

## PDF hosted at the Radboud Repository of the Radboud University Nijmegen

The following full text is a publisher's version.

For additional information about this publication click this link.

<http://hdl.handle.net/2066/95357>

Please be advised that this information was generated on 2021-06-13 and may be subject to change.

## Nog een blik van buiten

Movares is bezig met een indrukwekkende reeks vernieuwingsprojecten. Wat ik het meest vernieuwend vind is de opvatting over een ‘volwassen arbeidsrelatie’ die concreet in verschillende projecten wordt uitgewerkt. Daar zit een positief mensbeeld achter en aandacht voor het individu. De kracht van het onderscheid benutten en de legitimiteit niet zoeken in gelijkheid maar in de uitlegbaarheid van verschillen. Als de relatie tussen medewerker en leidinggevende meer gelijkwaardig wordt zullen andere vormen van overleg (formele medezeggenschap, collectieve onderhandelingen) kunnen veranderen. Daar hoort bij dat mensen grotere verantwoordelijkheden krijgen en dat het genereren van verbetervoorstellen van onderaf wordt gestimuleerd. De toevoeging ‘volwassen’ aan ‘arbeidsrelatie’, een term van Aukje Nauta, is een mooie typering van de filosofie. Uit onderzoek komt naar voren – het meest duidelijk uit evaluaties van het Finse programma ‘workplace innovation’ – dat de beste resultaten met sociaal innovatieve interventies voor organisatie én medewerkers worden bereikt als er sprake is van zowel inspirerend leiderschap als het betrekken van medewerkers vanaf het begin van het bedenken van interventies (Pot en Koningsveld, 2009). Aan die voorwaarde wordt bij Movares voldaan. Voor de discussie over deze projecten wil ik graag enkele kanttekeningen plaatsen en opmerkingen maken.

Aan het begrip arbeidsrelatie worden doorgaans 3 dimensies onderscheiden: de gezagsrelatie, de ruilverhouding en het psychologisch contract (Nauta et al., 2007). Het versterken en vernieuwen van het psychologisch contract krijgt in de projecten veel nadruk: verduidelijken van de verwachtingen die leidinggevend en medewerkers van elkaar kunnen hebben, wederkerigheid, loyaliteit, sociaal gedrag, vertrouwen. In plaats van: medewerkers stellen hun arbeidskracht beschikbaar en voeren opdrachten uit. De ruilverhouding krijgt ook aandacht. Er kan een keuze worden gemaakt uit verschillende arbeidsvoorwaarden, een deel van de beloning wordt afhankelijk van individuele prestaties en medewerkers kunnen financieel participeren in het bedrijf. Op het snijvlak van psychologisch contract en ruilverhouding laten zich ontwikkelafspraken plaatsen: in ruil voor de bereidheid van de medewerker tot een brede inzetbaarheid biedt de onderneming ontwikkelmogelijkheden, die verder strekken dan functiegebonden trainingen. Binnen de arbeidsrelatie is dit het meest vernieuwend. Movares is ermee begonnen, maar het competentiewoordenboek met twintig competenties op vijf niveaus lijkt daarvoor een belemmerend en achterhaald instrument. Wat de gezagsrelatie betreft worden verantwoordelijkheden laag in de organisatie gelegd, worden nieuwe ideeën geapprecieerd en is het ideaalbeeld ‘gelijkwaardigheid’. Dat is

uiteeraard een verbetering ten opzichte van een ouderwetse hiërarchische relatie. Mijn indruk is echter dat hier het positieve mensbeeld het zicht belemmert op de structurele verhoudingen die binnen een onderneming (blijven) bestaan. De gezagsrelatie tussen leidinggevende en medewerker is mijns inziens nooit gelijkwaardig omdat het arbeidscontract met de medewerker of de 'overeenkomst van opdracht' met de zelfstandige professional juridisch en sociologisch een afhankelijkheidsrelatie is die niet kan worden opgeheven door goede bedoelingen. Daarbij spelen – als het erop aankomt, bijvoorbeeld in tijden van economische recessie – verschillende belangen een rol: kosten, continuïteit en winst tegenover werkgelegenheid en inkomen. Doen of dat niet bestaat geeft slechts schijnbaar een volwassen arbeidsrelatie, die verkeerde verwachtingen wekt en tot teleurstellingen leidt.

De structurele aanwezigheid van die afhankelijkheidsrelatie is ook van betekenis voor de discussie over de rol van de OR, het al dan niet volgen van de WOR en de betekenis van collectieve onderhandelingen en de rol van de vakbonden. Movares zoekt additionele rollen van OR en vakbonden en gedeeltelijk nieuwe processen. Dat is moedig en uitdagend. Maar ik ben blij dat men niet het voorbeeld van de GGZ Noord- en Midden-Limburg volgt, waar het werk van de OR wordt vervangen door een regieteam en projectteams. Natuurlijk is het positief dat in dat model meer mensen worden betrokken bij zaken

die in de organisatie spelen. Maar er is het gevaar dat men het onderscheid tussen medezeggenschap en gebruikersparticipatie uit het oog verliest. Bij gebruikersparticipatie gaat het om de efficiency en de effectiviteit van (delen van) de organisatie, om vernieuwingen die het resultaat van de onderneming ten goede komen. Maar wat te doen als die ertoe leiden dat hetzelfde werk met minder mensen gedaan kan worden of als er voor een deel minder interessante functies ontstaan of als de werkdruk daardoor toeneemt? Dan is een OR met wettelijke bevoegdheden nuttig, omdat die juist over dat soort zaken advies- of instemmingsrecht heeft en kan zorgen voor een machtsevenwicht. Iets vergelijkbaars geldt voor de aard van de collectieve onderhandelingen en de rol van de vakbonden. Natuurlijk heeft de cao als instrument beperkingen, is het regelen van details niet altijd meer nodig en is sociale innovatie vanwege het proceskarakter moeilijk in een cao vast te leggen (Pot et al., 2008). Het formuleren van een sociaal contract of een ontwikkelcontract is een sterke verbetering, respectievelijk goede aanvulling. Maar het principe van het collectief maken van individuele belangen is allerm minst achterhaald en een belangrijk onderdeel van ons type democratie. Vakbonden kunnen ook individuele belangen in dat kader beter behartigen omdat ze niet afhankelijk zijn van de betreffende organisatie en professionele onderhandelaars en dienstverleners in dienst hebben. Bovendien kijken vakbonden breder dan de betreffende organisatie en sector, vanuit een meer algemeen werk-

nemersbelang en een maatschappelijke verantwoordelijkheid. Een toepasselijk voorbeeld is dat sociale innovatie vooral door de sociale partners van de grond is gebracht (Bruin et al., 2004; SER, 2006) en zij ook in het bestuur van het NCSI zitten.

Een volgende opmerking betreft het leggen van verantwoordelijkheden laag in de organisatie. Mij is uit de voorliggende verslagen niet duidelijk wat dat precies inhoudt bij Movares en ontmoetingspartners. Het lijkt erop dat het gaat om autonomie in het werk, de vrijheid om het werk naar eigen inzicht uit te voeren (werkvolgorde, werkwijze, werktempo). Dat is belangrijk. Mensen die autonomie in hun werk hebben lopen een kleiner risico op werkstress, ook als de kwalitatieve en kwantitatieve taakeisen hoog zijn. Bovendien stelt autonomie in staat om te leren het werk steeds beter te doen. We noemen dat interne regel mogelijkheden (Sitter, 1981) die 'single loop learning' mogelijk maken. Er kunnen echter ook externe regel mogelijkheden worden onderscheiden, meepraten over hoe het werk wordt georganiseerd en verdeeld, meepraten over 'targets'. Dat maakt 'double loop learning' mogelijk, leren hoe het hele arbeidsproces en de werkbelasting geoptimaliseerd kunnen worden. Uit mondelinge toelichting weet ik dat bij Movares ook externe regel mogelijkheden zijn ontworpen. Interne en externe regel mogelijkheden samen worden wel 'directe participatie' genoemd om het te onderscheiden van medezeggenschap. Het gaat dan niet

### *Sociale innovatie is geen receptenboek dat je maar hoeft uit te voeren om resultaat te behalen*

om een soort ideeënbus, maar om werkoverleg waarin die zaken structureel aan de orde komen en waarin wordt teruggekoppeld wat er met de besproken voorstellen is gebeurd. Het kunnen ook de projectgroepen van GGZ Noord- en Midden-Limburg zijn of een OR die naast de belangenbehartigingstaak meedenkt over de strategie. Het valt op dat in de ontmoetingsverslagen niet expliciet aandacht wordt geschonken aan de resultaten van de directe participatie op het vlak van het verbeteren van de werkorganisatie, behalve dan in die zin dat gesproken wordt van "door heggen tussen afdelingen heen kijken (buddy-systeem)", "grenzen tussen de verschillende groepen doorbreken (ICT)" en "meer afstemming tussen collega's van verschillende disciplines (flexibele huisvesting)".

De leermogelijkheden die samenhangen met interne en externe regel mogelijkheden zijn ook van belang voor het lerend vermogen van de organisatie of - zoals we tegenwoordig zeggen - het innovatief vermogen van de organisatie. We weten dat innovatief werkgedrag vooral samenhangt met een innovatief klimaat en ook met regel mogelijkheden (Pot et al., 2009). Bij de vernieuwingsprojecten van Movares blijft dit nogal impliciet. Toch zal ook Movares voortdurend de eigen producten en

diensten willen vernieuwen, mede om waar te maken dat de eigen mensen voor klanten een grotere meerwaarde leveren dan de concurrenten waardoor ze duurder zijn. Uit de verslagen wordt niet duidelijk hoe dat proces wordt georganiseerd. In het interne onderzoek van juni 2010 ervaaarde nog maar 15% van de medewerkers een innovatief klimaat. Dat zal inmiddels wel meer zijn, maar behoeft wellicht toch ook een meer expliciete aanpak.

Sociale innovatie is geen receptenboek dat je maar hoeft uit te voeren om resultaat te behalen. Het is eerder zo dat de meeste successen worden behaald door stakeholders (managers, medewerkers, sociale partners) die goed kunnen omgaan met dilemma's. Movares heeft er enkele onderkend zoals inspirerend leiderschap versus innovatie van onderaf, flexibel belonen versus teamsfeer, prestaties belonen, maar wel vergelijkenderwijs (budget neutraal), keuzen arbeidsvoorwaarden versus afname overleg over de gevolgen van keuzes, dagen verkopen terwijl ze nodig zijn om te herstellen. Ook bij 'persoonlijke budgetten' vormt mijns inziens het bestaan van dilemma's een deel van de verklaring voor het feit dat het benutten daarvan moeizaam van de grond komt. Sommige mensen willen continuïteit en zekerheid in plaats van verandering en onzekerheid. Ook bij andere bedrijven die persoonlijke budgetten hebben, zoals ING en NXP, is te zien dat medewerkers aarzelen om er gebruik van te maken. Ze willen hun baas niet laten merken dat ze interesse zouden hebben voor scholing die breder is dan de eigen

functie omdat ze denken er dan bij de volgende reorganisatie als eerste uit te vliegen. Overigens vinden veel leidinggevenden het maar lastig als mensen weg zijn voor brede scholing. Die vrees is er natuurlijk ook in de beoordelings- en ontwikkelgesprekken. Hoever wil je je bloot geven? Hoe veilig is dat? Ik heb de introductie van dit soort gesprekken bij TNO meegemaakt en geleerd dat zowel medewerkers als leidinggevenden uitvoerig getraind moeten worden om dit goed te laten verlopen. Die dilemma's zullen in een volwassen arbeidsrelatie wel beter besproken en aangepakt kunnen worden, maar ze verdwijnen niet.

Het is duidelijk dat door de vernieuwingsprojecten de betrokkenheid van de medewerkers van Movares is toegenomen en waarschijnlijk nog zal toenemen, al verschilt de mate per afdeling. Dat is belangrijk, want hoe goed een prijs als beste werkgever op basis van mede-





werkerstevredenheid ook is voor het imago, alleen betrokkenheid heeft een relatie met kwaliteit en productiviteit. Mensen kunnen heel tevreden zijn met leuk werk en collega's zonder dat ze veel presteren. Die betrokkenheid is natuurlijk positief voor de organisatie en voor de mensen zelf. De effecten op de resultaten van Movares moeten nog blijken, maar we mogen verwachten dat die er zullen komen. Wat worden de medewerkers wijzer van de vernieuwingsprojecten behalve een grotere betrokkenheid? Is er een grotere kwaliteit van de arbeid in het verschiet? Dat is toch wat in bijna elke definitie van sociale innovatie ligt besloten. Kwaliteit van de arbeidsinhoud gaat dan over zaken als meer regelmogelijkheden, minder stressrisico's in de werkorganisatie, autonome teams, betere balans werk – privé.

Kwaliteit van de arbeidsvoorwaarden gaat over de hoogte van de beloning en de keuzemogelijkheden. Kwaliteit van de arbeidsverhoudingen gaat over de arbeidsrelatie, de medezeggenschap en de collectieve onderhandelingen. Kwaliteit van de arbeidsomstandigheden gaat over inrichting en veiligheid van werkruimten (op het werk en thuis en bij klanten). Het zou goed voor de motivatie van de medewerkers zijn om in een verdiepingsproject ook nog eens de kwaliteit van de arbeid door te lichten.

Als aanduiding van sociale innovatie gebruik ik graag de volgende definitie, die de kern weergeeft van vele verschillende definities die bestaan: Sociale innovatie is het ontwikkelen en implementeren van samenhangende interventies op de verandergebieden arbeidsorganisatie, besturingsstructuur en personeelsinzet om het functioneren van mensen in organisaties te verbeteren met als beoogd doel zowel betere organisatieprestaties als een betere kwaliteit van de arbeid. Het gaat dus om interventies die 3 verandergebieden tegelijk raken en die de intentie hebben bij te dragen aan het realiseren van beide doelen tegelijk.

Kijken we nu vanuit dit perspectief naar de verslagen van de ontmoetingen en de verdiepingsprojecten van Movares zoals die in deze publicatie zijn beschreven, dan kan worden geconstateerd dat de projecten vooral gaan over personeelsinzet en een beetje over de besturingsstructuur (verantwoordelijkheden laag in de organisatie)

en de arbeidsorganisatie (regelmogelijkheden). Mijn advies zou zijn om besturingsstructuur, arbeidsorganisatie en innovatief klimaat sterker te belichten. In de verslagen wordt verschillende keren gesproken van vernieuwingen in het sociaal beleid en dat zou de indruk kunnen wekken van een eenzijdige HR-aanpak, hoe belangrijk die op zichzelf ook is. De afzonderlijke projecten zijn weliswaar nieuw voor Movares en in die zin een innovatie, maar ze zijn niet op zichzelf nieuw. Alles bestaat al in vele organisaties, soms al vele jaren. Een enkele keer gaat een project zelfs minder ver: ondanks het tijd- en plaatsonafhankelijk werken is er nog steeds voor iedereen een werkplek op kantoor. Dat neemt niet weg dat er bij Movares sprake is van een indrukwekkende inhaalslag op de onderscheiden beleidsaspecten. Het proces als geheel is trendsettend, vooral door de achterliggende filosofie, omdat er zoveel projecten tegelijk lopen en omdat de arbeidsrelatie in alle projecten aan de orde komt.

**Frank Pot**

*Hoogleraar sociale innovatie, Institute for Management Research, Radboud Universiteit Nijmegen*

**Referenties**

Bruin, G. de, M. Donners, B. Vermeulen en F. Peltzer (2004) *Aan de slag met slimmer werken*. Haarlem, Houten, Culemborg, Utrecht : AWWN, CNV Bedrijvenbond, De Unie, FNV Bondgenoten

Nauta, A., P. Oeij, R. Huiskamp en A. Goudswaard (2007) *Loven en bieden over werk. Naar dialoog en maatwerk in de arbeidsrelatie*. Assen : Van Gorcum

Pot, F., M. Xavier en F. Peltzer (2008) Sociale innovatie en de rol van sociale partners, In: Dhondt, S. en F. Vaas (red.) *Waardevol werk. Van arbeidskwaliteit naar sociale innovatie*. Den Haag : Lemma: 19-38

Pot, F., Kraan, K & Bossche, S. van den (2009). De invloed van werk en organisatie op innovatief werkgedrag. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken* 25 (1): 44-62.

Pot, F.D. en E.A.P. Koningsveld (2009) Quality of working life and organizational performance. Two sides of the same coin? *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health* 35 (6): 421-428

SER (2006) *Welvaartsgroei voor en door iedereen. Thema sociale innovatie*. Den Haag: SER

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