

Rigide arbeidsmarkt kan innovatie stimuleren

In verschillende rapportages wordt het belang besproken van een mobiele arbeidsmarkt. Een rigide arbeidsmarkt heeft misschien een nare bijmaak, maar er kunnen ook voordelen aan verbonden zijn. Met investeringen in sociale innovatie kan er meer rendement gehaald worden uit een rigide arbeidsmarkt.

HENK VOLBERDA

Hoogleraar aan de Erasmus Universiteit Rotterdam en wetenschappelijk directeur bij INSCOPE

KEVIN HEIJ

Associate director bij INSCOPE

Op de jaarlijkse concurrentie-index van het World Economic Forum, waaraan circa 140 landen deelnemen, is Nederland onlangs twee plaatsen gestegen van de zevende naar de vijfde positie. Deze plaats heeft Nederland mede te danken aan de kwaliteit van de infrastructuur, de stabiele macro-economische omgeving en een hoogstaand onderwijssysteem (Schwab *et al.*, 2012). Nederland heeft zijn competitieve vermogen dus iets versterkt, ondanks de lastige economische omstandigheden. Als we verder inzoomen op de efficiency van de Nederlandse arbeidsmarkt, dan zijn er aanzienlijke verschillen waar te nemen. Zo scoort Nederland bijvoorbeeld goed op samenwerking tussen werkgever en

werknemer (4e plaats), middelmatig op de participatie van vrouwen in de arbeidsmarkt (41e plaats), en laag op het aannemen en ontslaan van medewerkers (126e plaats) en op de flexibiliteit van salaris (130e plaats) (Schwab *et al.*, 2012).

Een dergelijke rigiditeit van de Nederlandse arbeidsmarkt kan ook een voordeel met zich meebrengen. Door de hoge kosten voor het aannemen en ontslaan van medewerkers bedenken Nederlandse werkgevers zich wel twee keer voordat ze iemand ontslaan. Ze investeren liever in hem, en proberen hem bij te scholen zodat hij de vereiste vaardigheden beheerst. Dat is niet alleen positief voor die werknemer, maar voor de gehele arbeidsmarkt. Vergelijk het eens met de Verenigde Staten. Daar ontbreekt dit *uplift*-effect voor vaste medewerkers. Als daar een werknemer niet voldoet, wordt hij direct ontslagen. Maar ook als een werkgever de *skills* van zijn organisatie wil upgraden, ontslaat hij zijn personeel en neemt vervolgens een beter gekwalificeerd team aan. Dat kan daar omdat de ontslagkosten laag zijn. In Zweden is de arbeidsmarkt nog minder flexibel dan in Nederland, en toch staat Zweden op de vierde plaats van de concurrentie-index. Het is ook niet voor niets dat de arbeidsproductiviteit per gewerkt uur in juist Zweden en Nederland tot de hoogste van de wereld behoort. Uit de ranking van het World Economic Forum komt ook naar voren dat Nederland in de voorhoede staat op het gebied van opleidingen en trainingen. Zo staat ons land tweede op

De auteur heeft verklaard dit artikel alleen te publiceren in ESB en niet elders te publiceren in wat voor medium dan ook. Het is wel toegestaan om het artikel voor eigen gebruik en voor publicatie op een intranet van de werkgever van de auteur aan te wenden.

de beschikbaarheid van onderzoek en training services, en achtste op de mate waarin de staf training krijgt (Schwab *et al.*, 2012).

FLEXIBELE KANT VAN ARBEIDSMARKT

We moeten echter niet vergeten dat een deel van onze arbeidsmarkt al heel flexibel is. In Nederland hebben we een veel grotere uitzendmarkt dan in andere landen en het personeelsbestand bij Nederlandse bedrijven bevat een grote flexibele schil. En dan hebben we ook nog de grote aantallen zzp'ers. Dankzij deze numerieke flexibiliteit van onze arbeidsmarkt kunnen bedrijven goed meebewegen met de economische golven. Een dergelijke flexibiliteit werkt tot op zekere hoogte positief. Door het inschakelen van flexibel personeel kunnen ondernemingen pieken en dalen goed opvangen.

Een team waarvan de professionals ook uit andere organisaties afkomstig zijn, biedt eveneens mogelijkheden voor nieuwe ideeën en kennis van buiten de organisatie – en zo'n open netwerk van professionals kan de grenzen tussen verschillende organisaties overbruggen. Een dergelijke variatie aan vaardigheden en kennis draagt bij aan het oplossen van al dan niet complexe problemen. De onderliggende kracht ervan maakt het mogelijk om dynamische managementvaardigheden te ontwikkelen die de kennisbasis snel kunnen herconfigureren, teneinde te kunnen omgaan met een hoge mate van technologische onzekerheid en nieuwe kennis te kunnen creëren om innovaties te realiseren (Lam, 2005; Volberda *et al.*, 2009).

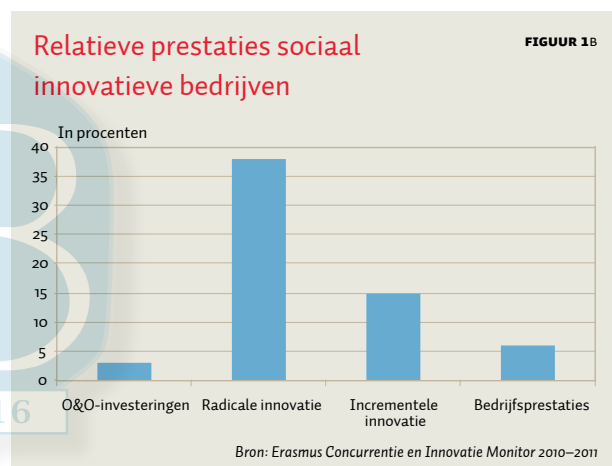
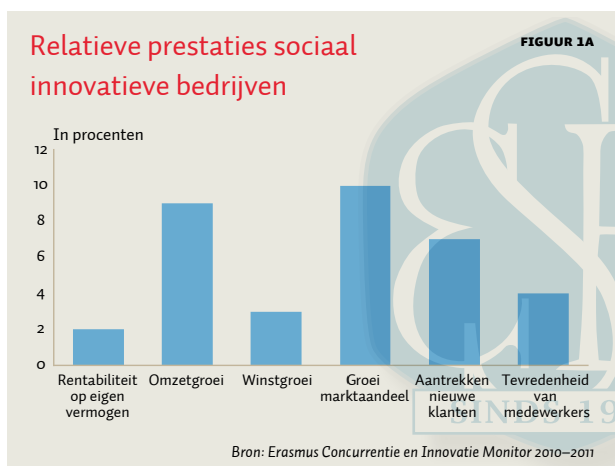
Aan de andere kant kunnen een dergelijke flexibele

organisatievorm en de snelheid van de veranderingen mogelijk tot problemen leiden bij het voortbouwen op de bestaande kennisbasis, wat het lastiger maakt om unieke expertise exclusief binnen één organisatie te houden (Lam, 2005). De numerieke flexibiliteit kan ook contraproductief werken. Er schuilt een gevaar in een snel wisselend personeelsbestand, met uitzend- en oproepkrachten die geen enkele binding hebben met het bedrijf. Zo bleek bij een onderdeel van Philips dat het veelvuldig inzetten van laagwaardig uitzendwerk tot een hoop uitval en een lage productiekwaliteit leidde. Door personeel echter te binden, hun langere arbeidscontracten aan te bieden en te investeren in hun skills waardoor ze breder inzetbaar werden, daalde de uitval en steeg de productiekwaliteit spectaculair (Volberda, 2004; 2012).

Ondernemingen moeten dus niet alleen kijken naar numerieke flexibiliteit, maar ook naar functionele flexibiliteit waarbij medewerkers breed inzetbaar zijn. Uit studies naar concurrentiestrategieën blijkt dat flexibiliteit niet een eendimensionale oplossing is (Volberda, 2004). Sommige bedrijven hebben meer flexibele medewerkers nodig, andere moeten juist meer vaste arbeidsrelaties aangaan en meer *commitment* aan hun medewerkers bieden om het werk te kunnen flexibiliseren. Er is niet één universele oplossing voor alle bedrijven.

DELEN VAN KENNIS STIMULEERT

Een rigide arbeidsmarkt gaat gepaard met meer dienstjaren bij dezelfde werkgever. Managers die langer in



De auteur heeft verklaard dit artikel alleen te publiceren in ESB en niet elders te publiceren in wat voor medium dan ook. Het is wel toegestaan om het artikel voor eigen gebruik en voor publicatie op een intranet van de werkgever van de auteur aan te wenden.

dezelfde organisatie actief zijn, kunnen veranderingen beter implementeren. Zij leren van ervaring, en ontwikkelen interne en externe netwerken welke bijdragen aan controle en macht over de organisatie. Met deze kennis en macht kunnen zij meer resources alloceren voor innovatieve projecten, inclusief risicovolle projecten (Ahuja *et al.*, 2008; Ibarra, 1993). Echter, de termijn van aanstelling van een CEO heeft een omgekeerd U-vormig effect op innovatiesucces. Managers die langere tijd succes hebben, kunnen zich beperken tot de paradigma's die hun succes hebben gebracht, hetgeen het aanpassingsvermogen van managers kan verminderen (Wu *et al.*, 2005).

Medewerkers die langer in een organisatie actief zijn, ontwikkelen een gezamenlijke taal, begrijpen beleid en procedures beter, en hebben een beter begrip hoe het technische werk verricht dient te worden. Echter, vaak gaan medewerkers op zoek naar mensen met minimaal dezelfde hoeveelheid dienstjaren. Zij hebben begrip, unieke en gedeelde interpretaties, en ervaringen aangaande dezelfde projecten. Deze unieke 'taal' stimuleert de communicatie tussen medewerkers die ongeveer even lang bij dezelfde organisatie actief zijn. De communicatiepatronen stabiliseren zich vervolgens ook rondom zo'n groep. Het kan voor nieuwe medewerkers lastig zijn om door te dringen tot een dergelijke groep, met als gevolg dat nieuwe medewerkers een eigen cluster gaan vormen (Zenger en Lawrence, 1989). Het is de taak van managers om een juiste balans van kennisdeling tussen deze groepen te vinden. Kennisdeling binnen organisaties heeft namelijk een positief effect op innovatiesucces.

HET OMZETTEN VAN KENNIS IN KASSA HAPERT

Ondanks het feit dat Nederland een relatief hoge ranking heeft op hoger onderwijs en training, blijft het enigszins achter bij het omzetten van kennis in kassa, dat wil zeggen bij het succesvol op de markt zetten van innovaties. Dit fenomeen staat ook wel bekend als de innovatieparadox (Volberda en Bosma, 2011). De aanwezige kennis wordt niet optimaal aangewend om nieuwe producten en diensten te realiseren. De innovatieparadox kan tegengegaan worden door te investeren in sociale innovatie.

Sociale innovatie omvat vernieuwende organisatievormen (flexibel organiseren), dynamische managementrollen, slimmer werken en samenwerken met externe partijen (co-creatie) om de technologische kennisbasis beter te benutten en de prestaties te ver-

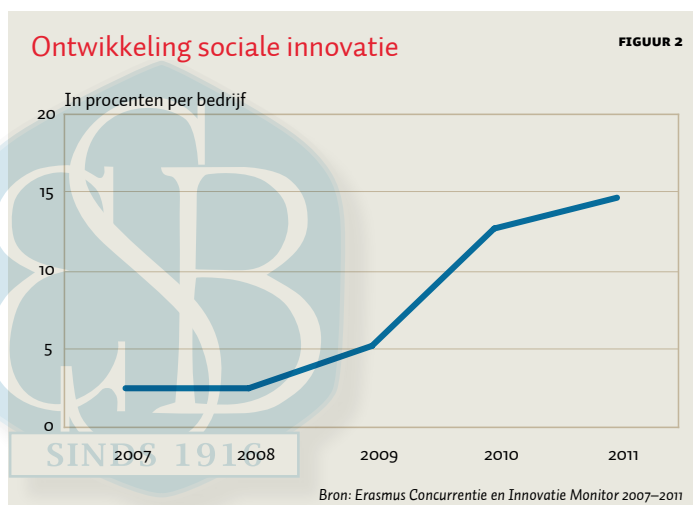
beteren in termen van innovativiteit, productiviteit en concurrentievermogen. Daarnaast kan sociale innovatie ook aan de basis staan van het ontwikkelen van nieuwe kennis (Volberda *et al.*, 2010).

Figuur 1a en 1b geven diverse effecten van sociale innovatie weer. Zo hebben sociaal innovatieve bedrijven bijna veertig procent meer radicale innovaties en een tien procent hogere groei van hun marktaandeel ten opzichte van niet-sociaal innovatieve bedrijven. Terwijl de technologische kant van innovatie ongeveer een kwart van het innovatiesucces bepaalt, draagt sociale innovatie voor ongeveer driekwart bij aan het innovatiesucces. Organisaties kunnen hun kennisbasis dus beter benutten door te investeren in sociale innovatie.

Hoewel wat innoveren betreft technologische innovatie nog relatief veel aandacht geniet bij het bedrijfsleven en de overheid, zijn er signalen dat, gemiddeld per bedrijf, sociale innovatie in opkomst is (figuur 2). In vergelijking met technologische innovatie is sociale innovatie ook meer bedrijfsspecifiek en lastiger te imiteren, hetgeen ook meer mogelijkheden biedt voor concurrentievoordelen (Damanpour en Aravind, 2012).

EEN UITDAGING

Ook de uitdagende marktomstandigheden van momenteel spelen mee. In perioden dat het economisch minder gaat, hebben medewerkers en managers over het algemeen meer tijd voor organisatorische zaken, maar economische tegenwind vergroot ook de kansen



De auteur heeft verklaard dit artikel alleen te publiceren in ESB en niet elders te publiceren in wat voor medium dan ook. Het is wel toegestaan om het artikel voor eigen gebruik en voor publicatie op een intranet van de werkgever van de auteur aan te wenden.

op faillissement of ontslagrondes. Dergelijke omstandigheden stimuleren organisaties om meer te investeren in het reorganiseren van activiteiten of sociale innovatie. In zulke omstandigheden ervaren managers namelijk ook meer noodzaak daartoe. Maar nieuwe manieren van organiseren vergen geld, en als er daarvan weinig aanwezig is, kan dit de mogelijkheden verminderen voor een bedrijf om te reageren zoals het wil of dient te reageren (Nickell *et al.*, 2001).

Hier schuilt ook een interessante uitdaging in. Acties om de productiviteit te verhogen kunnen leiden tot ontslag van medewerkers of overcapaciteit

Door ook te investeren in menselijk kapitaal neemt de commitment en waarde van medewerkers toe, zodat de rigide arbeidsmarkt als een voordeel kan werken voor Nederland

in de markt. De verhoogde productiviteit leidt er immers toe dat dezelfde output met minder medewerkers wordt bereikt of meer output met dezelfde hoeveelheid medewerkers. De verhoging van de productiviteit kan geabsorbeerd worden door de mate van marktgroei of ten koste gaan van marktaandeel van concurrenten (Serman *et al.*, 1997). In tijden van economische tegenspoed ligt het accent waarschijnlijk meer op de laatste optie. Concurrenten reageren hier vervolgens op door meer te adverteren, meer *customized* producten en diensten te gaan leveren, de efficiëntie van hun processen te verhogen, en/of de prijzen te verlagen wat kan leiden tot een prijzenoorlog. Dergelijke reacties van concurrenten kunnen vervolgens ten koste gaan van de werkgelegenheid bij het bedrijf dat in eerste instantie de productiviteit heeft verhoogd. Beide opties – direct medewerkers ontslaan, of overcapaciteit afwentelen op de markt – kunnen namelijk tot ontslagrondes leiden (Serman *et al.*, 1997). Aan een dergelijke verhoogde concurrentie zit echter ook een voordeel. Intensieve concurrentie op de thuismarkt is namelijk een voorwaarde om succesvol elders te kun-

nen concurreren (Porter, 1990). En aangezien Nederland volgens het World Economic Forum koploper is qua intensiteit van lokale concurrentie (Schwab *et al.*, 2012), heeft het een gunstige voedingsbodem om succesvol internationaal te kunnen concurreren.

Het is dan ook een uitdaging om de intensiteit van ontslagrondes te verminderen, door de overtoelinge resources niet direct af te danken maar juist aan te wenden om radicaal nieuwe producten en diensten te ontwikkelen en te commercialiseren. Hiermee wordt de overcapaciteit niet afgewenteld op de huidige markt, en het vergroot de concurrentiekracht van bedrijven op de langere termijn.

SOCIALE INNOVATIE EN DE ARBEIDSMARKT

Sociale innovatie draagt er onder meer aan bij dat de talenten en competenties van medewerkers beter worden benut. Dit kan betekenen dat medewerkers meer hun eigen carrièrepaden kiezen binnen of buiten een organisatie. Sociale innovatie draagt er ook aan bij dat de kennis, talenten en competenties van medewerkers ook buiten de grenzen van een organisatie worden benut zonder dat een medewerker de betreffende organisatie verlaat. Hierbij valt te denken aan samenwerking met externe partijen als klanten en leveranciers. Hiermee kan een synergie van interne en externe kennisbases ontstaan (Ahuja *et al.*, 2008). Zo vloeit de nieuw verkregen en unieke kennis van die synergie ook weer terug naar de organisatie en dus ook naar haar medewerkers, wat de concurrentiekracht van de organisatie weer kan vergroten.

Sociale innovatie kan ertoe bijdragen dat kennis flexibeler wordt ingezet – zowel binnen als buiten de grenzen van een organisatie – zonder dat medewerkers een organisatie moeten verlaten. Door ook te investeren in menselijk kapitaal neemt de commitment en waarde van medewerkers toe, zodat de rigide arbeidsmarkt als een voordeel kan werken voor Nederland.

Een dergelijke rigide arbeidsmarkt heeft ook te maken met arbeidsmigratie. De dijken voor immigranten dienen niet al te hoog te zijn. Door de vergrijzing krijgen we een tekort aan gekwalificeerde arbeid en komt er een *global war for talent*. Door de immigratie te beperken is er het gevaar dat je kennis verliest of misloopt, zoals in Denemarken te zien was toen dat land een restrictief immigratiebeleid voerde. Nederland moet een open land blijven, want dat heeft ons altijd veel goeds gebracht. Maar hierbij dient wel te worden aangetekend dat Nederland vooral behoefte hebben aan kenniswerkers. Het

immigratiebeleid zal gesegmenteerd moeten zijn en de migratie-eisen voor de kennisimmigranten zullen moeten worden versoepeld.

Hiermee heeft de rigide Nederlandse arbeidsmarkt dus nog een ander voordeel. Deze kan werken als een barrière om tegen te gaan dat medewerkers overstappen naar bedrijven in het buitenland. Hierdoor blijven arbeidskrachten en hun talenten en competenties dus meer binnen de landsgrenzen of bij buitenlandse vestigingen van dezelfde organisatie. Door medewerkers te behouden en zich verder te laten ontplooiën, iets waar Nederland internationaal gezien in voorop loopt, kan ons land zich verder ontwikkelen als een kenniseconomie. Dit wil echter niet zeggen dat er helemaal geen verloop van medewerkers dient te zijn. Talenten en competenties van medewerkers kunnen soms beter tot hun recht komen bij een andere organisatie. Daarnaast dragen medewerkers die van organisatie wisselen ook bij aan een frisse blik op en van een organisatie.

Een enigszins rigide arbeidsmarkt heeft dus ook zo zijn voordelen, bijvoorbeeld in de vorm van beter opgeleid en gemotiveerd personeel. Echter, mede om de aanwezige kennis beter te laten renderen en om te zetten in nieuwe producten en diensten, zijn investeringen in sociale innovatie nodig. Diverse contextuele factoren, zoals marktgroei, reacties van concurrenten en financiële slagkracht zijn van invloed op de werkgelegenheid bij een organisatie, en kunnen leiden tot en het gevolg zijn van meer investeringen in sociale innovatie, wat van invloed is op hun innovatiesucces. Er kunnen wel grenzen zitten aan de voordelen die door de rigiditeit van de arbeidsmarkt worden behaald, bijvoorbeeld gerelateerd aan nieuwe perspectieven op en van een organisatie. Hoewel een rigide arbeidsmarkt bepaalde voordelen heeft, dient dit wel gepaard te gaan met investeringen in sociale innovatie teneinde zulke voordelen te benutten en het innovatiesucces te vergroten.

LITERATUUR

- Ahuja, G., C.M. Lampert en V. Tandon (2008) Moving beyond Schumpeter: management research on the determinants of technological innovation. *The Academy of Management Annals*, 2(1), 1–98.
- Damanpour, F. en D. Aravind (2012) Managerial innovation: conceptions, processes, and antecedents. *Management and Organization Review*, 8(2), 423–454.
- Ibarra, H. (1993) Network centrality, power, and innovation involvement: determinants of technical and administrative roles. *Academy of Management Journal*, 36(3), 471–501.
- Lam, A. (2005) Organizational innovation. In: Fagerberg, J., D.C. Mowery en R.R. Nelson (red.) *The Oxford Handbook of Innovation*, Oxford: Oxford University Press, 115–147.
- Nickell, S., D. Nicolitsas M. Patterson (2001) Does doing badly encourage management innovation? *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 63(1), 5–28.
- Porter, M.E. (1990) *The competitive advantage of nations*. New York: Free Press.
- Schwab, S., X. Sala-i-Martin en B. Brende (2012) *The Global Competitiveness Report 2012–2013*. Genève: World Economic Forum.
- Sterman, J.D., N.P. Repenning en F. Kofman (1997) Unanticipated side effects of successful quality programs: exploring a paradox of organizational improvement. *Management Science*, 43(4), 503–521.
- Volberda, H.W. (2004) *De flexibele onderneming: Strategieën voor succesvol concurreren*. Deventer: Kluwer.
- Volberda, H.W. (2012) Naar flexibele organisatievormen: veranderen in een veel-eisende kenniseconomie. In: Witte, M. de, M.J. Vink en J. Jonker (red.) *De kern van veranderen: betekenisverlening in actie*. Deventer: Kluwer.
- Volberda, H.W. en M. Bosma (2011) *Innovatie 3.0: slimmer managen, organiseren en werken*. Amsterdam: Mediawerf.
- Volberda, H.W., F.A.J. van den Bosch, J.J.P. Jansen en R.A.J.L. van Wijk (2009) What matters most for innovation? The relative effects of knowledge versus dynamic capabilities. *Werkdocument. Erasmus Universiteit Rotterdam*.
- Volberda, H.W., J.J.P. Jansen, M. Tempelaar en K. Heij (2010) *Sociale innovatie: nu nog beter!* Rotterdam: INSCOPE.
- Volberda, H.W., J.J.P. Jansen, M. Tempelaar en K. Heij (2011) *Sociale innovatie: nu nog beter: Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor 2009–2010*. Rotterdam: INSCOPE.
- Volberda, H.W., F.A.J. van den Bosch, J.J.P. Jansen, M. Tempelaar en K. Heij (2012) *Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor 2010–2011*. Rotterdam: INSCOPE.
- Wu, S.B., E. Levitas en R.L. Priem (2005) CEO Tenure and company invention under different levels of technological dynamism. *Academy of Management Journal*, 48(5), 859–873.
- Zenger, T.D. en B.S. Lawrence (1989) Organizational demography: the differential effects of age and tenure distributions on technical communication. *Academy of Management Journal*, 32(2), 353–376.