysseveldt en J. van Hoof, red. *Arbeid in Verandering*. Alphen aan den Rijn/Heerlen, Kluwer/Open Universiteit: 79-106, hier: 93

Dhondt, S., Vaas, S., (e.a.) (1996). *Innovatie en Arbeid*. Den Haag: VUGA

Kelly, K. (2012). *De Wil van Technologie*. Amsterdam: Maven Publishing

Latour, B. (2005). *Reassembling the Social*. Oxford: Oxford University Press

Oeij, P., L. Dorenbosch, J. Klein Hesselink, F. Vaas (2010). *Slimmer Werken en Sociale Innovatie*. Den Haag: Boom | Lemma

Perrow, C. (1984). *Normal Accidents; Living with High Risk Technologies*. New York: Basic Books

Perrow, C. (2007). *The Next Catastrophe; Reducing our Vulnerabilities to Natural, Industrial, and Terrorist Disasters*. Princeton: Princeton University Press

Perrow, C. (2011). Fukushima and the inevitability of accidents. *Bulletin of the Atomic Scientists*, November/December, Vol. 67/6: 44-52

Schön, D. (1983). *The Reflective Practitioner*. New York: Basic Books

Schouten, M. (1977). *Werk*. Amsterdam: Uitgeverij De Arbeiderspers: 114-119

Sennett, R. (2012). *Together; The Rituals, Pleasures and Politics of Cooperation*. New Haven/London: Yale University Press: 112-113

Sitter, U. de (1998). *Synergetisch Produceren*. Assen: Van Gorcum: 380-382

Tenner, E. (1996). *Why Things Bite Back*. London: Fourth Estate

Vaas, F. en M. van Klaveren (1986). Maak Passend Werk. Amsterdam: FNV Afdeling Onderzoek

Vaas, F. (1996). Vrouwen in technische beroepen. Delft: Eburon (diss.)

Vaas, F. (2001). Arbeidsproductiviteit verhogen, door slim organiseren. Christen Democratische Verkenningen. Themanummer Werk, Welvaart & Geluk. Den Haag: Wetenschappelijk Instituut voor het CDA: 26-32

Vaas, F. (2003). Balanceren tussen Uitdaging en Stress. Zaltbommel: Uitgeverij Thema/Schouten & Nelissen

Verbeek, P:P (2000). De daadkracht der dingen; over techniek, filosofie en vormgeving. Amsterdam: Boom

Weick, K., Sutcliffe, K. (2007). Managing the Unexpected. San Francisco: John Wiley and Sons

Wester, J. (2012). Mysteries in de effectenhandel (NRC Weekend, 31 maart/ 1 april, Economiekatern: 5).

4. Flexicurity, een blok op de weg voor sociale innovatie

Steven Dhondt & Geert Van Hootegem

In de jaren negentig is in het Nederlandse beleid gekozen voor de strategie van flexicurity om de arbeidsmarkt te flexibiliseren. Daarbij zouden vooral uitzendkrachten een betere arbeidsmarktpositie krijgen in ruil voor meer flexibiliteitsmogelijkheden voor bedrijven. De verwachting was dat werknemers meer zouden gaan voor werkzekerheid in plaats van baanzekerheid. De tijd heeft geleerd dat deze wet een aantal vervelende bij-effecten heeft gehad. Eén van die bij-effecten was dat een sociale innovatie-strategie voor bedrijven werd ondergraven. De wet verkleint de noodzaak daartoe. Daardoor missen bedrijven innovatiekansen. Flexicurity als strategie is gebaseerd op een te naïeve opvatting over hoe bedrijven en arbeidsmarkten werken. We geven aan wat een sociale innovatie-strategie in de huidige context zou moeten zijn.

Inleiding

In Amerika is sprake van de 'disengagement crisis' op de werkplek (Harter e.a., 2003). Die 'crisis' zou jaarlijks de Amerikaanse economie zo'n 300 miljard dollar kosten. Een belangrijke reden daarvoor is dat Amerikaanse werkgevers steeds minder bereid zijn om te investeren in hun werknemers. Het percentage flexkrachten stijgt voortdurend (Kalleberg, 2009). De Nederlandse arbeidsmarkt lijkt wat dat betreft op de Amerikaanse: de omvang van de flexkrachten groeit buitensporig. Het lijkt erop dat de Nederlandse (en Amerikaanse) werkgevers, werknemers alleen willen inpassen in het kader van een afwentelstrategie. De druk van de buitenomgeving wordt afgewenteld op werknemers.

Een alternatieve strategie is wat in Amerikaans arbeidsonderzoek de sociale innovatie-strategie wordt genoemd: "high-performance work systems, high-commitment work systems, high-involvement work systems and high-performance human resource management" (Appelbaum e.a., 2011). In een recent advies aan de Obama-administratie vatten Eileen Appelbaum, Jody Gittel en Carrie Leana de definitie van deze sociale innovatie-strategie als volgt samen:

“Their common thread is that achieving and sustaining high levels of performance requires a positive workplace environment and practices that develop and leverage employees’ knowledge and ability to create value. While the specific practices need to be tailored to fit different industries and occupations, they generally include selection, training, mentoring, incentives, knowledge-sharing, partnership-based labor-management relations and other shared decision making mechanisms. These practices are most effective when they are implemented together and in concert with new capital or technological investments.” (Appelbaum e.a., 2011)

De essentie is dat deze organisaties vooral met interne middelen de externe druk en uitdagingen proberen op te vangen. De voorwaarde om dit te kunnen doen is dat binnen de organisaties een sfeer van vertrouwen wordt gecreëerd.

Tot zo’n tiental jaar geleden was in de Nederlandse context, het afwentelen van de bedrijfsrisico’s op de werknemers een lastige route om te volgen. Beperkingen in de arbeidsreglementering dwongen bedrijven om vooral met arbeidsdeling of –integratie aan de gang te gaan. De sociale innovatie-strategie was toen dominant (Vaas e.a., 1995; zie ook Borghans en Ter Weel, 2006). Samen met Fietje Vaas beschreven we in 1996 zo’n tien cases waaruit bleek dat inzetten op kwaliteit van de arbeid juist tot meer innovatie leidde (Dhondt & Vaas, 1996). In Nederland is eind jaren negentig het ‘flexicurity-beleid’ opgezet. Op dit moment zien we in de Nederlandse context de consequenties van dit flexicurity-beleid. De optie om via een ‘sociale innovatie-strategie’ te werken ligt steeds minder voor de hand. In onze discussie willen we eerst nog even de opzet van het flexicurity-beleid in de Nederlandse context terughalen, om vervolgens in te gaan op wat er nu feitelijk op de arbeidsmarkt gebeurt; daarna kijken we naar wat nu wel zou moeten gebeuren en tenslotte geven we aan waarom sociale innovatie de belangrijkste strategie zou moeten zijn om de toekomstige uitdagingen aan te kunnen. Deze discussie verschaft bouwstenen voor het opnieuw voeren van het debat over de vorm van het arbeidscontract.

Waar komt de flexicurity-strategie vandaan?

Flexicurity staat voor een arbeidsmarktstrategie waarbij flexibiliteit en zekerheid samen mogelijk zouden moeten zijn. Flexibiliteit staat gelijk aan numerieke flexibiliteit waarbij bedrijven en organisaties de mogelijkheid krijgen om via het soepel aanpassen van de omvang van de werkgelegenheid, te reageren op de marktsituaties. Zekerheid staat niet voor ontslagbescherming, maar voor ‘employability’. Als werknemers in staat zijn om te leren, dan kunnen ze in om het even wat voor nieuwe setting, een nieuwe toekomst starten. Het concept heeft vooral in de Deense en Nederlandse arbeidsmarkt een toepassing gekend (Bekker & Wilthagen, 2008). In Nederland werd flexicurity geregeld in de Wet Flex en Zekerheid (1999), die pas na lang overleg tussen werkgevers en werknemers in jaren negentig tot stand kwam. De centrale doelstelling van de wet was het reguleren van het uitzendwezen (waarbij uitzendkrachten feitelijk duurder zouden moeten worden dan vaste krachten), het verlengen van de

mogelijkheden voor tijdelijke contracten en het verzwakken van regels voor werknemers met contracten van onbepaalde duur. Niet alles werd geregeld met de wet: het ontslagrecht bleef onaangeroerd, voor de zelfstandigen-zonder-personeel was onduidelijk wat wel en niet mocht, voor de instroom van grote aantallen laaggeschoolde werknemers uit de rest van Europa was niet veel geregeld. Maar flexicurity is niet alleen een arbeidsrechtelijk instrument: het concept is breder, gericht op de regulering van de hele arbeidsmarkt en de arbeidskansen van werkenden in den brede.

“The European Commission considers flexicurity as an integrated strategy to simultaneously enhance flexibility and security in the labour market. Flexicurity is designed and implemented across four policy components: 1) flexible and reliable contractual arrangements; 2) comprehensive lifelong learning strategies; 3) effective active labour market policies; and 4) modern social security systems providing adequate income support during employment transitions. All this is done in a context of high minimum wage and high average wage, besides clear progressive taxation.”

(<http://en.wikipedia.org/wiki/Flexicurity>).

De Europese opvatting sluit aan bij de theorie van de transitionele arbeidsmarkt van Schmid (2002). Volgens zijn opvatting zouden werknemers niet zozeer moeten inzetten op baan zekerheid, maar op werkzekerheid. Banen zijn ‘vergankelijk’. Ook is het zo, aldus Schmid, dat elke werknemer tijdens zijn of haar arbeidscarrière met transitie te maken krijgt van onderwijs naar werk, van werk naar werkloosheid en omgekeerd, van werk naar gepensioneerd zijn, en van werk naar zorg.

De aansluiting tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt is niet optimaal en dus is het risico op werkloosheid groot. De gedachte met de transitionele arbeidsmarkt en flexicurity is dat met risicomangement door de belangrijkste actoren (de werknemer, de werkgever, de overheid en de sociale partners), de meeste van de risico's bij deze transitie kunnen worden beheerst. Schmid (e.a.) vullen dit risicomangement nauwelijks in op bedrijfs- of organisatieniveau, maar wel op het hogere institutionele niveau (De Gier, 2011).

Deze Wet Flex en Zekerheid is gebaseerd op redelijk wat vooronderstellingen en aannames. Allereerst zouden bedrijven een context van levenslang leren creëren. Niet alleen is dat feitelijk niet gebeurd, het is ook de vraag of het formele leren wel het belangrijkste middel is om ‘levenslang te leren’ (zie onder meer Borghans, 2006). Ten tweede is de gedachte dat werknemers zomaar kiezen voor mobiliteit, voor werkzekerheid in plaats van baan zekerheid. De opvatting is dat werknemers op de arbeidsmarkt allemaal dezelfde afweging maken, en dus in dezelfde levenssituatie zitten. Arbeidsmarktflexibiliteit is een mooie gedachte als iedere werknemer op elk moment dezelfde arbeidsmarkt kansen heeft. Helaas is dat nu eenmaal niet het geval: werkenden hebben (voor het merendeel) een partner die ook werkt en kunnen niet zomaar van de ene naar de andere arbeidsplek verhuizen; werkenden hebben op bepaalde momenten in hun leven schoolgaande kinderen die ze niet zomaar vandaag op

morgen in een andere schoolomgeving kunnen of willen brengen. Werkgevers zijn ook bevooroordeeld over werknemers (bijvoorbeeld over wat een medewerker op een bepaalde leeftijd nog allemaal kan) wat maakt dat werknemers er niet op kunnen rekenen dat zij altijd op dezelfde wijze ‘behandeld’ zullen worden door werkgevers. Een voorbeeld is dat ondanks de beeldvorming dat oudere werknemers een lagere ontslagkans hebben dan jongere werknemers, en ondanks het bestaan van het LIFO-principe, er toch een oververtegenwoordiging is van oudere werknemers bij ontslagronden (Tros, 2011).

Essentie van discussie

Dat alles niet koek en ei is op de arbeidsmarkt, dat was vóór de Wet Flex en Zekerheid in Nederland al het geval. Maar met flexicurity is de werking van de arbeidsmarkt niet verbeterd, integendeel, daarmee zijn bedrijven afgeleid van hun inzet op hun interne organisatie. De Gier (2011) geeft aan dat het flexicurity-beleid de verantwoordelijkheid voor de verschillende transitie op de verkeerde plek legt. De bedrijven zijn volgens hem uit de vergelijking weggehaald zodat werknemers uiteindelijk alleen voor de transitie ‘opdraaien’, maar wel worden geconfronteerd met een wildgroei aan flexpraktijken. Volgens ons is evenwel nog meer aan de hand. Aan de wetgevende kant bestaat ook een idealistisch beeld over de wijze waarop de werknemer zich op de arbeidsmarkt dient te gedragen. De werknemer zou ‘auto-noom’ kunnen kiezen bij alle transitiemomenten. De ‘keuze-werknemer’ heeft echter een schijnzekerheid. Bedrijven zijn door de wetgeving steeds minder gaan regelen voor werkenden. Beide trends zijn problematisch.

De eerste problematische trend is dat er op dit moment bijna 30% van de werkgelegenheid in de Nederlandse situatie in een preciaire situatie is terechtgekomen (Euwals, 2012). Lange tijd is bij precariteit vooral gekeken naar de uitzendkrachten, maar in principe is voor uitzendkrachten redelijk wat geregeld. Twee zaken zijn niet goed geregeld: payroll en dat naast het ‘normale’ circuit van uitzendbureaus, er heel wat uitzendbureaus zijn ontstaan die de sociale wetten niet volgen. Uit het onderzoek van Research voor Beleid blijkt dat er op 12.000 uitzendbureaus, zo’n 6.000 malafide is (Walz e.a., 2010). Bij payroll worden werknemers door een werkgever aangeworven, maar ondergebracht bij een payroll-bedrijf, een bedrijf dat alleen verantwoordelijk is voor de arbeidsrelatie. Het zou de bedoeling zijn dat de werknemers volgens de voorwaarden van het inhurende bedrijf kunnen werken, in de praktijk ontstaan verschillen voor hetzelfde werk. De vakbonden hebben onlangs het akkoord over de payroll-bedrijven opgezegd².

Het aantal zelfstandigen-zonder-personeel (zzp-ers) is in de afgelopen 10 jaar sterk gegroeid, en deze groep lijkt op termijn problemen te zullen opleveren omdat ze de eigen sociale zekerheid en ontwikkeling niet heeft geregeld. In het kort kunnen we stellen dat de werkenden in

2 <http://www.penoactueel.nl/arbeidsrecht/vakbonden-zeggen-payroll-cao-op-6644.html>.

deze precariteit last hebben van te lage inkomens, maar vooral ook het risico voor opleiden en training zelf moeten dragen.

De essentie van de flexicurity-afspraken was dat de werkzekerheid op basis van scholing en opleiding zou worden geregeld. Opleidingssystemen op sectorniveau, levensloopspaarssystemen, afspraken tussen sociale partners en de werking van de re-integratiemarkt, zouden de transities van werk naar werk moeten regelen. In de praktijk blijkt dat deze opleidingskansen niet door bedrijven worden ondersteund, maar dat de precariteit alleen maar toeneemt. Juist bedrijven dienen een belangrijkere rol in ondersteuning, opleiding en training te hebben.

Het tweede knelpunt is de idealistische opvatting waarbij de wetgever in de Nederlandse situatie de arbeidsmarkt en de mogelijkheden van de Nederlandse werknemer benadert. Onlangs is een wetsvoorstel in de Tweede Kamer besproken waarmee werknemers in staat zouden zijn om nog meer dan tot heden kan, hun eigen werktijden te kiezen. Werkgevers (o.a. bij monde van de AWWN) zijn vooralsnog tegen. Voor bedrijven is er het probleem dat ze gedwongen worden om zich maximaal te moeten plooien naar de grillen en wensen van de werknemer. Maar het is niet moeilijk om te voorspellen dat de wet zich ook tegen de werknemer kan keren. Als de werknemer niet meer onder 'gezag en toezicht' valt, dan riskeert de werknemer zelf te moeten gaan bewijzen dat hij of zij heeft gewerkt. De verleiding is zeer groot om het commitment van de werknemer sterk te gaan oprekken. Het belangrijkste bezwaar is dat de verantwoordelijkheid voor het geven van de instructie blijkbaar in het midden wordt gelaten. De gewonnen vrijheid voor de werknemer kan achteraf moeilijk in te vullen lijken (Knecht e.a., 2011).

Flexicurity heeft ertoe geleid dat bedrijven, hun risico's proberen af te wentelen door in te spelen op alle verschillende definities van arbeid: arbeidsrisico's worden bij de werknemer neergelegd. Hij moet zelf instaan voor zijn opleiding (bijv. van zzp'ers weten we dat ze dat niet doen), voor zijn eigen pensioen (denk maar aan de mogelijkheid om Individuele Pensioen Contracten af te sluiten), voor zijn eigen re-integratie. Bedrijfsbeleid is veranderd in 'matchen' van werknemers en kosten, in plaats van een ontwikkelstrategie van werknemers te gebruiken als basis van de ontwikkeling van de bedrijfsstrategie.

De Gier (2011) verwoordt het als volgt:

“Problematisch hierbij is evenwel, dat dit in de afgelopen decennia ten koste is gegaan van de in mijn ogen cruciale verantwoordelijkheid van individuele werkgevers en het ondernemingsniveau bij de ontwikkeling en uitvoering van het activerende arbeidsmarktbeleid.” (...) “Samenvattend lijkt de achilleshiel van het model van Schmid te zitten in wat in de literatuur wordt aangeduid als de flexibility-security nexus, ofwel de mogelijkheid om vergaande flexibiliteit ten aanzien van werknemers op de arbeidsmarkt te verbinden met het realiseren van voldoende (sociale) zekerheid van werknemers. De ultieme uitkomst daarvan is ‘werkzekerheid’ in plaats van ‘baanzekerheid’. In plaats van een nexus kan evenwel beter worden gesproken van een oxymoron (twee begrippen die met elkaar in tegenspraak en tot op zekere hoogte onverenigbaar zijn). Dat werkt minder versluisend ten opzichte van het zichtbaar maken van paradoxen op de externe en bedrijfsinterne arbeidsmarkt.”

Oplossing: vooral inperken van de beslisruimte van bedrijven

Het speelveld waarop bedrijven opereren is met de Wet Flex en Zekerheid op een verkeerde manier vergroot. In plaats van verder te blijven inzetten op het verbeteren van de eigen organisatie, hebben veel bedrijven gezocht naar een optimalisering van de kosten door te differentiëren tussen werknemerscategorieën. De interne organisatie is secundair geworden. Door de wildgroei aan contractvormen passen de organisaties de eigen organisatie niet aan en blijven ze inefficiënte organisatieconcepten overeind houden. Nu is het niet altijd zo dat bedrijven die niet op numerieke flex inzetten, altijd de juiste organisatorische keuzen maken. Ook hier blijft de speelruimte groot (zie Dhondt e.a., 2004). Maar de kans dat ingezet wordt op strategieën waarbij gebouwd wordt op de inzet en kunde van medewerkers, wordt groter. We hebben zelf onderzocht of bedrijven die inzetten op een sociale innovatie-strategie beter presteren dan bedrijven die alleen inzetten op numerieke flex. Uit onze analyse van de WEA, gekoppeld aan de Productiestatistieken van het CBS, blijkt dat bedrijven die een sociale innovatie-strategie volgen, veel beter presteren (Oeij, Dhondt, Kraan & Vergeer, in voorbereiding).

Bedrijven moeten hun knelpunten op de verschillende markten waar ze op actief zijn, vooral oplossen door de interne organisatie aan te pakken. Beslissingen over opleidingen, over begeleiding van werk naar werk, etc. zijn in de eerste plaats beslissingen die moeten worden genomen in het kader van de ‘arbeidsdeling’ die organisaties nodig hebben. Bedrijven organiseren het werk en hebben daarin bepaalde behoeften. Vanuit die behoeften weten ze wat ze nodig hebben. Indien de opleidingen en begeleiding aan de ‘buitenkant’ van de bedrijven staan, dan zijn die bijna altijd weinig ‘gepast’ voor de bedrijven. Niet alleen kunnen bedrijven dat beter zelf organiseren, ze kunnen ook beter het risico dragen dat met deze acties gepaard gaan, veel beter dan individuele werknemers dat kunnen. Bedrijven kunnen namelijk deze risico’s spreiden op de kapitaalmarkt (Teulings, 2010). Voorwaarde voor bedrijven is wel dat de voordelen van hun investeringen volledig bij hen terecht komen.

De keuze die ons inziens zeker in de Nederlandse situatie gemaakt moet worden, is dat de keuze voor 'door-flexibiliseren' duurder wordt gemaakt. Destijds was de gedachte dat uitzendkrachten duurder zouden moeten zijn dan interne krachten. Dat is nu, onder andere door de vele malafide uitzendbureaus, niet meer het geval. Het gaat erom dat bedrijven 'gestuurd' worden om maximaal gebruik te maken van één type factor arbeid, niet van verschillende 'categorieën' van werknemers. Het voorbeeld van de Deense arbeidsmarkt laten zien dat de contractvorm niet het middel is om op de omgeving in te spelen. In lastige marktomstandigheden nemen de Deense bedrijven de verantwoordelijkheid om het werk anders en beter te organiseren.

Om deze discussie af te ronden, kijken we naar de belangrijkste ontwikkelingen waarmee de organisaties en bedrijven in de komende jaren worden geconfronteerd en hoe het oplossen van deze knelpunten, sterk verschillend zal zijn binnen een numerieke flex-strategie dan wel in een sociale innovatie-strategie. Numerieke flex-strategieën zullen de knelpunten in die ontwikkelingen alleen maar aanscherpen.

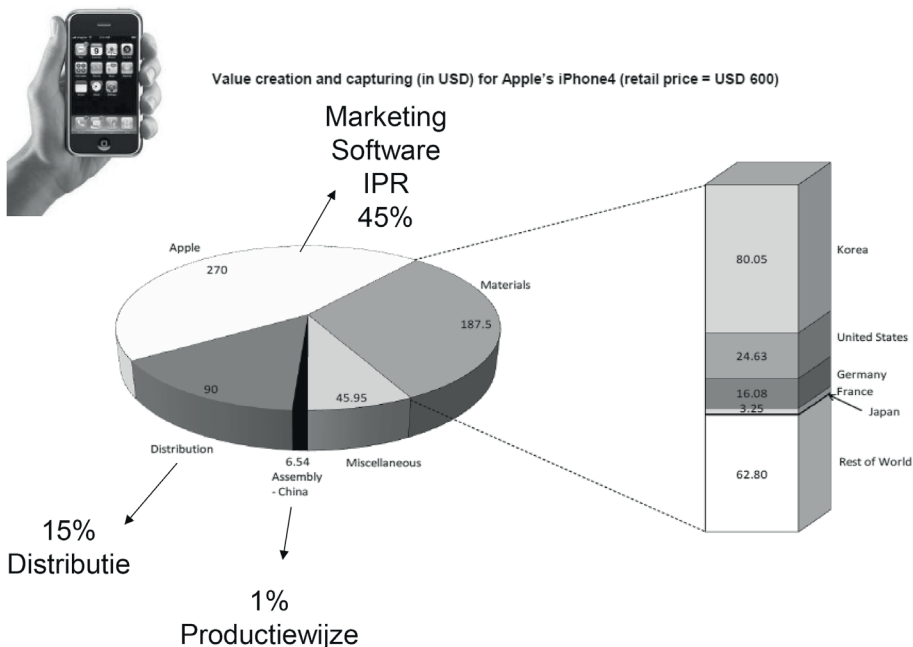
Drie uitdagingen, twee strategieën?

De vraag is wat het gepaste gedrag van organisaties is voor de toekomstige uitdagingen. Eerst typeren we kort de drie belangrijke uitdagingen voor de organisaties en bedrijven in de komende jaren.

De eerste uitdaging is de verandering in de aard van het werk. Als we kijken naar de arbeidsstatistiek, dan zijn de meest bekende ontwikkelingen die van een verschuiving van onze economie van landbouw, naar industrie en uiteindelijk naar diensten. Het onderscheid tussen deze verschillende vormen, is niet zo inzichtgevend. Bijvoorbeeld: één van de belangrijkste sectoren in de huidige Nederlandse economie is die van transport en logistiek. Maar het besturen van een vrachtwagen is net hetzelfde als het bewaken van een industrieel proces in een productiebedrijf. Uiteindelijk gaat het om activiteiten die waarde toevoegen voor een klant, waar een klant voor wil betalen. Alles moet gedaan worden om bedrijven te ondersteunen bij het zoeken naar deze nieuwe vormen van waarde. Nieuw bij de verschuiving tussen 'sectoren' is dat de processen waarin de meeste werknemers betrokken zijn, steeds nauwer aansluiten op de klantbehoefte. De relatie met de klant vertaalt zich in de snelheid in het reageren op klantvragen, in het sneller identificeren en beheersen van de fouten die binnen die processen ontstaan omdat de kosten van fouten steeds groter worden, en mogelijk verder het zich richten op steeds specialistischere taken. Een voorbeeld kan duidelijk maken hoe deze ontwikkeling in elkaar zit.

APPLE: EEN DIENSTVERLENEND BEDRIJF? (DE BACKER, 2011)

In de volgende figuur wordt duidelijk gemaakt hoe de waarde van een iPhone-4 tot stand komt. Daarbij is duidelijk dat productiekosten slechts voor 6% van de totale waarde van een iPhone bijdragen. Die kosten zijn dan ook uitbesteed aan China. Apple beheerst zelf de R&D, de marketing, het logistieke en het salesproces. Daarin komt de grootste waarde van de iPhone tot stand. Dit zijn allemaal processen die onmiddellijk aansluiten bij wat de klant wil en doet.



FIGUUR 4.1 Waardecreatie en verdeling naar onderdeel toeleverketen (De Backer, 2011)

De tweede uitdaging is dat organisaties hun innovatiekracht moeten verhogen. Uit de cijfers van de Innovation Union Scoreboard (Innometrics, 2011) blijkt dat Nederland, heel erg veel slimme mensen heeft. Alleen zetten we die slimheid nog niet voldoende in om concurrerende producten en diensten te maken. Het gaat er in de komende jaren vooral om dat we dat omzettingsproces verbeteren. Het ontwikkelen van nog meer patenten en R&D heeft alleen maar zin indien organisaties in staat zijn om die 'input' om te zetten. Ook hier helpt een voorbeeld. Apple beschikt maar over enkele honderden patenten. Philips beschikt over meer dan 80.000 patenten. De beurswaarde van Apple is vele malen groter dan die van Philips. Het aantal patenten is minder belangrijk dan wat je er mee kunt.

De derde uitdaging zijn de toekomstige personeelstekorten. Vooral de ontgroening op de arbeidsmarkt, maar tevens de uitstroom van grote groepen op de arbeidsmarkt dwingt bedrijven na te denken over hoe ze anders met medewerkers dienen om te gaan. De krimp van de

beroepsbevolking die voor het komende decennium in het verschiep ligt, ligt in de orde van grootte van twintigduizend voltijders per jaar (De Beer, 2009). Indien er zich tekorten voordoen, dan zal dat vooral na 2018 zijn.

Binnen de twee alternatieve organisatiestrategieën (sociale innovatie, numerieke flexibiliteit) zal het dominante reactiepatroon op deze uitdagingen anders zijn. We schetsen in het kort welke deze dan zijn en wijzen tegelijk op wat de gevolgen zijn voor onze arbeidsmarkten. Het vertrekpunt voor beide strategieën is de huidige praktijk in grotere organisaties (+200 werknemers) op de arbeidsmarkt.

In een numerieke flex-strategie zetten organisaties vooral in op het beheersen van kosten door steeds maar te zoeken naar 'goedkopere arbeidsmarkten'. Het ontwikkelen van werknemers wordt niet gezien als de verantwoordelijkheid van het bedrijf, eerder als het probleem van de individuele werknemer zelf of als het probleem van de arbeidsmarkt in de brede (en daarmee voor de instituties die daarop opereren). Op de drie uitdagingen schatten we dat de dominante reactiepatroon van het bedrijf er als volgt uit ziet:

UITDAGING	DOMINANTE REACTIEPATTERN BIJ NUMERIEKE FLEX
Versnelling van het werk	De basisreactie is om de selectie van werknemers te vergroten. Daarbij wordt gepoogd om de beste fit tussen groep en taak te optimaliseren.
Verhoging innovatiekracht	Naast selectie zullen dergelijke organisaties ook vooral proberen om 'witte raven' bij andere organisaties 'aan te trekken'. Delokalisatie is ook een mogelijke keuze: vertrekken naar die regio's die wel een specifieke kennis aanbieden of als sterkte hebben.
Oppakken van personeels tekorten	In een dergelijke strategie is de eerste reactie om nieuwe arbeidsmarkten, maar met eenzelfde profiel passend bij hun oude strategie te zoeken. Met andere woorden: vooral nieuwe jongere groepen proberen aan te trekken. Ingezet zal worden op gecompliceerde forecasting tools om de personele bezetting op orde te houden.

De consequentie van een dergelijke reactie is dat de roep om meer flexibele contracten alleen maar groter wordt. De druk om het ontslagrecht nog meer in te perken, de beloning van werknemers in den brede te verminderen, de risico's nog meer bij de werknemer of bij de arbeidsmarktinstuties te plaatsen, wordt nog groter. De 'strijd' om talent wordt alleen maar heviger. De frustraties bij de bedrijven bij de verminderende mogelijkheden zullen alleen maar groter worden. Grote groepen op de arbeidsmarkt lopen het risico gestigmatiseerd te worden: niet alleen de oudere werknemer, maar mogelijk ook jongeren die niet voldoen aan de hoge verwachtingen die in hun worden gesteld. Omdat de overheid met haar instituties de greep op het geheel niet weet te behouden, zullen de beleidsinconsistenties alleen maar groeien (bijv. inrichten van subsidies voor behouden oudere werknemers en vervolgens afschaffen; inrichting van mogelijkheden voor levensloopsparen en vervolgens weer afschaffen). Een knelpunt hierbij is dat het ontwikkelen van oplossingen in de praktijk een top-down proces zal blijken te zijn. Juist omdat verschillen tussen werknemergroepen worden aange-

zet, zal de bereidheid van de verschillende groepen om ‘mee-te-ontwikkelen’ lastig voor elkaar te krijgen zijn.

In een sociale innovatie-strategie dienen organisaties en bedrijven eerst te starten met de eigen organisatie aan te passen aan de nieuwe context die zich voordoet. Het is niet te voorspellen wat de precieze reactie zal zijn, maar in onderstaande tabel schetsen we de mogelijke keuzen die worden gemaakt.

UITDAGING	DOMINANTE REACTIEPATTERN BIJ SOCIALE INNOVATIE
Versnelling van het werk	Organisaties zullen verder gaan met het opsplitsen van werk, het zoeken en ontwikkelen van de juiste competenties nodig voor het uitvoeren van de taken. Desnoods zullen taken geautomatiseerd worden.
Verhoging innovatiekracht	De balans tussen intrapreneuring en entrepreneuring zal moeten worden hersteld. Óf de nieuwe productontwikkelaars krijgen meer kansen om beter en sneller de nieuwe ideeën om te zetten, óf organisaties zoeken via co-creatie trajecten wijzen waarop entrepreneurs in de buitenschil van een organisatie, bijdragen aan vernieuwing. Gekoppeld aan het vorige punt zullen ‘ervaren werknemers op leeftijd’ opnieuw een leidende rol krijgen om nieuwe producten en diensten tot stand te brengen.
Oppakken van personeelstekorten	Meerdere acties zijn mogelijk, maar allereerst zal worden ingezet op de mogelijkheden van de oudere werknemers. Vooral langer laten werken, inzetten op nieuwe taken en mogelijk sterkere arbeidsdeling zullen worden uitprobeerde.

Deze reacties vergen dat organisaties basismechanismen in de huidige organisaties voor belonen, rekruteren en motiveren herijken. De systemen zoals we ze nu kennen zoals ‘deferred payment’, ‘rekrutering volgens het piramidemodel’ en ‘belonen en motiveren volgens up-or-out’ zullen onder grote druk komen. De werkwijze om oplossingen te genereren is door met de verschillende stakeholders, ook de werkvloer, participatief oplossingen te ontwikkelen.

Tot slot: een nieuwe discussie over contracten

Flexicurity als strategie is gebaseerd op een te naïeve opvatting over hoe bedrijven en arbeidsmarkten werken. De Wet Flex en Zekerheid, als gevolg van deze flexicurity-strategie, heeft de deur opgezet voor allerlei ongewenste problemen. De vraag is nu hoe we de geest weer in de fles krijgen?

Vooralsnog is de toekomst voor sociale innovatiestrategieën, zeker in de Nederlandse context, niet zo rooskleurig. De cijfers van Oeij e.a. (2012) en Volberda e.a. (2011) wijzen er op dat het percentage sociaal-innovatieve organisaties nog zeer beperkt blijft. Nochtans is het verkleinen van het speelveld voor werkgevers van groot belang voor de economie in den brede. Dit betekent dat we de discussie over de contractvormen van voren af aan zullen moeten gaan voeren. De wettelijke bescherming van werknemers is blijkbaar een voorwaarde voor ondernemers om te willen investeren in de kansen van werknemers. Toch zullen wijzigin-

gen in het huidige (Nederlandse) arbeidsrecht nodig zijn om de interne flexstrategie van organisaties te vergroten. De volgende wijzigingen zullen centraal staan:

- Het nieuwe belonen, motiveren en leidinggeven,
- Het nieuwe intrapreneurship,
- Van een nieuwe tweede carrière naar een eerste nieuwe carrière. Centraal moet staan hoe organisaties met medewerkers dienen om te gaan als ze nu niet meer op een ‘competitie-omgeving’ kunnen bouwen. Dat vergt het afstappen van het piramidemodel voor het organiseren van rekrutering, selectie en motivatie (zie bijv. Ministerie van Defensie, 2005).

Referenties

Appelbaum, E., Hoffer Gittell, J., Leana, C. (2011). High-Performance Work Practices and Sustainable Economic Growth, Washington: CEPR - Center for Economic and Policy Research, March 20.

Backer, K. de (2011). Global Value Chains: Preliminary evidence and policy issues (agenda point 4 – WPGI-meeting 19 May). Paris: OECD.

Beer, P. de (2009). Krapte arbeidsmarkt verdwijnt uit zicht. ESB 94(4566) 21 augustus, 504-506

Bekker, S., Wilthagen, T. (2008). Flexicurity – a European approach to labour market policy. Intereconomics, March/April, 68-73.

Borghans, L. (2006). Zonde van de tijd. Leren in Nederland vanuit een economisch perspectief. Maastricht: Universiteit Maastricht (oratie).

Borghans, L., Weel, B. ter (2006). The division of labour, worker organisation, and technological change. The Economic Journal, 116 (February), F45-F72.

De Gier, E. (2011). Flexibele arbeidsmarkt vergt herwaardering bedrijfssociologie. (afscheidsrede Radbouduniversiteit Nijmegen). Nijmegen: Radbouduniversiteit Nijmegen.

Dhondt, S., Vaas, S. (e.a.). (1996). Innovatie en arbeid. Een onderzoek naar de synergie tussen kwaliteit van de arbeid en het innovatievermogen van bedrijven. Den Haag: VUGA.

Dhondt, S., Kwakkelstein, T. (2004). Mythen van de Informatiemaatschappij. Utrecht: Lemma.

Euwals, R. (2012). CPB Notitie Rondetafelgesprek over Flexibiliteit en Zekerheid. Den Haag: CPB.

Harter, J.K., Schmidt, F., Keyes, C.L.M. (2003). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes. A review of the Gallup studies. In: Keyes, C.L.M. e.a.. Flourishing. The Positive Person and the Good Life as well as Well-Being in the Workplace and its Relationship to Business Outcomes: A Review of the Gallup Studies. Washington: American Psychological Association, (205-224).

Innometrics (2011). Innovation Union Scoreboard 2010. The Innovation Union's performance scoreboard for Research and Innovation (1 February 2011). Maastricht: UNU-MERIT

Kalleberg, A.L. (2009). Precarious Work, Insecure Workers: Employment Relations in Transition. *American Sociological Review*, Vol.74, nr. 1, February, 1-22.

Knegt, R., Groot, J.A. de, Kaar, R.H. van het, Mulder, G.J., Popma, J.R., Schaapman, M.H., Verhulp, E. (2011). 'Het Nieuwe Werken' en de arbeidsrechtelijke regelgeving. Amsterdam: Hugo Sinzheimer Instituut

Ministerie van Defensie. Vaststelling van de begrotingsstaten van het Ministerie van Defensie (X) voor het jaar 2005 (29 800 X BRIEF VAN DE STAATSSECRETARIS VAN DEFENSIE), Vergaderjaar 2004-2005 Nr. 122 Den Haag, 29 augustus 2005

Oeij, P, Klein Hesselink, J.H., Dhondt, S. (2012). Sociale innovatie in Nederland: stilstand is achteruitgang. *Tijdschrift voor HRM*, 1, maart, 5-31.

Oeij, P, Dhondt, S., Kraan, K.O., Vergeer, R. (Prep.). Workplace innovation and its relation to performance indicators (working paper in preparation).

Teulings, C. (2010). Inkomensprofielen, ontslagbescherming en de arbeidsmarkt voor oudere werknemers. In: Batenburg, R., P de Beer, J. Mevissen en K. Tijdens (red.). *Arbeid in crisis?* Den Haag: Boom | Lemma, 15-30.

Tros, F. (2011). Wat kan Nederland leren van het Belgische outplacementrecht bij ontslag? Evaluatie van een casus flexicurity in practice. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam, Amsterdams Instituut voor ArbeidsStudies (AIAS) (22 september 2011 (concept/'work in progress')

Volberda, H., Jansen, J., Tempelaar, M., Heij, K. (2011). Monitoren van sociale innovatie: slimmer werken, dynamisch managen en flexibel organiseren. *Tijdschrift voor HRM*, 1, 85-110.

Walz, G.P, Frouws, B., Grijpstra, D.H. (2010). Grenzen stellen. Omvang van en maatregelen tegen malafide praktijken in de uitzendbranche. Zoetermeer: Research voor Beleid/Panteia.

› DEEL II

**TOEPASSINGEN VAN
“SOCIALE INNOVATIE,
DOE JE ZELF”**

5. Slimmer werken door meedenken. Een voorbeeld in het MKB van de maakindustrie

Frank Pot & Gu van Rhijn

Het midden- en kleinbedrijf in Nederland doet het goed, ook internationaal. Maar veel bedrijven hebben wèl last van de economische recessie. De eerste reactie is dan: kostenbesparing. Als dat echter het enige is zal het slechts voor de korte termijn helpen. Veel beter is het om de innovatiekracht van de organisatie te vergroten. Door technologie, organisatie en personeel beter op elkaar af te stemmen wordt het lerend vermogen van de organisatie vergroot en volgt de efficiencyverbetering bijna vanzelf. Dat wordt 'slimmer werken' of 'sociale innovatie' genoemd. Het voorbeeld van het bedrijf Climate in dit hoofdstuk laat dat zien. Uit onderzoek blijkt dat van bovenaf opgelegde of door externe deskundigen geïmplementeerde veranderingen weinig effect hebben. Dat komt niet alleen door het ontbreken van draagvlak, maar vooral doordat de competenties van de medewerkers niet worden benut bij het maken van de verbeterplannen. Zij weten immers als geen ander waar de zwakke plekken in het proces en in de organisatie zitten en ze hebben doorgaans veel ideeën over hoe het beter kan. In het hier beschreven voorbeeld weet de directeur die kennis van de medewerkers te mobiliseren en de positieve resultaten voor mens en organisatie zijn navenant.

Inleiding

De concurrentiekracht van de Nederlandse economie en de werkgelegenheid in Nederland hangen voor een groot deel af van het midden- en kleinbedrijf. In de meeste MKB-bedrijven is nog veel te winnen door 'slimmer werken', een slimmere combinatie van Technologie, Organisatie en Personeel, het zogenaamde TOP-model: een optimale combinatie van het inrichten van processen en organisatie, de inzet van personeel en de inzet van (nieuwe) technologie, allemaal met als doel het verbeteren van de bedrijfsprestaties en een duurzame inzet van de medewerkers (Oeij & Jongkind, 2007). In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe het bedrijf Climate dat heeft aangepakt en welke resultaten zijn behaald. Om te illustreren dat Climate niet het enige bedrijf is dat 'slimmer werken' succesvol heeft toegepast worden in aparte kaders voorbeelden van andere bedrijven gegeven. Ook in aparte kaders worden hier en daar toelichtingen gegeven op de gedachten achter de aanpak.

Uit de crisis

Het bedrijf Climate is een middelgrote onderneming met 85 fte dat gespecialiseerd is in het ontwikkelen en produceren van apparaten voor klimaatbehandeling voor de Nederlandse en Europese markt. De producten worden via dealers aan klanten verkocht. Het bedrijf is in

1975 in een kleine werkplaats opgezet door de heer Siebrand Sr. Na jaren van groei is het bedrijf in 2001 verkocht. Het is nu onderdeel van de Amerikaanse/Engelse Climate groep. In de crisis van 2009 is het personeelsbestand terugggegaan van 120 fte naar het huidige aantal. Toch is het bedrijf redelijk door de crisis gekomen. Dit komt doordat het de producten redelijk over een aantal markten wist te spreiden. Verder is men ondanks de mindere tijden doorgegaan met ontwikkelen van een nieuwe productlijn.

De huidige directeur Sibbel merkte al langer, maar zeker nu sinds de crisis, dat de markt is veranderd. Klanten wachten langer met het plaatsen van een order. Als die eenmaal opdracht wordt, moet die binnen korte tijd worden geleverd. Voorheen was aan het begin van het jaar de klantvraag redelijk voorspelbaar. Sibbel wist toen de productieplanning wat te spreiden door met orders te schuiven. Nu is de planningshorizon korter geworden en de markt grilliger, met meer pieken en dalen. Klanten willen geen grote series meer van standaard producten uit de catalogus, maar vragen kleinere series met 'eigen' opties tegen een scherpe prijs. Alvast wat vooruit werken en apparaten op voorraad leggen in de rustige tijden zoals ze voorheen deden, kan eigenlijk niet meer. Dat geeft te veel risico op incurante producten. De directeur merkt dat ze niet altijd op tijd kunnen leveren, vaak wel maar dan met het nodige kunst- en vliegwerk, (duur) overwerk en een groep uitzendkrachten. Dat levert soms aardig wat stress op. Regelmatig komen fout geleverde producten weer terug van de klant. Sibbel waardeert de flexibiliteit van zijn medewerkers maar merkt ook de nodige onrust. De gemiddelde leeftijd van het personeel is 47 jaar. De medewerkers zijn zeer loyaal aan het bedrijf. Over het laatste jaar ziet hij dat ze weliswaar aardige omzetcijfers draaien maar weinig tot geen marge overhouden. Vanuit het moederconcern is er grote druk om op korte termijn kosten te besparen. Discussies over verplaatsing van (een deel van) de productie richting lage lonen landen (Oost Europa of zelf China) en reductie van personeelsbestand in Nederland zijn zeer actueel. De directeur ziet zelf echter nog wel toekomst voor Climate in Nederland.

TOELICHTING:

WAAROM OOK ANDERE MKB-ONDERNEMERS SLIMMER Zouden MOETEN GAAN WERKEN

Wat directeur Sibbel merkt van de veranderingen in de markt, geldt in het algemeen ook voor andere bedrijven. Mondialisering van de economie leidt tot een grotere concurrentie. De economie krijgt steeds meer het karakter van een kenniseconomie. Markten zijn minder voorspelbaar (omvang en continuïteit). Klanten vragen vaker varianten van producten en in combinatie met service, toegespitst op hun eigen gebruik. Klanten vragen producten die continu worden verbeterd. Klanten vragen kortere levertijden. Tegelijkertijd neemt het aandeel 'oudere werknemers' toe door ontgroening, vergrijzing en de langer doorwerken. De omvang van de beroepsbevolking zal afnemen.

Voor de MKB-onderneming betekent dit vooral: flexibel organiseren, verhogen van de arbeidsproductiviteit, permanente innovatie, benutten van de competenties van de medewerkers, meer overleg met klanten en leveranciers.

De markt vraagt om innovatieve oplossingen die zij kunnen leveren. Er is veel know how van het product en de technologie bij de mensen hier. Het machinepark is recentelijk gemoderniseerd. De toeleveranciers zitten dichtbij in de regio. Hij zoekt naar wegen om de bedrijfsprestaties te verbeteren: hogere leverbetrouwbaarheid (levertijd en kwaliteit) en lagere kosten.

Tijd voor verandering

Getriggerd door deze ontwikkelingen en discussies kijkt de directeur om zich heen en bezoekt enkele regionale workshops van de ondernemerskring. Daar hebben ze het over 'slimmer werken', 'sociale innovatie', 'het nieuwe werken', 'duurzame inzetbaarheid' en 'maatschappelijk verantwoord ondernemen'. Om sociale innovatie te stimuleren had het Innovatieplatform bevorderd dat er zelfs een apart centrum voor kwam, op initiatief van onder anderen Fietje Vaas van TNO (Leijnse e.a., 2006). Ook leest Sibbel over voorbeelden van andere bedrijven over demand flow en lean manufacturing in boekjes als "Topprestaties in de maakindustrie"(Tuinzaad e.a., 2011) en praat hij met andere ondernemers hierover. Wat hij hoort is dat concurrentiekracht vergroten betekent dat je snel en wendbaar moet zijn. Niet op het laatst improviseren wat door iedereen 'flexibel' wordt genoemd.

TOELICHTING:

SOCIALE INNOVATIE, SLIMMER WERKEN, HET NIEUWE WERKEN, DUURZAME INZETBAARHEID, MVO, DEMAND FLOW TECHNOLOGY AND LEAN MANUFACTURING

SOCIALE INNOVATIE. Samenvattend kan worden gezegd dat het begrip sociale innovatie betrekking heeft op het participatief en in onderlinge samenhang vernieuwen van arbeid, organisatie en personeelsbeleid om het functioneren van mensen te verbeteren teneinde zowel de organisatieprestaties, de kwaliteit van de arbeid als de arbeidsrelaties op een hoger niveau te brengen. Dit zal uiteraard bijna altijd ook in samenhang met technologische innovatie gebeuren (Oeij e.a., 2010a; Oeij e.a., 2010b; Pot, 2012). Het gaat bij organisatieprestaties niet alleen om financiële resultaten, maar ook om innovatiekracht.

SLIMMER WERKEN. Het TOP-model van TNO Arbeid gaat over het beter op elkaar afstemmen van technologie, organisatie en personeel. Doel is "verbeteringen of vernieuwingen toepassen zodat de kwaliteit van de diensten of producten en de arbeidsproductiviteit op niveau blijven of toenemen, zonder noemenswaardige kostenstijging en met een beheersing van werkstress en fysieke belasting" (Vaas, 2001; Vink, 2002; Jongkind e.a., 2003; Oeij & Jongkind, 2007). Niet harder maar slimmer werken.

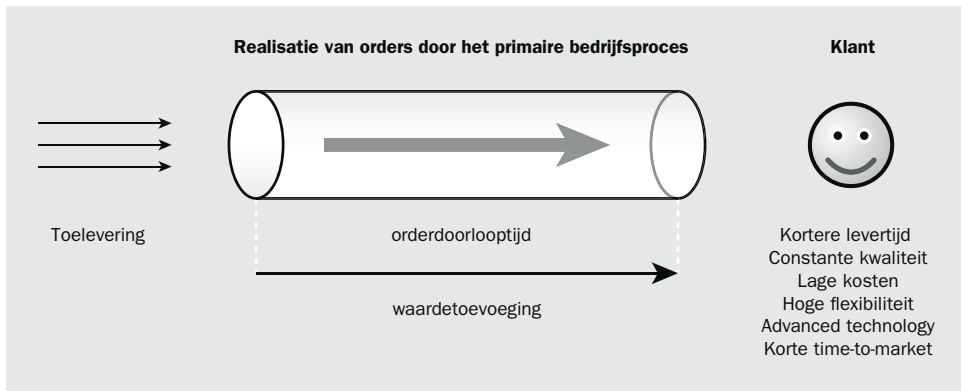
HET NIEUWE WERKEN. HNW gaat over tijd- en plaatsonafhankelijk werken. Daarbij hoort sturen op resultaat in plaats van op aanwezigheid. Soms wordt dit verbreed tot sociale innovatie en gebruikt men beide begrippen door elkaar.

DUURZAME INZETBAARHEID wordt bewerkstelligd doordat medewerkers zich veilig, gezond en creatief kunnen en willen ontwikkelen en daarvoor de kansen krijgen door de functie-inhoud, de arbeidsrelatie en het personeelsbeleid.

MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN (MVO) gaat over het gelijktijdig rekening houden met 'people' (de medewerkers), 'planet' (de belasting voor het milieu) en 'profit'.

DEMAND FLOW TECHNOLOGY en lean manufacturing: bij technieken als demand flow technology en lean manufacturing gaat het om vraaggestuurd produceren en het reduceren van verspillingen. De productie volgt dagelijks de klantvraag in plaats van dat op prognose wordt gepland. Inrichting volgens demand flow betekent dat de productie organisatie flexibel moet kunnen meedeinen met de klantvraag

Het snel en wendbaar zijn betekent je capaciteit mee kunnen laten deinen met de klantvraag. Kleine series kunnen maken met veel variatie in eindproducten. Niet meer grote aantallen orders clusteren en alvast orders naar voren trekken om een machine maar zomin mogelijk om te hoeven stellen. Niet meer grote partijen onderdelen extra aanmaken om op voorraad te leggen waardoor andere orders eigenlijk liggen te wachten. Misschien toch wel frequenter omstellen maar dan wel slimmer met zo min mogelijk stilstand. Een paar zaken vallen hem op: één aspect dat altijd wordt genoemd is je bedrijf zien als een 'een buis of pijp' waar orders en materialen ingaan en als een kabbelende stroom doorheen gaan: continu wordt er waarde aan toegevoegd. Alleen die producten maken waar de klant op dat moment om vraagt. Als je bij wijze van spreken op de order gaat zitten moet je voelen dat er voortdurend aan je wordt gewerkt en je opschuift in de pijplijn richting klant.



FIGUUR 5.1 Bedrijf als een pijplijn waar orders en materialen ingaan en als een kabbelende stroom doorheen gaan. Vanaf ordervoorbereiding tot en met de realisatie van de order wordt waarde toegevoegd. (Bron: Tuinzaad e.a., 2010).

lets anders dat hem opvalt, is dat andere ondernemers benadrukken dat het betrekken van je mensen bij deze veranderingen essentieel is. Bij de mensen zit veel kennis van wat er nu mis gaat en wat er beter kan. Fietje Vaas zou zeggen: “Maak van medewerkers mededen-

kers” (Vaas & Pot, 2008). Maar bij Climate is er geen traditie om daarover regelmatig met elkaar te praten. Er is een tamelijk traditionele hiërarchische structuur van directeur, productiemanager, voormannen en medewerkers. Veranderen is in het begin trouwens niet zo eenvoudig, hoort Sibbel van collega's. Om verbeteringen in het productieproces uiteindelijk te kunnen realiseren moeten mensen hun werkwijze die ze jarenlang gewend waren veranderen. Ze ervaren dat meestal als een enorme verandering die niet te onderschatten is. Sommigen zullen in eerste instantie het nut niet inzien van al die veranderingen. Dat vraagt tijd en uitleg, maar ook vroegtijdige betrokkenheid van de mensen. Verder is de ervaring van andere bedrijven dat een externe adviseur hierbij kan faciliteren. Het bedrijf zelf blijft aan het roer, de adviseur houdt een spiegel voor, brengt voorbeelden en ideeën in.

Terug in het bedrijf kijkt hij als het ware vanaf het dak op de werkvloer en volgt hij de orders van begin tot eind. De totale doorlooptijd van een order apparaten door het proces bedraagt enkele (4-6) weken. Van deze 6 weken wordt er misschien opgeteld een paar dagen daadwerkelijk aan de order gewerkt. Hij gaat op een order zitten en schrikt ervan hoe vaak hij wordt opgepakt, getransporteerd, weer weggezet in de stelling, geparkeerd in het magazijn.

Aan de slag

Dat moet en kan anders. Sibbel overlegt binnen het MT over het opzetten van een verbeterproject in de productie. Het doel moet zijn om hier in Nederland concurrerend te blijven ontwikkelen en produceren. Dit kan door het verbeteren van de bedrijfsprestaties: verkorting van de doorlooptijd, verhoging van productiviteit, kwaliteit en innovatie(vermogen). Vervolgens meldt hij dit verbeterplan tijdens het overleg met de OR en vraagt hen om mee te denken. Bij de OR is er in eerste instantie enige aarzeling: gaat dit gevolgen hebben voor het aantal arbeidsplaatsen? De directeur zegt dat het streven is om met minimaal hetzelfde aantal mensen meer te kunnen gaan produceren en van daaruit verder te groeien. Door de verbeteringen moet het bedrijf ook – meer dan nu het geval is - een aantrekkelijke werkgever worden op de regionale arbeidsmarkt. Niets doen betekent mogelijk verplaatsing van de productie en reductie van het aantal arbeidsplaatsen. De OR geeft aan te willen meedoen, maar wil wèl vanaf het begin betrokken zijn en niet alleen een formeel advies uitbrengen wanneer er al een compleet plan ligt. Dat is geheel in lijn met de FNV-strategie waarvoor Fietje Vaas al in de jaren tachtig een advies opstelde (Brouwers, Vaas e.a., 1987). De OR zal zo snel mogelijk een aantal uitgangspunten formuleren die hij met de directeur wil bespreken. Het bedrijf zoekt en vindt uiteindelijk een externe adviseur die veel ervaring heeft met verbeterprojecten in productieprocessen.

Sibbel roept een werkgroepje met enkele van zijn mensen bij elkaar. De productiemanager, medewerkers van logistiek & planning, van inkoop & werkvoorbereiding, van engineering (tevens OR lid), de voorman van fabricage, voorman van assemblage en medewerker eindcontrole. Samen met de adviseur gaan ze aan de slag in een eerste werksessie: Gezamenlijk tekenen ze een lay-out en daarin de materiaalstroom en een afloopschema van de pro-

cesstappen die een order volgt in de tijd, van ponsnibbelen, naar kanten, naar magazijn, naar puntlassen, naar coaten, weer terug naar het magazijn en vervolgens naar assemblage en expeditie. Ze schrikken van de spaghetti lussen die op de flipover ontstaan. De inrichting is historisch zo gegroeid. In de loop van de tijd is er steeds een hal bijgebouwd. Dat moet beter kunnen.

TOELICHTING: PARTICIPATIE VERSUS TOP-DOWN

Het was natuurlijk al bekend, maar de evaluatie van het Finse programma Sociale Innovatie heeft het nog weer eens bevestigd: projecten waar zowel de organisatieprestaties als de kwaliteit van de arbeid waren verbeterd werden gekenmerkt door een betrokkenheid van de medewerkers en hun direct leidinggevend. Projecten waar beide doelen niet werden gehaald bleken top-down doorgevoerd te zijn (Ramstad, 2009). Die participatie moet natuurlijk niet beperkt zijn tot projecten, maar in de structuur en cultuur van de organisatie zijn ingebouwd. Het werk dienst zoveel regelmogelijkheden te bevatten dat medewerkers actief aan verbeteringen kunnen meewerken (directe participatie). Daarnaast biedt de formele medezeggenschap mogelijkheden voor participatie, niet alleen om werknemersbelangen te behartigen, maar ook om strategisch mee te denken met de onderneming. Datzelfde geldt voor het Cao-overleg, waarbij de onderneming indirect of direct betrokken is. Een mooi kader daarvoor is het manifest 'naar nieuwe arbeidsverhoudingen' (januari 2011) van AWWN, FNV Bondgenoten, CNV Vakmensen en De Unie, waarin voor sociale innovatie wordt gepleit.

Vervolgens kijkt de werkgroep aan de hand van een checklist naar de volgende mogelijke acht vormen van 'verspillingen' in hun bedrijf. Een ieder doet dat vanuit zijn eigen gezichtspunt:

- Meer produceren dan op dat moment vanuit de klantvraag gewenst,
- Wachten,
- Te veel transport en handling,
- Te veel opslag (aan het begin van het proces; tussentijds en ook aan het eind als gereed product),
- Te veel bewerken,
- Te veel bewegen (van mensen),
- Fouten en herstelbewerkingen,
- Niet benutten van kennis van medewerkers.

De werkgroepleden herkennen zich in veel van deze zaken. Aan de hand van het orderafloopschema zien de collega's dat een order misschien wel 90% van de doorlooptijd stil ligt en wacht op de volgende behandeling. Vooral tussen de verschillende processtappen ontstaan ongewenste buffers; en dat terwijl iedereen het gevoel heeft hard bezig te zijn. Zo lang wachten is zonde: het betekent veel onderhanden werk met bijbehorend kapitaals- en ruimtebeslag. Het betekent ook een lange doorlooptijd van zes weken, terwijl de klant aanstuurt op kortere levertijden, vijf het liefst vier weken. Hoe komt dat wachten?

Alle werkgroepleden mengen zich in de discussie. Het begint in de onderdelenfabricage. Van oudsher zijn de medewerkers gewend om grote series te draaien en te denken in efficiency van de machine. De voorman fabricage en de medewerker van planning geven aan dat ze vooral sturen op een volledige bezetting: orders worden naar voren gehaald en er wordt meer geproduceerd dan de klant op dat moment vraagt 'om de man en de machine aan de gang te houden'. Dit komt ook doordat de mensen vooral op één type machine kunnen werken. Dat is zo gegroeid. De voormannen denken dat een aantal medewerkers best meer machines zou willen en ook kunnen bedienen of andere taken uitvoeren. Veel onderdelen gaan eerst als voorraad naar het magazijn om vandaar uit weer te worden uitgegeven richting assemblage. Ze zien nu in dat andere orders waar wel de assemblage en uiteindelijk de klant op zit te wachten hierdoor worden opgehouden. Wat de werkgroep verder opvalt, is het grote aantal orders tegelijk in productie. Het merendeel hiervan ligt te wachten op de vloer. Orders zijn alvast uitgegeven terwijl nog niet al het materiaal vanuit externe levering beschikbaar is. De voorman assemblage geeft aan dat zijn mensen voortdurend op zoek zijn naar materiaal op de vloer, vragen bij onderdelenfabricage, in het magazijn, hem (de voorman) bellen, overleggen met collega's en uiteindelijk de order moeten parkeren totdat de materialen wel zijn geleverd. Ook de medewerker van logistiek geeft aan veel tijd kwijt te zijn aan ad hoc vragen vanuit productie, aan uittellen en ompakken van materialen uit grote dozen in kratten en dat vaak niet duidelijk is waar hij de materialen neer moet zetten.

De kwaliteitsman geeft aan dat vaak pas bij de eindcontrole blijkt dat een aantal apparaten wordt afgekeurd en weer terug moet naar assemblage. De voorman roept op zijn beurt dat veel fouten komen doordat bij zijn mensen (klantspecifieke) informatie ontbreekt over hoe te monteren of te testen. Ook ontstaan veel fouten en storingen doordat de kwaliteit van toegeleverde delen niet betrouwbaar is. In de werkgroep wordt besloten om deze kwaliteitsfouten en verstoringen meer meetbaar te maken en bij te houden wat de belangrijkste oorzaken zijn. Hoe vaak komen ze voor en hoeveel tijd kost het om ze te verhelpen. De medewerkers van eindcontrole, assemblage en werkvoorbereiding pakken dit op.

Oplossingen

In een reeks volgende werksessies komt de werkgroep met oplossingen om de wachttijden te verminderen. De directeur is verrast te merken hoe de werkgroep steeds enthousiaster wordt. Na iedere werksessie maken ze een overzicht van acties die de dag daarop met productie worden besproken en opgepakt. De voormannen hebben hierin een sleutelrol. Wekelijks hebben ze kort overleg met de medewerkers waarin ze de acties toelichten en ook vragen en tips vanuit de medewerkers terugkrijgen. De directeur merkt dat de productiemanager hierbij steeds meer de trekkersrol overneemt. Allereerst de lay-out. Uitgaande van het bestaande gebouw wordt een opzet gemaakt van de lay-out volgens een logische materiaalstroom over opeenvolgende processtappen. Magazijn krijgt een andere plek, dichterbij fabricage en assemblage. Transportpaden, vaste aan- en afvoerlocaties van materiaal en werkplekken worden gescheiden. De voorman assemblage kijkt met de medewerkers hoe de

inrichting binnen assemblage verder kan worden geoptimaliseerd. Ze komen tot een concept van 'flow assemblage' waarbij een mix van eindproducten over opeenvolgende werkplekken via montagedragers wordt geassembleerd, tot en met testen en verzendgereed maken.

CASE: ELECTRO ABI

Electro ABI in Haarlem heeft recent de lay-out en werkplekinrichting veranderd. Dit MKB-bedrijf is gespecialiseerd in het klantgericht leveren van aandrijf- en besturingstechniek. Met ongeveer 60 medewerkers worden per jaar ruim 20.000 motoren in een grote productmix geleverd. In de oorspronkelijke situatie werden de motoren op karren of werkbanken batchgewijs samengesteld. Medewerkers liepen veel tijdens montage, er was veel handling en (tussen)opslag van materiaal en een ongunstige doorlooptijd. Samen met het personeel is gewerkt nieuwe lay-out en een compacte, flexibele en ook ergonomische montagecel. Resultaat: Recent is het eerste werkstation gerealiseerd en dit wordt in de praktijk door de mensen getest. Naar verwachting zal de nieuwe situatie leiden tot een 20% hogere productiviteit en een gezondere werkomgeving (Tuinzaad e.a., 2010).

De montagedragers zijn afgestemd op de juiste werkhoogte voor de verschillende medewerkers, materiaal en gereedschappen zijn op goede pakhoogte beschikbaar. Aan het eind van de flow komt een tilhulpmiddel beschikbaar om het apparaat eenvoudig van de montagedrager in de doos te krijgen. Behalve dat dit efficiënt is, kan hierdoor de fysieke belasting worden verminderd.

TOELICHTING: ERGONOMIE VOOR PRODUCTIVITEIT EN GEZONDHEID

Ergonomische verbeteringen van werkplekken verkorten de tijd die nodig is voor zoeken, pakken en (zware) handling van onderdelen en materialen. Door slimme hulpmiddelen kan één operator de taak uitvoeren en hoeft hij niet zijn maatje in te schakelen. Dit alles verhoogt de productiviteit maar ook de kwaliteit van het product. Tegelijkertijd verminderen ze de fysieke belasting en de vermoeidheid en verkleinen ze het risico van daarmee samenhangende gezondheidsklachten. Ook hier gaan organisatieprestaties en kwaliteit van de arbeid dus hand in hand (Vink, 2002).

Verschillen in werkinhoud en tijden tussen de diverse producten en de verschillende werkplekken worden opgevangen doordat medewerkers naar die werkplek 'flexen' waar de orderdoorstroming het vraagt. Medewerkers moeten dus meerdere werkplekken leren aankunnen en ook verschillende producttypen. Voordeel is dat het geheel flexibeler wordt: de assemblage kan verschillende productvarianten aan en kan meer of minder medewerkers inzetten afhankelijk van de vraag op die dag. Tussentijdse controlepunten worden al in het proces ingebouwd om intensieve eindcontrole en herstel achteraf te verminderen. De kwaliteitsmedewerker heeft hier in eerste instantie moeite mee, maar ziet wel in dat dit uiteindelijk voor het bedrijf efficiënter en effectiever is. Er blijven genoeg acties over om op te pakken. De werkgroepleden raken er steeds meer van overtuigd dat het belangrijk is om aandacht te besteden aan werkinstructies zodat de mensen hun werk goed kunnen doen. De kwaliteitsmedewerker gaat zich hiermee bezig houden.

CASE: NEOPOST TECHNOLOGIES

Het 'flexen' naar die werkplek waar de orderdoorstroming het vraagt is ook door Neopost Technologies in Drachten ingevoerd in een nieuwe assemblage lijn. Het bedrijf Neopost ontwikkelt en produceert envelopvulmachines. De oorspronkelijke lijn was niet flexibel en inefficiënt wat doorstroming betreft. De nieuwe assemblagelijne kan drie producttypen aan alsook wisselende aantallen per dag. Afhankelijk van de vraag worden meer of minder mensen ingezet zonder herbalancering. De medewerkers zijn inzetbaar op meerdere werkplekken en flexen naar die werkplek waar de order het vraagt. Daarnaast is de kwaliteitscontrole die achteraf gebeurde nu in de lijn ingebouwd: medewerkers controleren hun eigen werk en dat van de voorganger volgens het zogenaamde 'vier ogen principe'. Resultaat: Eventuele fouten worden er eerder uit gehaald. Door een andere opzet en nieuwe inrichting van de assemblagelijne en de werkplekken en door intensieve begeleiding van de teamleider in periodiek voortgangsoverleg is de productiviteitsverbetering 20-25% (Tuinzaad e.a., 2008).

Een belangrijke stap is verder dat het bedrijf de keuze maakt om echt vraaggestuurd te gaan produceren: alleen dat maken waar de klant op dat moment om vraagt. Vanuit de eindlevering naar de externe klant wordt terugwaarts vastgesteld wanneer wat uiterlijk moet starten en wanneer dus ook het materiaal beschikbaar moet zijn. Assemblage is daarbij de belangrijkste interne klant. Door planning worden gedoseerd op dagbasis orders uitgegeven. Voor de fabricage betekent dit kleinere series, die niet naar het magazijn gaan maar rechtstreeks aan assemblage worden aangeleverd. Voor de veelvoorkomende reguliere onderdelen gaat magazijn en ook onderdelenfabricage aanleveren volgens Kanban aansturing vanuit assemblage. De materialen krijgen nu een vaste en duidelijk herkenbare locatie in de assemblage, direct aan de lijn.

TOELICHTING: KANBAN

Kanban is het Japanse woord voor signaal. Het is een systeem om te signaleren wanneer een item nodig is. Kanban systeem kent verschillende vormen: van een lege bak, pallet of kar in combinatie met kaartjes met informatie over de hoeveelheid, de bewerkingen, de benodigde materialen, locatie waar het geproduceerde goed naartoe moet.

CASE: KINKELDER

Gedoseerd uitgeven van orders heeft ook het bedrijf Kinkelder toegepast. Kinkelder is een bedrijf in Zevenaar dat met 90 medewerkers jaarlijks circa 350.000 zaagbladen maakt met name voor de automotive over de hele wereld. Oorspronkelijk werden orders op weekbasis vrijgegeven aan productie met als gevolg suboptimalisatie op diverse bewerkingsplekken en stagnatie in doorstroming. Nu worden productieorders op dagbasis gedoseerd uitgegeven. Planning en productie werken hierin goed samen. Daarnaast zijn met de medewerkers ook verbeteringen op de vloer doorgevoerd zoals hulpmiddelen om de handling van materiaal en gereedschappen te vergemakkelijken. Resultaat: vermindering van doorlooptijd met 30%, sterke reductie van onderhanden werk, een proces dat rustiger verloopt, overzicht en minder hectiek en regellast (Tuinzaad e.a., 2010).

De voorman fabricage gaat met de medewerkers kijken hoe ze met name bij capaciteitskritische machines frequent en slim kunnen omstellen. Wat kan parallel tijdens de lopende serie al worden voorbereid aan gereedschappen, klaarzetten materialen en programma's voor de volgende serie? Welke hulpmiddelen zijn nodig bij het omstellen om behalve de handlingtijd ook hier de fysieke belasting te verminderen?

Intussen is de OR bezig om een aantal uitgangspunten te formuleren waarmee de directeur bij het maken van de plannen rekening zou moeten houden en waaraan de OR de plannen wil toetsen. Het belangrijkste uitgangspunt is dat niemand werkloos wordt, want deze leeftijdscategorie zal nauwelijks kansen op ander werk hebben. Daar wordt tegenover gesteld dat alle medewerkers bereid moeten zijn om znodig ander werk in het bedrijf te doen en zich daarvoor naar vermogen bij te scholen. De directeur kan zich daarin vinden en zo is aan het begin van het veranderproject een basis van vertrouwen gecreëerd.

Zichtbare resultaten

In de loop van enkele maanden worden regelmatig verbeteracties ondernomen. De mensen worden bij het opnieuw inrichten van hun eigen werkplekken betrokken. De werkgroep merkt dat de mensen zelf, door dingen uit te proberen, vaak tot een nog betere inrichting komen dan op papier stond. De directeur, de werkgroep en ook de mensen merken de effecten van de verbeteringen. Er is meer rust, meer overzicht in de productie. Minder orders her en der op de werkvloer. Medewerkers bij fabricage weten door de Kanban-aansturing wat ze moeten maken. Het regelt zich vanzelf en er is minder besturingslast bij de voorman. Door de vaste materiaalallocaties en Kanban in assemblage is er minder materiaaltekort en wanneer er toch een tekort is, wordt dat eerder zichtbaar. Er doen zich minder problemen en storingen voor in het proces en als die er toch zijn kunnen ze met minder stress worden opgelost. Het overwerk is minder geworden en ook het onderhanden werk. Al met al schat de werkgroep in dat de productiviteit met 20% is verhoogd en de doorlooptijd met enkele weken (40%) verkort. Met hetzelfde aantal mensen kunnen nu in per week meer producten worden gemaakt. De

directie van het moederbedrijf komt na een paar maanden langs, ziet de vorderingen en raakt steeds meer overtuigd. Deze resultaten zijn in lijn met onderzoek dat is gedaan naar sociaal innovatieve bedrijven in vergelijking met niet sociaal innovatieve bedrijven (zie Bijlage 1).

TOELICHTING: DE BALANS VAN REGELVEREISTEN EN REGELMOGELIJKHEDEN

Wat bij Climate zichtbaar is geldt ook in het algemeen: voor de uitvoering van het werk moet van alles geregeld worden en moeten storingen en problemen die zich altijd wel in het werk voordoen, kunnen worden opgelost. Dat zijn de regelvereisten. Daaraan kan worden voldaan als er voldoende regel mogelijkheden zijn. Interne regel mogelijkheden betreffen de autonomie in het werk: werkwijze, tempo, volgorde. Dit botst nog wel eens met de vraag vanuit het bedrijf naar meer standaardisatie van werkwijze en bouwvolgorde om de kwaliteit van het product te willen borgen en garanderen. Die autonomie kan het grootst zijn in functies die zowel voorbereidende als uitvoerende als controlerende taken bevatten. Om die autonomie mogelijk te maken moet soms de werkorganisatie worden aangepast. Externe regel mogelijkheden zijn werkoverleg en medezeggenschap. Functies met voldoende regel mogelijkheden bevorderen productiviteit en leren. Functies met onbalans tussen regelvereisten en regel mogelijkheden belemmeren productiviteit en leren en vergroten de stressrisico's. Mensen worden immers niet overspannen van storingen en problemen op hun werk, maar van de onmogelijkheid om die op te lossen (De Sitter, 1981; Projectgroep Welzijn bij de Arbeid, 1989). Organisatieprestaties en kwaliteit van de arbeid gaan hand in hand.

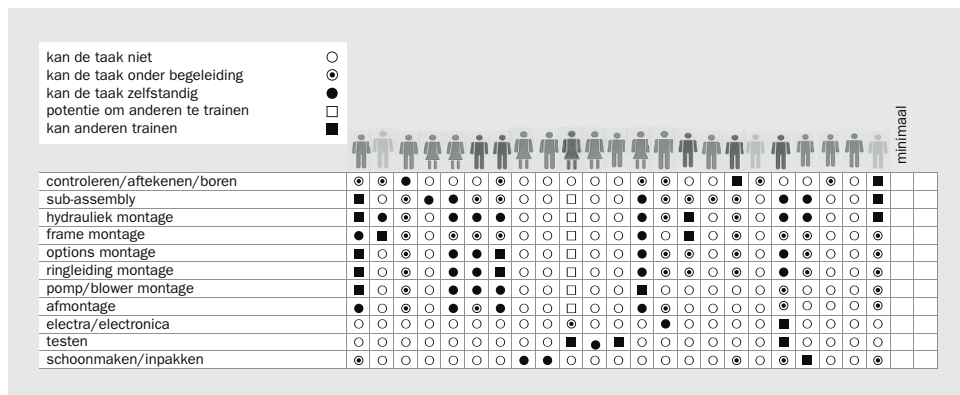
Na dit verbetertraject merkt de directeur dat het nuttig is om een werkgroep of verbetergroep uit verschillende disciplines in stand te houden. Er blijven steeds nieuwe zaken komen die aandacht vragen. Met verbeteren/innoveren ben je nooit klaar!

Inzetbaarheid personeel

Allereerst de inzet van personeel. De directeur merkt dat een aantal mensen het lastig vindt om in al deze veranderingen mee te gaan. Zij hadden hun leven ingericht op het bijna standaard overwerken en de bijbehorende vergoeding die daarbij hoorde. Enkeligen willen niet rouleren over verschillende machines of werkplekken. Met de productiemanager en de voormannen heeft hij een aanzet gemaakt voor een inzetbaarheidsmatrix waarin aan de ene kant de medewerkers staan en aan de andere kant de verschillende werkzaamheden die nodig zijn. Per medewerker wordt gekeken in welke mate hij/zij inzetbaar is.

Dit geeft hen inzicht hoe multi-inzetbaar verschillende medewerkers zijn en ook welke machines en taken eigenlijk maar door een paar mensen kunnen worden uitgevoerd. Dat blijkt voor sommige werkzaamheden te kwetsbaar. De matrix is voor het bedrijf een startpunt om te gaan werken aan een opleidings- en trainingsprogramma. Niet iedereen zal alle machines en taken kunnen leren, maar dat hoeft ook niet. Dat kan wél consequenties hebben voor het doorgroeien in functie- en beloningsniveau. De verwachting is echter dat niemand er in de

nieuwe situatie op achteruit gaat en dat een aantal medewerkers erop vooruit gaat vanwege de toegenomen inzetbaarheid. Daarom vindt men het niet nodig om de vakorganisaties bij het vernieuwingsproject te betrekken.



FIGUUR 5.2 Voorbeeld van inzetbaarheids- of competentiematrix voor het inzichtelijk maken welke medewerkers welke taken al dan niet zelfstandig kunnen uitvoeren; dit schema kan een vertrekpunt zijn voor een opleidingsplan (Bron: Rhijn, G. van e a., 2008).

CASE: AIRBORNE COMPOSITES

Het Haagse bedrijf Airborne Composites, dat composiet-onderdelen ontwikkelt en produceert voor onder andere schotelantennes, machinebouw en ruimtevaart heeft door het opstellen van een zogenaamde inzetbaarheids- of competentiematrix de 3 x 3-regel ingevoerd. Tezamen met het bestaande opleidingsplan wordt ervoor gezorgd dat werknemers in de productie minimaal drie taken kunnen uitvoeren en dat één taak door minimaal drie mensen kan worden uitgevoerd. Resultaat: Door deze investering in bredere inzetbaarheid is de flexibiliteit van het bedrijf verder vergroot (nog niet gepubliceerd).

Omdat de gemiddelde leeftijd 47 jaar is, omdat iedereen geacht wordt langer door te werken dan nog maar vijf jaar geleden het geval was en omdat de arbeidsmarkt krappere gaat worden in de naaste toekomst, is het van groot belang dat ook zogenaamde ‘oudere medewerkers’ bij Climate kunnen en willen blijven werken. Op initiatief van de ondernemingsraad wordt daarover een bijeenkomst belegd. Daar komt uit dat mensen graag langer willen werken als ze wat meer vrijheid in hun werk krijgen en als ze waardering voor hun werk ervaren. De maatregelen die tot vermindering van de fysieke belasting hebben geleid worden positief gewaardeerd.

Deze bijeenkomst en de daarin geuite wens om meer vrijheid in het werk te krijgen geven Sibbel het laatste zetje om het werken in teams in te voeren, waarbij de teams zelf de detail-

planning, taakverdeling en vervanging bij snipperdagen kunnen regelen alsook het verhelpen van kleine storingen. Die verruiming van regelmogelijkheden blijkt tot een hogere betrokkenheid te leiden en betere prestaties. Helaas blijkt dat niet iedereen het gestegen niveau van functioneren kan bijbenen. Om te voorkomen dat die collega's met de nek worden aangekeken, worden voor hen taken ontworpen – 'job crafting' heet dat tegenwoordig – die ze goed aankunnen en die bijdragen aan de resultaten van het team.

CASE: NORMA

Sinds 1996 heeft Norma meer zelfsturing ingevoerd in de vorm van teams. Norma, met vestigingen in Hengelo, Drachten en Bandung, is eerstelijns toeleverancier van fijnmechanische onderdelen en modules. Elk team bestaat uit tien tot vijftien medewerkers en een teamcoach. Het team handelt een complete order af: vanaf het moment van binnenkomst tot en met de nacalculatie. Het team houdt zich dus bezig met werkvoorbereiding, planning, uitvoering, controles, contacten met klanten, materiaal inkoop en competentieontwikkeling. Daarvoor wordt de competentiematrix bijgehouden: iedere competentie moet door minimaal twee teamleden worden beheerst om continuïteit en flexibiliteit te garanderen. Resultaat: De invoering van deze teamstructuur heeft gezorgd voor meer betrokkenheid van de medewerkers. Het ziekteverzuim is nog geen twee procent. Het directe contact met de klant werkt motiverend en leidt tot zeer hoge kwaliteit en kortere levertijden (Rhijn, G. van e.a., 2008)

Nieuw leiderschap

De productiemanager en de voormannen merken ook veranderingen in hun eigen werk. De een kan daar beter mee omgaan dan de ander. Voorheen waren ze druk met aansturing en planning, zorgen voor materialen, brandjes blussen. Nu wordt een coachende en motiverende rol steeds belangrijker. Bijvoorbeeld het opzetten van werkoverleg en het wekelijks informeren van de mensen over wat goed ging vorige week en wat de komende week gepland staat. Het aanspreken van medewerkers die weer in hun oude werkpatroon terugvallen, het houden van een goed beoordelingsgesprek, etc. Ook de direct leidinggevenden hebben dus een training nodig.

TOELICHTING: NIEUW LEIDERSCHAP

'Slimmer werken' vraagt andere capaciteiten van eigenaren en managers: oriëntatie op vernieuwing in plaats van op puur en alleen exploitatie, focus op middellange en lange termijn in plaats van op korte termijn, vertrouwen in plaats van controle. Macht delen verkleint niet de macht van de leidinggevende, maar vergroot de macht van de organisatie als geheel. Ook lagere leidinggevenden doen hierin mee: meer verantwoordelijkheden en bevoegdheden voor medewerkers, werkoverleg, loopbaangesprekken. Tegenwoordig spreekt men wel van 'volwassen arbeidsrelatie'.

De directeur zelf merkt eveneens dat zijn rol is veranderd: van directe aansturing meer naar initiëren en delegeren van verbeteracties. Hij ervaart echter wel dat het belangrijk is om zichtbaar te blijven op de werkvloer. Door de beschikbaarheid van managementsystemen en informatie, de afstemming met het moederconcern etc. is de verleiding groot om in het kantoor te blijven maar dat is een valkuil. Voor mensen op de werkvloer is zichtbaarheid en interesse van management essentieel.

Flexibiliteit

De directeur merkt verder dat de markt aantrekt. Door de verbeterde opzet van de productie kan het bedrijf de groei vooralsnog aan met het huidige personeelsbestand. Echter de pieken moet het bedrijf op een andere manier zien op te vangen. Een uitbreiding van de flexibele schil is hierbij denkbaar, maar kan niet onbeperkt. Inleenkrachten zijn moeilijk te vinden en hebben niet altijd het vereiste vakmanschap. Het is voor hen lastiger dan voor vaste medewerkers om zich betrokken te voelen bij het proces van continue verbetering. Een andere manier is het opvangen van pieken en dalen door het opzetten van een tijd-voor-tijd-regeling, waarbij in drukke periodes meer wordt gewerkt en in rustige periodes minder. De OR voelt daar wel voor, maar realiseert zich dat verplicht langer werken in sommige periodes problematisch kan zijn voor medewerkers die ook zorgtaken hebben of minder belastbaar zijn. Zijn voorstel is om een methodiek van 'zelfroosteren' in te voeren, waarbij medewerkers tot op zekere hoogte zelf kunnen bepalen welke diensten ze draaien. Vakbondsleden in de OR vragen daarover advies aan hun vakorganisatie.

TOELICHTING: ZELFROOSTEREN

Bij zelfroosteren geven medewerkers hun eigen voorkeuren op voor te draaien diensten en coördineren zij dat onderling. Er bestaan vele varianten, die op internet makkelijk zijn te vinden. Evaluaties van de Consultancy Group Déhora wijzen op een productiviteitsstijging tussen de 3 en 8%, een daling van de plusuren tussen 10 en 15%, een daling van het ziekteverzuim tussen de 10 en 25%, een stijging van de medewerkerstevredenheid en het makkelijker aantrekken en behouden van personeel

<http://www.over-zelfroosteren.nl/>

<http://www.mkb servicedesk.nl/4390/wat-zelfroosteren.htm>

Nooit klaar met verbeteren

Nu de doorstroming vanuit productie meer en meer is verbeterd worden andere 'bottle necks' zichtbaar.

Bijvoorbeeld de afstemming in de keten met toeleveranciers. Enkele toeleveranciers rekenen nog met een doorlooptijd van zes weken. Climate heeft de eigen doorlooptijd verkort, maar om snel richting eindklant te kunnen schakelen is Climate nu meer afhankelijk geworden van enkele toeleveranciers. In een gezamenlijk traject wil Climate kijken naar het verder verkorten van de doorlooptijd maar ook naar het afstemmen van orderinformatie en het doorvoeren van productinnovaties.

Ook de eigen ordervoorbereiding blijkt beter te kunnen. De doorlooptijd in productie is gereduceerd, maar het proces van de ordervoorbereiding (sales, engineering, werkvoorbereiding, inkoop, planning) vraagt ook een groot aantal weken, terwijl het feitelijke werk een aantal dagen is. Ook hier ligt de (papieren) order 80% van de tijd stil. Verder blijkt dat er allerlei verstoringen en verrassingen ontstaan in de productie door onvoldoende afstemming in het voortraject. Zo kan een apparaat door sales als standaard zijn verkocht terwijl gaandeweg en vlak voor productie duidelijk wordt dat er klantspecifieke delen op zitten die nog langs engineering en inkoop moeten. Dat betekent herstelwerk en langere levertijden. De werkgroep wordt uitgebreid met disciplines vanuit het voortraject, met name sales, inkoop en werkvoorbereiding om ook dit op te pakken.

Tot slot ziet de directeur kansen wat de productontwikkeling betreft. Het overleg met klanten en toeleveranciers zou vaker en intensiever moeten gaan over gewenste innovaties van producten. Misschien kan het helpen als de salesman ook eens iemand van engineering meeneemt naar zo'n gesprek. Dat wordt degene die tevens in de OR zit. Die komt vervolgens met het voorstel om ook over productinnovaties na te denken in een interne brainstormsessie waaraan medewerkers van verschillende disciplines deelnemen. Hij kent ook iemand van de hogeschool, die in een zogenaamde kenniskring zit, die MKB-ondernemers wil ondersteunen bij innovatie, meestal door een paar studenten een innovatie-opdracht in het kader van hun studie te geven.

Een andere vraag op het vlak van productontwikkeling is: Hoe kan het product zo worden herontworpen dat het makkelijker te maken is (flow en modulariteit)? Door een modulaire productopbouw kunnen verschillende eindproducten gemaakt worden uit standaard bouwgroepen. Dat levert meer flexibiliteit op en vraagt veel minder materiaalposities in productie. Het vraagt vanuit productontwikkeling echter niet alleen denken vanuit innovatie en functionaliteit maar ook vanuit maakbaarheid en modulariteit. De directeur ziet een belangrijke plek hierbij voor ervaren monteurs die vanuit assemblage kunnen opschuiven als schakel tussen ontwikkeling/engineering en productie.

En nu hij toch aan het vernieuwen is dringt zich bij Sibbel de vraag op of hij niet tegelijk iets moet doen aan schoner en milieuvriendelijker produceren. Hij heeft daar wel aarzelingen bij. Er moet al zoveel. Toch is dit natuurlijk een kans en klanten worden er steeds kritischer op. Kunnen de producten zo ontworpen en gemaakt worden dat de milieubelasting lager wordt? Het hoeft niet meteen nul te zijn; dat kan in een volgende fase misschien aan de orde komen.

Hij vormt een werkgroep productontwikkeling die moet kijken naar functionele innovaties, modulariteit, maakbaarheid en milieubelasting. Als hij vervolgens contact zoekt met een lector van de hogeschool blijkt die zeer enthousiast over deze aanpak omdat die blijkt te passen in een hogeschoolprogramma met de titel 'duurzame innovatie'. Afsproken wordt dat er enkele studenten worden gezocht die – als onderdeel van hun studie - de werkgroep kunnen ondersteunen.

Bij al deze plannen komt natuurlijk ook de vraag op hoe het allemaal gefinancierd moet worden. 'Quick wins' zijn er genoeg te maken, maar nu de plannen verder reiken zullen er investeringen nodig zijn in productinnovatie, procesinnovatie en scholing (Jacobs e.a., 2009). Kan er een schatting van de kosten en baten worden gemaakt? Sibbel neemt contact op met zijn huisbankier en samen formuleren ze een 'business case', die er goed uitziet. Natuurlijk zijn er nog risico's, met name omdat de markten nog niet goed voorspelbaar zijn vanwege de eurocrisis en de economische recessie, maar ondernemen is ook lef hebben en met zijn gemotiveerde medewerkers durft Sibbel het wel aan.

Inmiddels is sinds het in dit hoofdstuk beschreven begin van het project bijna een jaar verstreken. De regionale ondernemersvereniging heeft weer een bijeenkomst en dit keer is Sibbel één van de sprekers. Met verve vertelt hij wat hij heeft gedaan en waarom. Hij presenteert de concrete resultaten op de gebieden productiviteit, doorlooptijd, productkwaliteit en inzetbaarheid van personeel. Ook geeft hij de criteria aan die nu worden gebruikt om producten te innoveren. Sibbel benadrukt dat hij vooral blij is met de toegenomen concurrentiekracht en het grotere innovatievermogen. Een aanwezige vertegenwoordiger van het ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie merkt op dat de aanpak van Climate past in het regeringsbeleid ten aanzien van de zogenaamde topsectoren, waarvan een onderdeel is "het versterken van menselijk kapitaal en sociale innovatie". In de discussie met de collega's uit de regio komen evengoed nog allerlei overwegingen aan de orde die hen belemmeren om ook slimmer te gaan werken (zie bijlage 2). Sibbel kan goed adviseren hoe zij die belemmeringen kunnen aanpakken. Bij de aansluitende borrel vragen enkele collega's hem of ze eens langs mogen komen om de verbeteringen zelf te bekijken. En dat vervult Sibbel met extra trots!

Trots kan ook Fietje Vaas zijn. Zij heeft immers tijdens haar hele loopbaan een prominente rol gespeeld om het gedachtegoed van slimmer werken en sociale innovatie verder te ontwikkelen en te verspreiden, bij de FNV, bij TNO, bij het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie (NCSI) en ook in Europees verband (European Work Organisation Network (EWON), Work-in-Net (WIN) en recent Social Innovation Europe (SIE), waarin mede door haar inspanningen

'workplace innovation' een plek heeft gekregen (Dhondt e.a., 2011). Rode draad was en is het betrekken van de medewerkers bij het verbeteren van het innovatievermogen, de productiviteit en de kwaliteit van de arbeid.

Referenties

Brouwers, A.A.F., Vaas, F. & Pot, F.D. (1987). Sociaal inventief automatiseren. Integratie van arbeid en techniek in de ontwerpfase. Amsterdam: FNV.

Dhondt, S., Gramberen, M. Van., Keuken, F., Pot, F., Totterdill, P., Vaas, F. (2011). Workplace innovation, Social Innovation Europe launch event Brussels. Nottingham: UKWON.

Hauw, P.A. van der, Pasaribu, M.N. en Zeijden, P.T. (2009). Slimmer werken: gebruik, mogelijkheden en opbrengsten in de praktijk. Zoetermeer: EIM.

Jacobs, D., Dankbaar, B. en Pot, F. (2009). Maak er meer van. Ondernemershandboek voor versterking van de concurrentiekracht in de maakindustrie. Amsterdam: Pearson.

Jongkind, R., Oeij, P.R.A. en Vaas, S. (2003). Slimmer werken in productieve en gezonde banen. Hoofddorp: TNO Arbeid.

Leijnse, F., Vaas, F., Van den Toren, J.P. e.a. (2006). Centrum voor Sociale Innovatie. Flexibel organiseren, dynamisch managen, slimmer werken. Den Haag: Innovatieplatform.

Oeij, P., Jongkind, R. (2007), Checklist Slimmer Werken voor HR-professionals, in: Checklisten Personeelsmanagement, Afl. 67, 3.D.4.3, 1-22

Oeij, P., L. Dorenbosch, J. Klein Hesselink & Vaas, F. (2010a). Slimmer werken en sociale innovatie. Integrale organisatievernieuwing. Den Haag: Boom | Lemma.

Oeij, P., Kraan, K. & Vaas, F. (2010b). Naar een wetenschappelijke onderbouwing van sociale innovatie, Tijdschrift voor HRM 13, 1, 74-100.

Oeij, P., Klein Hesselink, J. en Dhondt, S. (2012). Sociale innovatie in Nederland: stilstand is achteruitgang. Tijdschrift voor HRM, 15 (1), 7-32.

Pot, F. (2012). Sociale innovatie: historie en toekomstperspectieven. Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken, 28 (1), 6-20.

Projectgroep Welzijn bij de Arbeid (1989). Functieverbetering en organisatie van de arbeid. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (Fietje Vaas was lid van deze projectgroep).

Ramstad, E. (2009). Promoting performance and the quality of working life simultaneously. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 58 (5), 423-436.

Rhijn, G. van, Cate, G. ten en Kousbroek, R. (2008). Productiviteit. Investeren in mensen, machines en organisatie. Koninklijke metaalunie/TNO: Nieuwegein/Hoofddorp.

Sitter, L.U. de (1981). *Op weg naar nieuwe fabrieken en kantoren*. Deventer: Kluwer.

Tuinzaad, B., Rhijn, G. van, Bosch, T. en Looze, M. (2008). *Naar een hogere productiviteit en flexibiliteit in de maakindustrie*. Hoofddorp: TNO.

Tuinzaad, B., Rhijn, G. van en Bosch, T. (2011). *Topprestaties in de maakindustrie. Innoveren met impact*. Hoofddorp: TNO (2de druk).

Vaas, F. (2001). Arbeidsproductiviteit verhogen door slimmer werken. *Christen Democratische Verkenningen*, 7/8/9, 26-32.

Vaas, F. en Pot, F. (2008). Van medewerker tot mededenker. In: NCSI. *Samen groeien door sociale innovatie. Feiten, meningen en ervaringen uit het NCSI Congres 2007*. Rotterdam, NCSI, 7-21.

Vaas, F. en Scheld, B. (2011). *Organiseren van innovatie. Praktijkvoorbeelden van innovatiekracht van binnenuit*. Assen: Van Gorcum.

Vink, P. (2002). *Comfortabel en slimmer werken*. Zeist: Kerckebosch.

Volberda, H.W., Jansen, J., Tempelaar, M. en Heij, K. (2011). Monitoren van sociale innovatie: slimmer werken, dynamisch managen en flexibel organiseren. *Tijdschrift voor HRM*, 14 (1), 85-110.

Bijlage 1. Slimmer werken loont

Dat slimmer werken leidt tot betere bedrijfsprestaties, zoals in de case Climate, wordt ondersteund door diverse onderzoeken.

Het EIM onderzocht op verzoek van het Innovatieplatform in 2009 in het MKB het verschil tussen bedrijven met en zonder slimmer werken wat betreft de ontwikkeling van bedrijfskengetallen (verandering in procenten) “in de afgelopen twee jaar”. Tussen haakjes staan de getallen voor de bedrijven die niet slimmer werken: bedrijfsresultaat 18% (2%), omzet 15% (7%), productiviteit 14% (5%) en werkgelegenheid 11% (6%) (Hauw e.a., 2009).

De Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor (vanaf 2005) richt zich op het hele bedrijfsleven. Sociaal innovatieve bedrijven scoren door de jaren heen beter op vele indicatoren. Sociaal innovatief wil hierbij zeggen: dynamisch management, flexibel organiseren en hoogwaardige arbeidsrelaties. In 2010 hadden sociaal innovatieve bedrijven een hogere innovativiteit (+31%) en productiviteit (+21%) waardoor zij betere bedrijfsprestaties kunnen realiseren, zowel op de korte als op de langere termijn. Daarnaast zijn sociaal innovatieve bedrijven beter in staat om nieuwe klanten te trekken (+17%), zijn hun medewerkers tevredener (+12%) en hebben ze een hogere omzet (+16%) en winstgroei (+13%). (Volberda e.a., 2011).

Ook het TNO-onderzoek ‘Werkgevers Enquête Arbeid (WEA)’, dat behalve de private ook de publieke sector omvat, laat zien dat sociaal innovatieve bedrijven beter scoren op organisatieprestaties. Ze scoren significant beter op arbeidsproductiviteit, proces-, product- en marketinginnovatie en op autonomie werknemers, teamleden beslissen zelf, talenten optimaal benutten en tevredenheid van management over personeel. De kleine verschillen in werkdruk zijn niet significant (Oeij e.a., 2012).

MKB Nederland heeft van 2010 – 2012 het programma ‘Excelleren in het MKB’ uitgevoerd, waarbij ondernemingen een gratis advies kregen om een ‘leercultuur’ te ontwikkelen. Uit de voorlopige evaluatie komen positieve resultaten naar voren: “verbetering van de kwaliteit van producten en diensten, een betere samenwerking met collega’s, personeel dat duurzaam inzetbaar is, een grotere bereidheid om mee te gaan met veranderingen in het werk en een grotere arbeidsproductiviteit.” (<http://www.mkbservicedesk.nl/excelleren-nu/357.htm>)

Bijlage 2. Als de urgentie en de voordelen zo duidelijk zijn, waarom doet dan niet iedereen het?

De eerste reflex – die we ook in de situatie van Sibbel en Climate zien - is vaak ‘kostenbesparing’ om beter op prijs te kunnen concurreren en op korte termijn betere resultaten te boeken. ‘Slimmer werken’ levert vooral op de middellange en lange termijn voordelen op. ‘Kosten besparen’ is makkelijker dan de organisatie in een ‘slimmer werken modus’ brengen. Economische recessie of crisis versterkt nog eens de besparingsreflex. Op het hoogtepunt van de economische crisis zei de AWWN echter: “Sociale Innovatie. Juist nu!”

Verder zijn er nog diverse andere redenen of oorzaken waardoor bedrijven niet overgaan tot acties om processen en organisatie te verbeteren. Veel directeuren MKB komen uit de commercie of juist uit de techniek en zijn uitvinders die met name oog hebben voor puur technologische innovaties. Ze hebben niet altijd een visie op het totale bedrijf(sproces) en de leiderschapskwaliteiten die voor slimmer produceren noodzakelijk zijn (zie kader Leiderschap).

Veel ondernemers zijn geneigd bij nieuwigheden af te wachten hoe het bij anderen loopt en pas aan te haken als de kinderziekten zijn verdwenen.

Medewerkers zijn niet altijd makkelijk mee te krijgen voor ‘slimmer werken’. Als ze weinig tot geen ervaring hebben met betrokkenheid en inspraak zullen ze twifelen of het nu wel serieus bedoeld is en daarvan bewijzen willen zien. Ze kunnen in het verleden al zo vaak verbeteringen hebben aangedragen, waar niks mee gedaan is. Ze moeten vervolgens vaak gestimuleerd worden om hun creatieve vermogens ook op hun werk los te laten. Dat kan op verschillende manieren (Vaas en Pot, 2008; Vaas en Scheld, 2011). Er kunnen zich ook (ogenschijnlijke) tegenstrijdigheden voordoen. Slimmer werken maakt het mogelijk om hetzelfde met minder mensen te doen. Gaan er dan arbeidsplaatsen verloren? Dat zal wel eens gebeuren en dan moet er een goede oplossing komen. Uit onderzoek van het EIM blijkt echter dat bedrijven die slimmer werken een hogere groei van de werkgelegenheid hebben dan bedrijven die niet slimmer werken (Hauw e.a., 2009). Bij zelfroosteren kunnen vergoedingen voor onregelmatige werktijden minder worden of wegvallen. Wegen de voordelen tegen de nadelen op? Meer verantwoordelijkheden krijgen is voor sommigen eng. Meer verantwoordelijkheden zonder bijbehorende bevoegdheden kan leiden tot een hoger stressrisico. Als medewerkers kunnen meedoen aan een cursus die breder gericht is dan het eigen werk (persoonlijk ontwikkelingsbudget), denken ze soms dat ze het risico lopen om bij een volgende reorganisatie bovenaan de ontslaglijst te komen staan en doen ze niet mee aan die cursus.

6. Jongeren en sociale innovatie: werk en netwerk in en na het beroepsonderwijs

Marc van der Meer

Van jonge generaties op de arbeidsmarkt wordt veel verwacht, zij werken aan een persoonlijke portfolio en doen uiteenlopende werkervaringen die voor bedrijven en instellingen heel innovatief kunnen zijn. De literatuur is optimistisch over de bijdrage van de nieuwe werknemer 2.0. In deze tekst bezie ik de overgang van school naar werk voor leerlingen in het middelbare en hoger beroepsonderwijs, op basis van diverse empirische onderzoeken. De aandacht richt zich daarbij op de kwaliteit van de begeleiding die soms nog te wensen over laat, terwijl juist in de uitwisseling tussen school en bedrijf veel te winnen is.

Inleiding

Van jonge generaties op de arbeidsmarkt wordt veel verwacht. In de veel geciteerde studies over de Generatie Einstein (ook wel de Generatie Y, de *Screenager* of grenzeloze generatie genoemd) staat dat nieuwe generaties op de arbeidsmarkt en in werkorganisaties in een periode van 15 jaar het sociale systeem sterk zullen veranderen (Becker, 2003; Bontekoning, 2012). Jongeren brengen nieuwe ideeën in en hebben ook een heel andere werkhouding gericht op samen leren en ontwikkelen met behulp van onderlinge gegevensuitwisseling via online netwerken en interactieve sociale media.

Ook in andere studies wordt ingegaan op de waardeoriëntatie van jongeren. Het Amsterdamse onderzoeksbureau Motivaction dichtte de jongste generatie onlangs toe dat het geen sterk politiek bewustzijn heeft, maar een externe oriëntatie gericht op uiterlijk vertoon en het opdoen van interessante levenservaringen. Opmerkelijk is volgens dit onderzoek het grote zelfvertrouwen dat jongeren ten toon spreiden, op school tekenen zij hun eigen weg uit en van leidinggeevenden in bedrijven trekken zij zich op voorhand niet al teveel aan. Opvallend is ook hun geringe spaarzaamheid, die nodig is om later in de levensloop investeringen te kunnen doen (zie: Spangenberg en Lampert, 2011).

Het idee van een nieuwe generatie van jonge opgeleide arbeidskrachten was ook bij de start van het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie een belangrijk issue: de werknemer 2.0 zou in opmars zijn en gedreven vorm geven aan meer vitale en productieve arbeidsorganisaties. De centrale gedachte was dat een nieuwe generatie van flexibel inzetbare medewerkers ('creatieve, authentieke multi-taskers' in de woorden van Bontekoning, 2012) tot nieuwe impulsen zou kunnen leiden. Sociale vaardigheden, probleemoplossing en computer skills waren daarbij de noodzakelijke ingrediënten, en -hoewel het er niet in deze termen staat- zou

iets meer 'voice' van deze jongeren bestaande hiërarchische patronen in organisatiestructuren kunnen doorbreken (zie: Akkerman ea. 2008; De Korte en Van der Roest, 2012).

Op tafel lag tegelijkertijd een model dat vanuit TNO was ontwikkeld over de relatie tussen technologie, organisatie en productiviteit (TOP), dat onderling werd bediscussieerd om te komen tot een beter begrip van sociale innovatie en inzicht in de voorwaarden die zowel de productiviteit als het werkplezier in arbeidsorganisaties vergroten (Oeij & Jongkind, 2007). We wisten uit surveyonderzoek onder bedrijven ook dat technologische vernieuwingen mensenwerk zijn en dat productiviteitsgroei veel sterker wordt gestimuleerd door de sociale verhoudingen op het werk dan door de technologische verbeteringen sec.³

Fietje Vaas nam in deze besprekingen meestal een wat pragmatische houding aan. Als geen ander kende ze de literatuur over de sociotechniek en wist ze de kracht van modelmatige vereenvoudigingen van de werkelijkheid te duiden. Tegelijkertijd had ze de intuïtie, dat er meer nodig was dan theoretische inzichten alleen. Er is juist behoefte aan nieuwe experimenten en voorbeelden van succesvolle implementatie, zo bracht ze heel vaak in. En zo stelde ze zich ook op als programmeur bij NCSI, net zoals ze ongetwijfeld al die jaren bij TNO heeft gedaan: enthousiast en enthousiasmerend, maar ook pragmatisch, en steeds resultaatgericht en helder analyserend wat er nu echt nieuw is en wat er feitelijk verandert. Haar publicaties, de inleiding in dit boek en de verschillende bijdragen getuigen daar ook van.

Wat al de verschillende studies over jongeren en sociale innovatie in de periode van af 2006 gemeen hadden, was dat de netwerken en de waardenbeleving van deze jongeren heel belangrijk is om hun functioneren te begrijpen. Met wie je omgaat en wie je kent is van belang voor wie je bent. De sociale media waarvan intensief gebruik wordt gemaakt, reiken verder dan de vrienden thuis en maken al vroeg een verbinding tussen verschillende werelden mogelijk. Daarbij is zeker niet sprake van alleen verdergaande individualisering, maar eerder van groepsvorming met nieuwe sociaal-culturele patronen.

In mijn bijdrage ga ik hier verder op in. Ik bespreek het thema jongeren, werk en sociale innovatie vanuit het perspectief van de netwerken die jongeren opdoen in de verbinding tussen onderwijs en arbeidsmarkt, en met name bij de beroepspraktijkvorming. Juist in het beroeps-onderwijs kunnen leerlingen, door de verbinding met de arbeidsmarkt, een persoonlijk en zakelijk netwerk ontwikkelen dat hun nieuwe perspectieven biedt om zich een positie te verwerven op de arbeidsmarkt en bij te dragen aan de innovatie van het ondernemingsklimaat. Ik zal proberen enkele empirische studies te plaatsen en de discussie over de bijdrage van een nieuwe generatie in arbeidsorganisaties te bezien vanuit de problemen die er zijn in de beroepspraktijkvorming.

3 De concurrentie- en innovatiemonitor van H.Volberda, F. van den Bosch, en J.Jansen.

Netwerken en beroepspraktijkvorming in het MBO

Kenmerkend van het Nederlandse middelbare beroepsonderwijs is de verbinding tussen onderwijs en bedrijfsleven. In het middelbaar beroepsonderwijs wordt de nieuwe ruggengraad van de Nederlandse economie opgeleid. In totaal gaat het om 530.000 studenten, waarvan zo'n 50.000 volwassen deelnemers. Deze deelnemers volgen een opleiding op niveau op een tot en met vier van het beroepsonderwijs, zowel in de beroepsopleidende (bol) als in de beroepsbegeleidende leerweg (bbl). In de bol-variant vindt 60% van de opleidingstijd plaats op school, in de bbl-variant (het vroegere leerlingstelsel) wordt een dag per week naar school gegaan. Deze leerlingen volgen opleidingen op verschillende niveaus in verschillende domeinen. Van de BOL-leerlingen gaat zo'n 59% naar de arbeidsmarkt, van de bbl-ers is dat 97%. Deze leerwegen (bol en bbl) werken als communicerende vaten afhankelijk van conjunctuur, bij economische tegenwind kiezen leerlingen de bol, bij wind mee heeft de bbl de beste papieren.

Volgens de OECD heeft het Nederlandse stelsel van beroepsvorming op middelbaar niveau als belangrijk voordeel dat iedereen een opleidingsplaats krijgt (dat is wettelijk geregeld), en ook dat de opleidingen arbeidsmarktrelevant zijn. Er is ook veel keuze tussen verschillende studierichtingen, en leerlingen kunnen als ze langer deelnemen aan onderwijs hun beroepsgerichte competenties sterker ontwikkelen. In het onderwijs is het aanleren van burgerschapscompetenties een belangrijke dimensie die ze helpt bij socialisering. De kernvaardigheden voor de middengroep zijn naar verhouding hoog. Een MBO-diploma biedt ook goede perspectieven op de arbeidsmarkt. Begin 2012 was de jeugdwerkloosheid 11.9%, maar voor mbo-gediplomeerden was het cijfer veel lager. Gemiddeld is slechts 3,2% van de MBO-gediplomeerden werkloos; het gaat pas mis als je niet tenminste een startkwalificatie bereikt; de hogere gemiddeld jeugdwerkloosheid wordt met name bereikt door ongediplomeerden schooluitvallers, of personen die niet hoger reiken dan MBO-1 of 2.

Metje Jantje Groeneveld en Karin van Steensel hebben voor Hiteq in beeld gebracht wie deze jongeren in het beroepsonderwijs zijn en wat ze motiveert (vmbo'ers en mbo'ers). Ze blijken behoorlijk materieel georiënteerd te zijn, maar het voert veel te ver om ze à la Bontekoning als 'multi-skilled' te typeren. Kennisnet (2010) heeft dezelfde conclusie getrokken als het gaat om computervaardigheden: die vaardigheden zijn groot maar reiken minder ver dan vaak wordt gedacht. Als informatie steeds gemakkelijker overal beschikbaar wordt, dan is het interpreteren ervan een steeds belangrijker noodzaak. Uit de Hiteq-studie blijkt dat mbo'ers vooral de bronnen op waarde moeten schatten; wat is waar, wat is een goede bron? (Groeneveld en Van Steensel, 2009).

Recent heeft het landelijk Expertisecentrum Beroepsonderwijs in een eerste studie naar sociaal kapitaal de netwerkvaardigheden van 1600 mbo-studenten op niveau twee en op niveau vier in kaart gebracht (Van Esch e.a., 2011). Dit is gedaan door hen te vragen de beroepen van familielieden, vrienden en kennissen te benoemen. Hiermee werd duidelijk hoeveel mensen zij kennen in bepaalde beroepen en wat de status en variatie van deze

beroepen is. Opvallend is dat mbo'ers op niveau vier een iets groter en gevarieerder netwerk van beroepsbeoefenaren hebben met gemiddeld genomen beroepen met een hogere status dan mbo'ers op niveau 2. Ditzelfde geldt ook meer voor mannen in vergelijking met vrouwen. Bovendien blijkt uit dit onderzoek dat allochtone mbo'ers een iets gevarieerder netwerk hebben in vergelijking met autochtonen uit dit onderzoek. Ook wat omvang en status van het netwerk betreft, zijn het eerder Surinamers en Turken die in positieve zin opvallen dan autochtonen.

Naast het meten van de toegang tot bepaalde beroepen, gaat het natuurlijk ook om het gebruik van bepaalde hulpbronnen voor opleiding, stage en beroep. Een belangrijke bevinding is dat omvang, diversiteit en status van het netwerk wel enig belang hebben, maar dat vooral de toegang tot specifieke hulpbronnen waardevol is. In de opleiding geeft 70% van de instellingen de opdracht aan de leerlingen om zelf contact te leggen met een bedrijf, ook besteden zij aandacht aan het goed overkomen tijdens een stage of werkbezoek. Zo'n 30% geeft mbo'ers de opdracht om hun netwerk in kaart te brengen en besteedt aandacht aan digitale netwerken als middel om contact te leggen met anderen. In groepsgesprekken met docenten kwam naar voren dat docenten het belang inzien van netwerken voor mbo'ers, maar dat de meesten hier niet expliciet aandacht aan besteden. De meeste docenten zouden meer aandacht voor sociaal kapitaal binnen de opleiding toejuichen en ook meer ondersteuning voor henzelf daarbij.

Volgens de hierboven genoemde Hiteq-studie zitten vmbo'ers en mbo'ers vooral in horizontale netwerken, netwerken van gelijkgestemden. In deze studie wordt geïdentificeerd dat deze horizontale netwerken wellicht onvoldoende kansen geven in onze moderne netwerk-samenleving die gekenmerkt wordt door verticale verbanden. Dit kan een probleem worden voor deze jongeren in hun ontwikkeling en verdient aandacht in het onderwijsprogramma (bijvoorbeeld door loopbaanoriëntatie en begeleiding). Dit punt sluit sterk aan bij het werk van Meijers en Kuipers, dat jongeren vooral behoefte hebben aan begeleidende reflexieve gesprekken, zij moeten leren zich te ontwikkelen (Groeneveld en Steensel, 2009a; Meijers en Kuipers 2011).

Volgens surveys van dezelfde auteurs dragen ouders van kinderen maar in matige wijze bij aan deze netwerkvorming. Ouders steunen hun kinderen op het mbo en zijn enthousiast over de kansen van hun kinderen als ze een 'mooi vak' kiezen en beroep waarin ze een goed betaalde baan kunnen krijgen, waarin ze hun talenten verder kunnen ontwikkelen. Voor leerlingen in meer economische en zorggerichte richtingen komt daarbij ook kijken dat ouders voor hun kinderen wensen dat ze vrijheid en verantwoordelijkheid hebben en een maatschappelijke bijdrage leveren en iets nuttigs doen voor anderen. Maar kunnen ouders bijdragen aan het netwerken en de kansen van hun kinderen? Uit de studie blijkt dat ouders wel op studiedagen komen, maar zelden bedrijven bezoeken en ook niet veel toegang hebben tot werknemers in een bepaalde branche: 'onbekend maar onbemind' volgens Groeneveld en Van Steensel (2009b).

Ook uit andere hoeken wordt op vergelijkbare wijze over de kansen van jongeren in het beroepsonderwijs gedacht. De Rotterdamse hoogleraar Jaap de Koning bepleit een revitalisering van het (beroeps)onderwijs, waarbij hij met name wijst op de kansen voor allochtone jongeren. Hij stelt vast dat allochtone jongeren minder kiezen voor techniek dan hun autochtone leeftijdsgenoten. Volgens De Koning laten deze allochtone jongeren hun keuze sterk afhangen van wat hun ouders vinden. Het probleem is dat ouders vaak niet voldoende op de hoogte zijn van de mogelijkheden, waardoor zij een keuze uitspreken voor een relatief veilige keuze van een kantoorbaan in een van de economisch-administratieve richtingen. Volgens De Koning leiden duidelijke voorlichting en goede testresultaten tot een significant hogere kans op een keuze voor techniek.⁴

De beroepspraktijkvorming (BPV) in het MBO

Een cruciale voorwaarde voor een succesvolle beroepsoriëntatie is de beroepspraktijkvorming. De beroepspraktijkvorming is een verplicht onderdeel van elke beroepsopleiding in Nederland. Het doel van de BPV is de leerling voor te bereiden een beginnend beroepsbeoefenaar te worden. Tijdens de BPV worden enerzijds vaardigheden aangeleerd, anderzijds leert de leerling de normen en waarden kennen, die in het beroep een rol spelen.

De beroepspraktijkvorming kan op verschillende manieren worden georganiseerd. Traditioneel is er sprake van stages en beroepspraktijkvorming afhankelijk van de fase in de schoolloopbaan. De organisatie van het praktijkleren kan in een meer bedrijfsmatige omgeving op school plaatsvinden en ook in de concrete bedrijfspraktijk (Petit e.a., 2011; Smulders e.a., 2012). De scholen zijn zelf eind-verantwoordelijk voor de BPV als onderdeel van een beroepsopleiding. Zij hebben een inspanningsverplichting om leerlingen aan een BPV-plaats te helpen. Zij dienen, evenals het leerbedrijf, te zorgen voor begeleiding tijdens de BPV. Kenniscentra moeten zorgen voor voldoende geaccrediteerde leerbedrijven. Door de wettelijk vastgelegde samenwerking tussen beroepsonderwijs en bedrijfsleven zijn er in Nederland maar liefst 220.000 leerbedrijven waar zo'n 400.000 opleidingsplaatsen worden aangeboden, een aantal dat schommelt met de conjunctuur.

In een sector als de installatiebranche is bijvoorbeeld de helft van alle 8.700 bedrijven erkend als leerbedrijf en een kwart is ook daadwerkelijk actief in de begeleiding van leerlingen (Van Warmerdam e.a., 2010; 2011). In de elektrotechniek is deze activiteit iets groter dan in de koude- en installatietechniek. Gemiddeld genomen zijn grote bedrijven vaker actief dan kleinere bedrijven, en er zijn ook praktijkopleidingscentra waar bedrijven samenwerken in de opleiding van leerlingen. Vooral in de koude- en installatietechniek zijn deze praktijkop-

⁴ In dit kader is het interessant te vermelden dat in het Albeda-college in Rotterdam, leerlingen al bij aanvang van hun opleiding worden aangesproken op hun arbeidsmarktkansen. Na een oriëntatiegesprek bij de start van het schooljaar 2012-2013 kozen 600 leerlingen een andere studierichting.

leidingscentra actief. Ruim driekwart van de leerlingen, die bij zo'n praktijkopleidingcentra is opgeleid, blijkt een jaar na afloop van de opleiding nog in de sector werkzaam te zijn.

Uit deze studies van het ITS blijkt tegelijkertijd dat de relatie tussen de school en de functies in de installatiebranche niet 1 op 1 verlopen. Schoolverlaters zoeken vooral een baan in hun eigen regio met goede loopbaanmogelijkheden. Sommige schoolverlaters stromen niet door, en gaan elders werken, tegelijkertijd werven installatiebedrijven ook van buiten de installatietechniek opleidingen. Met andere woorden, een vakopleiding is wel een pré, maar niet een vereiste, er zijn ook eisen aan de motivatie en ambities van de nieuwe werknemers.

Meer algemeen, over de economie als geheel genomen, is de begeleiding in de beroepspraktijkvorming nog wel eens een probleem. De Algemene Rekenkamer concludeerde al in 2008 dat de beroepspraktijkvorming toch van een tamelijk vrijblijvend karakter is voor een goede vormgeving van de samenwerking tussen alle betrokkenen, de 70 roc's en aoc's, de 220.000 leerbedrijven en 17 kenniscentra. In het beroepsonderwijs is aansluiting nodig op de praktijk, terwijl onderwijsinstellingen soms nog erg intern gericht zijn. Sommige roc's hebben met enkele duizenden bedrijven contacten: een lastig coördinatieprobleem. Bedrijven participeren in de begeleiding van leerlingen, maar tegelijkertijd is opleiden tijdrovend en een kostenpost. Lang niet alle kenniscentra stellen dezelfde eisen aan praktijkopleiders (zie Inspectie van het onderwijs, 2009: 27). Tijdens het opleiden van leerlingen ervaren leerbedrijven nauwelijks ondersteuning van kenniscentra (DIJK12; 2009: 8).

In de kern komt deze kritiek erop neer dat in de driehoek tussen opleiding, leerbedrijf en leerling de kwaliteit van de uitwisseling sterk verbeterd kan worden. In onze eigen monitoronderzoeken komen we over een reeks van jaren tot een vergelijkbaar beeld (Van der Meijden e.a., 2012). De intensiteit van de begeleiding schiet tekort. Een kwart van de leerbedrijven beoordeelt de communicatie tussen de school en het leerbedrijf niet voldoende soepel, laat staan als heel soepel. De samenwerking tussen school en leerbedrijf laat met andere woorden te wensen over. Dat blijkt ook uit andere onderzoeken. Het leerbedrijf heeft onvoldoende informatie over het doel van de stage en de achtergrond van de leerling. Hulpmiddelen en ondersteuning vanuit de school is weinig flexibel. Voor leerbedrijven is niet altijd duidelijk wat het doel van de stage is en wie wat moet doen (Dijk 12, 2009). Ook uit de eco-studie blijkt dat de helft van de leerbedrijven weinig tot heel weinig wordt betrokken bij de vormgeving en examinering van de opleiding van de leerlingen die binnen hun bedrijfsstage lopen. Hoe het leren op school en in het bedrijf zich ten opzichte van elkaar verhouden is derhalve een open vraag voor de toekomst (Van der Meijden e.a., 2012).

Over de ontevredenheid over de rol van de opleiding tijdens de BPV stelt de Inspectie van het Onderwijs het volgende: "Opleidingen kunnen onmogelijk het individuele leerproces tijdens de BPV volgen en begeleiden. Daarvoor ontbreekt de kennis en de tijd. Bovendien is dit strijdig met het uitgangspunt, ook in de WEB, dat het leerbedrijf verantwoordelijk is voor de begeleiding. De aard van de begeleiding door de opleiding tijdens de BPV kan niet anders inhouden."

den dan voortgangsbewaking op enige afstand, waaronder in elk geval een beperkt aantal fysieke bezoeken.” (Inspectie van het onderwijs; 2009: 46).

Ook de match tussen leerbedrijf en leerling laat volgens studies te wensen over. Er wordt te weinig uitgegaan van de individuele leerbehoeften van de leerling (Inspectie van het onderwijs, 2009: 32). Uit de JOB-monitor van 2009 blijkt dat 30% van de leerlingen ontevreden is over de kwaliteit en begeleiding vanuit het leerbedrijf (Dijk12, 2009: 12). Niet alle BPV-plaatsen bij leerbedrijven bieden voldoende gelegenheid en variatie om alle werkprocessen uit te voeren. De ene leerling vraagt om meer begeleiding dan de andere (ITS, 2009: 50).

Bovenstaande bottlenecks zijn ondervangen in het “BPV protocol” dat in juni 2009 uit de samenwerking tussen MKB Nederland, VNO-NCW, SBB, ministerie van OCW en de MBO Raad is voortgekomen. Hierin wordt beschreven wat van alle partijen (leerling, onderwijsinstelling, leerbedrijf en kenniscentrum) verwacht wordt; in zijn algemeenheid, bij de voorbereiding, tijdens en bij de beoordeling van de BPV. Deze resultaten worden elke 2 jaar geëvalueerd, om na te gaan of de doelstellingen uit het protocol zijn behaald.

Dat werkt nog niet helemaal naar tevredenheid. Zo stelden MBO-leerlingen in de meeste recente JOB-monitor, een enquête onder MBO-leerlingen, dat de stagebegeleiding sterk tekort schiet (juni 2012). In een recente studie van de FNV naar ervaringen met leerwerkbedrijven in de BBL wordt een deels positief, deels negatief beeld geschetst, afhankelijk van de kwaliteit van de geboden begeleiding. Eenzelfde conclusie wordt bereikt bij de afronding van het doorbraakproject van Het Platform Beroepsonderwijs over ‘leren op de werkplek’ (2012): daarin wordt sterk aangestuurd op het verbeteren van de communicatie, door minder ‘boekwerken’ en meer uitwisseling tussen school en praktijkopleiding na te streven.

Beroepsoriëntatie en netwerken op het HBO

Er is -zoals we boven zagen- sprake van behoorlijk doorstroom van MBO-ers naar het HBO, maar de uitval is in het eerste jaar ook substantieel. Overigens zijn ook de rendementcijfers van havisten niet altijd positief, maar zij vallen doorgaans pas in latere studie jaren uit. In het HBO is het onderwijs ook grootschaliger van karakter dan in het MBO. Bovendien is de relatie van het HBO met het bedrijfsleven niet op dezelfde wijze als in het MBO vastgelegd in wettelijke afspraken over examinering en beroepspraktijkvorming.

Uit de surveys onder schoolverlaters blijkt dat ook voor afgestudeerde HBO-ers de arbeidsmarktkansen doorgaans gunstig zijn, de werkloosheid is relatief laag en veel alumni vinden snel in baan, zeker in sectoren als de bèta-techniek, paramedische branches en leraren. Veel moeilijker is het voor creatieve beroepen, kunstenaars, communicatiewetenschappers, letterkundigen, geografen, journalisten, en in het toerisme. Soms moeten zij met kleinere aanstellingen of lagere beloningen tevreden zijn, of kunnen ze pas later doorgroeien naar functies op hoger niveau.

Over het HBO heb ik minder uitvoerige studies tot mijn beschikking om iets te kunnen zeggen over de relatie tussen studie, werk en netwerk van jongeren. Om toch een kleine parallel te kunnen trekken met het MBO geef ik hier wat gegevens uit een studie die we in 2008 verichtten naar vijf opleidingen van de Hogeschool van Amsterdam (Ballafkih e.a., 2008). Daarbij zijn autochtone en allochtone alumni gevraagd hoe ze terugkijken op hun studie en welke netwerken ze daar hebben opgebouwd. Hieruit bleek dat het HBO ook snel verandert van samenstelling: steeds meer jongeren van niet-westerse afkomst hun weg naar het hoger beroepsonderwijs. In de Randstad wordt nu zelfs gesproken van gemengde en relatief 'zwarte' studierichtingen.

Binnen deze studierichtingen zijn er duidelijk aanwijsbare netwerken van de verschillende etnische groepen. In een uitvoerig dieptegesprek met alumni uit vijf studierichtingen van een Hogeschool bleken aanzienlijke verschillen te bestaan binnen en tussen groepen autochtone en niet-westerse allochtone studenten. Zowel autochtone als niet-westerse allochtone jongeren willen vooral een leuke en goede baan die in balans is met hun privéleven. De weg naar die baan verschilt echter. Deze verschilt zowel in het onderwijs als op de arbeidsmarkt. In beide bewandelen de beide groepen andere wegen. De routes die zij volgen zijn deels bepaald door de oriëntatie van de jongeren en hun ouders.

In de arbeidsoriëntatie bleken veel van de niet-westerse mannelijke allochtone studenten meer materialistisch georiënteerd, zij gaan eerder voor status en het 'grote' geld. Niet-westerse allochtone vrouwen blijken eerder afwachtend en onzeker te zijn over het eigen kunnen. Zij baseren hun keuzes op het verkrijgen van zekerheid. De jongeren zeggen zelf hun studie te kiezen, maar stellen ook dat zij worden beïnvloed door de mening van hun ouders. Zo sporen niet-westerse allochtone ouders hun kinderen eerder aan om een studie te kiezen die voldoende financiële zekerheid biedt om de toekomst van hun kinderen veilig te stellen. Deze kinderen behoren bovendien tot de eerste generatie studenten in hun gezin. Aangezien hun ouders vaak lager opgeleid zijn, zijn er minder contacten die toegang zouden kunnen geven tot goede banen.

Ook is uit de gesprekken gebleken dat de aard en intensiteit van het contact dat studenten onderhouden met docenten varieert. De autochtone jongeren hebben vaker contact met docenten dan niet-westerse allochtonen. Het contact met docenten is bij autochtone jongeren niet alleen op onderwijs georiënteerd. Zij hebben door het contact meer kans op het vinden van een goede stageplaats, en daarmee soms op een eerste baan. Ook blijkt het aantal niet-westerse allochtone leerlingen dat contact blijft houden met docenten of met de onderwijsinstelling na het behalen van het diploma zeer gering, in vergelijking met de autochtone studenten.

Deze netwerken worden voor een belangrijk deel al in het eerste schooljaar gevormd. Het netwerk dat daar ontstaat, is mede bepalend voor het verloop van de rest van de opleiding. Het viel ons op dat studenten zich vaak ophouden in hun eigen (etnische) netwerk. Dit netwerk biedt hun veiligheid en steun. Het op elkaar kunnen rekenen is voor veel studenten een

belangrijke voorwaarde voor hun studiesucces. Dit komt goed tot uiting in de verschillende studentenvereniging binnen de Hogeschool. Naast de algemene (autochtone) zijn er bijvoorbeeld ook specifieke Turkse, Marokkaanse en Aziatische studentenverenigingen.

In de netwerken van de autochtonen en niet-westerse allochtonen zijn er tevens verschillen naar sekse. Zo blijkt dat autochtone mannen bijvoorbeeld vriendschap een belangrijke factor vinden in het schoolnetwerk. Autochtone vrouwen en niet-westerse allochtonen vinden daarentegen dat contacten op school niet noodzakelijk in een vriendschap hoeven te resulteren. Eenmaal op de arbeidsmarkt blijkt dat autochtone jongeren andersoortige kennis en contacten hebben waardoor zij betere loopbaankansen hebben. Niet-westerse allochtonen onderhouden over het algemeen contacten met mensen die jonger zijn in leeftijd en hebben in tegenstelling tot autochtonen ook minder contactpersonen in hogere managementfuncties. Niet-westerse vrouwen hebben het minste aantal autochtone mannen in hun netwerk. Ook dat kan een belemmering vormen om een functie op hbo-niveau te verkrijgen. Uiteindelijk solliciteren niet-westerse allochtonen, en vooral de vrouwen, eerder op lagere functies. Sommigen gaan eerst voor een lagere mbo-functie om uiteindelijk op een hbo-functie terecht te komen. Mannen weten doorgaans eerder een hbo-functie te bemachtigen dan de vrouwen.

Op basis van deze studie kunnen we vaststellen dat verschillende groepen jongeren op school relatief naast elkaar 'leren en leven' in gescheiden (etnische) groepen. Kennelijk onderschatten de studenten en de onderwijsinstelling de kracht en rol van de netwerken in het onderwijs bij de overgang naar werk. Meer bewustwording en actieve begeleiding op dit punt verdient daarom extra de aandacht. In het slot van deze tekst zal ik beargumenteren dat dit ook van belang is om tot meer sociaal-innovatieve werkorganisaties te komen.

Conclusie

Voor de kansen van jongeren op de arbeidsmarkt is het beroepsonderwijs van groot belang. Voor leerlingen die een startkwalificatie behalen en werkervaring opdoen is de werkloosheid naar verhouding gering. Het gaat waarschijnlijk veel te ver om de generatie van jongeren in het beroepsonderwijs te typeren als de generatie Einstein, die de arbeidsorganisaties wel eens zal opschudden. De diverse onderzoeken van Hiteq, Kennisnet en Motivaction nuanceren dat beeld sterk. Volgens sommige auteurs ontstaat er zelfs een nieuwe klassenmaatschappij met duidelijke scheidslijnen (denk aan de diploma-democratie: Bovens en Wille, 2010), waar de meer post-materiële en meer materiële waarden verdeeld zijn overeenkomstig scholings- en inkomensniveau, maar ook dat zal nog moeten blijken.

De in deze bijdrage besproken studies laten wel zien dat het onderwijs een omgeving waar studenten nieuwe netwerken kunnen opbouwen. Deze relaties geven toegang tot specifieke hulpbronnen, zoals studieadvies, begeleiding en motivatie, maar ook directe kansen voor het opdoen van levenservaring en het opbouwen van een eigen portfolio op het werk. Noodzakelijk is dat jongeren ervaring in praktijk kunnen opdoen maar het vinden van goede stageplekken

is soms lastig. Het beroepsonderwijs is de uitgesproken plaats waar jongeren hun bestaande netwerk aanvullen en verbeteren om betere loopbaankansen te krijgen, met interessante verschillen tussen autochtone en allochtone studenten en tussen lagere en hoger opgeleide mannen en vrouwen. Uit de besproken studies volgt ook dat de begeleiding niet zelden tekort schiet en dat jongeren de indruk hebben dat ze minder uit de verf komen, dan misschien mogelijk is.

Het kan ook anders worden geformuleerd. Er is maar in geringe mate van systematische kennisontwikkeling tussen school en bedrijf. Dat komt het meest duidelijk tot uiting in de beroepspraktijkvorming. Juist daar is leiding en begeleiding nodig. Onderwijs, instellingen en bedrijven moeten werken aan een omgeving waarin leren vanzelfsprekend is en door scholen en organisaties wordt gefaciliteerd. Dit vergt een 'verbindende leerarchitectuur' waarbij de inrichting van het onderwijs en de werkomgeving (de leerstructuur) en vormen van gedrag en omgang in de scholen, bedrijven en instellingen (de leercultuur) het leren stimuleren.

De leerarchitectuur verbindt aldus het werkveld van het onderwijs met dat van de arbeidsmarkt om efficiënte leerprocessen mogelijk te maken. Dat heeft een betere kans van slagen wanneer de pedagogisch-didactische kennis in scholen meer systematisch wordt verbonden aan inhoudelijke ontwikkelingen in het werk en beroepenveld en wordt ingezet bij leerprocessen van zowel leerlingen als beroepsbeoefenaren. De kennisproductie kan dan een gezamenlijke verantwoordelijkheid worden en ook door beiden beter worden benut. Deze ontwikkeling van een dergelijke leerarchitectuur is een verantwoordelijkheid van het onderwijs, arbeidsmarktpartijen en de overheid, en zal bijdragen aan een sociaal-innovatief ondernemingsklimaat.

Referenties

Akkerman, S., Roest, B. van der, Marshall, S. (2008). 2punt0. Is uw organisatie klaar voor de nieuwe generatie werknemers? Rotterdam: NCSI.

Algemene Rekenkamer (2008). Beroepspraktijkvorming in het mbo, Den Haag: Algemene Rekenkamer

Ballafkih, H., Imansoeradi, M., Meerman, M. en Meer, M. van der. (2008). Diversiteit in opleiding en werk, loopbanen van alumni van de Hogeschool van Amsterdam, Utrecht: echo.

Becker, H. (1992). Generaties en hun kansen, Amsterdam: Meulenhof.

Bontekoning, A. (2012). Generaties! Werk in uitvoering- Hoe alle generaties onze cultuur veranderen, Mediawerf.

Bovens, M., Wille, A. (2010). Diplomademocratie. Amsterdam: Bert Bakker.

Elsevier, 2012, 'Liever onder elkaar, jongeren leven in een wereld die multi-etnisch is dan die van hun ouders. Integratie mag het doel zijn, segregatie is de praktijk', 16 juni, 18-23.

Esch, W. van, Petit, R., Neuvel J., Karsten, S. (2011). Sociaal kapitaal in het MBO: hefboom of slagboom, Utrecht: ecbo.

Dijk12 (2009). Beroepspraktijkvorming in het MBO, Amsterdam.

Groeneveld, M.J., Steensel, K. van. (2009a). Kenmerkend MBO: een vergelijkend onderzoek naar de kenmerken van mbo-leerlingen, vmbo-leerlingen en de generatie Einstein, Hilversum: Hiteq.

Groeneveld, M.J., Steensel, K. van. (2009b). Ouders@mbo: een onderzoek naar de kenmerken van ouders van mbo-leerlingen, Hilversum : Hiteq.

Inspectie van het onderwijs (2009). Aan het werk, juni 2009, Den Haag: Inspectie van het Onderwijs.

ITS (2009). Tijd voor beroepspraktijkvorming en andere onderwijsactiviteiten, Nijmegen: ITS.

JOB. (2012). JOB-Monitor 2012, Studenttevredenheid in het MBO, JOB.

Kennisnet (2010). Vier in balans monitor 2010. ict in het onderwijs: de stand van zaken. Zoetermeer: Kennisnet.

Koning, J. de, Gelderblom, A., Gravesteyn, J., Gielens, L., Sewdas, K. (2010). Impulsen voor techniek door imagoverbetering en talentherkenning, Rotterdam: SEOR.

Korte, T. de, Roest, B. van der. (2012). Arbeidsverhoudingen 2020, Assen: Koninklijke Van Gorcum.

Meer, M. van der, Petit, R. (2011). Naar een verbindende leerarchitectuur, Utrecht: ecbo.

Meijden, A. van der, Román, A., Harms, T.; m.m.v. Berg, J. van der, Huisman, J., Hermesen, R. (2012) Ontwerp en resultaat van opleidingen in het middelbaar beroepsonderwijs; vijfde meting van de CGO monitor. Utrecht: ecbo.

Meijers, F., Kuipers, M., Winters, A. (2011). Leren kiezen-kiezen leren, Utrecht: ecbo.

OECD. (2010). Learning for jobs, Parijs: OECD.

Oeij, P., Jongkind, R. (2007), Checklist Slimmer Werken voor HR-professionals, in: Checklisten Personeelsmanagement, Afl. 67, 3.D.4.3, 1-22

ROA. (2011). Schoolverlaters tussen onderwijs en arbeidsmarkt, Maastricht: ROA

Smulders, H., Hoeve, A., Meer, M. van der. (2012). Co-makership in vijf modaliteiten- vormgeving van samenwerking tussen school en bedrijf, Utrecht: ecbo.

Spangenberg, F., Lampert, M. (2011). De grenzeloze generatie en de onstuitbare opmars van de B.V. IK, Amsterdam: Nieuw Amsterdam.

Tillaart, H. van den, Elfering, S., Vermeulen, H., Rens, C. van, Warmerdam, J., Wit, W. de, Doesborgh, J., Kessel, N. van. (2010). Trends en ontwikkelingen in de technische installatie- branche 2010, Bedrijvigheid, arbeidsmarkt en beroepsopleiding in de periode 2010-2014, Nijmegen: ITS.

Tillaart, H. van den, Warmerdam, J., Elfering, S., Rens, C. van, Vermeulen, H., Wit, W. de. (2011). Van opleiding naar werk in de technische installatiebranche Instroom, werving, opleiding en doorstroming van nieuwe werknemers in de TI, Nijmegen: ITS.

7. Slim vergrijzen. Sociale innovatie als antwoord op de demografische revolutie

Cees Wevers

Onze arbeidsmarkt vergrijst, ontgroent en verandert van samenstelling. Migratie en de technologische ontwikkeling zijn belangrijke drivers hierbij. Nog nooit zijn zovelen in Nederland zo gezond zo oud kunnen worden. Bestendiging van deze welvaart vraagt om blijvende investeringen in het menselijk en sociaal kapitaal. Vernieuwing van arbeidsorganisaties speelt hier een centrale rol en betoogd wordt dat sociale innovatie een goede strategie is om dit te bereiken.

Inleiding

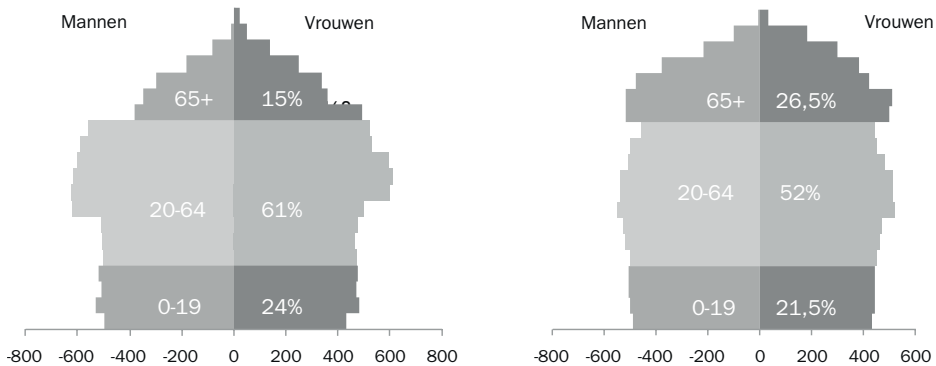
Ruim 15 jaar geleden werd (onder meer binnen TNO) de naderende vergrijzing als een belangrijk maatschappelijk vraagstuk onderkend, maar daarop was toen nauwelijks respons. Inmiddels is dit bij het publiek en beleidsmakers wel anders. Toch is er nog onvoldoende besef hoe bepalend deze demografische 'revolutie' van vergrijzing, ontgroening en regionale bevolkingskrimp is voor economie en maatschappij, zeker in combinatie met die andere megatrend: globalisering. In dit hoofdstuk bekijken we de veranderingen op de arbeidsmarkt die hier het gevolg van zijn. Dat zoveel mensen in goede gezondheid en welstand oud kunnen worden is een enorm succes van menselijke ontwikkeling en beschaving. Om de vruchten daadwerkelijk te kunnen plukken is versnelling van sociale innovatie hoofdbestanddeel van de noodzakelijke veranderingen, zo wordt in dit hoofdstuk duidelijk. Sociale Innovatie is te omschrijven als: het werk doelbewust zodanig organiseren dat mensen met hun energie en talenten een zo groot mogelijke en zinvolle bijdrage kunnen leveren aan de prestaties van de arbeidsorganisatie en zijn omgeving. Fietje Vaas (2001) heeft dit 'slimmer werken' genoemd en het is altijd haar overtuiging geweest dat medewerkers de ruimte en het vertrouwen verdienen om dit waar te maken en dat ondernemingen hier wel bij varen.

Demografie en arbeidsmarkt

Er zijn goede redenen om in verband met de demografie de focus te richten op de arbeidsmarkt.

Op de eerste plaats wordt vooral in de 'transitieperiode' van de eerstkomende 15-20 jaar, de arbeidsmarkt geconfronteerd met een veroudering van de beroepsbevolking. Bedrijfsleven en overheid zijn hier nog onvoldoende op ingesteld, zowel wat betreft bedrijfscultuur, personeelsbeleid als institutionele regelingen. In deze periode verlaat het omvangrijke leeftijdsco-

hort van de babyboomers de arbeidsmarkt en stagneert de instroom van jongeren. Daarna komt de leeftijdsopbouw van de beroepsbevolking weer meer in evenwicht. De klassieke 'bevolkingspiramide' met zijn brede basis van jong volwassenen komt echter voorlopig niet meer terug. Het aantal geboorten ligt immers in 'rijke' landen structureel onder de vervangingsvraag.



FIGUUR 7.1 Bevolkingspiramide in 2008 en 2040 (bron: CPB, 2010)

Ten opzichte van andere Europese landen is de mate van vergrijzing in Nederland overigens gematigd. Onder meer onder invloed van migratie begint de bevolking pas na 2040 geleidelijk te krimpen (bij circa 17,8 miljoen inwoners). Als voorbeeld kijken we naar Duitsland (nu 82 miljoen inwoners), waar de bevolking in 2050 substantieel zal zijn gekrompen tot 65 miljoen inwoners met een beroepsbevolking, die bij ongewijzigd beleid met een derde is afgenomen. Voor het op peil houden van de productiecapaciteit en sociale zekerheid is daarom een actieve immigratiepolitiek onvermijdelijk. Hiermee is men in Duitsland in 2010 overigens al begonnen met de beoogde werving van 36.000 technici/ingenieurs in Spanje en 5000 medici in Griekenland.

Op de tweede plaats verandert de beroepsbevolking door een voortgaande feminisering van de arbeidsmarkt en differentiatie naar afkomst/cultuur. In Nederland is de arbeidsparticipatie van vrouwen relatief hoog, al werken zij vooral in deeltijd. Het patroon van het anderhalf verdienende gezin is dominant. Toch zullen naar verwachting steeds meer vrouwen grotere deeltijd- of voltijdsfuncties vervullen, omdat hun opleidingsniveau inmiddels dat van mannen begint te evenaren. Voor hoogopgeleide vrouwen ligt in de EU de arbeidsparticipatie nog maar enkele procenten onder dat van mannen (in Nederland overigens nog 10%), voor laagopgeleide vrouwen is dat circa 20%. Het aantal één-ouder en gescheiden gezinnen neemt toe en meer vrouwen zullen hoofdkostwinner zijn. Ook de culturele diversiteit van de beroepsbevolking neemt toe. Voor hoogopgeleide kenniswerkers is de arbeidsmarkt steeds meer internationaal ('battle for talent'). Door regionale groei- en krimpverschillen is er migratie binnen Nederland en tussen landen van de EU (de spreekwoordelijke Polen, op dit

moment circa 150.000). Zo zijn er de latere generaties van immigranten uit Turkije, Marokko en voormalige koloniën, naast een nieuwe instroom in verband met huwelijk en asiel.

Op de derde plaats betekent de verwachte verdubbeling van de 'grijze druk' (verdubbeling van het aantal productieven op het aantal niet-productieven), dat van de bevolking in de productieve leeftijd gemiddeld een forse productiviteitsstijging wordt verwacht om welvaart te behouden en sterk stijgende sociale uitgaven (zorg, voorzieningen, pensioen) te kunnen bekostigen. Deze laatste ontwikkeling zet zich ook na 2030 door, omdat een verdere stijging van de levensverwachting aannemelijk is, versterkt door medische doorbraken. Deze prognose inclusief de omvang van de verwachte stijging van de zorgkosten is echter onzeker, omdat tegelijkertijd de gevolgen van leefstijlaandoeningen (zoals obesitas) en nieuwe epidemieën (zoals vogelgriep) zich moeilijk laten voorspellen.

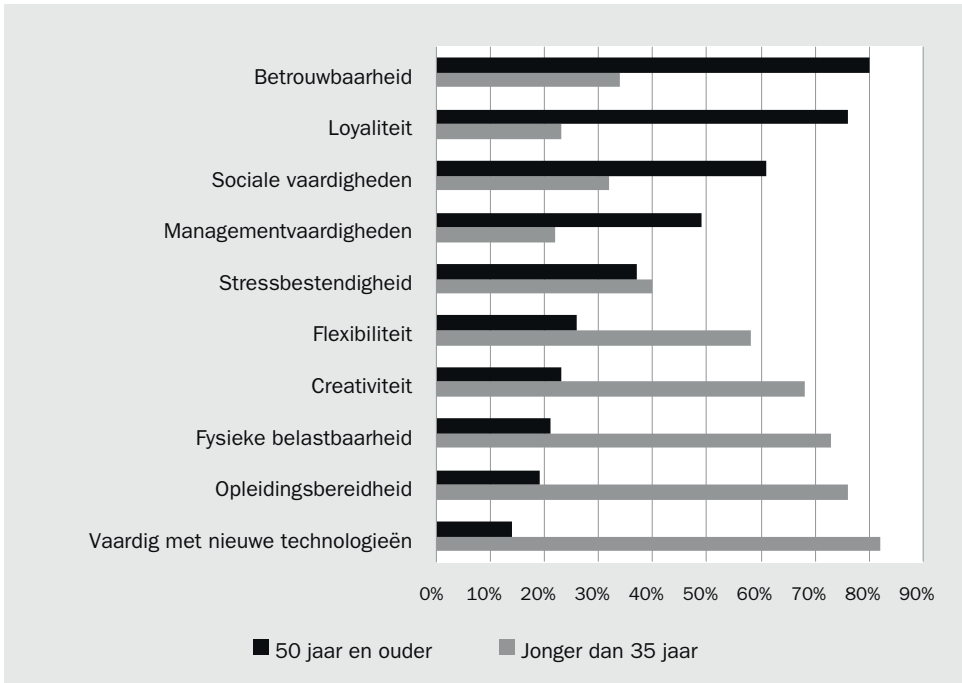
Menselijk kapitaal

Wanneer we het hebben over de noodzakelijke productiviteitsstijging gaat het niet zozeer om de kwantiteit maar om de kwaliteit van het arbeidsaanbod. Zijn de mensen voldoende toegerust voor de functies van de toekomst, hoe zal het staan met hun kennis, gezondheid en vitaliteit? De OECD (2007) definieert menselijk kapitaal als 'de kennis, vaardigheden, competenties en eigenschappen belichaamd in het individu, die de creatie van persoonlijke, sociale en economische welvaart ondersteunen'. Hoe staat Nederland er wat dit betreft voor? Achtereenvolgens bekijken we het kennisniveau bij aanvang van de loopbaan, de mogelijkheden van een 'leven lang leren' en de gezondheid/vitaliteit van de beroepsbevolking in de komende jaren.

De generatie die in de jaren 2030-40 maximaal zal bijdragen aan de welvaart zit nu op school. En opleidingsniveau is de belangrijkste voorspeller voor tal van arbeidsrelevante kenmerken, van gezondheid tot participatie en productiviteit. Ondanks voortdurende discussies over de kwaliteit van het onderwijs staat buiten kijf dat in de afgelopen decennia het gemiddelde opleidingsniveau en de toegankelijkheid van onderwijs van de Nederlandse (en Europese) beroepsbevolking sterk is gestegen. Tussen 1998 en 2009 groeide het percentage mensen met een hbo of universitaire opleiding. Vooral in de jongere generatie zijn vrouwen inmiddels hoger opgeleid dan mannen: van de 25 tot 35 jarigen heeft 42% van de vrouwen en 36% van de mannen een hbo- of wo-diploma. Vanzelfsprekend vlakt deze ontwikkeling structureel af, omdat per definitie dit niveau niet voor iedereen is weggelegd. Nederland scoort in internationaal vergelijkend onderzoek naar het niveau van leerlingen (PISA) nog steeds goed, al lijkt er sprake van een dalende trend en zijn de bètarichtingen al jaren weinig populair. Ondanks de sterke stijging van het gemiddelde opleidingsniveau kent Nederland in vergelijking met andere landen een relatief sterke tweedeling in het onderwijs met een hoog percentage laagopgeleiden (circa 30%). Op het MBO-niveau scoort Nederland daarentegen weer gunstig, omdat een relatief groot deel van de leerlingen in het hoger secundair onderwijs een beroepsgerichte opleiding volgt. Of dit gestegen kennisniveau op de werkvloer goed

benut wordt is echter twijfelachtig. Ruim een derde van de hoogopgeleiden geeft aan te werken onder zijn/haar opleidingsniveau. Blijkbaar loopt de vraagkant van de arbeidsmarkt achter bij het aanbod van hoger opgeleiden en zal men maar matig in verdere opleiding investeren. Bovendien worden lager opgeleiden door hoger opgeleiden verdrongen, wat de arbeidsmarktpositie van lager opgeleiden verslechtert. Het initiële opleidingsniveau blijkt in alle landen namelijk zeer bepalend voor de arbeidsparticipatie: van de laagopgeleiden werkt gemiddeld ongeveer de helft, tegen 9 van de 10 hoogopgeleiden.

Zeker zo belangrijk als het initieel onderwijs voor de ontwikkeling van het menselijk kapitaal en productiviteit zijn de mogelijkheden om te blijven leren tijdens de loopbaan. Bovendien lijkt het erop of het initieel onderwijs zijn natuurlijke grenzen bereikt heeft in termen van de tijd die jonge mensen bereid zijn naar school te gaan. Dit geldt zeker voor laagopgeleiden, zoals de schooluitval in deze groep laat zien. In plaats van verlenging van de leerplichtige leeftijd lijkt het daarom verstandiger de leermogelijkheden tijdens de loopbaan te vergroten. Kennis verouderd immers snel en ook de motivatie om te leren verschilt naar gelang de arbeidssituatie. Om dit te realiseren bestaan er echter forse drempels, zowel bij de werknemer, werkgever, het onderwijs en de regelgeving. Een harde kern van circa 20% van de werknemers volgt gedurende de loopbaan nooit een cursus of training. Van doorslaggevend belang – zeker voor laagopgeleiden – lijkt de leercultuur binnen bedrijven te zijn. Het langer doorwerken (verhoging van de pensioengerechtigde leeftijd) impliceert een stijging van de productiviteit, mits de productiviteit en inzetbaarheid van oudere werknemers op peil blijft. Maar hier heersen op de werkvloer hardnekkig negatieve oordelen. Opvallend is dat slechts een derde van de werkgevers (in een onderzoek in 2009: Van Dalen e.a., 2012) denkt dat er in de eigen organisatie langer doorgewerkt zal worden. Dat zal vooral moeten gebeuren bij hun bureaus, want het percentage werkgevers dat denkt dat landelijk langer zal worden doorgewerkt is bijna het dubbele. Hier spelen niet alleen veronderstelde hogere loonkosten van ouderen, maar ook een sterk verschil in de beoordeling van hun competenties ten opzichte van jongere werknemers (zie figuur 7.2). En blijkbaar worden de eerste lager gewaardeerd. Dit geldt overigens ook voor andere Europese landen, maar Nederlandse werkgevers zijn hierover negatiever. In opleiding en ontwikkeling van oudere werknemers wordt dan ook weinig geïnvesteerd.



FIGUUR 7.2 Comparatieve voordelen van oudere en jongere werknemers. Percentage werkgevers dat een kwaliteit van toepassing acht op oudere dan wel jongere werkgevers (bron: ASPA Werkgeversonderzoek in Van Dalen e.a., 2012).

Mogelijk verbetert de leercultuur, ook voor oudere werknemers. Dat zal in de toekomst noodgedwongen zijn in verband met de technologische ontwikkelingen en de schaarste door vergrijzing. Het vertrek van de babyboomers betekent de komende 15 jaar een massieve ‘brain-drain’ van de arbeidsmarkt. Dit kan bij werkgevers leiden tot meer nadruk op ‘talent maken’ in plaats van ‘kopen’. Ook de sociale druk om scholing te volgen, kan toenemen. In sommige technische sectoren is deze druk op dit moment al zeer groot, waarbij onvoldoende gekwalificeerd personeel op alle niveaus als reden wordt genoemd om te overwegen productie naar het buitenland te verplaatsen.

De gezondheid van de beroepsbevolking is een derde essentiële component in het menselijk kapitaal en het tot op hogere leeftijd kunnen doorwerken. Hier zijn voor de toekomst tegenstrijdige trends te verwachten. Enerzijds neemt door de expanderende medisch-technologische kennis en de nog steeds grote welvaart de gemiddelde gezondheid toe. De gemiddelde levensverwachting blijft stijgen. Hoewel binnen bedrijven de fysieke arbeidsomstandigheden nog steeds verbeteren, zijn er nieuwe arbeidsrisico's te verwachten, vooral in verband met de mentale en psychosociale belasting in een toenemend aantal functies (productiedwang, flexibel werk, agressie en geweld) en zittend werk bij veel werkzaamheden. Specifieke groepen als laagopgeleiden, mensen met meer aandoeningen tegelijkertijd ('comorbiditeit') en mensen van allochtone afkomst lopen nog extra risico. Het aantal mensen in de beroepsbevolking

met gezondheidsbeperkingen neemt eveneens toe door de vergrijzende beroepsbevolking en de stijging van het aantal 'overlevers' dankzij de medische technologie. Al met al lijkt voor de komende decennia de verwachting gerechtvaardigd dat er in de beroepsbevolking meer mensen met gezondheidsproblemen actief zijn, voor wie uiteenlopende arbeidsaanpassingen noodzakelijk zijn om hun arbeidsparticipatie en -prestatie te borgen. Dit zal extra eisen stellen aan de het zorgsysteem en de preventiemogelijkheden in de verschillende sectoren in de samenleving, inclusief het bedrijfsleven.

Sociaal kapitaal

Sociaal kapitaal gaat over de verbanden, gedeelde waarden en het vertrouwen die individuen en groepen in staat stellen om productief samen te werken. Waar sociaal kapitaal duidt op de prestaties en veerkracht van maatschappelijke verbanden en instituties, geeft menselijk kapitaal de individuele vermogens weer. Toch zijn beide nauw verbonden, zoals blijkt uit het gegeven dat het intermenselijk vertrouwen toeneemt met het opleidingsniveau. Voor een vergrijzende samenleving is sociaal kapitaal van levensbelang, omdat het solidariteit tussen generaties én innovatiekracht fundeert. Nederland scoort gunstig ten opzichte van andere Europese landen wat betreft betrokkenheid bij de samenleving, deelname aan vrijwilligerswerk, het vertrouwen in de politiek en dergelijke, die het sociaal kapitaal representeren. Vooralsnog is er een groot vertrouwen in het 'samen' aanpakken van maatschappelijke uitdagingen. Gunstig is ook dat de kans op 'overerfbare' armoede en sociale uitsluiting in de afgelopen 20 jaar in Nederland klein is gebleken. Voor de toekomst zijn er echter ook bedreigingen voor de consolidatie van het sociaal kapitaal. Zo staat de deelname aan vrijwilligerswerk en mantelzorg onder druk door de individualisering, grotere arbeidsparticipatie van vrouwen en het tot op hogere leeftijd doorwerken. Een groeiende kloof tussen hoog- en laagopgeleiden kan eveneens een bedreiging zijn voor het toekomstig sociaal kapitaal. Hoog- en laagopgeleiden verkeren steeds meer in eigen werelden, waarbij de doorstroming op de arbeidsmarkt, maar ook in sociaal opzicht – bijvoorbeeld in de keuze van de huwelijkspartner of woonomgeving – steeds geringer wordt. Onder laagopgeleiden treedt dan accumulatie van gezondheids- en sociale risico's op, zoals werkloosheid en schulden. Anderzijds lijkt binnen ondernemingen het bewust investeren in sociaal kapitaal en maatschappelijk verantwoord ondernemen meer ingang te vinden. Oriëntatie op maatschappelijk verantwoord ondernemen ('People, Planet, Profit') blijkt bij te dragen aan de productiviteit, gezondheid, vitaliteit en inzetbaarheid van medewerkers en aan de continuïteit en imago van het bedrijf (Delmas en Pecovic, 2012).

De vraagzijde van de arbeidsmarkt

Met welk hoogproductief werk zal Nederland de komende decennia de kost verdienen? En hoe zullen we dit werk zo efficiënt en slim mogelijk organiseren? Het thema waar sociale innovatie over gaat. Belangrijke trends zijn processen van globalisering en lokalisering, tech-

nologische doorbraken en transitie naar een duurzame economie, en sectorspecifieke ontwikkelingen in werkgelegenheid en vaardigheden. Voor een klein land als Nederland met een open exportgerichte economie zijn buitenlandse ontwikkelingen dominant. De richting waarin de internationale arbeidsdeling zich over de lange termijn ontwikkelt, is echter onzeker. Dit geldt zeker na de grote internationale verschuivingen die optreden sinds de crisis van 2008. Naast globalisering en de opkomende markten is er sprake van processen van regionalisering en lokalisering om allerhande dienstverlening en productie weer op regionale/lokale schaal te organiseren. Stijging van de transport- en transactiekosten, recycling, robotisering, 'customer intimacy' en opkomende streekcultuur zijn de drijvende krachten om de productie weer dicht bij huis te laten plaatsvinden. De toename van het aantal ouderen impliceert bovendien een toenemende vraag naar nieuwe technologie en persoonsgebonden diensten op lokaal niveau. Vooral in de krimpregio's kan dit voor problemen zorgen: die zijn sterk vergrijsd met een grote vraag naar diensten, maar met een gering arbeidsaanbod.

Hoe hobbelig ook, de weg naar een duurzame economie is op termijn zeker vanwege grondstoffen-schaarste en milieubehoud. Innovatiekracht zal vooral tot uiting komen in de transitie naar een 'groene' of duurzame economie. Hiervan worden slechts geringe kwantitatieve effecten verwacht voor de arbeidsmarkt. Waarschijnlijk treden wel grote kwalitatieve verschuivingen op tussen sectoren en beroepen. Van energiebesparende maatregelen profiteert de bouw- en installatiesector. Transitie in mobiliteit (elektriciteit, waterstof), energievoorziening (warmte-krachtkoppeling, biomassa, windenergie), hergebruik van producten en materialen (cradle-to-cradle, redistributie) zullen alle in de komende 50 jaar plaatsvinden. Een groot deel van de nieuwe werkgelegenheid en functies die dit met zich meebrengt, vraagt een hogere opleiding. Traditionele specialisaties en grenzen tussen beroepen vervagen. Een vergrijsde arbeidsmarkt die niet geïnvesteerd heeft in menselijk kapitaal zal meer moeite hebben deze transitie aan de vraagzijde van de arbeidsmarkt te volbrengen.

Wat is er te zeggen over de verwachte behoefte aan (sectorspecifieke) vaardigheden en werkgelegenheid? Gezondheidszorg, distributie, logistiek, hotel- en cateringdienstverlening zijn de grootste groeisectoren op de middellange termijn tot 2020. Ook hier speelt technologie en productiviteitstijging een belangrijke rol. Zo zijn voor de gezondheidszorg aanvankelijk grote personeelstekorten voorspeld. Maar juist voor de ziekenhuiszorg lijkt dit te gaan meevallen door productiviteitstijging en innovatie. De werkgelegenheid in de industrie zal licht afnemen, waarbij er door de vergrijzing toch een substantiële vervangingsvraag zal zijn. De investeringen bij de overheid en in de publieke dienstverlening zullen vooral een arbeids- en kostenbesparend oogmerk hebben (de 'compacte overheid'). De vergrijzing zorgt immers voor een personeelsuitstroom, terwijl door de schuldenproblematiek de begrotingen van de overheden (niet alleen in Nederland) structureel onder druk staan. De werkgelegenheid in het onderwijs is stabiel, maar hier is het probleem het vertrek binnen een korte periode van de babyboomgeneratie. De werkgelegenheid in hooggekwalificeerde functies zal sterk groeien. Ook de werkgelegenheid in laaggekwalificeerde functies in de dienstverlening groeit. Werkgelegenheid in middenkaderfuncties neemt af. Dit komt neer op een 'polarisatie

van de arbeidsmarkt', waarbij de lonen voor hoogopgeleiden door schaarste een stijgende trend kunnen vertonen, maar die van de laagopgeleiden onder druk zullen staan.

Sociale innovatie als strategie

Innoveren is een proces waarin mensen nieuwe combinaties maken ('neue Kombinationen', Schumpeter, 1934) van aanwezige kennis en technieken. Dit leidt dan tot nieuwe kennis, technieken en toepassingen, soms in nieuwe markten. Financier, manager, uitvinder, uitvoerder, collega's, marketeer tot en met eindgebruikers zijn er allen bij betrokken. Het succes van de ontwikkeling van ideeën tot op in de markt gerealiseerde innovaties wordt in hoge mate bepaald door de samenwerking tussen deze partijen. Innovatieve organisaties geven daarom structurele ruimte voor dergelijke samenwerking, ook over organisatiegrenzen heen. Vernieuwing van de arbeidsorganisatie in deze zin ('sociale innovatie') maakt dat technologische innovaties versnellen en beter op de markt worden gebracht ('valorisatie') en beter landen bij gebruikers en afnemers ('acceptatie'). Met deze invalshoek betekent sociale innovatie het werk zo te organiseren dat mensen met hun energie en talenten een zo groot mogelijke en zinvolle bijdrage kunnen leveren aan de prestaties van de onderneming en zijn omgeving. Onderzoek (zie bijvoorbeeld Volbeda e.a., 2006; Pot, 2012) wijst uit dat een inzet op sociale innovatie samenhangt met verbetering van bedrijfsprestaties. Maar een strategie van sociale innovatie speelt zich niet alleen af op bedrijfs- of organisatieniveau. Een dergelijke strategie richt zich ook op netwerken of ketens van werken, leren en innoveren: leerwerknetwerken op mbo, hbo en wo-plus niveau, regionale ontwikkelingscentra rondom grote bedrijven en kennisinstellingen. Daarnaast is er het maatschappelijk niveau van sociale innovatie: systeeminnovaties die leiden tot efficiency, vernieuwing van arbeidsverhoudingen of 'risk governance' die de introductie van nieuwe technologieën en hieraan gerelateerde onzekerheden op een transparante manier mogelijk maakt. En niet in de laatste plaats kan een sociale innovatiestrategie zich richten op het individuele niveau: uitdagend werk, professionele autonomie, zich blijven ontwikkelen, stimulerend leiderschap, dialoog in de arbeidsrelatie, gezondheid/vitaliteit: investeren in menselijk kapitaal.

In de herijking van het industrie- en bedrijvenbeleid die de overheid samen met bedrijfsleven en kennisinstellingen in gang heeft gezet onder de noemer topsectorenbeleid voor negen topsectoren, neemt de 'human capital agenda' een belangrijke plaats in. Deze wordt vooral in verband gebracht met het (dreigend) gebrek aan goed gekwalificeerd personeel dat in alle technische sectoren en de gezondheidszorg een groot zorgpunt is. Maar ook wordt er gewezen op de sleutelrol van sociale innovatie om de innovatiekracht van het Nederlandse bedrijfsleven te versterken. Vanuit arbeidsmarktoogpunt wordt vergrijzing in sommige topsectoren als bedreiging gezien. Andere sectoren, zoals Life Sciences & Health, High Tech Systems, Tuinbouw en Agrifood zien juist in de demografische ontwikkelingen en de noodzaak van duurzaamheid een belangrijke kans voor innovatie en versterking van de concurrentiekracht.

De bovenstaande verkenning van de arbeidsmarkt van de toekomst en de demografische uitdagingen leiden tot de conclusie dat investeringen in menselijk en sociaal kapitaal een logisch antwoord zijn en dat sociale innovatie hierin een centraal thema is op individueel, organisatie- en maatschappelijk niveau. In het dagelijkse leven kunnen we ons nog moeilijk een voorstelling maken hoe sterk de veranderingen zullen zijn. We zijn gewend geraakt aan de historisch gezien grote welvaart die we hebben opgebouwd en aan het succes van de vergrijzing. Nog nooit hebben zoveel mensen tot op zo hoge leeftijd zo gezond geleefd. Nederland bevindt zich – in vergelijking met andere landen – bovendien in een redelijke uitgangspositie om de demografische uitdagingen aan te gaan: de jeugdwerkloosheid is relatief laag, het onderwijsniveau is hoog, er werken – zij het vooral parttime – relatief veel vrouwen, de kans op ‘overerfbare’ armoede en sociale uitsluiting is (nog) klein, bedrijven zijn in weerwil van de economische crisis relatief gezond. De Nederlandse 75-plusser is en zal relatief welgesteld zijn met een koopkrachtige vraag.

Dit hoofdstuk is een krachtig pleidooi om bij het opvangen van de demografische consequenties het versterken van sociale innovatie een centrale positie in de beleidsagenda te geven op een breder terrein dan het ‘topsectorenbeleid’ alleen. Dit betekent niet dat ‘het beleid’ het moet oplossen. De titel van dit boek luidt immers niet voor niets ‘Sociale innovatie doe je zelf’. De werkende doet het zelf door zijn leervermogen en inventiviteit beter te benutten en bedrijven/instellingen doen het zelf door leervermogen en inventiviteit van hun werknemers beter te benutten en te organiseren over de organisatiegrenzen heen. In dit boek worden vele ‘game changers’ besproken, van praktijkvoorbeelden in het MKB, tot ‘design thinking’, ‘job crafting’ en zelfroosteren. Deze nadruk op zelf doen en verantwoordelijkheid nemen is de laatste jaren op veel beleidsterreinen gebruikelijk geworden, maar is vanuit het oogpunt van sociale innovatie niet synoniem met een ‘laissez faire’ politiek. Op de eerste plaats liggen bij (semi)publieke organisaties zelf vanzelfsprekend nog ruime mogelijkheden voor sociale innovatie. Er is bijvoorbeeld een ‘slimmernetwerk’, dat vernieuwers binnen Rijk, provincies, gemeenten, waterschappen en politie verbindt. Maar zie ook de in menig recent regeerakkoord opgenomen paragraaf over vermindering van regeldruk of het gebruik van ICT. Op de tweede plaats is van belang wat Hemerijck (2012) de ‘toerustingsagenda’ noemt bij het overwinnen van de crisis in Europa. Hij betoogt dat we er met alleen een versoberingsagenda niet komen en dat investeringen in menselijk kapitaal evenzeer noodzakelijk zijn. Uit landenvergelijkingen maakt hij op dat dergelijke investeringen structureel samenhangen met een hogere arbeidsparticipatie en –productiviteit, met meer welzijn van gezinnen en betere schoolprestaties en bovendien met het tegengaan van de dalende vruchtbaarheidstrend. Dit alles drukt, zo betoogt hij, de kosten van de vergrijzing en versterkt het financiële draagvlak van de welvaartstaat.

Conclusie

Er zal de komende decennia tengevolge van de demografische veranderingen veel van onze creativiteit en organisatievermogen verwacht worden. Arbeidsorganisaties – in welke vorm dan ook – spelen een centrale rol. Niet alleen omdat vergroting van concurrentievermogen en productiviteit een noodzaak is in de globaliserende wereldeconomie, maar vooral ook omdat voor tachtig procent van de beroepsbevolking de arbeidsorganisatie het belangrijkste platform is om zich te blijven ontwikkelen en om de risico's op ongezondheid zo klein mogelijk te houden. Arbeidsorganisaties – van vitale vrijwilligersorganisaties en efficiënte klantgerichte ziekenhuizen tot coöperaties van ZZP'ers en succesvolle transnationale ondernemingen – zijn dus belangrijke representanten van het 'maatschappelijke middenveld' voor het investeren in menselijk en sociaal kapitaal, hoe marktgedreven zij ook opereren. Hierop zullen zij ook worden aangesproken, te meer omdat te verwachten is dat de overheid door de schuldenproblematiek een kleinere rol zal spelen dan voorheen. Deze bijdrage is een pleidooi voor een strategische en brede toepassing van de principes van sociale innovatie als 'vergrijzingsstrategie'. Principes die ook elders in deze publicatie uitgebreid worden belicht en door Fietje en collega's zijn onderbouwd. Een maatschappelijke strategie om de toekomst van een vergrijzende samenleving succesvol tegemoet te treden. Het begint bij de erkenning dat investeren in menselijk kapitaal in alle lagen van de bevolking en over de hele levensloop, loont. Duurzaamheid wat betreft milieu en grondstoffen is in steeds meer ondernemingen vanzelfsprekend. Nu nog de duurzame inzetbaarheid van medewerkers.

Referenties

Centraal Planbureau (2010). Vergrijzing verdeeld. CPB: Den Haag.

Dalen, van H., Henkens, K., Conen, W., Schippers, J. (2012). Dilemma's rond langer doorwerken; Europese werkgevers aan het woord. Amsterdam: Nederlands Interdisciplinair Demografisch Instituut.

Delmas, M.A., Pekovic, S. (2012). Environmental standards and labor productivity: Understanding the mechanisms that sustain sustainability. *Journal of Organizational Behavior*, Sept.; DOI: 10.1002/job.1827

Hemerijck, A.C. (2012). De Toerustingsimperatief en de Eurocrisis. Rede bij de aanvaarding van het ambt van hoogleraar Institutionele Beleidsanalyse aan de Faculteit der Sociale Wetenschappen van de Vrije Universiteit van Amsterdam 25 oktober 2012.

Pot, F. (2012). Sociale innovatie: historie en toekomstperspectief. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken* (28) 1.

Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.

Vaas, F. (2001). Arbeidsproductiviteit verhogen door slimmer werken. *Christen Democratische Verkenningen*, (7/8/9), 26-32.

Volberda, H.W., Bosch, F.A.J. van den, Jansen J.J.P. (2006). *Slim managen & innovatief organiseren*. Rotterdam: Eifel.

› DEEL III

**OPLOSSINGEN VOOR
“SOCIALE INNOVATIE,
DOE JE ZELF”**

8. Er was eens een workshop (over zelfredzaamheid)

Marc Steen

Overheden, bedrijven en andere organisaties willen sociale innovatie stimuleren—daaronder kan onder andere worden verstaan: het organiseren van sociale processen als oplossingen voor maatschappelijke problemen. Het stimuleren van creativiteit en samenwerking staat daarbij centraal. We kunnen ons richten op het empoweren van burgers, not-for-profit organisaties en commerciële bedrijven om creatief te kunnen samenwerken aan het oplossen van maatschappelijke problemen. Bijvoorbeeld op het gebied van gezondheid, veiligheid, mobiliteit, energie, duurzaamheid. Een organisatie zoals TNO kan processen en tools aanreiken waarmee mensen ‘in het veld’ concreet aan de slag kunnen.

De kamer is ruim en licht. In het midden staat een ovale tafel. Het knalgroene tafelblad staat op de juiste hoogte voor staand vergaderen en zal straks ruimte bieden voor acht mensen. Het tapijt lijkt op kunstgras. Twee zijden van de kamer hebben grote ramen—zowel in de breedte als in de hoogte—die een wijds uitzicht bieden over de binnenstad. Je kunt de duinen en de zee zien. Aan de andere twee zijden van de kamer hangen beeldschermen. Daarop kunnen de deelnemers straks beelden en filmpjes tevoorschijn toveren vanaf hun mobiel of tablets. Karin heeft een donkerblauw pak aan, met daaronder een vrolijke lichtgroene blouse. Farshad heeft zwarte halfhoge lederen schoenen en een nette spijkerbroek, met daarop zijn zwarte coltrui. Ze lopen heen en weer en leggen spullen klaar. Karin blijft voor het raam stil staan en kijkt naar buiten. Ze ademt rustig en rekt zich uit. Farshad legt de kartonnetjes klaar op de tafel. Hij legt ze volgens een precies patroon neer.

Farshad: Hebben we alles?

Karin: Ja hoor. Geeltjes. Stiften. De kartonnetjes met instructies. En acht tablets.

Farshad: Okay dan.

Karin: Het materiaal is in orde. Heb jij Aisha nog gesproken?

Farshad: Vanmorgen, kort.

Karin: Ook over of ze nog contact heeft gehad met de buurtbewoners en hoe ze straks de workshop gaan doen?

Farshad: Ja hoor. Is goed gegaan, zei ze. Dat proces loopt lekker, hoor.

Karin: Vaak wel, hè? Toch moet ik er soms nog aan wennen.

Farshad: Ja :-). Wij leggen alles klaar. Gaan wij de kamer uit. Doen zij alles zelf.

Karin: Wij reiken alleen het proces en de tools aan.

Participatie Checklist

- Maximaal acht deelnemers, face-to-face of online
- Minimaal vijf burgers of ondernemers (social entrepreneurship)
- Expertises aanwezig, combinaties mogen :-)
 - Sociologie, psychologie
 - Business, financiën
 - Design, creativiteit
 - Technologie, inhoud
- Van tevoren verwachtingen managen
- Van tevoren 'sensitiseren', bijv. video-dagboekjes

Workshop Checklist

- Sessie 1: Kritiek, huidige situatie
- Sessie 2: Fantasie, gewenste situatie
- Sessie 3: Actie en overlap met volgende serie workshops
 - Checklist Intervention Framework: doelgroep, gedragsverandering, determinanten, interventies
 - Checklist Value Case: actoren en relaties, verschillende soorten waarde, effecten
 - Checklist Regelgeving en besturing
 - Checklist Prototypes en pilots organiseren en evalueren (human-centred design)

Capabilities/Empowerment Quick Scan

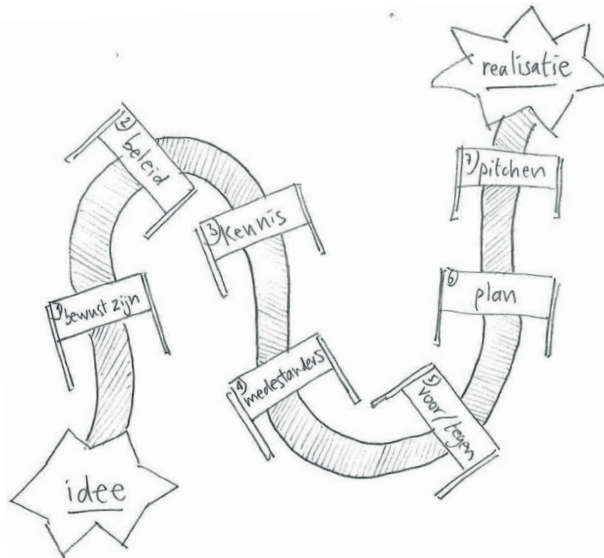
Welke capabilities willen we ons hier/nu (eigenlijk) op richten?

- Gezondheid en integriteit van lichaam
- Veiligheid, controle over omgeving
- Zelfredzaamheid, samenredzaamheid (community resilience)
- Relaties vormen en onderhouden
- Betekenisvol werken
- Vrijheid en mobiliteit
- Duurzaam omgaan met energie
- Zintuigen, verbeelding, nadenken
- Emoties – voelen en uitdrukken
- Kritisch reflecteren en handelen
- Deelnamen aan ecologisch systeem
- Spelen, lachen, ontspannen, recreëren

(Nussbaum 2011, pp. 33-34)

Technologie/enabling > Capabilities/empowerment > Gedrag/vrijheid

- Over welke enabling technologie hebben we het? Als middel om mensen te empoweren om capabilities te ontwikkelen
- Welke sociale, culturele en individuele factoren hebben invloed op het ontwikkelen van die capabilities?
- Hoe waarborgen we de vrijheid in keuze en handelen?
Zodat we niet bepaald gedrag (impliciet) voorschrijven of uitsluiten.



1. Bewustzijn: Bevorderen van bewustzijn 'ik kan iets veranderen (self-efficacy)', 'negatief klagen' ombuigen in 'positieve actie'
2. Beleid: Check wat het huidige beleid is voor het geconstateerde probleem... wellicht zijn er al initiatieven of andere ervaringen?
3. Kennis: Vergroten van kennis over het geconstateerde probleem om eigen expertise te vergroten en betere gesprekspartner te worden.
4. Medestanders: Vinden van medestanders, bijv. ook binnen dienstverlenende organisaties... tegenstander > medestanders :-)
5. Voor/tegen: Alle voors en tegens op een rij zetten en bespreken met enkele deskundigen of smaakmakers en bredere groep burgers.
6. Plan: Plan maken inclusief begroting en planning en beoefde resultaten. En aansluiten bij beleid en voortbouwen op anderen.
7. 'Pitchen': Indienen en eventueel extra communicatie, zodat het plan – dat kwaliteit en draagvlak heeft – de juiste aandacht krijgt.

Karin: En? Hoe ging het?

Aisha: Goed wel. Het ging duidelijk soepeler vergeleken met de eerste workshop. Toen waren we natuurlijk nog bezig met oud zeer benoemen. En daar ruimte aan geven.

Karin: Ja, inderdaad. En daardoor kon het deze keer positiever richting de toekomst.

Farshad: En de tools werkten goed, zag ik.

Aisha: Ja, ze konden goed verder. Vooral met die discussie over capabilities. Je ziet dat dat zo goed helpt bij het helder krijgen van doelen en middelen, en het aanbrengen van focus. Ze pikten dat goed op. En voor de volgende workshop gaan ze daar ook een flink stuk in voorbereiden.

Karin: Dan gaan ze toch verder met die zelfredzaamheid, toch?

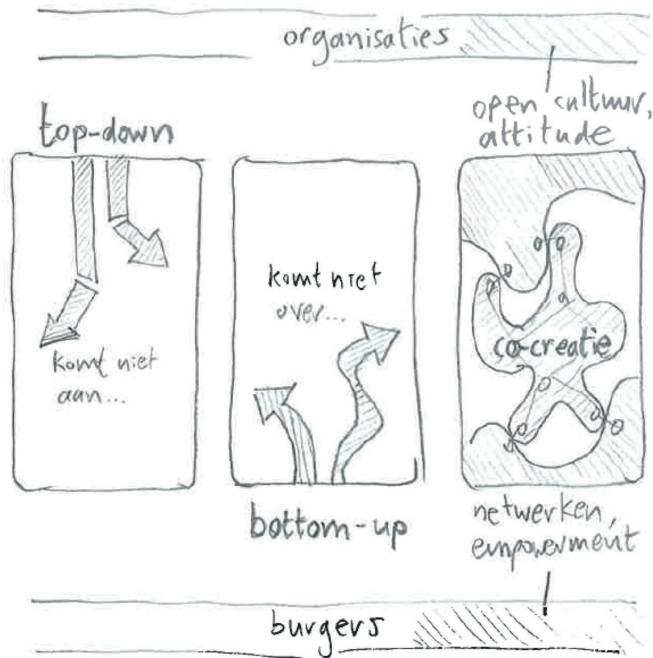
Aisha: 'Samenredzaamheid', noemden ze het zelf ook al. Mooi moment was dat :-)

Farshad: Over koffie gesproken :-) Zullen we een ommetje lopen en drie lekkere lattes halen?

Overheden, bedrijven en andere organisaties willen sociale innovatie stimuleren. Eén van de betekenissen van sociale innovatie is: 'the design and implementation of "new products, services and models... that simultaneously meet social needs and create new social relationships or collaborations. In other words, they are innovations that are both good for society and enhance society's capacity to act" (Mulgan e.a., 2007). In deze betekenis gaat sociale innovatie over het organiseren van sociale processen als oplossingen voor maatschappelijke problemen. Sociale innovatie in deze betekenis gaat over het stimuleren van creativiteit en samenwerking – over het stimuleren van co-creatie (Sanders en Stappers 2008) en co-design (Steen, 2012).

Deze vorm van sociale innovatie kan een speerpunt van TNO worden. Als we de lijn doortrekken van kennis ontwikkelen, naar kennis toepassen, naar kennis ter beschikking stellen aan mensen 'in het veld', dan zou TNO zich in de toekomst kunnen richten op het empoweren van burgers, not-for-profit organisaties en commerciële bedrijven om creatief te kunnen samenwerken aan het oplossen van maatschappelijke problemen. Bijvoorbeeld op het gebied van gezondheid, veiligheid, mobiliteit, energie, duurzaamheid—thema's waarbinnen TNO positieve en duurzame impact wil realiseren.

Een dergelijke aanpak past ook in de trend van 'Big Society'. Vroeger probeerden overheden om top-down interventies door te voeren, maar dat bleek relatief duur en vaak ineffectief (Figuur: Top-down). Vervolgens probeerden ze bottom-up initiatieven te stimuleren, maar die strandden of verzandden vaak in procedures (Figuur: Bottom-up). Daarom is het goed om nu in te zetten op co-creatie, in twee richtingen: top-down een opener cultuur en attitude te stimuleren binnen bijvoorbeeld overheden, zodat deze ontvankelijker worden voor bijvoorbeeld burgerinitiatieven; en bottom-up empowerment en sociale netwerken te stimuleren, zodat burgers en ondernemers makkelijker en succesvoller initiatieven kunnen realiseren (Figuur: Co-creatie).



Idealiter staan in een dergelijke aanpak participatie en empowerment centraal: het co-creëren van innovaties en technologie die mensen op hun eigen manieren kunnen gebruiken en kunnen inzetten om hun capabilities te ontwikkelen—waarbij ze de vrijheid hebben om hun eigen versie van ‘het goede leven’ kunnen leven. Een dergelijke aanpak sluit aan bij de ‘capability approach’ (Sen, 1999; Nussbaum, 2011; Oosterlaken en Van der Hoven, 2012). Idealiter richten innovatieprojecten zich niet slechts op het ontwikkelen van technologie (‘te weinig’) en schieten ze ook niet door in het voorschrijven van specifiek gedrag (‘te veel’), maar op participatie en empowerment.

Hierboven heb ik geschetst hoe TNO processen en de tools kan aanreiken waarmee mensen ‘in het veld’ aan de slag kunnen. ‘Elke vaardigheid en elke wetenschap [elk TNO project] is [immers] gericht op iets goeds’ (Aristoteles), op ‘het goede leven’, in al zijn verscheidenheid.

Referenties

Aristoteles (1999). *Ethica Nicomachea*. Groningen: Historische Uitgeverij.

Mulgan, G. (e.a.) (2007). *Social innovation: What it is, why it matters and how it can be accelerated*. Londen: The Young Foundation/Saïd Business School.

Nussbaum, M.C. (2011). *Creating capabilities*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Oosterlaken, I., Hoven, J., Van der. (2012). *The Capability Approach, Technology and Design*. Berlin: Springer.

Sanders, E.B.N., Stappers, P.J. (2008). Co-creation and the new landscapes of design. *CoDesign*, 4(1), 5-18.

Sen, A. (1999). *Development as freedom*. New York: Knopf.

Steen, M. (2013). Co-design as a process of joint inquiry and imagination. *Design Issues*, forthcoming.

9. Job crafting: sleutelen aan je eigen baan

Luc Dorenbosch

Job crafting komt steeds meer centraal te staan bij bedrijven. Oorspronkelijk op de kaart gezet in 2001 door de Amerikaanse professoren Amy Wrzesniewski en Jane Dutton, biedt het meer dan tien jaar later een logica die aan interesse wint. De term job crafting heeft nog wel een introductie nodig, en dient verbonden te worden met actuele thema's als duurzame inzetbaarheid en sociale innovatie. Daarnaast worden, op basis van een recente casus bij een grote gemeente, enkele voorbeelden gegeven van manieren waarop werknemers hier sleutelden aan hun eigen baan.

Introductie

Ik werkte nog niet voor TNO toen in 2003 Fietje in het boek *Balanceren tussen uitdaging en stress* twee woorden gebruikte waar mijn generatie van net afgestudeerden veel last van had: levensstress in combinatie met een weinig uitdagende startersfunctie. Het woord “quarter-life crisis” was net een nieuw woord en op de vrijdagmiddagborrel met vrienden duiden we de paniekaanval van weer een oud-medestudent die niet zeker meer was van zijn studieliefde, terwijl zijn werk bestond uit het tijdelijk opvullen van het zoveelste zwangerschapsverlof. We hadden het goed gehad in de jaren negentig en dachten niet na over een tekort aan banen. Tegen het einde van de studiejaren in het nieuwe millennium werd echter duidelijk dat het werk in de HR-wereld niet meer voor het oprapen lag. En zo pakte iedereen wat hij of zij pakken kon. De een, gemakkelijker dan de ander, kwam (tijdelijk) terecht bij een ministerie, een bank, een call center, een adviesbureau of, zoals in mijn geval, een AIO-plek op de universiteit.

Nu 10 jaar later kun je goed zien wat de quasi-rekenkundige functie (dezelfde opleiding) x (andere interesses + sterktes) x (opofferingsbereidheid) met de loopbanen van mij en mijn studievrienden heeft gedaan. We “zijn” operationeel manager, TNO-onderzoeker, recruiter, job coach, strategisch beleidsadviseur of ZZP-er geworden en zijn nog lang niet klaar. Ware (loop)baaninnovaties, ieder via een eigen kronkelpaadje dat we nooit hadden kunnen uittekenen toen we afstudeerden in dezelfde studierichting. De eerste 10 jaar van je werkzame leven blijken inderdaad een balanceeroefening tussen uitdaging en stress. Je helt over naar de ene kant om te snappen en te grijpen wat je écht interesseert terwijl je op hetzelfde moment moet zorgen dat alles wat je nog niet kent, weet, kunt en durft je teveel wordt. Leren balanceren is vallen en opstaan, stomme fouten begaan, verkeerde keuzes maken. Maar dan moet je dat wel doen.

Het is een heel erg groot en waar cliché: leren is fouten maken. En innovatie is de kunst die fouten structureel op te lossen. Fietjes werk is doordrenkt van deze principes. Hoe kunnen

we werk als basis van vooruitgang laten dienen? Hoe richten we ons werk in zodat iedere werknemer mee bij kan dragen aan het innoverend vermogen van organisaties en de economische voorspoed van Nederland? Voorspoed kan nooit enkel het werk van een kleine schare knappe bèta-koppen zijn. In haar leidende rol binnen TNO en bij het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie (NCSI) is dat dan ook altijd het uitgangspunt geweest. Aantonen en laten zien dat organisaties beter af zijn met medewerkers die fouten mogen maken en ze ook mogen en kunnen oplossen. De synergie tussen autonomie en regelmogelijkheden. Een inspanning die samen met haar vele collega's resulteerde in wetenschappelijk onderbouwd, maar praktijkrelevant onderzoek aangevuld met casuïstiek om cijfersceptici de mond te snoeren. Mooi werk.

In dit hoofdstuk wil ik graag de aandacht vestigen op het idee van job crafting wat in 2001 door Amy Wrzesniewski en Jane Dutton werd geïntroduceerd in de wetenschappelijke literatuur. Niet als leuk theoretisch speeltje, maar als een gestold idee op basis van vele observaties en interviews met werknemers. Job crafting omvat een relatief nieuw onderzoeksveld, dat ons mogelijk op een blinde vlek wijst met betrekking tot thema's als sociale innovatie en kwaliteit van de arbeid. De blinde vlek is dat het uitgangspunt van veel van de literatuur rondom innovatie van onderaf, waarbij werknemers bijdragen aan proces- of productvernieuwing, uitgaat van een ondersteunende structuur of cultuur die van bovenaf moet worden aangewakkerd. Dat wordt gekenmerkt door de zin: "Organisaties zouden iets moeten doen met (streep door wat niet van toepassing is) zelfsturende teams, functieroulatie, zelfroosteren of het nieuwe werken, want onderzoek wijst uit dat...". Het onderzoeksdomein rondom job crafting stelt daarbij de volgende vragen terug: Welke kleine impliciete baaninnovaties doen werknemers allemaal al zonder dat organisatie daar specifiek werk van maakt? Welke doelen streven werknemers daarmee na? Wanneer is dat functioneel dan wel dysfunctioneel? Hoe kun je van deze inzichten gebruik maken om werknemers bewuster te maken van hun onbewuste innovatievermogen? Wat levert dat de werknemer en de organisatie op?

Deze vragen zijn leidend in dit hoofdstuk waarin ik zo toegankelijk mogelijk enkele job crafting principes van uiteen zal zetten. Het eerste deel is daarbij een tekst al eerder opgeschreven door Van Vuuren en Dorenbosch (2011). In het laatste deel bespreek ik daarnaast enkele nieuwe observaties en bevindingen van een traject bij een afdeling van een grote Nederlandse gemeente met als doel het idee achter job crafting (of: sleutelen aan je werk) aan te wakkeren bij werknemers, en impliciete werkprocesinnovatie expliciet te maken. Een boeiend proces.

Wat is job crafting?

Een goede Nederlandse vertaling van job crafting is er eigenlijk niet. Soms wordt ernaar verwezen als 'baanboetseren', 'taakknutselen' of het 'kneden' van je werk (en dus niet het kneden van jezelf!). Liever heb ik het over het 'sleutelen' aan je werk, waarbij je job crafting kan zien als een continu proces. De uitdagende stelling daarbij is dat elk werk vrijheidsgra-

den kent om delen ervan zelf te veraangename. Elke werknemer kan sleutelen aan zijn baan om goed en gezond te blijven functioneren. Niet elke werknemer zal die ruimte zien en de technieken kennen om het te doen. Met deze nuchtere doe-het-zelversgedachte is een vergelijking met de bouwwereld gauw gemaakt.

JE BAAN ALS EEN HUIS

Vergelijk een baan eens met een woonsituatie. Zo mocht je van sommige hospita's en verhuurders van studentenkamers nooit een muurtje een andere kleur geven of de vloerbedekking vervangen. Soms werden deze kamers helemaal gestoffeerd opgeleverd. Om je in de kleine woonruimte toch thuis te voelen legde je een fleurig vloerkleed neer, won je met het inbouwen van een hoogslaper ruimte terug en hing je posters aan de muur. Zelfs een beperkte woonruimte kon je zo prima naar eigen smaak inrichten. Totdat je een vaste vriend of vriendin kreeg, afstudeerde en een baan vond. Je woonbehoeftes veranderden en je ging op zoek naar iets voor jezelf. De student die na jou de kamer kreeg, maakte er vervolgens weer iets heel anders van. En ook jij begon je nieuwe woonruimte opnieuw te schilderen en in te richten naar eigen (en soms andere) smaak.

Met een (eerste) baan is het mogelijk hetzelfde als met een woonruimte. Je betreft een mooi omschreven, getaxeerde en gestoffeerde baan. Maar dan begint het pas. Je bouwt naast je kerntaken gaandeweg wat activiteiten in waarmee je persoonlijke affiniteit hebt (voorzitter van de personeelsvereniging, OR-lidmaatschap), of je trekt bepaalde klanten naar je toe met wie een goede relatie is opgebouwd. Je spreekt met sommige mensen af samen een nieuwe klus op te pakken, je vraagt je baas of je wat later kunt beginnen en eindigen, omdat je dan met je partner kunt meerijden. Anderzijds probeer je routinetaken over te dragen aan nieuwe collega's en voor moeilijke werkopdrachten steun en hulp te zoeken. Totdat je promotie maakt of een andere baan vindt en degene die na jou komt de functie weer heel anders oppakt. En ook jij richt een nieuwe functie weer anders in, naar eigen smaak en kunnen.

Deze metafoor vormt de grondslag voor de vraag waarop job crafting een deel van het antwoord vormt: hoe kan het bijvoorbeeld dat twee collega's met dezelfde functieomschrijving die op hetzelfde moment in dezelfde baan begonnen zijn na verloop van tijd toch een andere baan hebben? Ze hebben gesleuteld aan hun baan! Ze zijn er andere taken erbij gaan doen, ze doen ze op een andere manier die bij hen persoonlijk past, ze besteden er een verschillende hoeveelheid tijd aan of ze zijn in de jaren verschillende werkrelaties aangegaan.

Werknemers worden gevormd door hun opleiding en werkervaring, en zijn daardoor in staat om gegeven taken op een bepaald niveau te verrichten. Maar uit onderzoek van onder meer Justin Berg en collega's (2010) blijkt dat medewerkers zelf ook hun werk vormgeven, zodat het steeds beter aansluit bij wat ze kunnen en willen. Dat onderzoek leert dat werknemers zelf kleine aanpassingen in hun werk aanbrengen zodat het aansluit bij hun persoonlijke behoeftes, sterke kanten en capaciteiten. Je kunt bijvoorbeeld extra taken aan je baan toe-

voegen, taken anders uitvoeren of taken samen met collega's oppakken. Je kunt op heel veel verschillende manieren blijven sleutelen aan je takenpakket, werkomgeving, de betekenis van je werk of de sociale relaties in je werk. Job crafting moet je dan ook niet beschouwen als een nieuw wasmiddel op de winkelschappen, maar als een andere manier van de was doen.

Ondanks alle veranderingen in je baan en op persoonlijk vlak, kun je al craftend plezierig, betekenisvol en gezond werk behouden. Je sterke eigenschappen, behoeftes en vermogens kun je steeds opnieuw ijken, en daarmee je werk steeds opnieuw inrichten. Zie het als verbouwing van je baan, een kleine renovatie of het opnieuw inrichten van je dagelijkse werkzaamheden. En natuurlijk kun je niet zomaar de sloophamer in de hand nemen en aan de slag gaan. Bij een verbouwing van je huis is het belangrijk om van tevoren de volgende vragen te stellen:

- Stort mijn huis niet in als ik een muurtje weghaal?
- Moet ik hiervoor een vergunning aanvragen?
- Wat zullen mijn burens van een uitbouw vinden?
- Wat kost het me en wat doet het met de waarde van het huis?
- Wie gaat dit financieren?
- Wat kan ik zelf en waarvoor moet ik hulp inschakelen?
- Hoe lang mag het allemaal duren?
- Kan ik niet beter verhuizen?

Bij het sleutelen aan je baan is het goed om jezelf min of meer vergelijkbare vragen te stellen. Gaandeweg dit hoofdstuk zullen we stilstaan bij de vragen die opkomen met betrekking tot de kansen en de beperkingen van job crafting.

Wat je wilt, maar vaak niet krijgt

Job crafting verwijst naar een manier voor het nastreven van een betere baan zonder weg te gaan. Want veelal lijkt de controle over je eigen baantevredenheid te bestaan uit het dan maar veranderen van baan als je huidige werk je niet meer zo bevalt. Als Nederlandse werknemers van baan wisselen, is dat veelal omdat ze interessanter, uitdagender werk willen (SCP, 2005). Het percentage dat interessant werk als voornaamste reden voor een baan- of functiewissel noemt, is sinds de jaren tachtig van de vorige eeuw gestegen naar 25%. Het aandeel werknemers dat om redenen van een beter loon of meer toekomstzekerheid van baan wisselden, vertoont sinds eind jaren tachtig zelfs een (lichte) daling. Een interessante, uitdagende baan is dus in het algemeen een belangrijke drijfveer voor Nederlandse werknemers om bij hun baas te blijven.

Maar organisaties zijn niet altijd zodanig ingericht dat ze gedurende een langere tijd iedereen blijven voorzien van interessant, uitdagend werk. Goede organisaties zullen ervoor proberen te zorgen dat de opgedane kennis en vaardigheden zo lang mogelijk optimaal benut worden. Je kunt doorgroeien naar een zwaardere functie, waarbinnen je kennis en vaardigheden meer waard zijn. Je krijgt op dat moment ook meer betaald dan toen je binnenkwam en je je waarde nog helemaal moest bewijzen. Toch liggen loopbaanpaden voor een groot deel vast. Zou je hogerop willen, dan liggen daar vaak al uitgekristalliseerde functies voor je klaar. Wil je voorman in de bouw worden, dan komen daar ook administratieve handelingen bij kijken. Wil je teamleider worden, dan kun je rekenen op meer overleguren met andere teamleiders. Bovendien worden met elke trede omhoog in de organisatiepiramide zwaardere, interessantere functies steeds schaarser. Om ook als je niet klimt te blijven zorgen voor een gevoel van groei en waardering, kun je bij goed presteren wel klimmen op de loonladder zonder dat je baan wezenlijk verandert – je wordt er enkel beter in en de loonstijging houdt je in evenwicht. Maar een jaarlijkse loonsverbetering maakt je baan niet wezenlijk anders of interessanter. Dit biedt een van de verklaringen voor de bevinding dat uiteindelijk niet het salaris, maar het gebrek aan uitdaging in het werk vaker maakt dat werknemers beslissen te vertrekken. Immers, organisaties zijn er niet op gericht jouw persoonlijke interesses in het werk te vervullen; organisaties creëren amper nieuwe functies op maat.

HET ONTSTAAN VAN NIEUWE FUNCTIES

Wat gebeurt er als organisaties wel pogen nieuwe functies te creëren? Onderzoek naar de evolutie van 'nieuwe' functies werpt hierop een interessant licht. Relatief nieuwe functies zijn bijvoorbeeld nurse practitioners en mondhygiënist. Ze bestonden voorheen niet en zijn om verschillende redenen in het leven geroepen. In de zorg was er bijvoorbeeld behoefte aan verpleegkundigen die meer medische taken konden verrichten om de dokter of chirurg te ontlasten. In tandartspraktijken zag je de opkomst van de mondhygiënist die ook verschillende tandheelkundige taken kan overnemen van de tandarts.

Nieuwe functies moeten, net als een nieuwe collega, hun plaats verwerven te midden van al bestaande functies. Hoewel er aan het ontstaan van de functie wel een idee ten grondslag lag, blijkt dat de uiteindelijke inhoud wordt bepaald door de wijze waarop collega's in bestaande functies reageren op de komst ervan. Zijn ze bereid daadwerkelijk taken af te staan en over te dragen? Accepteren 'normale' verpleegkundigen de nurse practitioner als verpleegkundige-plus?

Onderzoek waarbij de ontwikkeling van de nieuwe functie tot een volwassen functie is gevolgd, toont dan ook aan dat er bijvoorbeeld bij nurse practitioners in de eerste jaren een veelheid aan taken tot de functie ging behoren. Men wurmde zich bijna letterlijk tussen de bestaande functies en pakte alles aan. Daarna kromp het takenpakket geleidelijk tot een reeks onderscheidende taken voor die functie die in de jaren daarna niet veel veranderde. Bij mondhygiënist bleek dat de ontwikkeling van de functie ook erg afhing van de tandartsenpraktijk waaraan de mondhygiënist verbonden is. Sommige tandartsen gaven meer ruimte voor het overnemen en samenwerken bij tandheelkundige ingrepen. In andere praktijken werd de functie beperkt tot relatief eenvoudige ondersteuning van de tandarts.

Met nieuwe functies lijkt het in beginsel nog alle kanten op te kunnen. Werknemers testen eerst de taakruimte, krijgen de ruimte of deze wordt hen juist weer ontnomen. Onderscheidende taken bestendigen zich en vormen zo vrij organisch de uiteindelijke functie.

Wanneer jouw organisatie waarschijnlijk toch geen persoonlijk interessantere functies gaat creëren, waarom zou je dan eigenlijk blijven? Ons antwoord: omdat je tot op zekere hoogte zelf kunt sleutelen aan je eigen werk en er zo je eigen functie van kunt maken. Daarover gaat job crafting. Naar analogie van de bevindingen met nieuwe functies doe je dat door te besluiten dat je opnieuw gaat beginnen in je eigen werk.

Het wat, waarom, hoe en wie van job crafting

Craftende werknemers sleutelen aan hun werk om een 'juiste plek' of juiste aansluiting met het werk voor zichzelf te creëren. 'De juiste man/vrouw op de juiste plek' is niet per se het doel waarmee alleen je manager, baas of P&O'er aan de slag is.

Wat?

Job crafting als begrip is ontstaan als een reactie op de gedachte dat je motivatie, welzijn en prestaties in het werk alleen bepaald worden door externe factoren als de functieomschrij-

ving, de leidinggevende, de werkplek, de ontwikkelkansen en bijvoorbeeld het loon dat er tegenover staat. Met blauwdrukken van 'goed' personeelsmanagement en een 'goede' baan zouden managers top-down het werk kunnen ontwerpen met als uitkomst dat werknemers meer gemotiveerd, gezond en productief zijn. Beleid en baan vormen de werknemer en niet andersom. Job crafting veronderstelt echter een dynamisch perspectief waarbij ook de werknemer actief is in het ontwerpen of aanpassen van zijn of haar baan.

MARX, SCHOPENHAUER OF TOCH BANDURA?

Of de mens zijn omgeving vormgeeft of door zijn omgeving gevormd wordt, is een klassieke filosofische vraag. Met betrekking tot het werk nam Karl Marx het laatste standpunt in: werknemers worden gevormd en geleefd door hun werk. De Duitse filosoof Schopenhauer zou een ander standpunt innemen: mensen zijn actieve vormgevers van hun eigen (werk)omgeving. De Canadese psycholoog Bandura draagt een derde mogelijkheid aan: het is niet het een of het ander, mensen zijn zowel de producenten als het product van sociale systemen. Maar wat is nu waar?

In een grootschalig onderzoek van Frese en collega's (2007) onder voormalig Oost-Duitse werknemers na de val van de muur is geprobeerd hierop een antwoord te vinden. Dezelfde werknemers werden op vier verschillende tijdstippen gevraagd naar hun werkkenmerken en de mate waarin ze persoonlijk initiatief namen om werkwijzen te verbeteren, oftewel te craften. De onderzoeksresultaten tonen aan dat de baan(inhoud) niet alleen de werknemer vormt, maar dat de werknemer in het verloop van de tijd ook zijn of haar baan vormgeeft door nieuwe initiatieven te ontplooiën in het werk. Wanneer het werk mogelijkheden voor initiatief biedt, zal de werknemer zijn of haar baan weer veranderen, wat weer mogelijkheden creëert om nieuwe veranderingen aan te brengen. Deze resultaten bevestigen een kijk op werknemers als actieve spelers in de organisatie die zelf invloed uitoefenen op hun werkinhoud en werkomgeving in plaats van enkel te reageren op, of geleefd te worden door het werk. Werknemers doen hierbij niet altijd alles zelf. Het tonen van initiatief in het werk kan door leidinggevendenden ook zodanig gewaardeerd worden dat men er nieuwe uitdagendere taken bij krijgt. Men wint dan het vertrouwen dat men goed kan omspringen met nieuwe taken en bevoegdheden. Zo wordt er een positieve spiraal van verandering in werking gezet. Bandura lijkt het het meest bij het rechte eind te hebben.

In dit perspectief is de werknemer dus niet het lijdend voorwerp dat het werk overkomt en daar al dan niet onder lijdt, maar een leidend voorwerp dat zelf de leiding neemt in het vormgeven van zijn baan.

Waarom?

Werknemers job craften om verschillende redenen. Enerzijds zijn ze gebaat bij een aansluiting van het werk op hun persoonlijke kennis, vaardigheden en vermogens om het gezond en met een gevoel van vakmanschap te kunnen uitvoeren. Anderzijds kunnen ze sleutelen aan de aansluiting tussen hun werk en hun persoonlijke voorkeuren, waarden, interesses of passies, om zo gemotiveerd hun werk te blijven doen. Wat het job craften moet opleveren is erg persoonlijk. In de literatuur worden verschillende motieven om te job craften onderscheiden, bijvoorbeeld:

- controle over eigen handelen;
- een positief zelfbeeld;
- menselijk contact;
- een betekenisvolle bijdrage aan anderen of de maatschappij;
- het kwijt kunnen van persoonlijke sterke kanten in het huidige werk;
- het voorkomen van, of kunnen omgaan met negatieve aspecten van het werk.

Dat persoonlijke werkdoelen er in alle soorten en maten zijn, maakt dat ook job crafting zich op veel verschillende wijzen kan voordoen. Het is belangrijk te erkennen dat de na te streven persoonlijke werkdoelen niet altijd in lijn hoeven te liggen met de doelen van de organisatie of van je collega's. Wat jij belangrijk vindt en wat jij zou willen aanpassen of toevoegen aan het werk, kan indruisen tegen het werkproces. Dit moet je van te voren afwegen om de haalbaarheid van je persoonlijke werkdoelen te bevorderen. Het is dan ook belangrijk dat bij het job crafting de doelen van de organisatie niet uit het oog worden verloren.

Hoe?

Hoe kun je nu job craften door zelf aan je eigen werk te sleutelen? Er kunnen verschillende soorten aanpassingen in het werk worden onderscheiden. Ze kunnen taakgericht, relationeel, cognitief of contextueel zijn. Het kan gaan om concrete bewerkingen van het takenpakket, maar ook om het aangaan van andere werkrelaties met collega's of klanten, of cognitieve aanpassingen door het werk op een andere manier te bekijken. Aanpassingen van de werkcontext houden in dat je dezelfde taken blijft doen, maar binnen een andere context, werkplek, werktijd. Het gaat vaak om kleine aanpassingen van het werk waarmee het beter bij je blijft aansluiten. Het gaat dus niet om het volledig herzien of verbouwen van je baan. In de onderstaande tabel 9.1 geven we een overzicht van de vier verschillende job craftingsvormen en enkele voorbeelden van job craftingstechnieken.

Tabel 9.1 Voorbeelden job craftingstechnieken

JOB CRAFTINGSTYPE	VOORBEELDEN JOB CRAFTINGSTECHNIKEN
Taakcraften: het actief aanpassen van het aantal en soort taken	<ul style="list-style-type: none"> - het toevoegen van betekenisvolle, uitdagende taken - het herverdelen van de aandacht voor persoonlijke interessante taken - het delen van belastende taken met andere collega's - het samenvoegen van versnipperde taken - het afstoten van belastende of betekenisloze taken
Relationeel craften: het actief aanpassen van relaties met anderen	<ul style="list-style-type: none"> - het aangaan van meer of juist minder relaties met anderen in het werk (ook samenwerken) - het aangaan van een ander type relaties - het vermijden/doorgeven van voor de medewerker negatieve werkrelaties
Cognitief craften: het actief aanpassen van je kijk op de betekenis van het geheel aan taken voor jezelf en voor anderen	<ul style="list-style-type: none"> - het vergroten van de bewustwording over de onderlinge samenhang tussen de huidige taken - het veranderen van het beeld van het doel van het werk - het veranderen van het beeld van wat het werk betekent voor anderen
Contextueel craften: het actief aanpassen van de werkplek/werkomgeving/werktijd	<ul style="list-style-type: none"> - het herinrichten (of oprissen) van de fysieke werkomgeving - het veranderen van de werkomgeving/werkplek - het aanpassen van de (hulp)middelen waarmee de taken worden uitgevoerd - het veranderen van het tijdstip waarop het werk wordt uitgevoerd

Deels ontleend aan Wrzesniewski en Dutton (2001)

Om een idee te krijgen van wat er kan worden verstaan onder de verschillende job craftings-technieken geven we van elk een voorbeeld.

VOORBEELDEN VAN JOB CRAFTING

TAAKCRAFTEN: TOEVALLIGE TRAININGSROL

Een onderhoudsmonteur die voor de introductie van een nieuwe productietechnologie zich helemaal heeft verdiept in dit systeem gaat uit zichzelf nieuwe werknemers inwerken. Het geeft hem plezier en voldoening om op deze manier met verschillende mensen te werken en nieuwe werknemers zo beter te leren kennen. Sindsdien is zijn takenpakket aangevuld met een informele trainingsrol, waarbij hij alle nieuwe medewerkers wegwijs maakt in het werken met het nieuwe systeem, zonder dat deze rol formeel onderdeel uitmaakt van zijn werk.

RELATIONEEL CRAFTEN: SCHOONMAKERS ALS TOUR GUIDES

Amerikaanse onderzoekers interviewden schoonmakers in het ziekenhuis over wat hun werk betekenisvol maakt en houdt. Sommige schoonmakers bleken persoonlijk betekenisvolle werkrelaties aan te gaan met patiënten en bezoekers van patiënten. Dit deden ze bijvoorbeeld door bezoekers de weg te wijzen en rond te leiden, of door het praten met patiënten die hun verhaal kwijt willen. Hierdoor krijgen ze het gevoel dat hun werk meer is dan alleen het schoonmaken. Ze voelden zich meer onderdeel van de gang van zaken in het ziekenhuis. De schoonmakers zien het sociale aspect van hun werk nu als een onderdeel van het genezingsproces van patiënten.

COGNITIEF CRAFTEN: EEN GROENE PEN DOET WONDEREN

In een ingezonden brief in de Volkskrant beschrijft een oud-lerares de voordelen van het corrigeren van proefwerken met een groene pen in plaats van met een rode. Door de juiste antwoorden groen te onderstrepen in plaats van de foute met een rode pen door te strepen legt zij volgens haar de nadruk op datgene wat leerlingen goed hebben gedaan. Dit geeft hen meer zelfvertrouwen. Ook voor haarzelf verandert het werk hierdoor: 'Deze aanpak motiveert enorm. Ik voel mij een betere leerkracht.' Door een kleine aanpassing in de werkwijze (het gebruik van een groene pen in plaats van een rode) veranderde de oud-lerares het beeld van haar werk.

CONTEXTUEEL CRAFTEN: GEBORTELOKET IN HET ZIEKENHUIS

Vanuit ambtenaren van de burgerlijke stand kwam het idee om ook een geboorteloket in een ziekenhuis te openen. Direct na de geboorte van het kind kunnen de trotse ouders ter plekke aangifte doen. Ambtenaren die de geboorteaangiften verwerken, kwamen zo in een andere omgeving, waarbij ze het gevoel hadden dat ze zich meer dienstbaar naar de burger opstelden en onderdeel uitmaakten van het dagelijkse leven. Aan de taken veranderde in wezen niets. De verandering van de omgeving kan echter wel bijdragen aan de betekenis van het werk voor anderen en meer persoonlijk werkplezier.

(Met) wie?

Sleutelen aan je eigen werk hoeft geen solistische activiteit te zijn. Vaak heb je in je werk anderen nodig om je persoonlijke werkdoelen te bereiken. Dit kunnen je directe collega's zijn of je leidinggevende. Het voorbeeld van het gebruiken van een groene pen voor het nakijken van werkstukken in plaats van een rode pen, toont aan dat dit niet altijd het geval hoeft te zijn. De ambtenaren van de burgerlijke stand die samen het plan smeden om in het ziekenhuis geboorteaangiften te verwerken, krijgen ongetwijfeld zowel met elkaar te maken (Wie gaat wanneer? Wil iedereen dit?), als met de leidinggevende (Waarom willen jullie dit? Hoe

gaan we dat loket inrichten?) en het ziekenhuis zelf (Waar kunnen we zo'n loket plaatsen? Hoe denk je dat de kersverse ouders zullen reageren?). Kortom: werken doe je vaak niet alleen, dus job crafting vaak ook niet.

Het nastreven van een gezamenlijk werkdoel kan een manier zijn om het werk aan te passen zonder anderen te benadelen. Denk aan twee collega's die afspreken om bepaalde minder leuke taken, die ze normaal afzonderlijk van elkaar doen, samen op hetzelfde tijdstip uit te voeren, waardoor ze minder opzien tegen die taken en elkaar zo nodig kunnen ondersteunen. Het betreft hier een kleine aanpassing, waarbij men elkaar nodig heeft en waaraan men beiden iets heeft. Individueel en collectief job craften hoeven elkaar niet uit te sluiten; werknemers kunnen beide vormen toepassen. Vooral in banen waarin werknemers afhankelijker zijn van elkaar, ligt het voor de hand dat zij meer samen job craften, omdat aanpassingen in het werk van de een dan vaker consequenties heeft voor het werk van de ander.

Job Crafting: een werkdefinitie

Theoretisch is het job craftingsconcept nog steeds in ontwikkeling. Praktisch zijn er inmiddels verschillende voorbeelden van job craftingstechnieken die werknemers zelf of gezamenlijk toepassen om een eigen persoonlijk werkdoel na te streven. De een ingrijpender dan de ander. Tot slot, om helder te concluderen waar het bij job crafting over gaat zou je de volgende "spelregels" als werkdefinitie kunnen hanteren:

Job crafting is:

- het zelf of gezamenlijk met collega's mooier maken van je eigen werk door kleine concrete aanpassingen in taken, relaties, cognities of context aan te brengen,
- gericht een betere inzetbaarheid middels het versterken van de aansluiting van het werk op je persoonlijke behoeftes, sterke kanten, interesses en fysieke en/of cognitieve capaciteiten,
- vanuit je eigen motivatie en inzicht in de ruimte die het werk biedt voor aanpassingen,
- ter bevordering of behoud van uitdagend, betekenisvol en gezond werk,
- met oog voor organisatiedoelstellingen en zonder collega's, klanten, patiënten etc. te benadelen.

Casus: Gemeenteambtenaren sleutelen aan hun werk

Onlangs hebben we met een afdeling van een grote Nederlandse gemeente een job crafting trainingstraject afgerond waaraan zo'n 100 gemeenteambtenaren deelnamen. Deze afdeling van de gemeente kende geen specifiek personeelsprobleem, maar zag wel dat de veranderingen in het werk en de nieuwe gemeentekoeurs die gevaren werd noodzaakte tot het weer eens in gesprek gaan met medewerkers over hun werk. Belangrijk in de eigen organisatiefilosofie was dat in een moderne gemeentelijke organisatie niet alleen geïnvesteerd werd in de fysieke en digitale kant van "het nieuwe werken", maar dat ook medewerkers de mentale

ruimte om “nieuw” te kunnen werken echt zagen en ook willen benutten. Het traject omvatte per werkgroep (totaal 13 groepen) het deelnemen aan drie bijeenkomsten over een periode van 6-8 weken. In de tijd tussen de groepsbijeenkomsten gingen werknemers alleen of met een collega aan de slag met een klein werkexperiment waarmee men sleutelde aan het eigen werk. Ik bespreek hier bondig hoe het traject eruit zag en wat de uitkomsten waren.

Het traject ‘sleutelen aan je werk’

De eerste bijeenkomst met de gemeenteambtenaren had als doel om de deelnemers zelf een persoonlijk werkexperiment te laten formuleren waarmee ze zelf aan de slag gingen in de weken die volgden. We ontwikkelden hiervoor een aanpak deels gebaseerd op een job crafting oefening van Berg, Dutton & Wrzesniewski (2008). Hiertoe gingen deelnemers in een workshopsetting aan de slag met een speelse analyse van het huidige werk waarbij men beoordeelde in hoeverre de afzonderlijke taken in het eigen takenpakket aansloten of beroep deden op iets waar ze erg goed in zijn (een sterkte of vakvaardigheid) of een drijfveer om het werk te doen. Niet alle taken en werkzaamheden die je verricht geven immers voldoening en niet alle taken doen beroep op wat je echt goed kan. Daarnaast werden welzijnsrisico’s geïnventariseerd. Waar lopen werknemers tegenaan in de uitvoering van hun werk? Wat belemmert werknemers wel eens om hun werk goed en gezond te kunnen uitvoeren? Deze koppelden deelnemers ook aan specifieke taken in hun werk, want in de taakuitvoering loopt men niet bij alle taken tegen (dezelfde) welzijnsrisico’s op. De uitvoering van sommige taken zijn risicovoller dan anderen. Door deze individuele taakanalyse door de ambtenaren zelf te laten doen en henzelf de analyse te laten duiden werd voor hen duidelijk welke van hun taken nog goed passen bij persoonlijke sterktes en drijfveren en welke taken veel energie doen weglekken of fysiek ongemak geven.

Dit inzicht bood de opstap voor het zelf formuleren van een werkexperiment waaraan ze dachten zelf iets zouden hebben als het gaat om een betere “fit” of aansluiting met het werk. Wil ik wat ik goed kan beter naar voren brengen in mijn werk? Wil ik wat ik belangrijk vind meer terugzien in mijn werk? Wil ik verstoringen of risico’s oplossen of wegnemen?

Deelnemers stond het geheel vrij iets te kiezen waar zij zelf behoefte aan hadden. Sommigen, zoals de job crafting theorie ook veronderstelt, waren al met sleutelexperimentjes bezig en wilden die graag in de trajectperiode serieuzer de aandacht geven. Enkelen zeiden dat het voor hen dat sleutelen niet hoefde – ze waren volstrekt tevreden met hun werk of ze waren bezig met een andere baan of functie. De meesten kwamen echter met een nieuw werkexperiment dat ze wel eens in de eigen werkomgeving wilden testen. Natuurlijk werd daarbij aandacht besteed aan de vraag of men het idee had dat het experiment geen grote ‘schade’ zou kunnen aanrichten aan het werkproces of aan collega’s – een belangrijke spelregel. Wat opviel was dat werknemers heel goed door hadden wat werkexperimenten zouden zijn die absoluut niet zouden kunnen in hun type werk, waardoor de voorstellen klein en praktisch, maar wel persoonlijk bleven. Een belangrijk detail: leidinggevendenden waren zelf niet aanwezig bij deze eerste bijeenkomst (daarmee hadden ze ingestemd).

In de tweede bijeenkomst werd met de verschillende groepen teruggeblikt op hoe de werkexperimenten in de weken daarvoor waren verlopen. Nu was de leidinggevende er wel bij. In deze bijeenkomst werden de persoonlijke baten van het werkexperiment en de persoonlijke kosten naast elkaar gezet en gewogen. Wat had het sleutelen aan het werk nu echt opgeleverd? Was het de moeite waard? Om vervolgens ook weer de vraag te stellen waar het experiment nog scherper zou kunnen om de baten de kosten te doen overstijgen.

De derde en laatste bijeenkomst werd gecombineerd met een regulier werkoverleg dat geleid werd door de leidinggevende. In deze “normale” setting in plaats van een “interventie” setting werd bekeken hoe de in het eigen team uitgevoerde werkexperimenten verder zouden kunnen worden geborgd of bevorderd, met vragen als: Wat moeten we blijven doen? Hoe houden we dat vast?

De werkexperimenten

Wat hadden ongeveer 100 ambtenaren nu ondernomen in zes weken tijd? Bedenk dat er in korte tijd dus 100 werkexperimenten zijn uitgevoerd die verschillende persoonlijke doelen hadden en zeer verschillend van aard waren. Vaak werden ze alleen ondernomen, maar in sommige gevallen ook met een of twee collega's samen. In het algemeen konden de ondernomen werkexperimenten in vier categorieën worden verdeeld welke grotendeels overeenkomen met de meer theoretische indeling van taak, relationeel, cognitief of contextueel craften. Ik zal er een paar toelichten.

1. Sleutelen aan taakgrenzen

In deze job crafting categorie vallen al die concrete werkexperimenten waarbij ambtenaren aangaven iets te willen doen met de tijd die ze aan taken besteden. Wanneer is de taak eigenlijk af? Hoeveel tijd moet ik eigenlijk besteden aan het oppakken van andermans problemen? Deze vragen komen voort uit werkpatronen en impliciete rollen die in het werk zijn gesleten en waar men eigenlijk wel eens aan wil sleutelen om meer taakduidelijkheid of rust in het werk te krijgen. Bijvoorbeeld:

'S OCHTENDS EVEN NIET STOREN A.U.B.

Een ervaren ambtenaar die altijd klaar staat voor collega's ziet zijn werk hierdoor fragmenteren. Hij is in de jaren een vraagbaak geworden, wat hij ook wel leuk vindt, maar ziet zijn eigen werk daarmee soms in de knel komen. Zijn experiment omvatte dat hij in een periode waarin het kon meer 'nee' ging tegen collega's die voor een ad hoc vraag aankloppen. Door 's middags wel beschikbaar te zijn voor vragen, bood de ochtend de tijd om taken die concentratie en continuïteit vereisen goed te kunnen doen. Een herallocatie van tijd en aandacht binnen zijn takenpakket bleek voor deze ambtenaar een nieuwe aanpak die even wat uitleg vergde aan collega's, maar snel begrepen en geaccepteerd werd.

Waar bovenstaand voorbeeld snel een positief resultaat opleverde, had het onderstaande werkexperiment wat meer voeten in de aarde:

GEEN MONA LISA, EEN BROOD IS GENOEG!

Een belastingambtenaar testte of hij de afhandeling bezwaarschriften ook in minder tijd kan doen. Niet door sneller te werken, maar door de tijd die hij besteedt aan het bijschaven van de tekst te reduceren. Het bijschaven kost tijd, maar levert mogelijk niet veel meer extra kwaliteit van het bezwaarschrift op. Hij zegt zelf dat hij altijd een Mona Lisa wil maken, maar mogelijk is een Brood ook goed genoeg. Hij test de kwaliteitgrenzen van deze taak door de 2 uur werktijd per bezwaarschrift eens terug te brengen naar 1 uur. Hij kon de effectiviteit goed testen, omdat al zijn bezwaarreplekken langs zijn leidinggevende gaan. Wanneer deze nog niet voldoende in orde zijn komen ze terug. Wat hem opviel is dat met 1 uur in plaats van 2 uur werk er niet meer replekken terugkwamen van zijn leidinggevende. Hij had er een dubbel gevoel bij. Ja, hij kon controle uitoefenen op zijn werkdruk. Maar wat had hij al die jaren dan veel tijd verspild! Ook zag hij dat hij zijn liefde voor het schoonschrijven nu minder terug in zijn werk. Het was nog even zoeken naar de juiste balans.

Een werkexperiment waarbij twee collega's andere afspraken maken over taakgrenzen bleek een voorzichtige win-win op te leveren.

MINDER RSI DOOR EEN COLLEGA TE BETREKKEN

Een collega met RSI-klachten sprak af met een andere collega dat zij dit jaar de tabellen voor een financieel jaarverslag ging opstellen. Exceltabellen maken bleek bij deze taak een inspannend klusje waarbij RSI klachten gauw aan de oppervlakte kwamen. De collega die dit van haar ging overnemen deed dit niet enkel uit collegialiteit. Voor haar was het betrokken raken bij het opstellen van het jaarverslag een nieuwe uitdaging in het werk wat de er langzaam ingeslopen routine kon doorbreken. De afspraak was dan ook dat ze niet alleen de tabellen ging maken, maar ze ook wat breder geïntroduceerd werd tot het goed opstellen van een jaarverslag. Het bleek een voorzichtige win-win. Voor de collega met RSI klachten was in eerste instantie lastig te accepteren dat ze niet alles meer aankon, terwijl haar expertise hoog werd aangeslagen en gewaardeerd. De ander zag een duidelijker resultaat van het werkexperiment, namelijk weer een nieuwe uitdaging in haar werk dat dreigde glans te verliezen.

2. Sleutelen aan bekwaamheden

Meer cognitieve varianten van het sleutelen aan het werk zagen we ook terug. Deze gingen bijvoorbeeld over sleutelacties waarmee werknemers hun interesses in het werk beter gingen aanboren of hun sterktes bijspijkeren:

MAANDAGOCHTEND: BIJSPIJKERTIJD

Een juriste besloot dat ze elke week op maandagochtend eens wilde beginnen met het bijhouden van jurisprudentie. Zoals het nu ging kwam het er vaak niet van, maar voor haar vak vond het belangrijk dat ze wist wat er allemaal speelde op haar rechtsgebied. Ze wilde weer aanhaken om een goed gevoel te krijgen bij haar werk, maar ook omdat het de kwaliteit van haar werk ten goede zou komen. Waarom de maandagochtend? Dan is de waan van de week nog even niet in beeld en kon ze met een gerust gevoel door de stukken spitten.

Ook kwamen er acties op touw om het gevoel van incompetentie op te heffen door van anderen iets te leren. Het gevoel een taak niet goed te kunnen blijkt een soms onnodig rotgevoel te geven, omdat je net niet goed weet hoe je iets aanpakt waardoor frustratie op de loer ligt.

COLLEGA GEEFT EEN OPFRIS-CURSUSJE

Door de komst van een nieuw administratieprogramma merken enkele administratief medewerkers dat ze teveel tijd en ergernis kwijt zijn met het werken met deze nieuwe software. Ze hebben een cursus gehad, maar deze bleek zo algemeen te zijn geweest dat veel van de kennis opgedaan in de praktijk niet meteen bruikbaar bleek. Een collega die de software goed onder knie had hoorde dit en bood aan een opfriscursus te geven aan de collega's die moeite hadden met het programma. Omdat hij ook dezelfde "taal" sprak en wist welke administratieverzoeken in de gemeente voorkwamen kon hij collega's snel en praktisch helpen met enkele noodzakelijke toepassingen van de software. Dit was gauw geregeld waardoor de noodzakelijke bekwaamheden bij iedereen werden bijgespijkerd.

3. Sleutelen aan communicatie

Op het relationele vlak werd er geëxperimenteerd met andere manier van communiceren. Emailtechnieken zoals niet meteen mailtjes beantwoorden als ze binnenkomen, of mailtjes waarin je in de CC staat in een apart mapje zetten waren heel praktische experimenten. Moeilijke experimenten ook. Dit mede omdat mensen het gevoel hebben dat wanneer ze altijd meteen een mailtje beantwoorden ze "de ander" teleurstellen of benadelen wanneer ze deze aanpak veranderen. Een ander concreet experiment kwam van een secretaresse:

VAKER BELLEN IN PLAATS VAN MAILEN

Een secretaresse zag dat in het maken van afspraken of het doorgeven van boodschappen de mail niet altijd handig was. Het duurde soms lang voordat ze antwoord kreeg, of ze kreeg weer een mailtje die vroeg om verduidelijking van een eerdere e-mail. En zo kon iets kleins lang duren omdat er door de mail ruis op de lijn kwam. Daarom nam ze zich voor om van de 10 keer dat ze normaal een collega mailde nu 5 keer te gaan bellen. Door te bellen kon je in een keer alles duidelijk maken en meteen oplossen. Dat scheelde veel wachttijd en de lichte ergernissen die ermee gepaard gaan.

4. Sleutelen aan plaats en tijd

In de laatste categorie vielen werkexperimenten waarmee werknemers sleutelden aan de tijd of plaats van een taak. Hiermee verandert er inhoudelijk niets aan de taak, maar kon de tijd waarop of de plaats waar de taak werd uitgevoerd mogelijk uitmaken in de effectiviteit en de tevredenheid met de uitvoering. Daartoe waren in het nieuwe kantoorconcept binnen de gemeente inmiddels mogelijkheden, maar deze werden niet altijd serieus benut. Dit gold vooral voor taken waarvoor veel concentratie vereist was, wat duidelijk naar voren kwam in het volgende simpele werkexperiment:

PROGRAMMEREN OP EEN ANDERE WERKPLEK

Een programmeur verantwoordelijk voor technisch applicatiebeheer, wilde graag vaker geconcentreerd kunnen werken. Het echte programmeerwerk vereist veel concentratie waardoor het blijven zitten bij collega's niet altijd een goede optie was vanwege de afleiding. Toch bleef hij vaak zitten omdat het werken te midden van collega's een sociale behoefte vervulde, maar ook vanwege het feit dat te midden van collega's je op de hoogte bleef van ontwikkelingen en actuele storingen. Het experiment omvatte dat de programmeur bij het meer ingewikkelde programmeerwerk op een andere rustigere plek in het gebouw ging zitten om toch goed aan het werk te kunnen zijn en zaken op tijd af te krijgen. Om de twee uur wandelde hij dan even naar collega's om te vragen of er nog nieuws was. Zo zonderde hij zich niet geheel af.

De persoonlijke kosten en baten van 'sleutelen aan het werk'

Wat leverden 100 kleine werkexperimenten ondernomen in een korte tijdsspanne van zes tot acht weken nu op? En wat zijn de persoonlijke kosten die er mee gepaard gaan? Dit hebben we direct gevraagd aan de deelnemers door ze een afweging tussen de kosten en baten te laten maken en op basis hiervan een rapportcijfer te geven voor hun eigen werkexperiment. Zo'n 60% van de deelnemers gaf het eigen werkexperiment op basis van de kosten en baten afweging op het moment van bevraging een 7 of hoger. Ongeveer 30% was voorzichtiger in wat het hen opleverde en gaf het rapportcijfer 5 of een 6 aan het eigen werkexperiment. De meest genoemde baten waren tijdswinst, een betere kwaliteit van het werk en het gevoel controle te kunnen uitoefenen op het werk. Daartegenover stonden persoonlijke kosten als

tijd/energie, het gevoel dat men aan andermans werk kwam of dat men collega's met extra werk or ergernis opzadelde.

Job crafting: kleine innovaties, fijne innovaties?

Ik hoor u mogelijk denken: die kleine werkexperimentjes, die zetten toch geen zoden aan de dijk? Met deze vraag worstel ik ook. Maar wie ben ik om deze vraag te beantwoorden? Het waren, in het geval van beschreven casus, de werknemers zelf die iets ondernamen waarvan 60% in ieder geval zag dat het hen iets op de korte termijn opleverde. Het waren voor hen nieuwe kleine sociale innovaties, waarmee ze sleutelden aan de eigen baan. Het waren 100 kleine innovaties in een periode van 2 maanden tijd, die de afdeling aan het denken zette over de ruimte die er was om het anders te doen. Ruimte die vaak niet benut werd, in ieder geval niet door iedereen. Mogelijk is job crafting dan ook gewoon het daadwerkelijk eens gebruik maken van regelruimte en -mogelijkheden die er zijn met als doel de aansluiting met je eigen werk te herpakken waar deze verloren dreigt te gaan. Boeiend was dat zelfs in deze middelbaar tot hoogopgeleide werkomgeving mensen aangaven dat het doen van werkexperimentjes een bijdrage leverde aan het gevoel weer controle te hebben over het werk. Blijkbaar is het bieden van autonomie niet genoeg. Enkel door het eens bewust te benutten krijgt het zijn waarde. Karel Soudijn, professor Psychologie aan de Universiteit van Tilburg, zei onlangs in een column nog iets zeer treffends:

“Job crafting betekent: in kleine stapjes je eigen werk interessanter, uitdagender en leuker maken. Het sluit aan bij de politieke filosofie van Karl Popper. Volgens Popper verandert de wereld niet ten goede door een revolutionair politiek programma te verwezenlijken. Grote programma's maken miljoenen slachtoffers. Popper zag meer heil in piecemeal social engineering. En dat is een mooi equivalent van het begrip job crafting. Zet kleine stapjes, dan kom je een heel eind.” (Soudijn, 2012).

Ik ben wat dat betreft een Popperiaan. Interessant genoeg zie ik dat in het thema job crafting zowel de wetenschap als de organisatiepraktijk een even grote belangstelling toont. Mogelijk is het een hype. Mogelijk wijst het op de zeldzame situatie dat de wetenschap nu eens niet uit de pas loopt met de organisatiepraktijk, maar dat er ook belangstelling is om met veel kwalitatieve praktijkvoorbeelden eens te willen begrijpen hoe werknemers zelf hun werk vormgeven. Ik zie zeker ook de link met de Lean-aanpak waarin continue procesverbetering samen met medewerkers wordt nagestreefd. Job crafting verkent wat er mogelijk is om niet enkel het werkproces, maar vooral ook de individuele baan continu te blijven voorzien van kleine opfrissers. Een mooie mogelijkheid om thema's als duurzame inzetbaarheid, maatwerk in arbeidsrelaties, sociale innovatie en arbeidsproductiviteit op één lijn te krijgen. Fietje zal zich vast verzuchten bij deze bijdrage en denken: Komen ze nu mee, dit heb ik al heel mijn werkzame leven geroepen!

Referenties

Berg, J. M., Wrzesniewski, A., & Dutton, J.E. (2010). Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 158-186.

Berg, J. M., Dutton, J. E. & Wrzesniewski, A. (2008). *Crafting a fulfilling job: Bringing passion into work*. University of Michigan: Centre for POS.

Frese, M., Garst, G., & Fay, D. (2007). Making things happen: Reciprocal relationships between work characteristics and personal initiative (PI) in a four-wave longitudinal structural equation. *Journal of Applied Psychology* 92(4), 1084-1102

SCP (Gesthuizen, M. & Dagevos, J., (2005). *Arbeidsmobiliteit in goede banen*. Den Haag: SCP

Soudijn, K. (2012). Klein maar fijn. *NSVP* jaarnaal, 8(1)

De Volkskrant (2010): Groene Pen (lezersbrief in Geachte Redactie). Link: <http://www.volkskrant.nl/>

Van Vuuren, H.A. & Dorenbosch, L.W. (2011). *Mooi Werk: naar een betere baan zonder weg te gaan*. Amsterdam: Uitgeverij Boom.

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

10. Duurzame inzetbaarheid en competentie management

Jac Christis & Marc Peeters

Over competentie management wordt te simpel gedacht. De standaard werkwijze heeft zijn beste tijd gehad, een alternatieve wijze is aan de orde. In het alternatief wordt niet gekeken naar functies en de daarvoor vereiste competenties. In plaats daarvan wordt gekeken naar teamtaken en competentie-niveaus waarop die taken door teamleden uitgevoerd worden (leerling niveau, competent niveau en expert niveau). De methodiek berust op zelfbeoordeling. Het streefdoel is dat alle taken door alle teamleden op competent niveau uitgevoerd kunnen worden (werken is geen topsport) en experts begeleiden leerlingen naar het competente niveau (professionalisering door de professional).

Inleiding

Duurzame inzetbaarheid heeft als doel alle medewerkers – van alle leeftijden, levensfasen en generaties – gezond, competent en gemotiveerd aan het werk te houden. Competentie management kan bijdragen aan het vergroten van de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. In deze bijdrage presenteren we een alternatief voor de wijze waarop competentie management meestal wordt vorm gegeven. Deze alternatieve werkwijze wordt op dit moment voor toepassing in de zorg geschikt gemaakt.

De standaardwerkwijze

In de standaardwerkwijze wordt eerst gekeken welke competenties vereist zijn voor het excellent presteren in een functie. Competenties worden daarbij breed gedefinieerd: het gaat niet alleen om kennis en vaardigheden, maar ook om motivaties en houdingen. Vervolgens worden medewerkers beoordeeld op het bezit van die competenties: laten ze in hun gedrag zien dat ze beschikken over de voor het werk vereiste competenties? Dit betekent dat in de standaardwerkwijze drie stappen doorlopen worden. In een eerste stap worden uit een woordenboek met dertig tot vijftig algemeen gedefinieerde competenties, drie tot vijf competenties geselecteerd die voor de desbetreffende functie relevant zijn. In een tweede stap worden deze competenties geconcretiseerd in gedragscriteria. En in een derde stap worden medewerkers aan de hand van deze gedragscriteria door de leidinggevende beoordeeld.

De introductie, uitvoering en het onderhoud van deze werkwijze kosten veel tijd en geld terwijl de opbrengsten ervan onzeker zijn. De oorzaak daarvan is gelegen in het feit dat men niet

alleen wil weten wie de goede en mindere presteerders zijn, maar ook wil weten op basis van welke competenties mensen excellent presteren.⁵

Een makkelijke en een moeilijke vraag

De standaardwerkwijze vindt haar oorsprong in het werk van McClelland (1973). Op zoek naar de voor het werk vereiste competenties vroeg hij organisaties hem een aantal goede en minder goede presteerders te leveren. Dat was geen probleem, want iedereen weet wie de goede en minder goede presteerders zijn. Vervolgens ging hij onderzoeken welke competenties mensen in staat stellen tot excellent presteren. Dat betekent dat er een makkelijke vraag is (wie zijn de goede en minder goede presteerders?) en een moeilijke vraag (op basis van welke competenties komt excellent presteren tot stand?).

Een alternatieve werkwijze: de makkelijke vraag

In de alternatieve werkwijze nemen we de makkelijke vraag als uitgangspunt (wie is competent of vakbekwaam?) en laten we de moeilijke vraag (op basis van welke competenties?) in het beoordelingsbeleid achterwege. Omdat een functie bestaat uit meerdere taken, handlingsgebieden of kennisgebieden verfijnen we de vraag tot: wie is competent op welk handlingsgebied?

Al bekende werkwijze

Deze werkwijze is bekend van organisaties die met teams gaan werken en van kennisintensieve organisaties die met projecten werken. In teams dienen teamleden allround te worden in alle uitvoerende taken en een aantal nieuwe voorbereidende (bijvoorbeeld planning) en ondersteunende taken (bijvoorbeeld operationeel onderhoud en kwaliteitscontrole) te leren. Op basis van een overzicht van al deze taken worden teamleden stap voor stap begeleid bij het verwerven van de daarvoor vereiste competenties. Met datzelfde overzicht kan dus bijgehouden worden wie hoever is in het beheersen van de verschillende taken.

In kennisintensieve bedrijven wordt in principe in projecten gewerkt. Voor de selectie van projectleden dient een overzicht te bestaan van het competentieniveau van de medewerkers op de verschillende handlings- of kennisgebieden. Daarvoor wordt een competentiematrix vervaardigd. Daarop staat aangegeven wie op welk kennisgebied junior, medior of senior is.

5 Voor een uitvoerige theoretische, conceptuele en praktische kritiek op de standaard werkwijze, zie Christis & Fruytier (2006).

De alternatieve werkwijze sluit bij deze voorbeelden aan en bestaat uit de volgende onderdelen.

Onderdeel 1: inventariseren van taken

In een eerste stap wordt op team- of afdelingsniveau bepaald welke taken voor het bereiken van een goed groepsresultaat uitgevoerd moeten worden. Voor het indelen van taken kan gebruik gemaakt worden van de definitie van het afdelingsproces als een transformatieproces waarin een input (gevraagde zorg) op basis van normen en met behulp van uitvoerende, voorbereidende, ondersteunende en regelende taken getransformeerd wordt in een output (geleverde zorg). Indien nodig kan ook van andere indelingen gebruik worden gemaakt.

Onderdeel 2: niveaus van taakuitvoering of competentieontwikkeling

Taken kunnen op verschillende niveaus van bekwaamheid of deskundigheid uitgevoerd worden. Bekend in de verpleging is het door Patricia Benner (1984) gehanteerde onderscheid in 'novice, advanced beginner, competent, proficient, expert.' Omdat het beoordelen van extremen gemakkelijker is, vereenvoudigen we dit tot drie niveaus: je bent op het desbetreffende handlingsgebied óf heel erg goed (expert of senior) óf je hebt de vaardigheid nog niet (leerling of junior). Zo niet, dan ben je competent (of medior) op dat gebied. Competent is dus een restcategorie: dat ben je als je niet heel goed en niet zo goed bent.

Onderdeel 3: zelfbeoordeling

Medewerkers geven zelf aan op welke handlingsgebieden ze op welk competentieniveau functioneren. Nu weten we dat iedereen zichzelf bovengemiddeld goed vindt in zijn of haar beroep of functie. Statistisch gesproken kan dat niet en de conclusie moet dan ook luiden dat mensen geneigd zijn hun vaardigheden te hoog in te schatten. Dat verandert echter wanneer we mensen vragen welke onderdelen van hun beroep of functie ze goed en minder goed beheersen. Meestal krijgen we dan een gedifferentieerd antwoord (zeker als ze weten dat van hen niet verwacht wordt dat ze in alles briljant zijn). Dat komt omdat ze nu niet zichzelf met anderen moeten vergelijken, maar verschillende taken uit hun eigen functie onderling moeten vergelijken.

Onderdeel 4: de competentiematrix

Het resultaat is een overzicht van taken, personen en competentieniveaus in de vorm van een competentiematrix. De matrix kan vanuit handlingsgebieden gelezen worden (wie kan deze taak op welk niveau uitvoeren?) en op persoonsniveau (welke verschillende taken kan deze persoon op welk competentieniveau uitvoeren?). Een dergelijk soort matrix wordt ook wel een flexmatrix genoemd. Dat ligt voor de hand, want ze laat zien hoe flexibel een team is.

Onderdeel 5 (doelstelling): werken is geen topsport

Benner constateert terecht dat niet verwacht mag worden dat iedereen expert is in alle handlingsgebieden van een functie of beroep. Schoolverlaters zijn dat per definitie niet en ervaren medewerkers zullen dat, mede door de voortdurende veranderingen in de aard van het werk ook niet zijn. We formuleren daarom het volgende streefdoel: we streven ernaar dat op

den duur iedereen competent is op alle handlingsgebieden en expert op een of enkele handlingsgebieden. Het doel kan ook lager gesteld worden, bijvoorbeeld door te streven naar competente uitvoering van elke taak door minimaal twee personen.

Onderdeel 6: competentieontwikkeling van en door professionals

Medewerkers dienen in de loop van hun carrière hun bestaande competenties verder te ontwikkelen en nieuwe competenties te verwerven. Dat is nodig omdat in de loop der tijd bestaande taken van inhoud veranderen en er nieuwe taken ontstaan. We hadden al als streven geformuleerd dat iedereen alle taken op het niveau van 'competent' kan uitoefenen. Om dat doel te bereiken formuleren we de volgende regel: de experts op de desbetreffende handlingsgebieden begeleiden de beginners naar het niveau van competent. In feite gaat het hier om een officiële erkenning van intercollegiale begeleiding of professionalisering met de volgende kenmerken:

- het vindt plaats op verzoek van de medewerker ("ik ben op dit gebied beginner en heb begeleiding nodig");
- het wordt gegeven door een expert op het desbetreffende handlingsgebied, uitgaande van het gegeven dat niet iedereen op alle gebieden expert kan zijn;
- de kennisoverdracht vindt in hoge mate informeel (in de vorm van een meestergezel relatie) plaats, gegeven het feit dat er grenzen zijn aan het expliciteren van de vereiste 'tacit skills';
- deze kennisoverdracht kan indien nodig aangevuld worden met formele vormen van training en opleiding.

De rol van de teamcoördinator of zorgmanager

De teamcoördinator is degene die deze vorm van competentie management start, organiseert, bewaakt en bijstelt, indien nodig. De teamcoördinator hoeft niet te beoordelen (de werkwijze is immers gebaseerd op zelfbeoordeling) en niet te trainen, begeleiden of coachen (dat wordt immers door de experts gedaan). Daarmee komt tijd vrij voor de primaire, nu nog vaak verwaarloosde taak van teamcoördinatoren. Het is hun taak om zowel 'naar buiten en de toekomst' als 'naar binnen en het nu' te kijken' en die twee op elkaar af te stemmen. Dat betekent onder meer dat ze – veranderingen in – de externe zorgvraag moeten afstemmen op – veranderingen in – de intern beschikbare kwantitatieve en kwalitatieve capaciteiten.

De competentiematrix vormt voor dit afstemmingsvraagstuk een geschikt hulpmiddel. Naar binnen en het nu kijkend kunnen ze met hun team bespreken of met behulp van deze handlingsgebieden en huidige competentieverdeling bestaande doelstellingen op het gebied van kwaliteit en veiligheid van de zorg, efficiency en flexibiliteit van het zorgproces en kwaliteit van het werk gehaald worden. Bovendien beschikken ze over een overzicht van sterktes en zwaktes op competentiegebied die ze op teamniveau kunnen gebruiken voor het bewaken van het proces van competentieontwikkeling en die ze in functioneringsgesprekken kunnen

gebruiken om de competentieontwikkeling en loopbaanmogelijkheden van hun individuele medewerkers te bespreken.

Naar-buiten-en-de-toekomst-kijkend kunnen ze met hun team de vraag bespreken of dit de handelingsgebieden zijn die ook in de toekomst centraal zullen staan. Indien nieuwe handelingsgebieden vereist zijn kan daar nu al op geanticipeerd worden in het kader van het wervingsbeleid en/of het trainings- en opleidingsbeleid.

Competentiemanagement

In onze alternatieve werkwijze wordt alleen gekeken naar competentieniveaus (junior, medior, senior) en niet naar voor het werk vereiste competenties. Het gaat echter wel degelijk om een alternatieve vorm van competentie management: experts begeleiden immers beginners naar een hoger niveau van taakuitoefening. Ze brengen de beginners dus de daarvoor vereiste competenties bij. De werkwijze is, met andere woorden, een hulpmiddel dat teamleden gebruiken om elkaar te helpen beter te worden in het werk dat gedaan moet worden.

Referenties

Benner, P. (1984). *From novice to expert: excellence and power in nursing*. Menlo Park CA: Addison-Wesley.

Christis, J., Fruytier, B. (2006). *Competentiemanagement: een kritiek en alternatief*. Tijdschrift voor HRM, 4, 6-16.

McClelland, D. (1973). *Testing for competence rather than for "intelligence."* American Psychologist, January, 1-14.

11. Co-creatie die werkt

Bas Kotterink & Pepijn Vos

De brede adoptie van sociale ICTs en sociale media is een belangrijke nieuwe drijfveer van co-creatie bij bedrijven en instellingen. Het creëren van toegevoegde waarde door open samenwerking in online netwerken van medewerkers, klanten, partners en toeleveranciers blijft dan ook een hot topic. Invulling geven aan co-creatie ambities is echter een flinke uitdaging voor de meeste organisaties. Een co-creatie strategie moet immers goed aansluiten op bestaande functies, doelen en ambities van de organisatie (interne gelijkrichting). Daarnaast moet er afstemming zijn op de wensen en behoeften van externe stakeholders en andere omgevingsfactoren (externe gelijkrichting). Tenslotte vraagt elk co-creatie traject om een perfecte mix aan co-creatie vaardigheden. In dit hoofdstuk schetsen we een stappenplan voor het matchen van die vaardigheden met de co-creatie ambities van de organisatie.

Co-creatie

Sociale innovatie ziet Fietje als de motor om creatieve ideeën die binnen organisaties of netwerken leven op een snelle en effectieve wijze om te zetten in betere producten en productie. De inbreng en eigenaarschap van alle medewerkers is daarbij essentieel (Vaas en Scheld, 2011). Met de brede adoptie van sociale ICTs – denk aan sociale netwerken, sociale media en de alomtegenwoordige slimme telefoontjes - zijn de mogelijkheden om werknemers effectief te betrekken bij de innovatie van werkprocessen fors uitgebreid. Dit heeft geleid tot een golf aan nieuwe ‘co-creatie’ initiatieven waarin de kennis en creativiteit van interne en externe medewerkers wordt gemobiliseerd. Co-creatie omvat inmiddels een bonte verzameling aanpakken gericht op het betrekken van heel specifieke doelgroepen zoals interne medewerkers dan wel een breed publiek in het proces van waarde-creatie van een organisatie. Burgers die door de overheid worden aangezet tot actieve participatie, consumenten die (ideeën voor) nieuwe producten en diensten aandragen, of werknemers die een nieuwe bedrijfsstrategie vormgeven, in al deze gevallen kunnen we spreken van co-creatie.

Co-creatie is van alle tijden

Een van de vroegste voorbeelden van publieke co-creatie is de uitvinding van de scheepschronometer door John Harrison aan het begin van de 18e eeuw. De Britse overheid had een prijs van 20.000 pond uitgelooft van voor wie een oplossing wist voor het bepalen van de lengtegraad op zee (de breedtegraad kon men al bepalen met de sextant). Tot grote verassing won John, een timmerman annex klokkenmaker zonder formele opleiding, met het ontwerp van de eerste scheepschronometer. De chronometer betekende een doorbraak in de scheepsnavigatie omdat voor eerst de precieze locatie op zee bepaald kon worden.

Iets later, op het hoogtepunt van de door patenten geregeerde Industriële Revolutie, vinden we ook voorbeelden van co-creatie. Allen (1983) beschrijft het fenomeen 'Collective Invention' in de ijzer industrie van de 18e eeuw. Nuvolari (2001) beschouwt de rol van het collectieve innovatie proces bij de ontwikkeling van een van de meest succesvolle uitvindingen: de Cornish Stoommachine. Zij tonen aan dat ondanks de opmars van het patentsysteem de rol van open innovatie processen aanzienlijk moet zijn geweest bij de ontwikkeling van nieuwe technologieën ten tijde van de industriële revolutie. Hippel (2000), Lim (2000), Henkel (2003) en anderen vinden soortgelijke opvallende open innovatie systemen in de medische, chemische, semiconductor en sportartikelen industrie in de 19e en 20e eeuw. De neiging tot publiek innoveren en co-creëren is kennelijk van alle tijden.

Hippel (2005) signaleert ook een groeiende rol voor gebruikers in het innovatieproces (User-lead innovation). Benkler (2006) voorziet zelfs een afname van de rol van formele bedrijven met de toename van waardecreatie door zelforganiserende actoren (gebruikers) in open netwerken. De visie van Benkler klinkt door in het aan Web2.0 gerelateerde fenomeen social computing. Gebruikers organiseren zich in online netwerken met als doel het delen en beoordelen (peer review) van informatie, kennis, sociaal kapitaal en creatieve werken. Bij social computing verloopt de organisatie van de crowd nog min of meer ad-hoc; het netwerk, de online gemeenschap ontstaat op instigatie van een individu of kleine groep. De nadruk ligt op (het faciliteren van) community vorming, niet op specifieke outputs. Co-creatie daarentegen vindt plaats met de intentie om de expertise en skills van externen te mobiliseren voor een specifiek doel.

De moderne online variant van co-creatie onderscheidt zich in de intensiteit en omvang van het co-creatie proces die voortvloeit uit de effectiviteit van nieuwe, social ICTs in de mobilisatie van potentiële deelnemers.

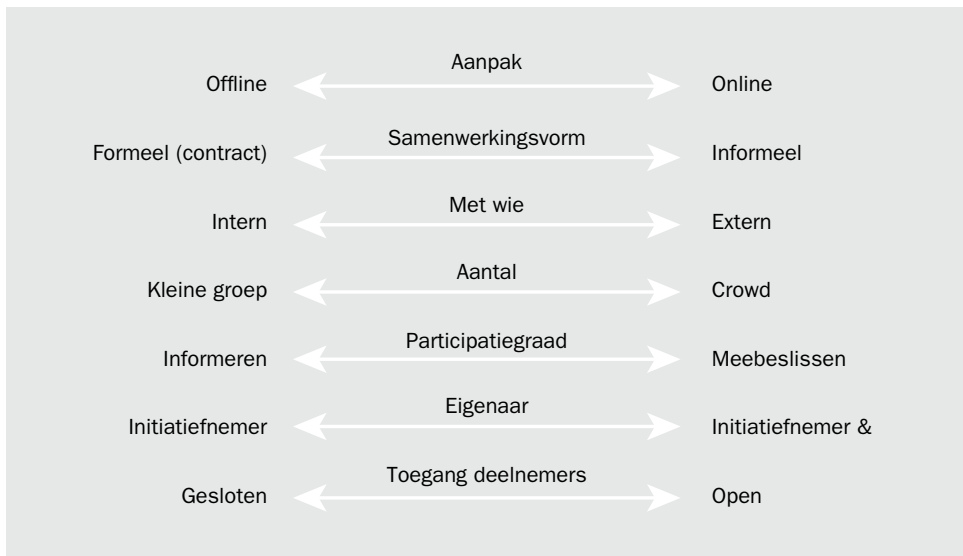
Inmiddels zijn al vele soorten moderne co-creatie aanpakken gesignaleerd. Hieronder een bloemlezing met een aantal 'klassiekers':

PRODUCT/PROCES INNOVATIE: IBM's Innovation Jam. Een interne brainstorm met 100.000 medewerkers! Omdat het de eigen medewerkers betreft bleek de motivatie voldoende om hoogwaardige ideeën voor complexe IBM producten en diensten te ontwikkelen.

PRODUCT ONTWERP: Een landmark case in de productontwerp categorie is Lego Mindstorm. Het succesvol inzetten van gebruikers bij de online ontwikkeling van nieuwe lego modellen heeft Lego ertoe gebracht de gehele bedrijfsstrategie te enten op gebruikersparticipatie.

UITVOERING: Amazon Mechanical Turk (MTurk) is een website van Amazon.com, waarbij taken door mensen worden uitgevoerd. Op de website komen aanvragers van taken en mensen die het uitvoeren bij elkaar. Met veel taken kan geld verdiend worden. In september 2007 werd de Amazon Mechanical Turk ingezet bij de zoektocht naar Steve Fossett.

Onderstaande figuur illustreert een aantal kenmerken waarin moderne co-creatie verschilt van traditionele samenwerking.



FIGUUR 11.1 Belangrijkste verschillen tussen traditionele samenwerking en co-creatie.

De uitdaging

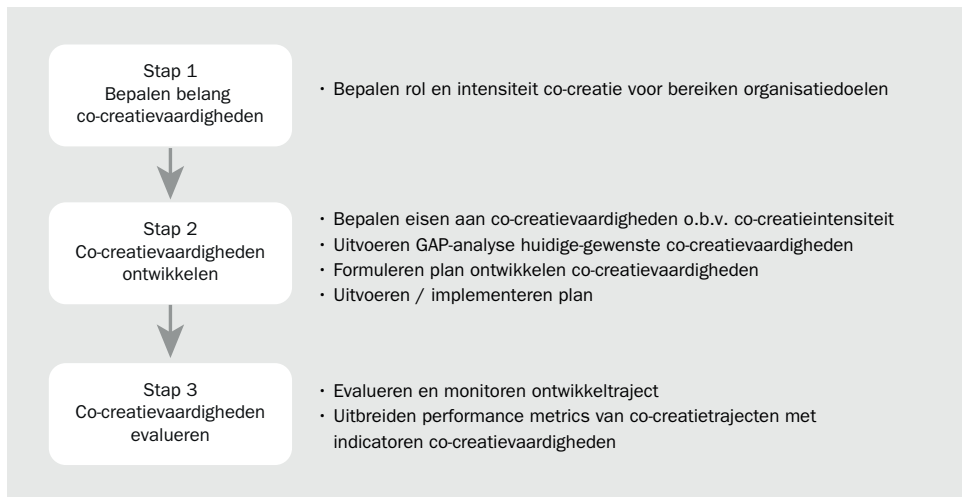
Hoe een bedrijf moderne co-creatie inricht, hangt sterk af van de aard van de uitdaging. Welke expertise zoeken we? Is die voldoende aanwezig in de doelgroep of het netwerk? Is er voldoende motivatie voor deelname? Moeten we deelnemers selecteren? Hoe zit het met eigenaarschap van de resultaten? In welke fase van de waardecreatie/productontwikkeling willen we co-creatie toepassen? Antwoorden op deze vragen volgen uit een zorgvuldige analyse van de 'readiness' van het bedrijf en de aard en scope van de uitdaging.

Co-creatie processen verschillen zeer in vorm en niet alle vormen passen bij elke strategie of ambitie. In de volgende paragraaf gaan we proberen het inpassen van co-creatie in een bedrijf of instelling beter te structureren.

Ontwikkelen van co-creatievaardigheden op maat

Co-creatievaardigheden verwijzen naar het vermogen van de organisatie om succesvolle co-creatie-trajecten op te zetten, te managen en te evalueren om hiermee een bijdrage te leveren aan de beoogde organisatiedoelen. Co-creatievaardigheden kunnen de prestatie van de organisatie verbeteren, omdat het helpt bij het gericht ontwikkelen en uitbreiden van routines die nodig zijn om adequate beslissingen te nemen in het proces van opzetten, managen en evalueren van co-creatietrajecten. Echter, organisaties die grote ambities hebben met co-creatie hebben de neiging beperkte aandacht te besteden aan het ontwikkelen van de noodzakelijke vaardigheden. In sommige situaties waarin je als organisatie heel ad hoc co-creatie-trajecten wil opzetten is dat niet erg. Echter als de organisatie de ambitie heeft om co-creatie een centraal te geven voldoet ad hoc beleid niet.

In deze paragraaf stellen we wij een kader op dat richting geeft aan het selecteren en ontwikkelen van co-creatie vaardigheden. De stappen zijn gevisualiseerd in onderstaande figuur.



FIGUUR 11.2 Kader voor het ontwikkelen en behouden van alliantie- of co-creatie vaardigheden.

Stap 1 Bepalen belang co-creatievaardigheden voor organisatie

Om het belang van co-creatievaardigheden te kunnen bepalen, dient de organisatie helder te krijgen hoe en in welke mate de inzet van co-creatietrajecten gaat bijdragen aan de organisatiedoelen.

Co-creatie vaardigheden kunnen drie verschillende rollen vervullen:

1. kritieke succes factor:

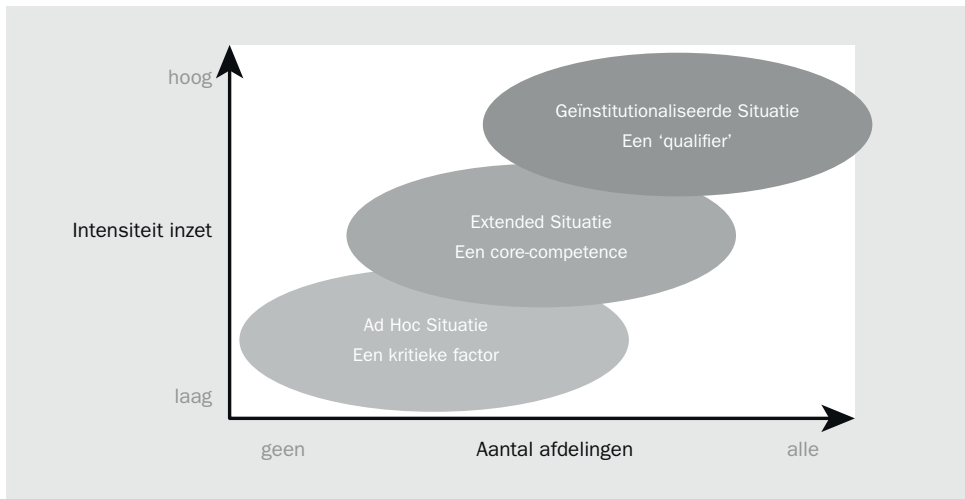
Dit betekent dat co-creatievaardigheden belangrijk zijn voor het succes van een co-creatietraject, maar dat ze niet bijdragen aan het verhogen van de positie van de organisatie in de markt. Een dergelijke keuze is vaak voldoende in een situatie waarin een beperkt aantal co-creatietrajecten plaatsvinden en deze trajecten niet substantieel bijdragen aan het realiseren van de organisatiedoelen. Een dergelijk model vindt dan vaak plaats in een zeer beperkt aantal afdelingen en die doen dit op een experimentele wijze.

2. kerncompetentie:

Dit betekent dat co-creatievaardigheid een kerncompetentie is van de organisatie die haar in staat stelt haar positie in de markt te behouden, c.q. te verbeteren. Middels deze vaardigheden is de organisatie in staat zich te onderscheiden van concurrenten. Dit betekent doorgaans een groot aantal co-creatietrajecten binnen de organisatie. Sommige afdelingen doen dit op experimentele wijze, maar anderen doen dit op meer professionele wijze. De resultaten en doelen van de trajecten zijn nauw verbonden met afdelings- en organisatiedoelen.

3. kwalificatie:

Dit betekent dat co-creatievaardigheden een voorwaarde zijn om als organisatie te kunnen overleven. Het niet hebben van deze vaardigheden kan dan leiden tot slechte prestaties. Dit betekent dat er zeer veel co-creatie trajecten moeten zijn in de organisatie. De meeste afdelingen passen co-creatie met regelmatig en op een professionele wijze toe. De co-creatietrajecten zijn allen sterk verbonden met de organisatiestrategie en –ambities.



FIGUUR 11.3 Belang van co-creatievaardigheden voor een organisatie.

Elke organisatie dient te bepalen welke rol co-creatievaardigheden bij hen hebben, maar ook wat en hierbij het belang en intensiteit is van co-creatietrajecten voor de organisatie. Bij het bepalen van deze rol dien je rekening te houden met de organisatiedoelen, -ambities en de interne en externe situatie.

Stap 2 Co-creatie vaardigheden ontwikkelen

Tegen de achtergrond van het beoogde co-creatiebelang en -intensiteit dien je als organisatie te bepalen over welke set van vaardigheden je dient te beschikken om deze trajecten op een succesvolle wijze op te zetten en te managen.

Co-creatievaardigheden van een organisatie classificeren we hier in zes typen.. Afhankelijk van het co-creatiebelang en -intensiteit zal je bij elk type als organisatie een juiste invulling moeten gaan geven. Samen dienen ze voldoende co-creatie “vermogen” te generen. Hieronder een korte toelichting op de verschillende typen vaardigheden:

- **KNOW HOW:** dit betreft kennis, kunde en routines op het gebied van opzetten en managen van co creatietrajecten. Hierbij kun je denken aan kennis en kunde ten aanzien van doelen stellen, partners te selecteren, participatie en betrokkenheid stimuleren en evalueren van co-creatietrajecten.
- **TOOLS:** checklists, tools, ondersteunende ICT-systemen, methoden ter ondersteuning van het proces van opzetten, managen en evalueren van co-creatietrajecten.
- **CULTUUR:** de normen en waarden in de organisatie (of afdeling) die een co-creatie aanpak ondersteunen. Hierbij kun je denken aan aspecten als externe gerichtheid, empathie, flexibiliteit, harmoniseren van conflicten, gebruik van macht en relatiegerichtheid.
- **LEREN:** verwijst naar leeractiviteiten om de co-creatie ervaring te vangen. Hierbij kun je denken aan grijpen van de opgedane kennis en ervaring, het codificeren hiervan, het delen en communiceren met anderen en het begeleiden bij de toepassen van de opge-

dane kennis en ervaringen om zo de co-creatievaardigheden binnen de organisatie te behouden, c.q. vergroten.

- CO-CREATIE FUNCTIE: de wijze waarop zowel de co-creatietaken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden, als de ontwikkeling van co-creatievaardigheden in de organisatie zijn verdeeld over mensen binnen de organisatie en hoe ze worden gecoördineerd. Je kunt er bijvoorbeeld voor kiezen om alle taken te decentraliseren en onder te brengen in de afdeling, of juist alle taken centraliseren in de organisatie en afdelingen kunnen “hen” inhuren. Daarnaast zijn er ook allerlei hybride vormen mogelijk, bijvoorbeeld waarbij de uitvoering decentraal is belegd en het ontwikkelen van co-creatievaardigheden is gecentraliseerd.
- INZETTEN DERDE PARTIJ: verwijst naar de mate waarin externe partijen worden betrokken of ingezet op een deelaspect, deelstappen of alle stappen in co-creatietrajecten. Hierbij kun je denken aan het inhuren van diensten beheren van ondersteunend ICT systeem.

De co-creatievaardigheden kunnen ook verschillen in niveau: kritieke factor, kerncompetentie, en kwalificer. Onderstaande tabel geeft een indicatie hoe de vaardigheden kunnen verschillen per niveau.

TABEL 11.1 Co-creatievaardigheden

CO-CREATIE VAARDIGHEDEN	LEVEL 1: AD HOC KRITIEKE FACTOR	LEVEL 2: EXTENDED CORE COMPETENCE	LEVEL 3: INSTITUTIONALIZED “QUALIFIER”
Know how	Basiskennis over co-creatie (bv. hoe selecteren van externe partijen)	Advanced over co-creatie	Specialistische kennis over co-creatie (bv. ook kennis over managen van portfolio van co-creatietrajecten)
Tools	Basis co-creatie-tools (bv. evaluatie tool)	<ul style="list-style-type: none"> – Uitgebreidere set van tools – Ontwikkelen van partner database – Standaardisatie van tools over afdelingen heen – Aanwezigheid van best practice-handboek 	<ul style="list-style-type: none"> – Zeer uitgebreide set aan co-creatie-tools (bijv. Co-creatie-portfolio management tools) – Ontwikkelen van partner database – Standaardisatie van tools over afdelingen heen – Aanwezigheid van best practice-handboek uitgebreide co-creatie programma's
Cultuur	Co-creatiecultuur zit bij bepaalde individuen in de organisatie	Co-creatiecultuur zit bij groepen van individuen in de organisatie	<p>Organisatie is doordrenkt van co-creatie cultuur. Hierbij kun je denken aan:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Sterk co-creatie gedrag (o.a. empathie, conflicten harmoniserend en flexibel gedrag en beperkte gebruik van macht) – Sterke focus op partner (o.a. delen, openheid, respectvol) – Co-creatie in taalgebruik (o.a. veel gebruik, vaak als belangrijk genoemd, verhalen over co creatie verteld, namen van partners genoemd)

CO-CREATIE VAARDIGHEDEN	LEVEL 1: AD HOC KRITIEKE FACTOR	LEVEL 2: EXTENDED CORE COMPETENCE	LEVEL 3: INSTITUTIONALIZED "QUALIFIER"
Leren	Leren vindt niet of sporadisch plaats	<ul style="list-style-type: none"> – Regelmatig worden co creatie pilots geëvalueerd – Lokaal bij individuen of afdelingen worden lessen en ervaringen vastgelegd – Regelmatig delen van lessen en best practices' – Beperkte trainingen/ opleidingen 	<ul style="list-style-type: none"> – Zeer frequent worden co-creatie trajecten gemonitord en geëvalueerd – Leer processen zijn geïnstitutionaliseerd (oa. vastleggen, delen, ondersteunen bij toepassen) – Zeer frequent delen van lessen en best practices' – Uitgebreide opleidings- en trainingsprogramma's
Co-creatie-functie	<p>Gezaghebbende ligt vaak bij projectleider en of afdelingsmanagement</p> <p>Coördinatie en afstemming relatiebeheer en opzet Co-creatie trajecten wordt belegd op individueel niveau en of afdelingshoofden</p>	<p>Gezaghebbende ligt vaak bij afdelingshoofden of bij middelmanagement</p> <p>Coördinatie en afstemming relatiebeheer en opzet Co-creatie trajecten wordt bij afdelingshoofden of bij middelmanagement</p>	<p>Gezaghebbende ligt vaak bij top management</p> <p>Coördinatie en afstemming relatiebeheer en opzet Co-creatie trajecten centraal in organisatie belegd en uitvoering zoveel mogelijk decentraal</p>
Inzet derde partij	Veel gebruik en eerder gebruik maken van externe partijen	Beperkt gebruik externe partijen	Zeer weinig gebruik maken van externe partijen

Om het beoogde co-creatiebelang en -intensiteit te kunnen realiseren dien je als organisatie te bepalen welke vaardigheden nodig zijn. Om te kunnen bepalen of maatregelen genomen dienen te worden om co-creatievaardigheden verder te ontwikkelen dient een gap-analyse te worden uitgevoerd. Dit is de confrontatie tussen wat de huidige status is en wat wenselijk is gezien de ambitie van de organisatie. Tegen de achtergrond hiervan kan een plan ontwikkeld en geïmplementeerd worden om te zorgen dat het juiste level aan co-creatievaardigheden wordt ontwikkeld en behouden blijft. Dit plan zal ervoor zorgen dat de organisatie co-creatie-trajecten op een succesvolle manier worden ingezet.

Stap 3 Co-creatie vaardigheden evalueren

Om te zorgen dat de organisatie de juiste set van co-creatievaardigheden behoudt en ontwikkelt die nodig is om de gewenste ambitie te realiseren, is het van belang om de ontwikkeling van deze vaardigheden te monitoren. Dit verschaft de organisatie de informatie om te bepalen of er aanvullende acties ondernomen dienen te worden. Dit betekent vaak ook dat co-

creatietrajecten geëvalueerd worden waarbij in de evaluatie specifiek aandacht wordt besteed aan alliantievaardigheden. Er kan dan beslist worden of ze verder ontwikkeld dienen te worden.

Het doorlopen van bovenstaande drie stappen helpt een organisatie om de juiste set aan co-creatievaardigheden te ontwikkelen en te behouden, passend bij de organisatie. Dit stappenplan is natuurlijk niet een sluitend recept, maar de inzichten die hiermee verkregen worden helpen organisaties om hun vaardigheden op gebied van co-creatie op de langere termijn te verbeteren.

Case van 'co-creatie'

Het belang van een gerichte stappenplan wordt hieronder geïllustreerd in twee korte casus beschrijvingen.

Case 1. Lego Mindstorms

Lego Mindstorms is een klassiek voorbeeld van gebruikers gedreven co-creatie. Lego adopteerde de DIY programmeerbare robot ontwikkeld door MIT studenten. De uitvindingen van deze lego robotpioniers werden door Lego op de markt gebracht met als resultaat miljoenen verkochte Lego Robot Kits. De kits waren een dankbaar onderwerp voor hackers met als resultaat een scala aan applicatie uitbreidingen en customised randapparatuur. Het onverwachte succes van de early Mindstorm robots was de aanleiding voor een heroverweging bij Lego met als gevolg een bedrijfsstrategie waarin gebruikersparticipatie nu centraal staat. Bij de lancering van de nieuwe generatie Mindstorm kits werden de lead users van de hackers community ingehuurd om samen met Lego het nieuwe ontwerp te ontwikkelen. Lego nam belangrijk advies uit gebruikersgemeenschap over door te switchen naar een nieuw virtueel instrumentatie platform.

In een korte tijd ontwikkelde co-creatie zich binnen Lego van een leuk experiment tot een integrale bedrijfsstrategie en bedrijfsmodel voor de ontwikkeling van nieuwe producten en diensten.

Case 2. Kennisnet

Het Kennisnet is een intermediair op het gebied van de toepassing van ICT in onderwijsprojecten. Kennisnet speelt in op nieuwe ontwikkelingen in de ICT op zoek naar kansen voor onderwijsinnovatie. Moderne co-creatie met ICT leek dan ook een uitstekende fit te hebben met het Kennisnet bedrijfsmodel. Helaas resulteerde een ongerichte aanpak in een onsaamenhangend scala aan geïsoleerde initiatieven die de samenhang en centrale doelstellingen van de organisatie niet ten goede kwam. Co-creatie werd het domein van early adopters die zonder structurele ondersteuning, kennisdeling en tooling nauwelijks navolging kregen. Verworven contacten met externe partijen werden gemonopoliseerd om schaarse resources te verkrijgen voor individuele doeleinden.

In 2011 heeft Kennisnet de ambitie uitgesproken om co-creatie als strategische optie te omarmen bij het uitvoeren van de kerntaken. Co-creatie kreeg daarop een centrale plaats in bedrijfsplannen en corporate strategie. Co-creatie, zo werd gesteld, kon de autoriteit van Kennisnet als expert, innovator en leverancier van ICT diensten en voorzieningen versterken en de klantbetrokkenheid bij haar activiteiten verhogen. Ook binnen afdelingen kreeg co-creatie hierdoor meer draagvlak. Om de inzet van co-creatie te professionaliseren is eind 2011 gestart met het stroomlijnen van initiatieven in de organisatie: het organiseren van kennis- en ervaringssessies, het inventariseren en delen van best practices, het inventariseren en delen van bruikbare tools, aanpakken (bijv. werkvormen) en materialen (bv sjablonen), het beleggen en inrichten van een herkenbare co-creatie-functie binnen de organisatie en tenslotte het maken van afspraken over beheer, coördinatie en mobiliseren van externe stakeholders. Door de ontwikkeling van co-creatievaardigheden verder te stimuleren, ontstond een breed draagvlak voor co-creatie die een waardevolle bijdrage kan leveren aan het realiseren van de ambities van Kennisnet.

Conclusie

De overwegingen uit het stappenplan en de casusbeschrijvingen laten zien hoe een gerichte aanpak van co-creatie aansluit bij primaire bedrijfsprocessen en vaardigheden essentieel is voor succes. Daarin staat de rol van gebruikers en werknemers centraal. De potentie voor sociale innovatie en diensteninnovatie die moderne co-creatie in zich heeft, wordt pas gerealiseerd als er voldoende ruimte is voor initiatief en interactie met belangrijke doelgroepen.

Met de toenemende fijnmazigheid van de informatiesamenleving zal het belang van co-creatie bij sociale en andere innovatie steeds verder toenemen. Een 'fijnmazig' web zal beter in staat zijn de vele kleine contributies van medewerkers en zelfstandigen te zeven en condenserend in zinvolle producten en diensten. De gestage opmars van co-creatie door de eeuwen heen zal ook in de 21e eeuw voorlopig nog niet te stuiten zijn. Voor innovatieve, slagvaardige bedrijven, organisaties en (zelforganiserende) netwerken dus een reden te meer om heel zorgvuldig om te gaan met inbreng en eigenaarschap van creatieve werknemers en leiders. Dit kan nu al met de integrale co-creatie aanpak volgens het TNO stappenplan!

Referenties

Allen, R.C. (1983). Collective invention. *Journal of Economic Behavior and Organization*, Volume 4, Issue 1, March, 1-24

Benkler, Y. (2002). Coase's Penguin, or, Linux and "The Nature of the Firm". *The Yale Law Journal*, Vol. 112, No. 3 (Dec), 369-446

Benkler, Y. (2006) *Wealth of Networks*. New Haven: Yale University press.

Harhoff, D., Henkel, J., Hippel, E. von (2003) Profiting from voluntary information spillovers: how users benefit by freely revealing their innovations. *Research Policy*, Volume 32, Issue 10, December, 1753-1769

Hippel, E. von (2005). *Democratising Innovation*. Cambridge: The MIT Press.

Lakhani, K. R., Hippel, E. von (2000). *Emerging Economics of Virtual Communities: "Free" User-To-User Assistance in Open Source Software*. MIT Sloan School of Management Working paper, # 4117.

Lim, K. (2000). *The Many Faces of Absorbitive Capacity: Spillovers of Copper Interconnect Technology for Semiconductor Chips*. MIT Sloan School of Management Working paper, # 4110.

Nuvolari, A. (2004). *Collective invention during the British Industrial Revolution: the case of the Cornish pumping engine*. *Camb. J. Econ.* 28(3): 347-363

Vaas, F. en Scheld, B. (2011). *Organiseren van innovatie. Praktijkvoorbeelden van innovatiekracht van binnenuit*. Assen: Van Gorcum.

12. Is zelfroosteren geschikt voor alle werknemers en alle organisaties?

Jan de Leede & Anneke Goudswaard

Zelfroosteren is een belangrijke trend in werktijden in Nederland. Echter, in de beeldvorming over zelfroosteren komen enkele impliciete uitgangspunten naar voren. We laten dit zien aan de hand van vier stellingen, geïnspireerd op het werk van Vaas (1996). We zien dat de diversiteit in varianten van zelfroosteren is gebaseerd op organisatiefactoren (werkaanbod, arbeidsverhoudingen) en individuele factoren (behoefte aan structuur, levensoriëntatie en chronotype). Hiermee kunnen we ten eerste verklaren waarom er ook in situaties bij collectieve ploegendienstroosters behoefte is aan individualiteit die past bij de behoefte aan structuur, chronotype en levensoriëntatie. Verder bestaat ook in sterk fluctuerende situaties behoefte aan een nieuwe balans in het opvangen van flexibiliteit tussen alle werknemers. Zelfroosteren moet dan niet een arbeidsvoorwaarde worden voor weer alleen de vaste krachten, maar voor alle medewerkers. Ten derde is de behoefte aan zelfroosteren niet alleen aanwezig bij werknemers met kleine contracten, dat leeft veel breder, afhankelijk van de centrale levensoriëntatie. Ten vierde observeren we dat zelfroosteren niet alleen in typische vrouwenberoepen effectief is, maar ook in een mannenwereld kan floreren. Met andere woorden, de diversiteit aan situaties en individuele voorkeuren is in zichzelf een krachtig pleidooi voor meer ruimte voor zelfroosteren.

Panta rhei. Alles beweegt. De wereld is in beweging, politieke en sociaaleconomische ruimten zijn voortdurend in verandering. Concurrentieverhoudingen worden scherper, eisen van klanten veranderen en nieuwe technologieën dienen zich aan. Maar ook de werknemers en hun leef- en werkpatronen zijn aan het veranderen. Organisaties reageren daarop en ook zij zijn voortdurend in beweging. Het proefschrift van Vaas (1996) laat duidelijk de samenhang zien tussen de kwaliteit van de arbeid in functies en al dan niet succesvolle veranderingen in organisaties: hoe passen vrouwen in technische beroepen, wat belemmert hen hierin? Hoe ontstaat een juiste fit tussen de kwaliteit van de arbeid in een functie en de persoon die deze arbeid uitvoert? Opvattingen hierover zijn aan het schuiven, alles beweegt. Hoewel, opvattingen kunnen wel taai zijn en veranderingen in de weg staan. We zien dezelfde soort verschuivingen ook in de preferenties rondom werktijden (Goudswaard e.a., 2011). Dat kunnen we goed illustreren met een belangrijke beweging van de afgelopen jaren op het gebied van werktijden in Nederland: de beweging richting zelfroosteren. Zelfroosteren omschrijven we met het NCSI (2009) als:

een arbeidstijdsysteem waarbij (1) de werkgever de bezettingseisen vaststelt en (2) de werknemers hun individuele voorkeuren voor werktijden aangeven (3) waarbij, met of zonder hulp van ICT, de medewerkers/roosteraars/managers (4) de individuele voorkeuren en bezettingseisen op elkaar afstemmen (5) met als resultaat een rooster waarin beide belangen convergeren.

Kernpunt in het zelfroosteren is dus de invloed van de individuele medewerker binnen de kaders van de bezettingseisen van de werkgever. Een prachtig voorbeeld van sociale innovatie, geheel in de geest van één van de drijvende krachten achter sociale innovatie in Nederland: Fietje Vaas (zie onder meer: Vaas en Scheld, 2011; Vaas en Oeij, 2011). En toch plaatsen we enkele kritische kanttekeningen bij deze positieve innovatie. We zullen in dit hoofdstuk betogen dat zelfroosteren niet in elke situatie passend is. Verder is het ook goed om te analyseren of het wel past bij alle werknemers. Zelfroosteren is iets nieuws, en potentieel een veelbelovende ontwikkeling waarin zowel werkgevers als werknemers kunnen winnen. Maar het is vast geen haarlemmerolie. En alle mooie verhalen over win-win ten spijt, organisaties blijven hiërarchisch geleid en de asymmetrie in invloed en belangen is een gegeven.

Wij nemen als uitgangspunt voor onze beschouwing dat zelfroosteren niet in elke situatie en voor iedereen geschikt is. We zijn hierin zeer geïnspireerd door de eerste stelling van het proefschrift van Sofia Vaas (1996):

Eerste stelling behorende bij het proefschrift 'Vrouwen in technische beroepen', Sofia Vaas (1996):

1. De gedachte dat vrouwen niet in mannenbanen 'passen' gaat er impliciet van uit dat mannen wel in mannenbanen passen; dat is vaak niet het geval.

Vrouwen passen soms niet in mannenbanen, mannen soms ook niet. Dat gaat misschien ook wel op voor zelfroosteren: de ene situatie is daarvoor meer geschikt dan de andere, en ook: de ene medewerker heeft er meer behoefte aan dan de andere. Een belangrijke vraag is dus: "wanneer is zelfroosteren geschikt", specifiekier nog: "welke vormen van zelfroosteren zijn wanneer effectief?"

Er zijn individuele factoren en organisatiefactoren te benoemen die bepalen of zelfroosteren past. Bij de individuele factoren gaan we een stap verder dan de publicatie van het NCSI (2009), die stelt dat er voldoende heterogeniteit aan wensen en voorkeuren moet zijn. Dat is inderdaad wel handig met zelfroosteren. Maar er is meer.

Wij nemen de volgende drie persoonlijke factoren mee in onze beschouwingen:

- Persoonlijke behoefte aan structuur ('personal need for structure' cf. Slijkhuis, 2012). Individuen blijken te verschillen in de behoefte aan regelmaat en structuur, de een vindt het heerlijk om veel variatie te hebben, kan leven met onzekerheden en maakt juist

gebruik van flexibiliteit die variatie en losse plannen bieden; de ander kan hier niet mee overweg en heeft vooral behoefte aan regelmaat en structuur.

- Centrale levensoriëntatie. Wat is de centrale levensoriëntatie? Staat werk of privé voorop? De keuze van de baan en ook de omvang van het contract worden vaak bepaald door de centrale levensoriëntatie.
- Chronotype (ochtend- of avond mens). De voorkeur voor type diensten bij met name volcontinu arbeid (ochtend-, avond- of nachtdiensten) worden in belangrijke mate bepaald door het chronotype van de persoon. Dit is ook belangrijk omdat het mogelijk van invloed is op het feit of iemand het tot op hoge leeftijd volhoudt in ploegendienst. Door zelfroosteren in ploegendienst kan hier wellicht meer rekening mee worden gehouden.

Verder zijn er twee belangrijke organisatie factoren:

- De karakteristiek van het werkaanbod. Hierbij doelen we met name op de mate van fluctuaties, de onvoorspelbaarheid hiervan en de beïnvloedbaarheid van de vraag door de organisatie (of de groep medewerkers).
- De kwaliteit van de arbeidsverhoudingen in de organisatie. In hoeverre is er bereidheid om te veranderen, flexibel te zijn, te geven en nemen en ruimte te geven aan diversiteit. De kwaliteit van de dialoog over zelfroosteren is van belang voor de effectiviteit ervan.

We presenteren hierbij steeds enkele observaties vanuit de praktijk. Onze bijdrage is gestructureerd aan de hand van vier stellingen, geïnspireerd op bovenstaande stelling uit het proefschrift van Vaas.

Stelling 1

De gedachte dat zelfroosteren niet in bedrijven met collectieve ploegensystemen past, gaat er impliciet van uit dat centraal/collectief roosteren wel in deze bedrijven past.

Veel bedrijven met een collectief ploegenrooster gaan ervan uit dat zelfroosteren (of individueel roosteren) niet bij hen past. Zij hebben een vlak werkaanbod, soms deels vlak 'gemaakt' doordat er sprake is van een volcontinu patroon (dus: men voert taken in de nacht uit omdat er dan mensen zijn), ze willen hun dure machines en werkplekken optimaal benutten. Regelmaat wordt dan belangrijker dan exact passende capaciteit.

Echter, collectief en centraal roosteren is niet langer vol te houden, gezien de veranderende beroepsbevolking: het is gewoon niet meer te bemensen, zie ook de analyse van de SER (SER, 2011). We moeten langer doorwerken, er zijn dus ook meer ouderen in volcontinu dienst. Dat moet gezond en productief kunnen blijven, ook in volcontinu productie. De diversiteit neemt niet alleen qua leeftijd toe, maar ook qua levensfase, chronotype en persoonlijke voorkeuren. De standaardreactie is tot nog toe dat bedrijven vooral oudere werknemers uit de nachtdienst halen ('ontzien') en dat hopen op te vangen door het bruto-netto verschil in de planning ("we hopen op geen zieken"). Dat is beperkt mogelijk en werkt niet meer als de

groep die ontheffing heeft te groot wordt. Aanvullend wordt er dan werk uit de nacht gehaald en verplaatst naar de dagdienst, op zichzelf een gezonde strategie. Toch horen we regelmatig dat werknemers van de weeromstuit gaan klagen over het drukke karakter van de dagdienst (“dan kun je niet meer lekker rustig doorwerken, maar wordt je continu gestoord”). Ook hechten veel medewerkers aan hun eigen ploeg (“ik zou best een ander rooster willen, maar niet als dit betekent dat ik naar een andere ploeg overgezet wordt”).

De diversiteit benutten is dan een veel betere aanvullende strategie, bijvoorbeeld door gebruik te maken van het feit dat ouderen vaak minder last hebben van ochtenddiensten, waar de jongeren juist weer een hekel aan hebben. Een geschikte vorm van zelfroosteren zou dan kunnen zijn: niet volledig individuele roosters, omdat er simpelweg in de volcontinu onvoldoende te kiezen valt, maar het aanbieden van verschillende roosters naast elkaar en de keus aan de medewerkers laten. Sommige ouderen willen graag alle nachtdiensten na elkaar, zodat ze er weer voor lange tijd vanaf zijn, terwijl anderen niet meer dan een of twee nachtdiensten op rij willen.

Een voorbeeld is ECT in de Rotterdamse haven. Daar is naast het vlakke 5-ploegendienst-rooster een variabele 5-ploegendienst naast gezet (met iets meer ploegendiensten door de week en minder in het weekend, en iets meer flexibiliteit). Ook bestaan er dagdienstroosters (op beperkte schaal voor mensen die geen nachtdienst kunnen of willen draaien). Er ontstaat inmiddels ook een groep die meer individuele roosters wil, met name ook bij ouderen die in een soort deeltijdpensioen toch willen blijven werken in een ploegendienst. In andere bedrijven met ‘vlakke’ vijfploegendiensten zien we dat de behoefte vanuit de organisatie naar meer flexibiliteit toeneemt, ingegeven door een meer onzekere markt vraag. Deze bedrijven worstelen met het invullen van deze behoefte doordat men altijd gewend is geweest om collectief voor het hele jaar vooruit het rooster in te vullen.

Met andere woorden, we zien voldoende kansen voor bedrijven met collectieve ploegendienst schema’s om de voordelen van zelfroosteren te kunnen plukken, juist omdat één collectief en centraal ploegendienstrooster niet meer past op bezettingseisen en individuele voorkeuren (zie ook: Ingre e.a., 2012).

Stelling 2

De gedachte dat zelfroosteren vooral past in een sterk fluctuerende omgeving gaat er impliciet van uit dat werknemers wel in deze omgeving passen.

Organisaties die in een sterk fluctuerende omgeving opereren, grijpen zelfroosteren aan om tot een positieve ruil te komen: de werkgever krijgt flexibiliteit, de werknemer zeggenschap. Het belang van de werkgever is ook groot, en juist hier lijkt zelfroosteren goed te passen

omdat bedrijven hiermee een betere match kunnen creëren tussen vraag en aanbod en als uitruil medewerkers meer zeggenschap wordt geboden.

In het algemeen klopt deze redenering, het is echter de vraag of hier echte zeggenschap wordt geboden en in hoeverre de kaders goed passen bij de wensen van werknemers. Wat is de drijfveer van de bedrijven die met zelfroosteren willen experimenteren: het vergroten van de efficiency en kostenbesparing of een betere werk-privé balans voor de werknemers? Hoe bereik je een win-win? Durven managers in een dergelijke omgeving meer ruimte te geven aan werknemers? Een belangrijke voorwaarde is (ook volgens het NCSI, 2009) voldoende vertrouwen en goede arbeidsverhoudingen. Uitkomsten uit Deens onderzoek lieten dit zien: interventies die zich te zeer richten op het vergroten van efficiency, laten eerder negatieve uitkomsten zien dan interventies die zich primair richten op de werknemer (Garde e.a., 2012). Welke werknemers passen in een dergelijke omgeving? Hier komen we terug op onze individuele factoren, zoals de behoefte aan structuur. Waarschijnlijk vooral werknemers die niet zo'n behoefte hebben aan structuur en ook zelf graag wat flexibiliteit hebben in het combineren van werk en privé zijn geschikt om in een dergelijke fluctuerende omgeving te gaan zelfroosteren. Verder zien we ook dat de echte flexibiliteit niet zozeer bij de werknemers met een vast contract zit, maar bij de werknemers met een flexibel contract (uitzendkrachten, tijdelijke contracten, ZZP'ers). Soms levert zelfroosteren overigens juist een 'eerlijker' verdeling van de flexibiliteit op.

Een voorbeeld van dit laatste is een call center waar men een vorm van zelfroosteren geïntroduceerd heeft als overlevingsstrategie: het vergroten van de flexibiliteit en efficiency noodzakelijk om ontslagen te voorkomen. Het is ook als zodanig geïntroduceerd. Werknemers geven hun beschikbaarheden op, waarbij ze wat speelruimte hebben: als ze meer ongunstige tijdstippen opgeven dan is het verschil tussen de beschikbaarheid en het feitelijke contract kleiner dan als men alleen op tijdstippen wil werken waarop iedereen wil werken. Voorheen vingden vooral de flexkrachten alle gaten op. Nu moet iedereen flexibeler zijn. De winst voor werknemers zit vooral in het behoud van het werk. In een recent Europees onderzoek staan casestudies van bedrijven in de retail die hier verschillend mee omgaan (Goudswaard, e.a., 2012). De retail kenmerkt zich door grote fluctuaties in het werkaanbod. Wie vangt die fluctuaties op? De supermarkt Colruyt in Vlaanderen kiest bewust voor een strategie van interne flexibiliteit, waarbij vaste full-time medewerkers (bijna) alle flexibiliteit opvangen. Medewerkers stellen zich in hoge mate flexibel op ten aanzien van de werktijden, maar krijgen middels de cao en in de dagelijkse praktijk wel veel ruimte en zeggenschap over hun individuele grenzen. Gemeld moet worden dat kinderopvang in Vlaanderen veel flexibeler is dan in Nederland en ook vrouwen meer full-time werken. Bij V&D in Nederland werken veel meer deeltijders en flexkrachten die de gaten opvullen. Dat komt ook doordat in de cao vooral beschermende maatregelen zijn getroffen, zoals het instellen van vaste vrije dagen. Met als gevolg dat er meer externe flexibiliteit nodig is.

Stelling 3

De gedachte dat zelfroosteren vooral past bij kleine deeltijdcontracten gaat er impliciet van uit dat werknemers met een full time contract geen behoefte hebben aan zelfroosteren.

Met zelfroosteren is het gemakkelijk om je eigen werktijden af te stemmen op je eigen behoeften. Deze behoefte is het grootst bij de kleinere deeltijders, zo is een vaak uitgesproken gedachte. Daarom past zelfroosteren het best bij deze kleinere deeltijders. Voor voltijders en grote contracten is het soms weer lastiger om te zelfroosteren, omdat er weinig ruimte is vooral bij volcontinu werk en met name als er sprake is van speciale dagpatronen. Zo is in de ouderenzorg een grote behoefte aan personeel in de ochtend (tussen 07.00 en 12.00 uur) en in de avond (tussen 17.00 en 21.00 uur). Deze patronen zijn met grote contracten moeilijk te vullen, omdat mensen dan veel meer opkomstmomenten nodig hebben om aan hun uren te komen.

Het is onze observatie echter dat deeltijders vaak juist geen baat hebben bij zelfroosteren, zeker als ze ook nu al zeker zijn van hun vaste vrije dagen en vaste (beperkte) werktijden. Met name (kleine) deeltijders, die liefst op vaste momenten werken, blijken weinig behoefte te hebben aan zelfroosteren, omdat dat tot een lagere voorspelbaarheid zou leiden, zo zijn onze ervaringen in projecten binnen de ouderenzorg, de openbare bibliotheken (Busker e.a., 2012) en call centers. Ook uit kwantitatieve analyses blijkt dat vooral vrouwen met een deeltijdcontract tussen 16 en 24 uur belang hechten aan flexibiliteit in tijd en plaats. Voor mannen is dat vooral de groep met een contract tussen 24 en 32 uur (Hooftman e.a., 2011; Goudswaard e.a., 2011).

Ook hier geldt misschien de vraag hoeveel behoefte iemand heeft aan structuur, maar het heeft ook te maken met vertrouwen en gewenning. Een oud onderzoek in de luchtvaart naar de mogelijkheden om oproepcontracten om te zetten in vaste deeltijdcontracten, liet zien dat vrouwen aanvankelijk niet af wilden van hun oproepcontract omdat ze dan zeggenschap kwijt dachten te raken, terwijl ze met een vast deeltijdcontract (na enige tijd van wennen) veel meer zekerheid bleken te hebben gekregen. Belangrijk is dus te weten hoe men de werk-privé balans in de oude situatie inricht en wat zelfroosteren hiervoor betekent. En hier is ook de centrale levensoriëntatie van cruciaal belang: waarom werkt iemand deeltijd? Wat is de behoefte wat betreft invulling van de niet-werk tijd?

Stelling 4

De gedachte dat zelfroosteren vooral past bij organisaties met veel vrouwen, gaat er impliciet van uit dat mannen geen behoefte hebben aan zelfroosteren.

Uit de Nederlandse Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA) blijkt dat vrouwen meer belang hechten aan de mogelijkheid om zelf de werktijden te bepalen dan mannen (Hooftman e.a., 2011). Er is geen verschil in tevredenheid met deze arbeidsvoorwaarde (zie hieronder). Zou het dan toch zo zijn dat vrouwen hun werk om de privé situatie heen organiseren, terwijl mannen privé nog steeds om hun werk organiseren? Uit dezelfde data blijkt dat mannen gemiddeld 1,98 uur per dag aan huishoudelijke en zorgtaken besteden tegenover vrouwen 3,33 uur; mannen werken gemiddeld 35,2 uur per week tegenover vrouwen 25,4 uur. Mannen zouden graag 34,3 uur willen werken en vrouwen 25,8 uur. Er is geen verschil tussen mannen en vrouwen voor wat betreft het werken in ploegendienst, wel werken mannen wat vaker 's nachts en in het weekend. Die verschillen tussen mannen en vrouwen bestaan dus allemaal nog steeds. Mannen werken meer, vrouwen zorgen meer, maar de vraag is natuurlijk of deze verdeling ook zo zal blijven? Vast niet, want de preferenties zijn wel aan het schuiven. Uit de NEA gegevens (Hooftman e.a., 2011) blijkt namelijk ook dat 26% van de mannen minder uren wil werken dan ze nu doen, terwijl 21% van de vrouwen juist meer uren wil werken dan ze nu doen. Van belang hierbij is het aantal uur dat men feitelijk werkt en de financiële situatie van het huishouden.

Terug naar de vraag: is zelfroosteren meer iets voor vrouwen? En minder geschikt voor mannen? Gaat zelfroosteren in mannenberoepen minder ver? Hechten mannen bijvoorbeeld meer om hun sportavond/weekend, waar vrouwen vrije tijd willen voor opvangen van kinderen? Een recente ervaring bij een transportbedrijf doet ons vermoeden dat in traditionele omgevingen dit inderdaad zo werkt. Ondanks een poging van het bedrijf om gezonder te gaan roosteren met meer variatie in werktijden en meer invloed van de chauffeurs op hun werktijden is dit niet gelukt. De mannen (het ging om vrijwel alleen mannen) hadden er geen behoefte aan. De paar dingen die ze wilden regelen (soms een kortere route omdat ze op tijd op het sportveld wilden zijn) konden ze al regelen via de planner of via collega's. Extra invloed door zelf hun rooster te gaan maken, was niet nodig. Het lijkt erop dat traditionele verhoudingen op het werk en traditionele verhoudingen privé het hier nog steeds winnen van de groeiende behoefte aan diversiteit. Tot nog toe lossen ze het zelf wel op. De huidige mogelijkheden, zoals ruilen met collega's en/of goede relaties met de planner, zijn wellicht voor heel veel mannen nog steeds genoeg om hun werktijden af te stemmen op de privé situatie.

Een goede onderzoeksvraag zou dan ook zijn of zelfroosteren vooral goed is voor vrouwenberoepen, of juist iets voor gemengde beroepen: hoe diverser de populatie, hoe beter? Uit een afstudeeronderzoek bij een bierbrouwerij is een haalbaarheidsstudie en een proef gedaan met zelfroosteren bij een groep die vooral uit mannen bestond, bovendien met een hoge gemiddelde leeftijd. Een niet erg diverse groep dus. Het bleek echter dat de diversiteit aan

wensen toch groter was dan we op voorhand vermoedden. Er bestond toch een aantal specifieke wensen die met behulp van de proef beter gehonoreerd konden worden. Voor ongeveer 75% van de mannen hoefde er niets veranderd te worden, maar voor een relatief kleine groep was de proef toch positief.

Blijft toch uiteindelijk overeind dat ook mannen behoefte hebben aan zeggenschap over werktijden – zij het in iets mindere mate in vergelijking met vrouwen. Bovendien kennen ze de wegen al om die zeggenschap te verwezenlijken. De mate waarin mannen en vrouwen behoefte aan zeggenschap hebben, is niettemin een belangrijke onderzoeksvraag.

Kortom

We hebben in dit hoofdstuk laten zien dat zelfroosteren niet in alle situaties en voor iedereen even geschikt is. Het is afhankelijk van persoonlijke factoren (personal need for structure, centrale levensoriëntatie, chronotype) en organisatie factoren (karakteristiek van het werkaanbod, kwaliteit van de arbeidsverhoudingen). In de vier stellingen hebben we laten zien dat impliciete uitgangspunten gemakkelijk een rol kunnen spelen in het vormgeven van zeggenschap over werktijden. Bijvoorbeeld doordat vrouwen er meer behoefte aan zouden hebben, of dat werknemers met kleine contracten er geen behoefte aan hebben. Of dat bij bedrijven met meer collectieve ploegendiensten er minder behoefte is aan zelfroosteren, en dat die behoefte er alleen is bij sterk fluctuerende situaties. Al deze impliciete uitgangspunten zijn veel te stellig gebleken. Met andere woorden, er is meer behoefte aan het vormgeven van de diversiteit dan we op voorhand zouden denken. Geheel in de geest van het proefschrift van Vaas kunnen we concluderen dat deze diversiteit juist een krachtige drijfveer is voor zelfroosteren. Deze onderstroom is zo fundamenteel dat we in de toekomst kunnen verwachten dat er alleen maar meer vormen van zelfroosteren zullen ontstaan. Tegelijk laat die diversiteit zien dat er behoefte is aan ruimte om te experimenteren en aan nader onderzoek: in welke situaties levert zelfroosteren een meerwaarde op, en voor wie? Dat blijven de fundamentele vragen in een onderzoekagenda rond zelfroosteren.

Referenties

Zie voor meer praktijkvoorbeelden van zelfroosteren de kennisbank van het voormalige NCSI: <http://www.kennisbanksocialeinnovatie.nl/nl/kennis/kennisbank>

Busker, P., Dalen, E.J. van, Goudswaard, A., Strating, H. (2012) Zelfroosteren in bibliotheekorganisaties: Prettiger en efficiënter werken. Den Haag: Vereniging van Openbare Bibliotheken.

Garde, A.H., Albersen, K., Nabe-Nielsen, K., Carneiro, I.G., Skotte, J., Hansen, S.M., Lund, H., Hvid, H., Hansen, A.M. (2012). Implementation of self-rostering (the Prio project): effects on

working hours, recovery, and health. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*. Vol 38, no. 4, 314-326.

Goudswaard, A., Tóth, A., Dhondt, S., Vergeer, R., Oeij, P., Leede, J. de, Adrichem, K. van, Csizmadia, P., Makó, C., Illésy, M. (2012). *Organisation of working time: implications for productivity and working conditions*. Overview Report of five case studies in retail and automotive. Dublin: Eurofound.

Goudswaard, A., Dorenbosch, L., Kooij-de Bode, H., Huiskamp, R., Klauw, M. de (2011). *Arbeidsvoorwaarden in goede aarde*. Het monitoren van tweedeling en scheefgroei in arbeidsvoorwaarden in Nederland. Hoofddorp: TNO.

Hooftman, W., Koppes, L., Vroome, E. de, Kraan, K., Driessen, M., Bossche, S. van den (2011). *NEA 2010, Vinger aan de pols van werkend Nederland*. Hoofddorp: TNO.

Ingre, M., Akerstedt, T., Ekstedt, M., Kecklund, G. (2012). Periodic self-rostering in shift work: correspondence between objective work hours, work hour preferences (personal fit), and work schedule satisfaction. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*. Vol 38, no. 4: 327-336.

Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie (2009). *Individueel roosteren*. NCSI Rotterdam.

SER (2011). *Tijden van de Samenleving: Slimmer organiseren van tijd en plaats van arbeid en dienstverlening*, SER Advies nr. 2011/06.

Slijkhuis, J.M. (2012). *A structured approach to need for structure at work*. Proefschrift Universiteit Groningen.

Vaas, S. (1996). *Vrouwen in technische beroepen*. Proefschrift. Delft: Eburon.

Vaas, F. en Scheld, B. (2011). *Organiseren van innovatie*. Praktijkvoorbeelden van innovatiekracht van binnenuit. Assen: Van Gorcum.

Vaas, F. en Oeij, P. (red) (2011). *Innovatie die werkt*. Praktijkvoorbeelden van netwerk-innoveren. Den Haag: Boom | Lemma.

Over de auteurs

Jac Christis studeerde sociologie in Nijmegen. Daarna werkte hij 15 jaar als onderzoeker bij het Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden. In 1998 promoveerde hij cum laude op het onderwerp 'Arbeid, organisatie en stress.' Vanaf 1998 werkt hij als UHD aan de bedrijfskunde opleiding van de Radboud Universiteit Nijmegen en sinds 2009 combineert hij dat met een lectoraat aan de Hanzehogeschool Groningen. Zijn onderwerp is 'slim organiseren' en tot zijn publicaties behoren:; Christis, J. (2009) Wat is slim organiseren? Groningen: Kenniscentrum Arbeid (zie: <http://www.hanze.nl>); Christis, J. 2011. Moderne sociotechniek als de wetenschappelijke onderbouwing van lean. M&O, 65 (2), 96-11; Christis, J. (2011) Het ziekenhuis als ontwerpvoorbeeld: marktgerichte structuren als voorwaarde voor interdisciplinaire, 'team-based' zorg. M&O, 65 (4), 112-127.

Steven Dhondt is senior onderzoeker bij TNO en gasthoogleraar aan de Katholieke Universiteit (België). Kwaliteit van de arbeid en sociale innovatie zijn onderwerpen waar hij al sinds het midden van de jaren tachtig mee bezig is. De werknemer meer greep geven op zijn eigen situatie: dat is zijn devies! Die visie heeft hij in een reeks boeken uitgewerkt (zie ondermeer: Dhondt & Vaas, 1996: Innovatie en arbeid; Dhondt & Kwakkelstein, 2004: Mythen van de Informatiemaatschappij; Dhondt & Vaas, 2008: Van kwaliteit van de arbeid naar sociale innovatie). Ook internationaal draagt hij deze boodschap uit met zijn leiderschap in het European Workplace Innovation Network (EWIN) dat vanaf 2013 wordt uitgerold.

Luc Dorenbosch studeerde Human Resource Studies en promoveerde aan de Universiteit van Tilburg op de spanningen tussen het sturen op gezondheid en prestatie. Hij werkt momenteel als onderzoeker bij TNO te Hoofddorp. Hij houdt zich onder andere bezig met job crafting als middel om functies te verduurzamen. Zijn bredere interesse ligt in het thema job engineering dat gaat over alle vormen van het sleutelen aan banen en baanvormen om de werking van de arbeidsmarkt te bevorderen.

Anneke Goudswaard is senior onderzoeker/adviseur bij TNO. Ze is gepromoveerd op het thema duurzame flexibiliteit. Ze heeft jarenlange ervaring als adviseur aan bedrijven en instellingen in diverse sectoren (onder meer in industrie, gezondheidszorg, transportsector, uitzendbranche, rijksoverheid, politie). Deze adviespraktijk is gericht op het bieden van strategisch flexibiliteitsadvies, op een optimale inzet van personeel, capaciteitsmanagement, arbeidstijdenmanagement en flexibiliteitsconstructies. Ze heeft tevens jarenlange ervaring in beleidsonderzoek voor nationale en Europese overheden.

Ton de Korte (1956) was tot 1 mei 2012 directeur van het NCSI. Van 1989 tot 2006 werkte hij als adviseur en directeur bij Berenschot. Vanaf september 2012 is hij partner bij a-advies. Hij heeft diverse managementpublicaties op zijn naam, waaronder 'De Nieuwe Werknemer?!' (1995); 'De Strijd om de Tijd' (1997); 'De CAO van de Toekomst' (2000); 'Het Onmisbare

Middenkader' (2002); 'Organiseren in Tijden van Schaarste' (2002); 'The Aging Company' (2003) en 'Arbeidsverhoudingen 2020' (2012).

Ton Korver was tot 1 september 2012 als lector HRM verbonden aan de Haagse Hogeschool. Eerder was hij verbonden aan de Universiteit van Amsterdam, de Universiteit van Tilburg, SISWO, TNO en OSA, steeds op het terrein van arbeid en arbeidsorganisatie, arbeidsmarkt en HRM. Meest recente publicatie: Ton Korver, Günther Schmid, Enhancing Transition Capacities and Sustainable Transitions (in: De Munck, J., Didry, C., Ferreras, I., Jobert, A. eds. Renewing Democratic Deliberation in Europe. Brussel etc., Peter Lang International Academic Publishers 2012: 23-56).

Bas Kotterink werkt sinds 2006 bij TNO als consultant en onderzoeker ICT en Nieuwe Media beleid. Zijn belangrijkste werkterrein is de studie van open innovatie en zelforganisatie onder invloed van sociale ICTs en het participatieve web. Hij was projectleider en co-auteur van een invloedrijke Europese studie "Public Services 2.0: The Impact of Social Computing on Public Services" (2009).

Jan de Leede is eigenaar van ModernWorkx en universitair docent HRM aan de Universiteit Twente. Hij is gepromoveerd op het onderwerp zelfsturing. Zijn onderzoek en adviespraktijk richten zich op de thema's flexibiliteit, werktijden, zelfroosteren en het nieuwe werken. Altijd weer de balans zoekend tussen belangen van werknemers en werkgevers.

Marc van der Meer is directeur van het landelijke Expertisecentrum Beroepsonderwijs (ecbo). Hij behoorde met Fietje Vaas tot de eerste generatie programmaleiders bij het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie.

Peter Oeij is senior onderzoeker/adviseur bij TNO en werkzaam op het gebied van innovatiemanagement, sociale innovatie & slimmer werken ('workplace innovation') en productiviteit. Zijn interesse ligt op het snijvlak van organiseren en mensen.

Marc Peeters werkte van 1987 tot 1999 bij TNO veelvuldig samen met Fietje Vaas in projecten rondom arbeid, organisatie en welzijn (WEBA). Daarna werkzaam als UD Sociotechniek aan de Faculteit Managementwetenschappen van de Radboud Universiteit Nijmegen. Momenteel zelfstandig ondernemer "Onderwijsbegeleiding & Tekstproductie" (www.marcpeeters.nl).

Frank Pot publiceert op het snijvlak van onderzoek en beleid en adviseert overheden, sociale partners en Europese instellingen over sociale innovatie, respectievelijk 'workplace innovation'. Hij was onder andere directeur van TNO Arbeid, bestuurslid van het NCSI en bijzonder hoogleraar aan de universiteiten van Leiden en Nijmegen.

Gu van Rhijn is als projectleider werkzaam bij TNO op het gebied van innoveren van productie processen en werkplekken in de maakindustrie. Zowel in internationaal verband waarin

nieuwe kennis en tools worden ontwikkeld als ook in Nederland waarbij in bedrijven de kennis wordt toegepast en overgedragen. Centraal in deze projecten staat het verbeteren van productiviteit, flexibiliteit en inzet personeel.

Marc Steen werkt als senior scientist bij TNO. Hij heeft als specialismen human-centred design, codesign/co-creatie en open innovatie. Hij doet onder andere onderzoek naar creativiteit en samenwerking. Een overzicht van recente publicaties is te vinden op www.marcsteen.nl.

Geert Van Hootegem is hoogleraar arbeids- en organisatiesociologie aan de Katholieke Universiteit van Leuven (België). Hij heeft in België aanzet gegeven tot de oprichting van Flanders Synergy, het Vlaamse instituut voor sociale innovatie. Ook is hij verantwoordelijk voor de 'revival' van de Moderne Sociotechniek in de Vlaamse en in de Nederlandse context.

Pepijn Vos werkt sinds 2008 bij TNO op de afdeling Human Behaviour & Organisational Innovation als onderzoeker en consultant op het gebied van strategische samenwerken (allianties), publiek-privaat samenwerkingen, co-creatie en open innovatie. Hij participeert in diverse (onderzoeks) projecten voor profit en non-profit organisaties op het gebied van innovatiemanagement, cross sectoraal samenwerken, publiek-privaat-partnerships en ketensamenwerken. Pepijn was co-auteur van het boek *Strategic Alliance Management*. (Tjemkes, B., Vos, P en K. Burgers, 2012). Routledge, Abingdon.

Cees Wevers is senior onderzoeker bij TNO. Hij kent als voormalig bedrijfsarts de praktijk van arbeidsgerelateerde gezondheidsproblemen, verzuim- en re-integratie. Daarnaast heeft hij vele jaren ervaring in (beleids)onderzoek wat betreft organisatie en uitvoering van sociale zekerheid, gesubsidieerde arbeid, arbeidsmarktvoorwaarden in het algemeen in die van chronisch zieken / gehandicapten in het bijzonder. Op dit moment richt hij zich op de vernieuwing van onderzoek op het grensvlak van arbeid en gezondheidszorg, sociale innovatie en duurzame inzetbaarheid en de maatschappelijke veranderingen in een vergrijzende samenleving.

Margreet Xavier is senior adviseur HR Strategie en Innovatie bij werkgeversorganisatie AWWN. Projectleider "Flexibiliteit met perspectief", thema van het AWWN-jaarcongres 2012. Lopende projecten: methode en inhoud HR-trends en opzet/ overdracht AWWN adviesproduct HR-strategie. Van 2006-2012 programmamanager bij het NCSI, gestart met opzet/vulling NCSI database sociale innovatie, daarna focus op duurzame inzetbaarheid en aanspreekpunt ministerie SZW voor inhoudelijke aspecten ESF-E subsidieregeling sociale innovatie. Coördinator traineepool 2010-2011. Samen met Frank Pot auteur van slotpublicatie NCSI 2012: 'Doorgeven=aanpakken'.

› Sociale innovatie is tegenwoordig overal. Voor de ene persoon is sociale innovatie het tegendeel van technologische innovatie; voor de andere is het maatschappelijke vernieuwing waarbij technologische innovatie kan helpen. In dit boek gaat sociale innovatie over het ontwikkelen van oplossingen binnen de grenzen van een organisatie. Medewerkers kunnen in samenspel met hun collega's, leidinggevenden en managers, nieuwe producten en processen laten ontstaan. Sociale innovatie is dan organisatorische innovatie. De centrale vraag in dit boek is hoe je sociale innovatie teweeg brengt. Tot voor kort bestonden er hele precieze regels om dat te doen. Het is nu helder dat 'kookboeken-wijsheid' onvoldoende is voor innovatie. Je hebt als individu, als medewerker zélf een belangrijke rol bij sociale innovatie. 'Sociale innovatie doe je zelf' wijst je erop dat indien je kansen ziet voor vernieuwing, je die kansen ook moet grijpen. Dit boek bevat twaalf verhalen die aangeven hoe je zelf die kansen kunt benutten.

