

KU Leuven

Sociale innovatie, voorwaarde voor een duurzame economie

Rede uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt van bijzonder
gasthoogleraar aan de Faculteit Sociale Wetenschappen van de Katholieke
Universiteit Leuven

Dr. Steven Dhondt
15-3-2012

Geachte Decaan,

Geachte Directeuren van TNO,

Collega's,

Dames en heren,

Sociale innovatie is een strategische keuze van een organisatie waarbij de organisatie inzet op de talenten en kunde van de medewerkers van die organisatie. Dit is een bewuste keuze die die organisatie maakt, want het kan ook anders. Organisaties kunnen er ook voor kiezen om niet op de talenten en kunde van medewerkers te bouwen: dat is het geval als ze hun medewerkers als snel vervangbare pionnen op de arbeidsmarkt zien. Dan maken ze de band tussen medewerker en organisatie zoveel mogelijk tijdelijk. Denkt u maar aan een organisatie waar de meeste collega's alleen maar een tijdelijk contract krijgen. In Nederland, op dit moment, geen absurde gedachte. Deze tweede vorm van organisatie noem ik duivetil-organisaties. Organisaties die een sociale innovatie-strategie volgen, zijn productiever en laten een duurzamere groei zien dan de organisaties die de duivetil-strategie volgen. Dat blijkt uit ons onderzoek. In de samenwerking tussen TNO, KU Leuven en Flanders Synergy willen we vooral inzetten op de verdere ontwikkeling van sociale innovatie-strategieën.

Voordat ik verder ga, nog even deze definitie van sociale innovatie aanscherpen. Ik redeneer vanuit het perspectief van organisatiewetenschappen. Daarbij zal ik het in mijn verhaal hebben over organisatorische innovatie of verandering. Organisatorische innovatie is het overkoepelende begrip voor alle veranderingen in instellingen en bedrijven. Sociale innovatie is een specifieke vorm van organisatorische innovatie.

Wat wil ik dan doen in deze rede? Aan de hand van vier verhalen wil ik de bouwstenen van sociale innovatie verhelderen, duidelijk maken welke discussies er in het wetenschappelijke veld over sociale innovatie gevoerd worden en ook laten zien welke ontwikkeling er nog nodig is. De vier verhalen hebben te maken met het volgende: (1) mijn commentaar op het nieuwe boek *The Progress Principle*, een boek dat wijst op het belang van actieve werkplekken; (2) een toelichting op een nieuwe wetenschappelijke benadering van economische groei en hoe die helpt om de blijvende tegenvallende economische groei in Japan in verband te brengen met onvoldoende investeren in organisatorische competenties; daarbij wil ik de parallel trekken met onze huidige situatie in Nederland en België; (3) mijn verwondering over het emailverbod van de grote baas van Atos Origin Frankrijk en hoe dat verbod ons helpt om arbeidsdeling in moderne organisaties te begrijpen; (4) en tot slot een uitweiding over motivatie in moderne organisaties aan de hand van een uitspraak van de Nederlandse voorzitter van de werk-ondernemers of zelfstandigen-zonder-personeel (de zogenaamde zzp-ers). Die uitspraak breng ik verder in verband met een discussie in de Nederlandse context met het Centraal Planbureau over de salarissen

van oudere werknemers. Aan de hand van deze vier verhalen kan ik aangeven wat van belang is in een sociale innovatie-strategie voor organisaties, waar u als organisator op moet inzetten, maar ook welke onderzoeksvragen overblijven waar we in de samenwerking tussen KU Leuven, FlandersSynergy en TNO in het kader van deze leerstoel aan gaan werken.

The Progress Principle

The Progress Principle is een boek dat vorig jaar verscheen waarbij het 'geheim' van arbeidsmotivatie aan het licht wordt gebracht. Het geheim is dat medewerkers niet gemotiveerd worden door erkenning door hun baas, door betrokkenheid of door 'prikkelers zoals bonussen', nee, ze worden gemotiveerd door het gevoel van vooruitgang in hun werk. De onderzoekers, Amabile en Kramer (2011), hebben een heel ingenieus onderzoek opgezet om dat vast te stellen. Zij hebben 238 projectmedewerkers in zeven bedrijven gedurende ongeveer twintig weken gevolgd. Daarbij hebben ze de medewerkers gevraagd om dagelijks bij te houden waar ze warm van werden en wat hen juist in hun schulp deed terugtrekken. Amabile en Kramer noemen het resultaat van het onderzoek, 'the progress principle': juist als in het werk het gevoel ontstaat dat er een verbetering is in wat u doet, hoe klein die verbetering ook is, motiveert dat medewerkers maximaal. Organisaties die dit proces ondersteunen, zien prestaties stijgen. Ze vonden ook een tweede mechanisme, de tegenhanger van 'the progress principle'. De keerzijde is dat mislukkingen, negatieve feedback een veel sterker effect hebben op de motivatie van medewerkers. In de inrichting van prikkels in het werk moet deze balans tussen succes en mislukking daarom ook maximaal bewaakt worden. Managers en leidinggevendenden moeten weten hoe ze deze mislukkingen positief kunnen draaien.

The Progress Principle geeft aan dat 'motivatie' ontstaat door continue feedback over vooruitgang. Alleen door dat gevoel te krijgen, stijgen de prestaties van medewerkers sterk. Dit lijkt een nieuw principe te zijn, maar diegenen hier die al langer bezig zijn met het verbeteren van kwaliteit van de arbeid, zullen de contouren van de 'actieve werksituatie' herkennen, voor het eerst voorgesteld door een andere Amerikaan, Robert Karasek (1979; Karasek & Theorell, 1990).

Karasek lanceerde in 1979 een benadering van werkstress die toch sterk verschilde van wat toen dominant was in het arbeidspsychologisch onderzoek. Hij wees erop dat weliswaar persoonlijkheidstypen een rol zouden kunnen spelen in het 'verwerken van omgevingsdruk', dat het mogelijk zou kunnen zijn om de 'belastbaarheid van werknemers' te vergroten om met druk om te gaan, maar dat de meeste winst met het verminderen van werkdruk en ervaren stress wel te halen was met het zorgen voor een balans tussen regelmogelijkheden en taakeisen in de werksituatie. Beide elementen sluiten aan bij de organisatie-inrichting:

- u kunt de regelmogelijkheden sturen door de relaties of communicaties tussen medewerkers en functies aan te pakken.
- U kunt de taakeisen sturen door het proces van het werk anders in te gaan richten.

Een actieve werksituatie is een situatie waarin de medewerker zelf de meeste beslissingen kan nemen, gecombineerd met een drukke werksituatie. Dus, het feit dat u veel moet doen, dat is op zich geen arbeidsrisico. Wel is de voorwaarde dat u in die situatie zelf de methode, de volgorde en het werkritme kunt beïnvloeden. Met andere woorden: de medewerkers moeten een grote mate van autonomie kennen.

Figuur 1. Vier soorten werksituaties volgens het Job Demand-Control-model van Karasek (1979).



In dit denkmodel staat niet de persoon van de medewerker centraal, wel de wijze waarop de organisatie werkt. Het is voor organisaties mogelijk om 'actieve werkplekken' te creëren die de mogelijkheid geven om te leren en werkstress te beheersen. Het 'progress principle' is mijn inziens de herontdekking van dit inzicht van Karasek. Karasek ontwikkelde ook instrumenten waarmee op werkplekniveau kon worden vastgesteld of die balans in orde was. In 1990 breidde Karasek met Theorell zijn eerste model nog met de sociale dimensie uit zodat in het onderzoek sprake is van twee balansmodellen: het Job Demand-Control (JDC) en het Job Demand-Control Support-model (Häusser, e.a., 2010). Het Nederlandse en Vlaamse onderzoek baseert zich met haar instrumenten (NOVA WEBA, werkbaarheidsinstrumentarium) in grote mate op dit gedachtegoed. Hoewel de modellen van Karasek vanaf het moment dat hij het in 1979 beschreef, intuïtief een grote aantrekkingskracht hebben, was er in het arbeidspsychologische veld redelijk wat twijfel over de bewijsbaarheid van de interactie-effecten die hij in zijn modellen had opgenomen. Ik kom hier zo op terug.

Het werk van Amabile en Kramer behoort tot wat nu genoemd wordt de positieve psychologie (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). U zult daar te pas en te onpas wel wat over gehoord hebben als ik aangeef dat u een bevlogen medewerker moet zijn, flow in het werk moet voelen, vitaler moet zijn of dat u de 'happy worker' moet worden (Schaufeli & Bakker, 2001; Schaufeli & Salanova, 2011). Eigen aan deze benaderingen is dat toch weer de persoonskenmerken opduiken en dat de ethisch-morele relatie tussen de leidinggevende en de medewerker centraal wordt gesteld in het oplossen van werkstress. Het gaat weer om wie u bent, en hoe goed uw leidinggevende het met u voorheeft. Positieve psychologie is ontstaan als een tegenreactie: in de arbeids- en organisatiepsychologie werd namelijk lange tijd 'goed werk' gedefinieerd als het ontbreken van klachten. De positieve definities geven aan wat managers uiteindelijk moeten regelen: en dat is meer dan minder klachten.

Positieve psychologische benaderingen verdienen het om verder te worden ontwikkeld. Wel is de relatie met de organisatie van groot belang. En dat is meer doen dan alleen op het gevoel van de medewerker inspelen. Het voordeel van het gedachtegoed van Karasek is dat het persoonlijke gevoel van de medewerker er weinig toe doet: als de condities goed zijn, is de kans groot dat uit een actieve werksetting, positieve gevoelens, motivatie en *engagement* ontstaan. In die zin zullen benaderingen die vanuit de afhankelijke kant vertrekken, uiteindelijk weer op de organisatiekant terechtkomen. Het gedachtegoed van Karasek komt in die benaderingen op de één of andere manier om de hoek kijken.

Een actieve werkplek is een complex gegeven. Het is juist de samenhang tussen regelmogelijkheden en taakeisen die van belang is, tussen controle en werkdruk. Statistisch gaat het om de discussie of hier sprake is van een additief, dan wel een interactie-effect. Als sprake is van een additief effect, dan is voldoende alleen te draaien aan de knop taakeisen, of aan de knop controle om de situatie voor werknemers te verbeteren. In beide gevallen verbetert er wat. Als sprake is van een interactie-effect, dan ontstaat een extra effect als aan beide knoppen tegelijk wordt gedraaid. En over deze samenhang bestaat een verhit debat in het wetenschappelijke veld. De scheidsrechter in zo'n debat is wat wij een systematische review noemen. Alle onderzoek wordt op een rij gezet, alleen de beste onderzoeken worden overgehouden en dan wordt gekeken wat precies wel en niet werkt. Zulke onderzoeken helpen om duidelijk te maken of een theorie ten onrechte 'wordt aangehangen' en de noemer van een 'zombie-theorie' (Taris e.a., 2006) moet krijgen. De basisstellingen van Karasek beginnen steeds meer en meer de tand des tijds te doorstaan. Een recente systematische review van Häusser e.a. bevestigt de waarde van alle elementen van het model (Häusser, Mojzisch, Niesel & Schulz-Hardt, 2010).

Als ik het heb over sociale innovatie, dan heb ik het allereerst over organisaties die 'actieve werkplekken' organiseren. En dat konden we goed in Nederland en in Vlaanderen. Ik zeg 'konden' omdat beide landen afschuiven naar 'Low Strain werkplekken': dit wil zeggen, werkplekken waar we wel autonomie hebben, maar weinig druk ervaren. Dat ontstaat vooral in situaties van grotere arbeidsdeling en specialisering.

Figuur 2. Ontwikkeling overall gemiddelde Nederland en België op de Karasek-dimensies voor de vier metingen van de European Working Conditions Survey (EWCS), EUROFOUND.



Japan en organisatorische competenties

Amerikanen hebben altijd iets handigs. Kleine feiten rekenen ze zo door om het belang ervan op het niveau van de hele economie in te schatten. Harter e.a. (2003) hebben bijvoorbeeld op basis van zeer gerichte Gallup-surveys kunnen berekenen wat demotivatie ('the disengagement crisis') aan de Amerikaanse economie kost. Zij komen op het bedrag van 300 miljard dollar per jaar aan productiviteitsverlies.

Hoewel ze overtuigende cijfers presenteren over het effect van positieve psychologie op de 'kansen van bedrijven', wordt deze methode niet gehanteerd in een klassieke economische redenering. Het is namelijk niet voldoende om alleen aandacht te hebben voor de factor arbeid bij het berekenen van de economische impact van een maatregel. Een maatregel zoals het implementeren van

"Business units that use principles of positive psychology may be able to influence employee engagement, and this then may enhance the bottom line." (Harter e.a., 2003)

‘the progress principle’ in een bedrijf beschouwen economen als een investering. De impact van een dergelijke investering moet worden afgewogen tegen alle andere investeringen die kunnen worden uitgevoerd. De klassieke economische redenering is dan om de hele geproduceerde jaarlijkse waarde van de economie te sommeren, en de groei daarvan over de jaren heen te proberen te relateren aan de groei van al die investeringen. Daarbij wordt gekeken in welke mate de variatie in deze investeringen de ontwikkeling in de groei van kapitaal en arbeid verklaren, enigszins vereenvoudigd gesteld. Maar we weten met zijn allen dat nu, alleen investeren in machines onvoldoende is om economische groei of groei in de arbeidsproductiviteit te doen ontstaan. Ik kan dat aan de hand van het volgende voorbeeld helder maken. Als het autobedrijf Ford het in het verleden over vooruitgang had, dan hadden ze een grote fabriek neergezet. Maar als een bedrijf als Apple het nu over vooruitgang heeft, dan kunt u zich daar helemaal geen beeld bij vormen.

Bedrijven zijn niet meer te reduceren tot hun kapitaal of tot hun productie-eenheden. Het gaat om merknaam, imago, kennis en kunde, om hun organisatievorm. Productiekosten van een Apple iPhone bijvoorbeeld bedragen amper zes procent van de totale prijs van hun producten (De Backer, 2011). Bij Microsoft werkt slechts drie procent van alle medewerkers in een productie-omgeving (Miyagawa e.a., 2011). Voor een bedrijf zijn de ‘immateriële investeringen’ belangrijker geworden dan de ‘tastbare of materiële investeringen’ om groei te genereren. Dat is voor mij, dat is voor u duidelijk. Maar hoe brengt u deze waarheid in de berekeningen van economische groei aan het licht. Aanvankelijk kon men het belang van deze ‘immateriële investeringen’ in economische groei niet in beeld brengen. Ze werden namelijk gerangschikt onder de noemer van ‘kosten’. Het is met de nieuwe economische groei-theorie (Romer, 1990) dat moeite is gedaan om deze immateriële investeringen diepgaander te analyseren. Het is pas halverwege het vorige decennium dat Corrado, Hulten en Sichel (2005) een methode aanreikten waarmee de invloed van deze immateriële investeringen op de economische groei uit elkaar kan worden gerafeld. Het is nu niet van belang om duidelijk te maken hoe deze groei-boekhouding in elkaar steekt, wel om aan te geven wat het gewicht is van de verschillende ‘immateriële investeringen’ in deze groei. Met hun methode waren ze in staat om de verschillende discussies over de invloed van Research & Development (R&D), de omvang van ICT en andere factoren zoals marketing-kracht samen te brengen in één rekensystematiek, genaamd: de nieuwe groeirekeningen. In de volgende tabel zijn de componenten van hun methode bij elkaar gezet.

Tabel 1. Classificatie van investeringen in immateriële activa (Corrado, Hulten, Sichel, 2009).

1. Computer informatie <ul style="list-style-type: none"> a. Software b. Databases
2. Innovatief eigendom <ul style="list-style-type: none"> a. R&D voor wetenschap en engineering b. Bodemverkenningen c. Copyright en licentiekosten d. Andere productontwikkeling, design, uitgaven voor research
3. Economische competenties <ul style="list-style-type: none"> a. Merknaam b. Bedrijfsspecifieke kennis c. Organisatorische competenties

Hun onderzoek heeft aanleiding gegeven tot een hele reeks van nationale studies waarin de

ontwikkeling in de componenten van immateriële investeringen en de relatie met economische groei in beeld werden gebracht. Zo ook voor Nederland en België, hoewel voor België de informatie zeer beperkt blijft (Jona-Lasinio e.a, 2011). Interessant in de lijst van Corrado e.a. (2005) is dat organisatorische competenties een belangrijke rol krijgen. Voor ons begrip: het is de stijging (of krimp) in de omvang van investeringen in organisatorische competenties die maken dat economische groei toe- of afneemt. Investeringen in het 'progress principle' kunnen als investeringen in 'organisatorische competenties' worden gelabeld. Meerdere auteurs wijzen op de centrale rol van die organisatorische competenties (Freeman e.a., 2001; Sanidas, 2005; Lynch, 2007; Polder e.a., 2010).

Het onderzoek naar het belang van de verschillende factoren in de groeirekeningen is op dit moment nog volop gaande. De OECD hoopt in september van dit jaar een breed gedeeld analysekader te kunnen aanreiken. Het CBS (en andere

“Organizational innovation is the only innovation type that leads to higher contemporaneous TFP levels. Product and process innovation only lead to higher TFP when performed in combination with an organizational innovation. This is true for both sectors, though we find stronger effects in services.” (Polder, e.a., 2010)

“The statistical analysis by Sanidas (2005) demonstrates that organisational innovations have explained economic growth at least as much as technological innovations in the USA and Japan, since the end of the nineteenth century. “

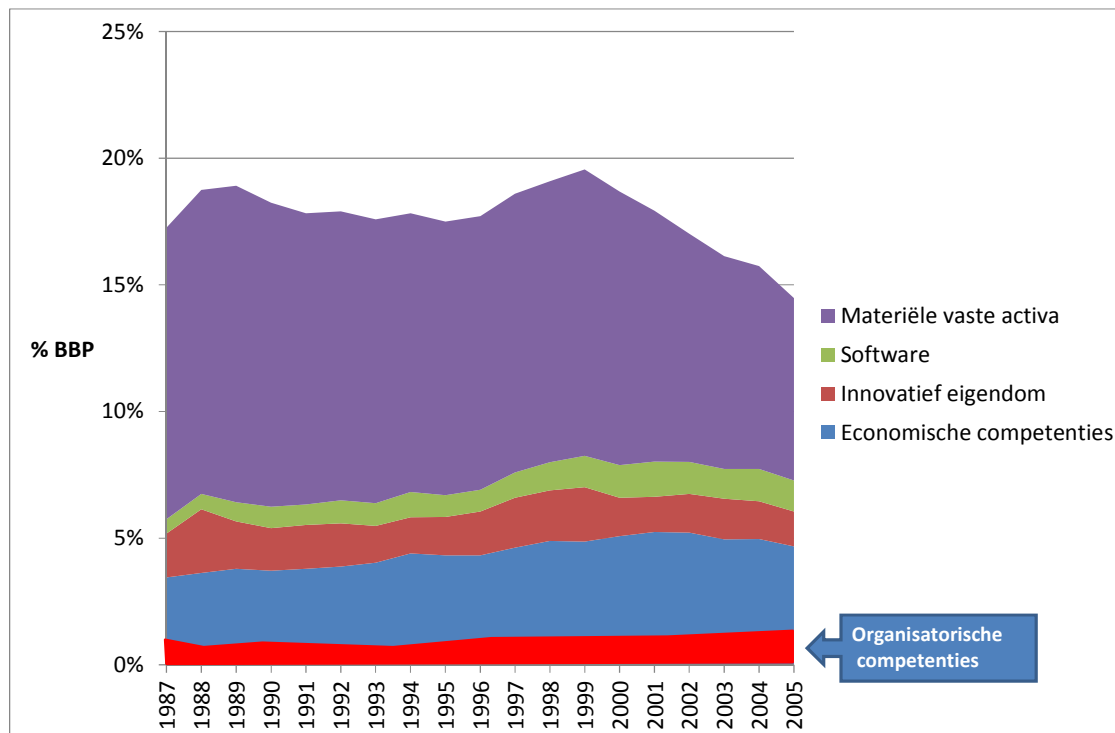
“The historical analysis by Freeman and Louçã (2001) illustrates how the 'long waves' of the economy have been, during the last 200 years, interconnected with various technological innovations, as well as with managerial and organizational changes. Technological innovations do not always occur automatically, but they require a number of complementary innovations.”

“We find that during the 1990s changes in organizational innovation may have accounted for as much as 30 percent of output growth in U.S. manufacturing.” (Lynch, 2007)

onderzoekinstellingen) heeft een schatting gemaakt van het aandeel van de verschillende immateriële investeringen in het Nederlandse Bruto Binnenlands Product (BBP).

Het model geeft aan dat naast investeren in technologie, het ook nodig is om in andere factoren te investeren. Maar hoe belangrijk zijn organisatorische competenties in die investeringen? Voor de Nederlandse economie hebben Van Rooijen e.a. (2008) dat uitgerekend. In 2005 zouden deze investeringen ongeveer 20% van de totale 'immateriële investeringen' uitmaken, en van alle investeringen samen komt het belang op 10%. Die investeringen, zichtbaar in de volgende figuur, nemen geleidelijk aan in belang toe. Uit de groeirekeningen blijkt dat steeds meer van de arbeidsproductiviteitsgroei met die investeringen samenhangt. Als rekening gehouden wordt met deze immateriële investeringen, dan blijkt die groei met zo'n tien procent te stijgen (Riley & Robinson, 2011). Ze helpen ook om de verschillen in arbeidsproductiviteitsgroei tussen landen te verklaren (Roth & Thum, 2011).

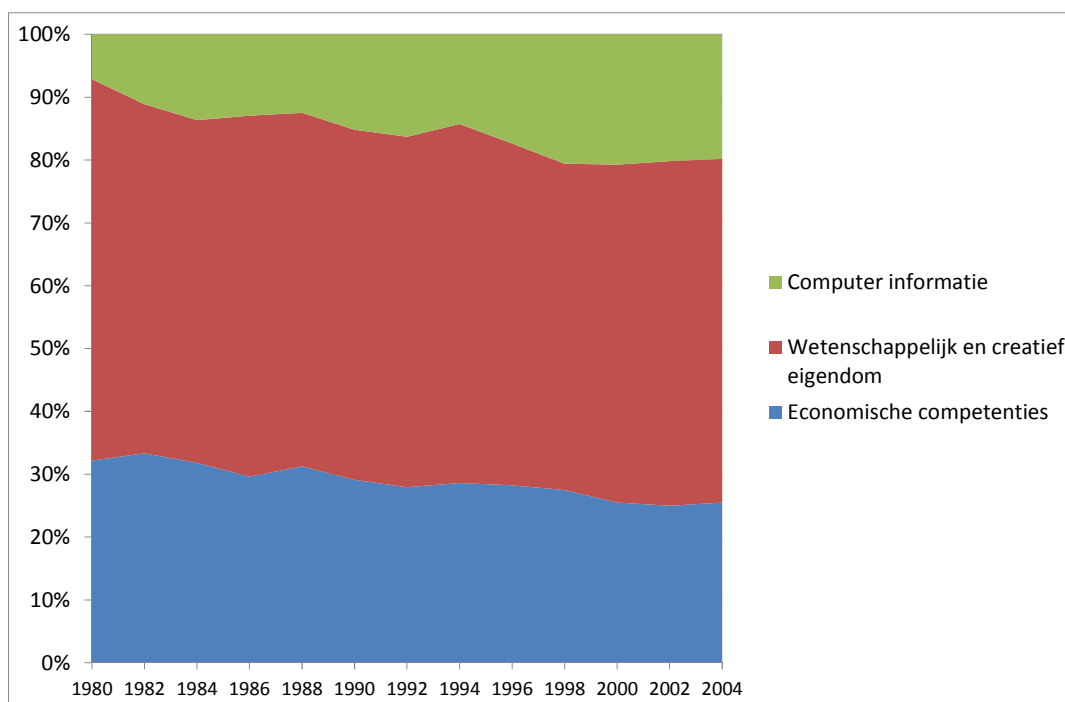
Figuur 3. Ontwikkeling van de materiële en immateriële activa investeringen in Nederland tussen 1987 en 2005. Verdeling naar type activa (Van Rooijen e.a., 2008).



Toelichting: de investeringen in materiële activa zijn in de afgelopen 20 jaar van 12% van het Bruto Binnenlands Product teruggelopen naar 7%. De immateriële activa zitten momenteel op datzelfde percentage. De immateriële activa bestaan uit drie delen: software (15% van de immateriële activa), innovatief eigendom (20%) en economische competenties (65%). Organisatorische competenties vormen ondertussen ongeveer een derde van de economische competentie.

Investerings in hoe u het organiseert, dat is dus van belang. So what? Kunt u ongestraft ‘minder in organisatorische competenties’ investeren? Griekenland en Roemenië bijvoorbeeld vinden dat helemaal niet belangrijk, wijzen de cijfers uit. Engeland, België en Nederland daarentegen zijn koplopers (Jonas-Lasinio e.a., 2011). Maar wat doen deze investeringen dan precies? Dat kan worden verhelderd door de ontwikkeling van de Japanse economie in de afgelopen twee decennia te bekijken. Fukao (e.a.2009; Miyagawa & Fukao, 2011) hebben aangetoond dat, waar Japan tot aan 1995 als het lichtend voorbeeld voor economische en organisatorische vernieuwing werd gezien (denk maar aan het Toyota-model (Womack e.a., 1990)), door een verschuiving van het beleid van de overheid en de daaropvolgende reactie van de bedrijven, niet meer geïnvesteerd werd in organisatorische competenties en Human Resources. De reden waarom Japanse bedrijven deze investeringen terugbrachten, had te maken met leeglopen van de vastgoed-bubble in de jaren negentig. Bedrijven moesten herstructureren en sneden allereerst in training en in beloning van managers. Banken gingen van bedrijven eisen dat tegenover investeringen altijd ‘harde bewijzen’ zouden staan. Er moest een ding te zien zijn. Vandaar vooral een stijging in investeringen in ICT en in R&D (patenten). De achterstand in economische groei die daarna ontstond op de Amerikaanse en Engelse economie, kon voor het grootste gedeelte verklaard worden door die teruglopende investeringen in organisatorische competenties. De conclusie is dan ook dat organisatorische competenties van groot belang zijn voor die economische groei. De situatie in onze beide economieën, Nederland en België, lijkt op dit moment heel erg op wat Japan in de jaren negentig onderging: vastgoed problemen, een verouderende beroepsbevolking, bankenproblemen. We hebben de mogelijkheid om te leren van wat Japan toen deed.

Figuur 4. Ontwikkeling investeringen in immateriële activa in Japan (1980-2004) (Fukao e.a., 2009)



Tot daar is het verhaal een interessante aanwijzing dat organisatorische innovatie onze aandacht moet hebben. Maar we zijn er nog niet. Er zijn nog wel wat haken en ogen aan dit groeirekeningen-onderzoek. Vooralsnog is de belangrijkste indicator om organisatorische competenties te meten, de omvang van de uitgaven aan (organisatie) advies- en managementbureaus. Organisaties die zelf de organisatorische vernieuwing ter hand nemen, die investeringen worden nog steeds niet meegenomen in de berekeningen. We mogen verwachten dat dit aandeel van zelf-reorganiseerders wel degelijk heel erg hoog is. De invloed van organisatorische innovatie op economische groei is waarschijnlijk groter dan tot op heden aangenomen. Een tweede probleem is dat deze indicator helemaal niets zegt over de richting van de investeringen. Gaat het om investeringen in sociale innovatie of in duivetil-constructies? In Lean Production? Of in sociotechnische concepten? Hoe vaak moet worden gereorganiseerd? Er zijn nog heel wat onbeantwoorde vragen. Hier biedt het macro-onderzoek vooralsnog geen oplossing voor. Dit zou inhouden dat in de dataverzameling ook gegevens over wát precies de ondernemingen doen, meegenomen moet worden. De Community Innovation Survey (CIS) zou dat materiaal kunnen verzamelen.

“... compare the results in growth accounting between the Japan and the US, we find that the gap in labor productivity growth between two countries can be explained by the difference in intangible capital deepening.” (...) “If intangible capital deepening in Japan was as large as in the US, Japanese productivity growth would catch up with the US.” Fukao e.a., 2009; Miyagawa & Fukao, 2011

Daarbij zou het aangewezen zijn dat de aanbevelingen zoals we die als TNO en andere partijen in het MEADOW-project hebben geformuleerd, nu ook worden meegenomen (Meadow Consortium, 2010). Hier ligt werk voor ons.

“In the CIS organizational innovation is broadly defined as changes in firm structure or management methods that are intended to improve a firm’s use of knowledge, the quality of goods and services, or the efficiency of work flows.” (Lynch, 2007)

Emailverbod bij Atos Origin

Begin 2011 gaf Thierry Breton, de CEO van het Franse ATOS Origin, aan dat vanaf 2014 zijn 49.000 medewerkers voor interne communicatie geen email meer mogen gebruiken¹. Zijn kritiek is dat zijn managers teveel tijd (meer dan een kwart van hun tijd) besteden aan het afhandelen van deze emails. Hij heeft het over ‘datavervuiling van de werkplek’. En zoals we gewend zijn om milieuvervuiling aan te pakken, moeten we ook datavervuiling aanpakken. Communicatie bij ATOS kan voortaan met communicatorprogramma’s. Het gaat er mij nog niet om of dit goed of fout is. Het is wel een belangrijke observatie dat het werk voor een groot gedeelte uit communicatie bestaat. Daarbij is de email een hele bijzondere vorm van communiceren: het kan gaan om uitgestelde communicatie, om directe communicatie, u kunt anderen onmiddellijk betrekken bij uw communicatie, in het geheim

¹ <http://www.techzine.nl/nieuws/25367/personeel-atos-origin-krijgt-permanent-emailverbod.html>

Oratie Dr. S. Dhondt

communiceren, etc. Met zijn beslissing wijst Breton op de afweging die binnen organisaties gemaakt wordt over communicatiekosten. Hier ligt een verbinding met recent onderzoek van de Universiteit van Maastricht en het Centraal Planbureau in Nederland.

Borghans en Ter Weel (2006) wijzen in een artikel over de invloed van ICT op de arbeidsdeling op de afweging tussen communicatie en taakverdeling. Binnen organisaties gebeuren voortdurend twee kostenafwegingen: de voordelen van specialiseren en de kosten van communiceren. Uit die afweging ontstaat vanzelf een arbeidsdeling. Er is verder op organisatieniveau nooit sprake van een rustpunt:

"We are producing data on a massive scale that is fast polluting our working environments and also encroaching into our personal lives. At Atos we are taking action now to reverse this trend, just as organizations took measures to reduce environmental pollution after the industrial revolution." Thierry Breton, Chairman and CEO (website ATOS Origin).

het moment dat u gekozen heeft voor een niveau van specialisatie, zullen communicatiekosten zich op een bepaalde wijze ontwikkelen. Stijgen deze te hoog, dan moet u weer herinrichten. Blijven deze laag, té laag, dan bent u mogelijk te ver gegaan in splitsen en krijgt u andere problemen.

Ik bespreek de insteek van Borghans en Ter Weel omdat zij in een reeks artikels (2006, 2010, 2011) een hele andere kijk op de vormgeving van organisaties naar voren brengen dan de meesten in ons onderzoeksveld gewend zijn. Ook is het zo dat hun onderzoek een belangrijke stroming vormt naast het onderzoek zoals we dat entameren in het kader van de Werkgevers Enquête Arbeid (WEA), in het kader van de Erasmus Competition and Innovation Monitor, dat nu ook door Flanders Synergy wordt ingezet, en de onderzoeken van de SERV. Het onderzoek van Borghans en Ter Weel is econometrisch waarbij zij de sociale realiteit proberen te vatten uitgaande van een beperkt aantal variabelen en redenerend vanuit productiefuncties. De kern van hun werk ligt in modelvorming die zij vervolgens met grote datasets empirisch proberen te toetsen.

In hun artikelenreeks besteden ze veel aandacht aan de wijze waarop nieuwe technologie, met name productie-automatisering, informatietechnologie (denk aan Enterprise Resource Planning (ERP)) en communicatietechnologie (denk aan email), de arbeidsdeling binnen organisaties beïnvloed. Ze maken een expliciet onderscheid tussen deze technologieën. Zij geven aan dat de arbeidsdeling twee richtingen uit kan gaan: namelijk specialisering, waarbij sprake is van opgesplitste taken, grote teams en piramidale communicatiestructuren; en generalisering, waarbij sprake is van kleine teams, een grote mate van homogenisering van de taakuitvoering, maar ook gekoppeld aan upskilling. In de huidige technologische ontwikkelingen leidt informatietechnologie vooral tot lagere productiekosten en daarmee tot een generaliseringstendens in de arbeidsdeling; en communicatietechnologie daarentegen tot lagere communicatiekosten en zo tot meer specialisering. In de cijfers vinden zij dat op dit moment communicatietechnologie domineert en dat we dus meer specialisering zien. Dus: er komen meer organisaties met meer specialistische functies, meer outsourcing en meer regionale en internationale specialisering.

De 'onzichtbare hand' die leidt tot specialisering werkt op basis van kosten-batenafwegingen in alle bedrijven. Ik vat hun uiteenzetting sterk samen omdat zij ook nog een uitbouw van hun model hebben

naar outsourcing, regionale locatie etc. Hun model geeft een perspectief op hoe functies nu worden vormgegeven. En dat is niet zoals wij daarnet met ‘actieve werkplekken’ hebben aangegeven hoe het zou moeten. Van belang is op te merken dat deze auteurs geen ‘designers’ zijn: zij proberen slechts de tendensen in de economie te vatten.

Wat betekent dit voor het veld van sociale innovatie? In feite pleiten wij met sociale innovatie voor het inzetten op generalisering. Onze argumentatie is daarbij dubbel: vanuit het prestatie-perspectief en vanuit het kwaliteit van de arbeid-perspectief. Als specialisering de tendens is, dan wijzen zij erop dat bedrijven niet de keuzen maken die wij zouden willen. Binnen een sociale innovatie-strategie zouden organisaties moeten inzetten op productoriëntatie: met minder opdeling van functies, maar met een inzet van de specialismen in functie van een specifieke klantvraag. Voor ons is integratie van taken van groot belang. Niet alleen wij pleiten hiervoor. In een recent advies van Amerikaanse organisatiedenkers wordt ook gepleit voor de ontwikkeling van *“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 organisatorische innovatie 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)

Uit de analyse van Borghans en Ter Weel zou blijken dat de meeste ondernemingen de keuze maken voor specialisering. Dat zou dan inhouden dat de kosten-batenafweging ten voordele van specialisering zou uitvallen. Dat is nou juist het vreemde. Vanuit verschillende zeer recente onderzoeken (Polder e.a., 2010; Volberda e.a., 2011; Appelbaum e.a., 2011), maar vanuit onze eigen analyse van de WEA (Oeij e.a., 2012) blijkt systematisch dat ‘generalisering’ gepaard gaat met betere prestaties van ondernemingen. Zijn onze gegevens in contradictie met Borghans en Ter Weel? Eigenlijk niet. Uit ons eigen onderzoek (Oeij e.a., 2012), maar ook dat van Volberda (e.a. 2011) en van Borghans en Ter Weel weten we dat de dominante trend nog steeds specialisering is. In Nederland tellen wij slechts 10% van de ondernemingen als sociaal innovatief (Oeij e.a., 2012). Dat is omdat specialisering voor een bedrijfsleider de eenvoudigste organisatorische keuze is. Daar wijst ook het onderzoek op het niveau van de werkplekken op: we creëren voornamelijk specialistische werkplekken (cfr supra: figuur 2).

Borghans en Ter Weel hanteren geen ontwerptheorie voor organisaties. Zij geven geen richting aan wat bedrijven nu precies moeten doen, maar stellen alleen vast wat de huidige tendens is. We moeten toegeven dat hun benadering erg elegant is, maar feitelijk té elegant. Het is goed om de afwegingen die organisaties maken te reduceren tot de twee kosten-afwegingen. Vanuit de sociotechnische

ontwerptheorie (die onder het sociale innovatie-denken ligt) herkennen we in hun afwegingen de beslissingen over de productiestructuur van de ondernemingen, over de besturing en over de informatiestructuur. Deze drie structuren bestaan uit heel wat beslissingen en het is niet zo dat alle keuzen die organisaties maken uitkomen op de tweedeling die Borghans en Ter Weel voorstellen. Als u werkt in een organisatie, dan wil u niet weten wat de grote meute doet. U wilt vooral weten wat verstandig is op de korte en lange termijn. U wilt weten wat u op de korte termijn de hoogste omzet en winst oplevert, wat u ook de grootste innovatiekracht oplevert, maar ook wat u de beste kwaliteit van de arbeid oplevert. Vanuit de analyses van de WEA weten we bijvoorbeeld dat de prestaties op alle drie indicatoren hoger zijn bij generalisering (Oeij, e.a., 2012). De keuze voor generalisering door een onderneming is geen eenvoudige en vergt ondersteuning en begeleiding door externe specialisten. Het zijn geen keuzen waar organisaties 'automatisch' op komen. De 'onzichtbare hand van de markt' leidt ondernemingen niet zomaar tot generalisering of sociaal-innovatieve organisaties. Hoe kunnen we organisaties daarbij helpen, dat willen we ontwikkelen in het kader van de leerstoel.

En wat moeten we nu verder met ATOS Origin? Dat bedrijf plaatst de beslissing over het afschaffen van email in het kader van het verbeteren van welzijn in het bedrijf (zie website). Het bedrijf wil een 'smart organization' worden. Social media en Office Communicator worden ingezet om interne innovatie op te voeren. Ons advies: ATOS moet zich wel bewust zijn dat het afschaffen van email, de communicatiekosten en de gevolgen van communicatiekosten (in fouten, in tragere besluitvorming) zal verhogen. Deze kosten kunnen alleen opgevangen worden door de besluitvorming te decentraliseren en de processen te generaliseren. En daar zijn we weer bij de beweging die Borghans en Ter Weel schetsen.

ZZP-ers, werkondernemers en oudere werknemers

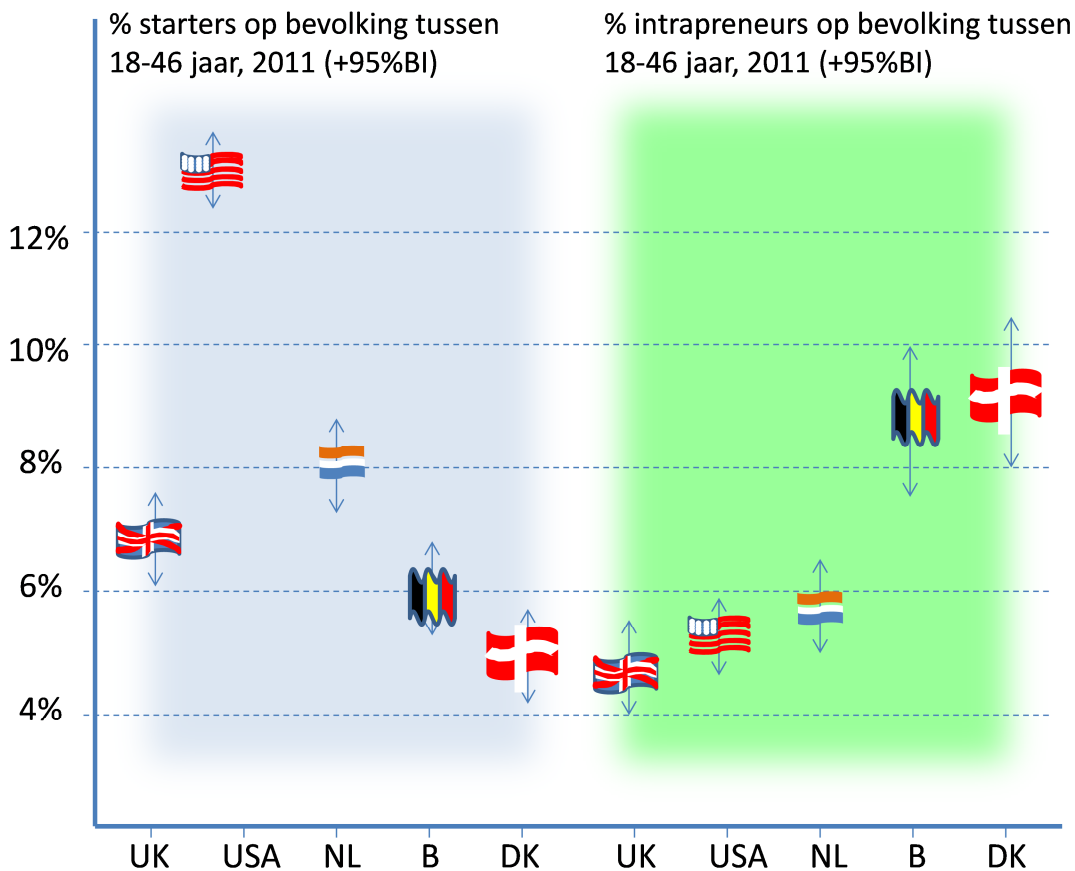
In mijn laatste verhaal ga ik terug naar het begin van mijn rede: hoe motiveren organisaties of doen ze dat nét niet? Daar zijn twee voorbeelden illustratief bij.

Onlangs gaf mevrouw Esther Raats-Coster, Voorzitter van het Platform Zelfstandige Ondernemers (PZO), in een radio-interview aan dat ze een echte ondernemer is. Voor de duidelijkheid: het PZO vertegenwoordigt wat we in Nederland de zzp-ers noemen; in Vlaanderen zijn deze meer bekend als de werkondernemers (Sels e.a., 2006). Aanvankelijk in het bedrijf van haar ouders. Dat verkocht ze en nu is ze als zzp-er actief. In die hoedanigheid is ze voorzitter van het Platform voor Zelfstandige Ondernemers geworden, zit ze in de SER en onderhandelt ze namens de zzp-ers over de aanpassing van de arbeidsregels. In het radio-interview verzuchtte ze dat ze toch één ding vooral miste: dat was dat ze als zzp-er niet meer internationaal actief kon zijn.

In onze huidige organisaties weten we niet goed hoe we ruimte moeten bieden aan talent en initiatief. Onze organisaties moeten nochtans internationaal scoren, maar we weten niet hoe we zeer gedreven persoonlijkheden een plaats moeten geven in organisaties. We hebben in onze taal, in wat we horen op de radio, wat we lezen in de bladen, uitsluitend aandacht voor de echte entrepreneurs: die jongens en

meisjes die het van krantenjongen of -meisje brengen tot grote baas van een eigen onderneming. Minder aandacht, maar ook minder waardering is er voor diegenen die binnen de kaders van een onderneming de dingen voor elkaar krijgen. Er bestaat een spanning tussen het entrepreneurschap en wat we het intrapreneurschap noemen. In Nederland is deze spanning alleen al verantwoordelijk voor de uitstroom uit de bedrijven van enkele honderdduizenden zeer actieve medewerkers. Als aan deze grote groep zzp-ers gevraagd wordt waarom ze voor zo'n toch risicovolle carrièrestap kiezen, dan is de belangrijkste reden daarvoor de extra flexibiliteit en de grotere autonomie die ze in die zzp-positie zouden hebben (Van den Born, 2009). De volgende figuur toont welk percentage van de totale bevolking als startende ondernemer, dan wel als intrapreneur (dit wil zeggen: aanzet hebben gegeven aan nieuwe business binnen bedrijf in de afgelopen twee jaar) geïdentificeerd kan worden.

Figuur 5. Vergelijking omvang startende ondernemers en intrapreneurs in vijf landen (Kelley e.a., 2011).



De figuur laat zien dat Nederland iets voorloopt op België in het aandeel startende ondernemers. De Verenigde Staten scoren heel erg hoog, al moet daaraan toegevoegd worden dat het grootste gedeelte van deze ondernemers geen alternatief heeft. De beeldvorming over ondernemers is ook positiever in Nederland dan in België. In België is daarentegen het intrapreneurship beter ingeburgerd. België is

samen met Denemarken en Zweden koploper in de wereld (Kelley e.a., 2012). Dat zou erop wijzen dat Nederland wel degelijk wat van de Belgische situatie kan leren.

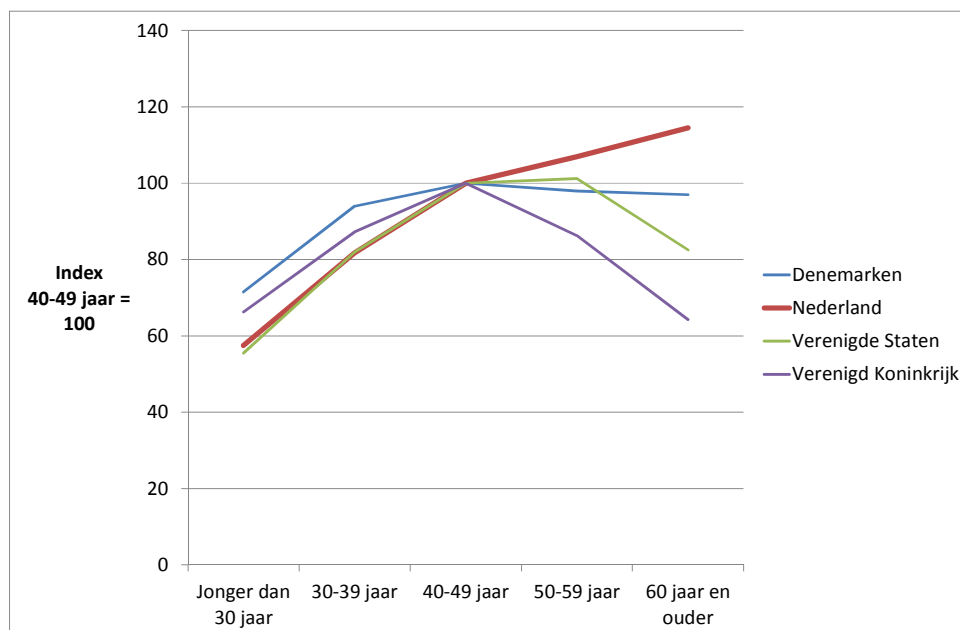
Maar er is nog een tweede kant aan het verhaal. In de Nederlandse context bestaat een mantra over oudere werknemers, onlangs keurig verwoord door de econoom Bas Jacobs:

“Vooral de arbeidsmarkt voor ouderen. Die is als stilstaand water. De WW en ontslagvergoedingen werken als een glijbaan naar pensioen. Lonen moeten bovendien meer in verhouding komen te staan met de productiviteit. Nu zijn ze te veel op senioriteit gebaseerd waardoor oudere werknemers voor werkgevers onaantrekkelijk zijn. Dus loon naar werken en niet naar leeftijd. Des te meer omdat we oudere werknemers hard nodig hebben. Daarom is 2020 veel te laat om de pensioenleeftijd te verhogen naar 66 jaar.” (Giebels, 2012).

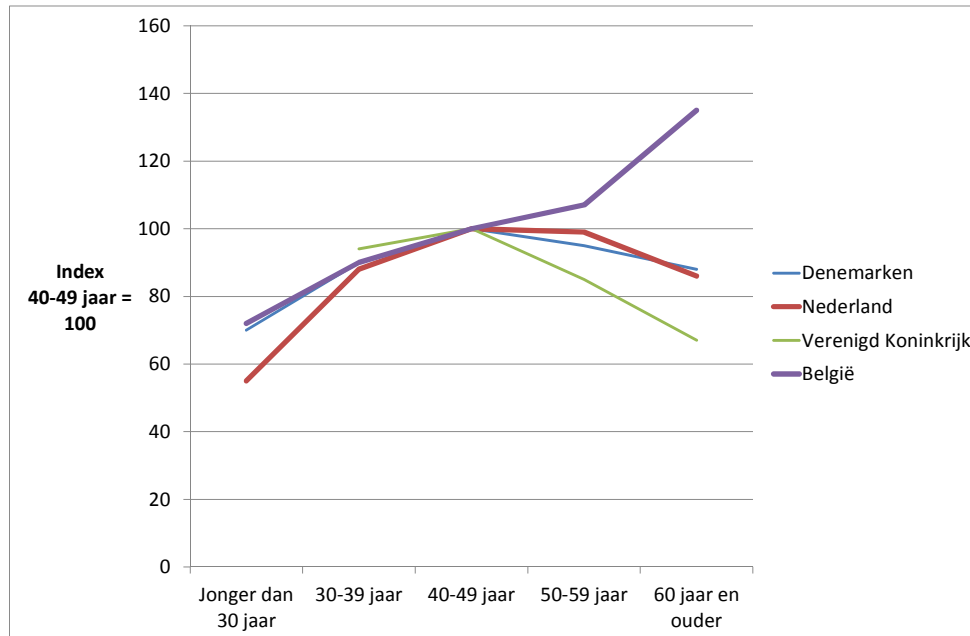
Deze opvatting viert hoogtij nadat het Centraal Planbureau in een paar onderzoeken aangaf dat oude Nederlandse werknemers veel te veel verdienen. Ze verdienen zoveel dat dit nooit in verhouding kan zijn tot hun productiviteit. Onderstaande plaatje heeft het CPB gebaseerd op een onderzoek van de OECD uit 2006. De data betreffen echter de situatie van 2001.

Figuur 6. Loon-leeftijdsprofielen voor mannen in verschillende landen (2001: OECD, 2006; 2006: Eurostat)

a. 2001



b. 2006



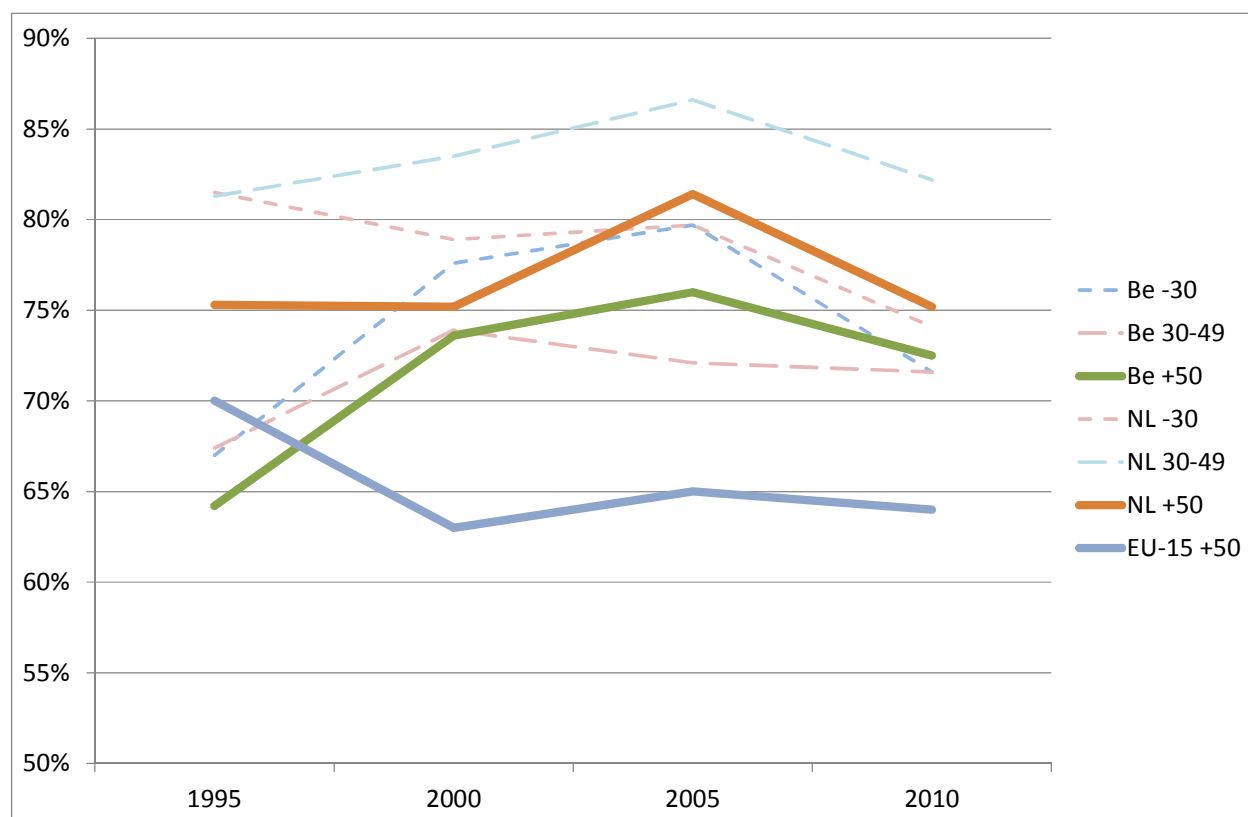
De verklaring voor deze uitzonderlijk hoge beloning van oudere werknemers is volgens de directeur van het CPB (Teulings, 2010) dat sprake was van een hold-up situatie in de bedrijven. De belangrijkste reden voor de stijgende lonen is dat de bedrijfsspecifieke kennis van de werknemers groter wordt. Omdat oudere werknemers (haast) niet kunnen worden ontslagen, kunnen zij ten onrechte de baten van die kennisinvesteringen naar zich toetrekken. Hoewel het een elegant verhaal is, klopt het echter niet. Paul de Beer (2010) heeft de loon-leeftijdsprofielen nagegaan zoals ze voor 2006 bij Eurostat bekend waren. Daaruit komt een heel ander beeld naar voren (figuur 6b).

De figuur toont dat in vijf jaar het hogere loon van de oudere werknemer helemaal is verdwenen. Sterker nog, een oudere werknemer in de Nederlandse situatie levert bijna 15% in, in vergelijking met de 40-49-jarigen. Maar de figuur toont nog wat anders: de Belgische beloningssituatie in 2006 (geen gegevens voor 2000) lijkt op de Nederlandse uit 2000. Deze gegevens wijzen helemaal niet op een hold-up situatie op bedrijfsniveau, maar op de afweging die werknemers maken als ze de optie krijgen om te kiezen tussen blijven werken of met brugpensioen (in Nederland: VUT) te gaan. In Nederland is deze mogelijkheid in 2001 helemaal afgeschaft. In België denkt men er nu aan om de mogelijkheden van het brugpensioen in te perken. Diegenen die nu blijven werken doen dat alleen omdat het financieel veel te aantrekkelijk is om dat te doen. In elk economie-handboek zult u kunnen lezen dat werkenden altijd afwegen tussen werken en vrije tijd. Als de opbrengst van werken te laag is, dan kiezen ze voor vrije tijd (Van Rompuy e.a., 1988, 233). Het CPB heeft voor 2001 ten onrechte dit gegeven over het hoofd gezien. In recente rapporten van het CPB is de eerste conclusie dan ook bijgesteld (Dhondt, 2010; BZK, 2011; CPB, 2011). In een onderzoek dat het ministerie van Binnenlandse Zaken samen met het CPB uitvoerde

naar beloning van ambtenaren, bleek dat de beloning van ambtenaren, maar ook in het bedrijfsleven niet ongelimiteerd blijft stijgen. Na de leeftijd van 40 jaar stijgt het loon feitelijk niet meer. De meeste medewerkers zitten dan op het einde van hun beloningsschaal. Helaas is deze conclusie niet doorgedrongen tot het publieke debat.

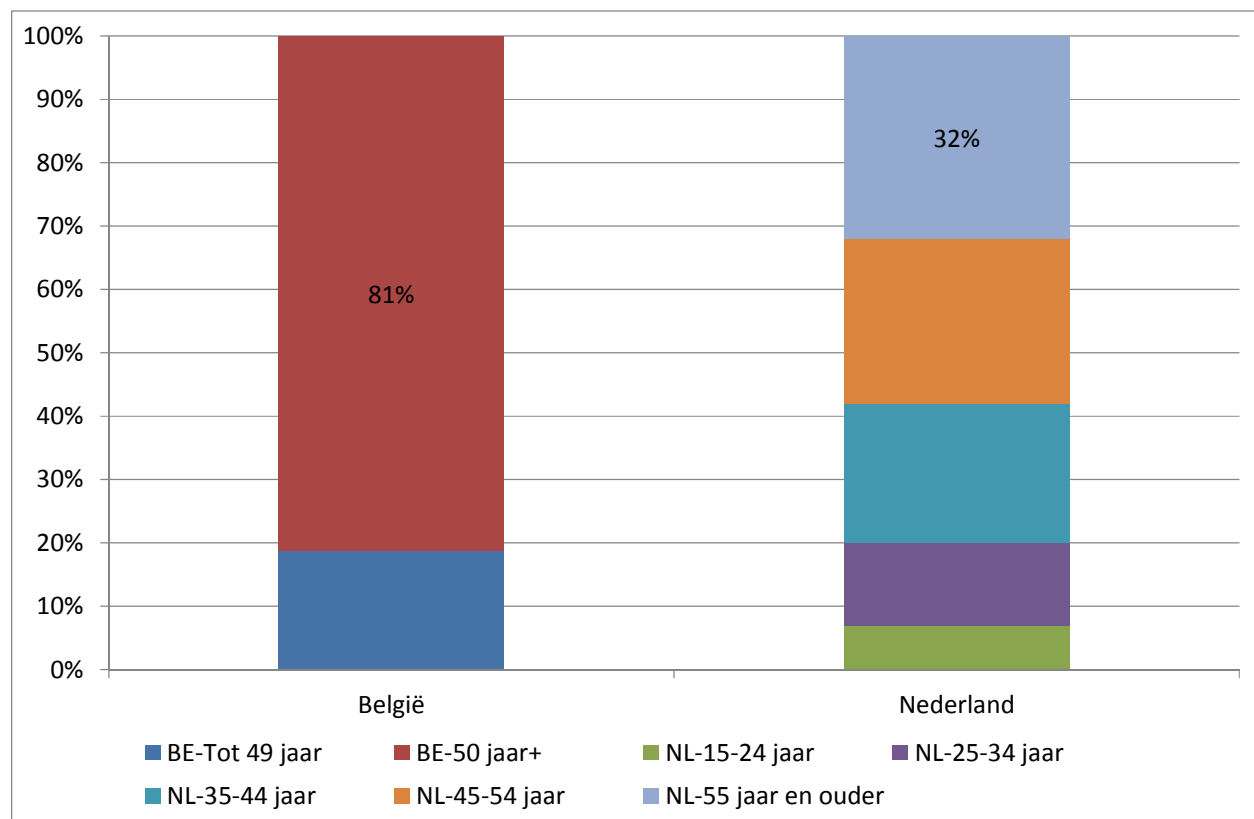
Een aansluitend gegeven hierbij is dat in de discussie over productiviteit teveel gekeken wordt naar de formele opleidingen. Van Borghans (2006) weten we dat het informele leren meer bijdraagt tot de productiviteit dan het formele leren dat doet. De mate waarin het informele leren op de werkplek voorkomt, is zowel in Nederland als in België op een hoog peil. De cijfers van Eurofound in figuur 7 geven hier meer inzicht. Oudere werknemers scoren wat betreft informele leren op hetzelfde hoge peil als de jongere arbeidsmarktgroepen. Met andere woorden: medewerkers blijven gedurende hun hele arbeidscarrière door leren, alleen volgt de beloning dit leren niet. In plaats van minder productief te worden met de leeftijd, geven de Europese cijfers aan dat het meer voor de hand ligt dat werkenden alleen maar productiever met de leeftijd worden, althans zeker in de Nederlandse en Belgische situatie.

Figuur 7. Informeel leren ('nieuwe dingen leren tijdens het werk'; % ja): vergelijking België, Nederland, EU-15 (bron: EUROFOUND EWCS)



De beloningsmodellen geven nog wat anders aan. Onze arbeidsmarkt verandert grondig van aard, maar onze bedrijven zijn er nog niet klaar voor. Nog steeds wordt gewerkt met de klassieke belonings- en motivatiesystemen. Alles is ingericht opdat jongeren gemotiveerd worden om zich te binden aan de onderneming. Lonen stijgen met de leeftijd. Dat doen ze tot ongeveer veertig jaar. Daarna is het zoeken naar hoe medewerkers gemotiveerd dienen te worden. De ontslagsystemen zijn nog steeds gericht op het laten afvloeien van oudere werknemers. In Nederland is er enige rem op het ontslaan van oudere werknemers vanwege het afspiegelingsbeginsel; in België is er geen enkele rem op het ontslaan van oudere werknemers. De gevolgen zijn navenant als we kijken naar figuur 8. Het aanpassen van het ontslagrecht aan Nederlandse kant kan alleen maar tot Belgische situaties op de arbeidsmarkt leiden. De volgende grafieken maken dat duidelijk.

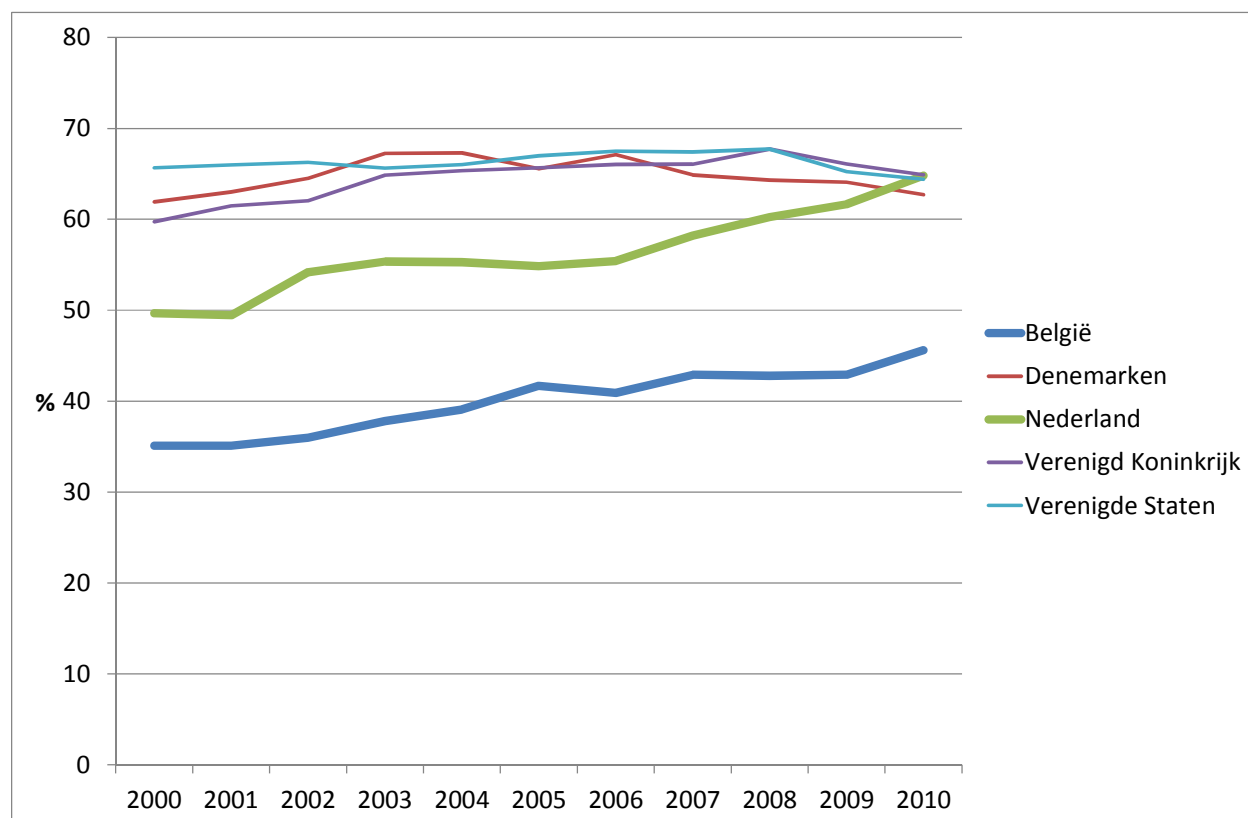
Figuur 8. Omvang ontslag naar leeftijdsgroepen bij collectieve ontslagen: 2009, België en Nederland (Tros, 2011)



Het is tijd dat de motivatie- en ontwikkelpraktijken en -systemen in organisaties worden aangepast. Onze beloningssystematiek heeft nog niet in beeld wat we moeten doen om oudere werknemers te binden en te motiveren. We weten nu al dat de instroom van jongeren op de arbeidsmarkt sterk zal dalen. De cijfers van het recente verleden tonen wel wat er zal gebeuren. In de afgelopen tien jaar is de

omvang van de totale arbeidsmarktgroep tussen 55 en 65 jaar zowel in Nederland als België verdubbeld. Dat is een veel sterkere groei dan in bijvoorbeeld de Verenigde Staten, het Verenigd Koninkrijk of Denemarken. Desondanks zien we zowel in Nederland als in België een sterke groei van het aantal werkenden: Nederland heeft die andere landen ingehaald met zo'n 54% van de medewerkers aan het werk (onder mannen: 63%); in België is dat nog maar 37%. De volgende grafiek toont hoe in Nederland, maar ook in België de groei is toegenomen.

Figuur 9. Participatiegraad mannelijke werknemers 55-65 jaar - 2000-2010: vergelijking België, Nederland, Denemarken, VK en USA (OECD Stats)



De oudere werknemer is in onze lage landen zeker niet duur, zeker voldoende productief en niet minder mobiel in vergelijking met jongere werknemers (Dhondt & Vergeer, 2012). Het is van belang dat de toon over de oudere werknemer wordt aangepast. In de knellende arbeidsmarkt zal 'blaming and shaming' helemaal niet helpen. Er is nood aan creativiteit om het operationeel en personeelsmanagement van bedrijven en instellingen aan te passen. We moeten weg van het piramidemodel in het personeelsbeleid en nadenken over hoe we een 'tweede carrière' in de bedrijfscontext kunnen creëren. Mogelijk kunnen we een voorbeeld nemen aan de rechterlijke macht in Nederland waarin rechters pas op hun veertigste instromen en tot hun zeventigste actief blijven. Maar als we nadenken over de 'tweede carrière', dan

moeten we ook nadenken of we wel de ‘eerste carrière’ goed hebben ingericht. We kunnen namelijk niet werkplekken blijven invullen waarbij werknemers onvoldoende balans tussen regelmogelijkheden en taakeisen hebben. Het aanpassen van dergelijke systemen is het sluitstuk van sociale innovatie: actieve werkplekken, organisaties geënt op leren en bijpassende motivatiesystemen.

Conclusies

Het is tijd om af te ronden en de conclusies te trekken.

We hebben sociale innovatie als strategie voor organisaties afgezet tegen een duivertil-strategie. In deze rede hebben we verder weinig aandacht besteed aan die duivertil-strategie, daar is te weinig tijd voor. Van belang is dat onze berekeningen blijkt dat bedrijven die hiervoor kiezen, groeimogelijkheden laten liggen.

Ik heb me in mijn rede vooral gefocust op het fundament voor en de componenten van sociale innovatie. De regels hoe dergelijke organisaties in te richten zijn voldoende uitgetekend in het werk van mijn collega’s Geert Van Hootegem en Pierre van Amelsvoort, en in de praktijk gebracht door Flanders Synergy.

Er zijn drie fundamenten voor sociaal-innovatieve organisaties. Actieve werkplekken liggen in de kern van wat gezonde werkplekken zijn. Het is niet het feit dat we veel moeten doen, dat ons stoort. Integendeel, als maar de autonomie en de contactmogelijkheden in balans zijn met deze taakeisen. Uit de discussie met Borghans en Ter Weel zien we dat er nog veel ruimte is om te kiezen voor sociaal-innovatieve organisaties. Het gaat om het verminderen van die arbeidsdeling: organisaties moeten zich richten op klantgroepen en de productinnovatie daarop inrichten. Deze stroomlijning dient gepaard te gaan met teamsturing en met regelmogelijkheden laag in de organisatie. Personeels- en bindingssystemen dienen daarop te worden aangepast. In de praktijk maken organisaties nog steeds de keuze voor specialisering. Onze cijfers op basis van zeer recente WEA-analyse geven aan dat ze hiermee groeikansen in arbeidsproductiviteit laten liggen.

Ik heb in mijn rede ook de argumentatie van de organisatiesociologen over sociale innovatie willen verbreden. We dienen in staat te zijn om te verbinden tussen micro-kennis, macro-kennis en wat op organisatieniveau gebeurt. Op verschillende niveaus in het wetenschappelijk veld wordt gewezen op het belang van organisatorische innovatie. Hoe het gemeten wordt, wat de inhoud daarvan is, dat is zeker nog niet goed gesystematiseerd. Voor de toekomst is het verder van belang in discussie te treden met al deze forums voor de ontwikkeling van het veld. De Europese Commissie wil weten waar ze met sociale innovatie op dient in te zetten, maar dat willen ook de Nederlandse regering met haar topsectorenbeleid en de Belgische en Vlaamse regeringen met hun generatiepacten.

Ik heb ook willen aangeven dat de discussie in het wetenschappelijke veld op dit moment heftig is. Niet alleen moeten we het opnemen tegen algemene beeldvorming, soms moeten we met con-cullega’s de degens kruisen om het juiste beeld te krijgen. Daarom is juist een samenwerkingsverband over de

landsgrenzen heen van zo'n groot belang. In beide landen hebben we te maken met dezelfde problemen. En we lijken meer op elkaar dan we soms willen toegeven. Gelukkig. We kunnen juist van elkaar leren. Maar het vergt ook een gezamenlijke aanpak:

- Gericht op het verfijnen van onze meetmethodieken. Bij TNO is het belangrijkste survey-instrument op organisatieniveau de WEA, een onvolprezen instrument. Maar het is van belang dat we verder experimenteren met het koppelen van het bestand aan registratiebestanden van het CBS. Aan Vlaamse kant moet de samenwerking met Flanders Synergy de basis vormen voor gesystematiseerde dataverzameling bij bedrijven.
- Gericht op het verbreden van ons arsenaal: zowel in type onderzoek, maar ook in gebruikte expertises. De nieuwe vormgeving van TNO geeft ons veel betere mogelijkheden dan in het verleden om bijvoorbeeld econometrische kennis in te zetten. Met onze programma's bieden we juist de mogelijkheid om de verschillende kennisniveaus (micro, meso, macro) aan elkaar te verbinden.
- Maar het is van belang om standvastig voort te bouwen op de funderingen zoals ze in de sociotechnische ontwerptheorie van De Sitter, Van Amelsvoort en nu ook Van Hootegem zijn gelegd.

U heeft met mijn rede kunnen horen met welke vragen ik me met mijn deeltijdse leerstoel ga bezighouden. Eén dag per week is nogal weinig, dat moge duidelijk zijn. Het is de bedoeling om grotere projecten, zowel SBO-voorstellen alsook Europese voorstellen te verwerven en te verbinden aan Nederlandse projecten. Dan komt er werk voor verschillende collega's. En dan kan ik in dat kader proefschriften begeleiden. Het Cortex-voorstel zoals dat nu door het Vlaams Agentschap voor Innovatie, Wetenschap en Technologie wordt beoordeeld, is een eerste voorbeeld van wat we voor ogen hebben.

Dankwoord

Dat ik deze positie mag bekleden, heb ik aan vele mensen te danken. Tot slot van deze rede wil ik daarom nog een woord van dank uitspreken.

Allereerst aan Geert Van Hootegem die deze leerstoel heeft willen inrichten. We kennen elkaar bijna langer dan dat we onze beide echtgenoten kennen. We hebben samen gestudeerd, samen gewerkt en zelfs een landsgrens is niet voldoende geweest om onze samenwerking tegen te houden.

Ten tweede wil ik natuurlijk Angelien Sanderman en Paulien Bongers bij TNO danken voor hun steun bij de realisatie van deze leerstoel. TNO heeft de strategie om één organisatie te zijn, met impact en van wereldklasse. Grote woorden, die dagelijks met kleine daden worden bevestigd. Ik doe mijn best om mijn leerstoel in die strategie te plaatsen. Voor TNO is het mooi dat de KU Leuven top-of-the-bill is op mijn onderzoeksterrein.

Natuurlijk wil ik de Decaan, professor Katlijn Malfliet, maar ook de professoren van de faculteit Sociale Wetenschappen danken voor hun vertrouwen in de voorgelegde onderzoeksplannen.

En sommigen in deze zaal weten hoe goed ik een golfballetje kan slaan, maar mijn hart ligt toch bij de sociale wetenschappen. Het zijn vooral Luc Huyse, maar later vooral Frank Pot die me de liefde voor het vak hebben bijgebracht. Frank, nu nog steeds geef je me de bal aan in het brede veld van sociale innovatie. Ik zit al te kijken bij mijn excellente collega's in Hoofddorp wie met mij de bal van jou kan overnemen. Het zijn en blijven spannende tijden in TNO, maar Anneke, Irene, Karolus, Friso, Klaas en Peter: wij weten eigenlijk niet beter. Wat we wel weten, dat is dat teamwerk de enige manier is om met de druk van onze tijd om te gaan.

Tot slot. Ik ben blij dat mijn ouders dit nog meemaken. "No worries, mums and dad, no more worries!". En nu mogen mijn zoons en dochter, Rutger, Fabian en Dagmar, ook eens fier zijn op mij. Mijn laatste dankwoord is voor mijn vrouw Jacqueline. Geen Jacqueline, geen professoraat.

Ik heb gezegd.

Bronnen

Amabile, T., Kramer (2011). *The Progress Principle. Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement, and Creativity at Work*. Massachusetts: Harvard Business Review Press | August 2011.

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.

Beer, P. de, Bekkum, R. van (2010). De arbeidsmarkt van ouderen. *ESB*, 95, (4593), 17 september, 550-553.

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.

Born, J.A. van den (2009). *The drivers of career success of the job-hopping professional in the new networked economy. The challenges of being an entrepreneur and an employee*. Utrecht: Proefschrift, Universiteit Utrecht.

Bosma, N., Stam, E., Wennekers, S. (2011). Ondernemende werknemers in internationaal perspectief. *ESB*, 96 (4616), 19 augustus, 474-477.

Brynjolfsson, E., McAfee, A., Sorrell, M., Zhu, F. (2008). *Scale without Mass: Business Process Replication and Industry Dynamics*. Harvard Business School Working Paper 07-016.

BZK / Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2011). *Zijn oudere werknemers te duur? Een verkenning naar de relatie tussen leeftijd, lonen en productiviteit bij de sector Rijk en andere sectoren van het Openbaar Bestuur*. Den Haag: BZK.

Oratie Dr. S. Dhondt

Corrado, C., Hulten, C., Sichel, D. (2005). Measuring Capital and Technology: An Expanded Framework. In: Corrado, C., Haltiwanger, J., Sichel, D. *Measuring Capital in the New Economy. National Bureau of Economic Research Studies in Income and Wealth*, Vol. 65., Chicago: University of Chicago Press, 11-45.

CPB (2010). *Are older workers overpaid? A literature review*. Den Haag: CPB document 165.

CPB (2011), Mimeo. *Loongebouw overheid en mobiliteit*. Den Haag: CPB Notitie.

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

Dhondt, S. (2010). Ervaringsprofielen sleutel tot hervorming arbeidsmarkt. *Economisch Statistische Berichten*, 17 september, 554-555

Dhondt, S., Vergeer, R., Kooij-de Bode, H., Sanders, J. (2012). *Beelden en feiten over omslagpunten en maatregelen omtrent de productiviteit van oudere werknemers*. Hoofddorp: TNO.

Pot, F., Dhondt, S. and Oeij, P. (forthcoming 2012) Social innovation of work and employment. In Franz, H-W. and Hochgerner, J. (Eds.) *Challenge Social Innovation*. Berlin: Springer

Freeman, C., Louçã, F. (2001). *As time goes by: from the industrial revolutions to the information revolution*. Oxford: Oxford University Press.

Fukao, K., Miyagawa, T., Mukai, K., Shinoda, Y., Tonogi, K. (2009). Intangible investment in Japan: measurement and contribution to economic growth. *Review of Income and wealth*, 55, 717-736.

Giebels, R. (2012). Tussenformatie wordt visieloos sprokkelen. *De Volkskrant*, 03/03.

Gittell, J.H., Bamber, G. (2009). "High and Low Road Strategies for Competing on Costs and Their Implications for Employment Relations: Studies in the Airline Industry," *International Journal of Human Resource Management*.

Gittell, J.H., Bamber, G. (2010). High and Low Road Strategies for Competing on Costs and Their Implications for Employment Relations: Studies in the Airline Industry. *International Journal of Human Resource Management*, 21(2), 165-179.

Gittell, J.H., Seidner, R., Wimbush, J. (2010). A Relational Model of How High-Performance Work Systems Work. *Organization Science*, 21(2), 490-506.

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. & Haidt, J. 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, (Chapter 9, 205-224).

Häusser, J.A., Mojzisch, A., Niesel, M., Schulz-Hardt, S. (2010) Ten years on: A review of recent research on the Job Demand-Control (-Support) model and psychological well-being. *Work & Stress*, 24(1), 1-35

Hootegem, G., Van, Amelsvoort, P. van, Van Beek, G., Huys, R. (2008). *Anders organiseren & beter werken. Handboek sociale innovatie en verandermanagement*. Leuven/Voorburg: Acco.

Jona-Lasinio, C., Iommi, M., Manzocchi, S. (2011). *Intangible capital and Productivity Growth in European Countries*. Innodrive Working Papers Series No.10, Roma: LUISS-LLEE.

Kalleberg, A.L., Nesheim, T., Olsen, K.M. (2009). Is Participation Good or Bad for Workers?: Effects of Autonomy, Consultation and Teamwork on Stress Among Workers in Norway. *Acta Sociologica*, 52, 99-116.

Karasek, R. A., Theorell, T. (1990). *Healthy Work. Stress, productivity and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books Inc.

Karasek, R.A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308.

Kelley, D.J., Singer, S., Herrington, M. (2012). *Global entrepreneurship monitor*. 2011 Global report. Massachusetts: Babson.

Lynch, L.M. (2007). *The adoption and diffusion of organizational innovation: evidence for the US Economy*. IZA Discussion Paper, No. 2819.

Meadow Consortium. (2010). *Meadow Guidelines*. Paris: CEE.

Miyagawa, T., Fukao, K. (2011). *The Role of Intangible Assets on Economic Performance*. (Presented at Samsung Economic Research Institute, February 11).

OECD (2006). *Live longer, work longer*. Paris: OECD.

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

Polder, M., Leeuwen, G. van, Mohnen, P., Raymond, W. (2010). *Product, process and organizational innovation: drivers, complementarity and productivity effects*. Maastricht: UNU-MERIT (Working Paper Series, 2010-035).

Polder, M., Leeuwen, G. van, Mohnen, P., Raymond, W. (2010). *Product, process and organizational innovation: drivers, complementarity and productivity effects*. Maastricht: UNU-MERIT Working Paper Series 2010-035.

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

Oratie Dr. S. Dhondt

Riley, R., Robinson, C. (2011). *UK Economic Performance: How Far Do Intangibles Count?* Innodrive Working Papers Series No.14, Londen: LLAKES/Swansea University.

Romer, P. (1990). Endogenous Technological Change. *Journal of Political Economy*, October, 71-102.

Rooijen-Horsten, M. van, Bergen, D. van den, Tanriseven, M. (2008). *Intangible capital in the Netherlands: a benchmark*. Voorburg/Heerlen: CBS (Discussion paper 08001).

Roth, F., Thum, A.E. (2010). *Does intangible capital affect economic growth*. Innodrive Working Papers Series No.14, Brussels: CEPS.

Sanidas, E. (2005). *Organizational innovations and economic growth: organosis and growth of firms, sectors and countries*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.

Schaufeli, W. & Bakker, A. (2001). Werk en welbevinding. Naar een positieve benadering in de arbeids- en gezondheidspsychologie *Gedrag & Organisatie*, 5, 229-253.

Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2011). Work engagement: On how to better catch a slippery concept. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20, 39-46.

Sels, L., Forrier, A., Verbruggen, M. (2006). Loopbaanperspectieven op werk: wat we (niet) weten over loopbanen in Vlaanderen. *Tijdschrift voor Economie en Management*, 51 (4), 349-383.

Seligman, M.E.P., Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology. An Introduction. *American Psychologist*, 55 (1), 5-14

Taris, T.W. (2006). Bricks without clay: on urban myths in occupational health psychology. *Work & Stress*, 20, 99-104.

Teulings, C. (2010). Inkomensprofielen, ontslagbescherming en de arbeidsmarkt voor oudere werknemers. In: Batenburg, R., De Beer, P., e.a. *Arbeid in crisis?* Den Haag: Boom Lemma uitgevers.

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'): Presentatie *Nederlandse ArbeidsmarktDag* op 6 oktober 2011 in Den Haag).

Van Rompuy, P., Berlage, L., De Bruyne, G., De Grauwe, P. (e.a.) (1988). *Inleiding tot de economie*. Leuven: Universitaire Pers.

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.

Womack, J.P., Jones, D.T., Roos, D. (1990). *The Machine That Changed the World*. New York: Macmillan/Rawson Associates.