

# Sociaal vertrouwen en internationale verschillen in arbeidsautonomie

Naarmate het sociaal vertrouwen in een land hoger is, hebben werknemers meer autonomie in hun werk. De organisatie van werk wordt in toenemende mate erkend als belangrijke bron van productiviteitswinsten en welvaart, maar kan derhalve niet los worden gezien van de informele instituties in een land.

**ANDRÉ VAN HOORN**  
Universitair docent  
aan de Rijksuniversiteit Groningen

**B**edrijven spelen een cruciale rol in de economische prestaties van landen. Ook is het leeuwendeel van de economische activiteit in een land georganiseerd in de vorm van bedrijven, met werkgevers die werknemers inhuren om namens hen productieve activiteiten te verrichten. Onder economen zijn bedrijven niettemin grotendeels een gesloten bastion en is er weinig bekend over wat er zich precies afspeelt binnen organisaties en op de werkvloer.

Enkele recente onderzoeken proberen deze lacune op te vullen. Zo is er inmiddels systematisch bewijs over verschillen in managementpraktijken en de gevolgen daarvan (Bloom en Van Reenen, 2007). Meer algemeen is er toenemende aandacht voor zogenoemde sociale innovatie, zeker ook in beleidskringen. Het idee is dat niet alleen harde, technologische innovatie, maar ook 'zachtere' vooruitgang in de manier waarop werk georganiseerd wordt belangrijk is voor productiviteitsgroei en dus voor welvaart. Daarbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan zelfsturende teams of flexibele werktijden en -plekken.

Tegelijkertijd is er nog maar heel weinig bekend over de factoren die ervoor zorgen dat bedrijven hun werk op verschillende manieren organiseren (Van Reenen, 2011). Door te putten uit de neo-institutionele literatuur (DiMaggio en Powell, 1983; Scott, 1995) kan mogelijk een antwoord worden gegeven op de vraag waarom sommige bedrijven hun personeel anders managen dan andere bedrijven. Centraal in deze literatuur staat de invloed van zogenaamde instituti-

onele pressie op bedrijven. Specifiek is het idee dat bedrijven opereren in een sociale context bestaande uit formele instituties zoals wet- en regelgeving en informele instituties zoals normen en maatschappelijke netwerken, en dat bedrijven zich aan deze context aanpassen door sommige managementpraktijken wel of juist niet toe te passen en door werk op een bepaalde manier te organiseren.

Een relevante empirische vraag is wat de invloed is op managementpraktijken van een specifieke informele institutie, namelijk 'sociaal vertrouwen' (kader 1). De reden is enerzijds dat er al veel bekend is over het effect van sociaal vertrouwen op de macro-economische prestaties van een land en anderzijds dat er nog niet veel bekend is over de invloed van sociaal vertrouwen op bedrijfsniveau. Een zinvolle afhankelijke variabele is 'arbeidsautonomie', omdat dat een van de meest wezenlijke aspecten is van hoe bedrijven werk organiseren en daarnaast veelvuldig ter sprake komt in discussies over sociale innovatie.

## ARBEIDSAUTONOMIE EN VERTROUWEN

Arbeidsautonomie kan worden gedefinieerd als: de mate waarin werknemers vrijgesteld zijn van excessieve controle en zij van hun werkgevers de vrijheid krijgen om hun werk naar eigen inzicht in te richten. Arbeidsautonomie kan bedrijfsproductiviteit zowel positief als negatief beïnvloeden. Positieve effecten hebben te maken met specialisatie, waarbij de werknemer de mogelijkheid heeft om zijn of haar unieke expertise optimaal in te zetten en niet gehinderd wordt door inefficiënte voorschriften en richtlijnen, opgesteld door niet ter zake kundige managers. De negatieve effecten hebben te maken met het principaal-agent-probleem en specifiek met werknemers die bij gebrek aan controle verzaken of zich slechts in geringe mate inspannen voor het bedrijf. De mate waarin de voordelen en, vooral, de nadelen zich daadwerkelijk voordoen, kan worden begrepen aan de hand van literatuur over het principaal-agent-probleem en de effecten van sociaal vertrouwen (kader 1). Simpel gezegd, arbeidsautonomie kan alleen gedijen in een context van vertrouwen waarbij de principaal (een ma-

nager) ervan uit kan gaan dat de agent (een werknemer) bij afwezigheid van expliciete prikkels toch in het belang van de principaal zal handelen. Sociaal vertrouwen lijkt dan ook een belangrijke factor om internationale verschillen in arbeidsautonomie te verklaren. Hoe meer sociaal vertrouwen, hoe meer arbeidsautonomie verwacht mag worden.

**DE EMPIRISCHE RELATIE**

Arbeidsautonomie kan gemeten worden door te kijken naar protocollen, handboeken of formele bevoegdheden tot bijvoorbeeld contractondertekening. Zulke maatstaven geven echter niet de essentie weer van arbeidsautonomie, waarbij het vooral draait om de vrijheid van de werknemer om zijn of haar werk naar eigen goeddunken in te richten, en niet zozeer om formele beslissingsbevoegdheid. In de managementliteratuur is het om deze reden al langer gebruikelijk om arbeidsautonomie te meten met behulp van enquêtes en subjectieve maatstaven, waarbij respondenten zelf de mate van autonomie in hun werk rapporteren, bijvoorbeeld op een Likert-schaal (Sims *et al.*, 1976). In het hier beschreven onderzoek is daarom een standaard-enquêtevraag gebruikt waarbij respondenten gevraagd wordt aan te geven “in hoeverre de directie op uw werk u toestaat/toestond om te beslissen hoe uw eigen dagelijks werk is/was georganiseerd”. Antwoorden kunnen variëren van 0 (“ik heb/had geen invloed”) tot 10 (“ik bepaal(de) dat helemaal zelf”). Correlaties met externe variabelen laten zien dat de resulterende maatstaf van arbeidsautonomie valide is. Zo hebben hogeropgeleiden meer autonomie dan laagopgeleiden en beschikken leidinggevenden over meer autonomie dan niet-leidinggevenden. De gebruikte gegevens komen uit de eerste edities van de European Social Survey. In totaal zijn gegevens van meer dan 189.000 respondenten uit in totaal dertig landen geanalyseerd. Het land met de hoogste gemiddelde arbeidsautonomie is Zweden (7,53). Kroatië heeft de laagste gemiddelde arbeidsautonomie (4,27), terwijl Nederland bovengemiddeld scoort (6,54 versus 5,76 voor de hele landselectie).

De theoretische bijdragen van Fukuyama (1995) en an-

deren (Coleman, 1990) hebben tot een ware hausse aan empirisch onderzoek naar vertrouwen geleid. De dominante meetmethode maakt gebruik van enquêtevragen, in het bijzonder de volgende standaardvraag: “Denkt u, over het algemeen, dat de meeste mensen te vertrouwen zijn, of dat je niet voorzichtig genoeg kunt zijn in de omgang met mensen?” Wederom zijn gegevens uit de European Social Survey gebruikt, met een antwoordschaal die loopt van 0 (“je kunt niet voorzichtig genoeg zijn”) tot 10 (“de meeste mensen zijn te vertrouwen”). Het land met het hoogste vertrouwen is Denemarken (6,90), terwijl Turkije het laagste sociaal vertrouwen heeft (2,60). Nederland scoort op vertrouwen ook weer bovengemiddeld (5,82 versus 4,79 voor de hele landselectie).

**RESULTATEN**

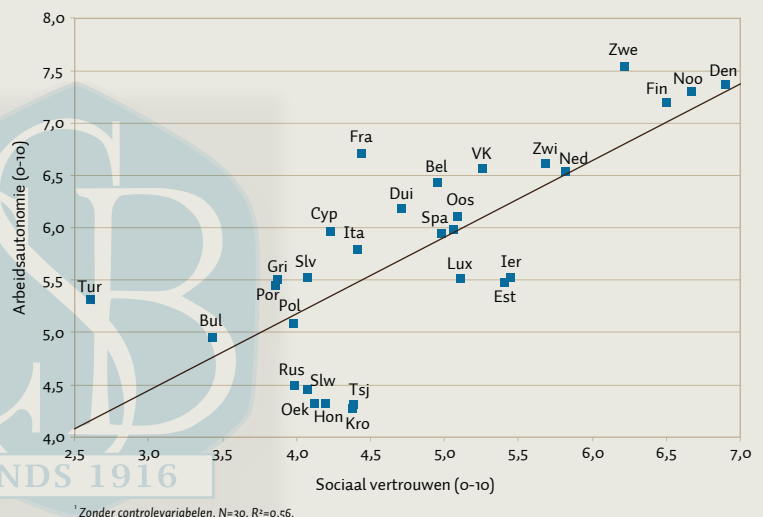
De relatie tussen sociaal vertrouwen en arbeidsautonomie is op verschillende manieren onderzocht. In eerste instantie is dit gebeurd op landenniveau, waarbij de data voor de verschillende jaren zijn samengevoegd tot één landengemiddelde voor vertrouwen en arbeidsautonomie. In een uitgebreidere analyse is gekeken naar een zogenaamd multiniveau-model waarbij gebruik is gemaakt van alle beschikbare individuele data en er rekening is gehouden met de hiërarchische structuur van de data (individuen die ‘genest’ zijn in landen) (Van Hoorn, 2013). Variabelen met een mogelijk effect op arbeidsautonomie die meegenomen worden in deze analyse betreffen dan zowel individuele karakteristieken (zoals leeftijd en geslacht) als landenkarakteristieken (zoals sociaal vertrouwen).

Het belangrijkste resultaat van de empirische analyse is dat vertrouwen, in overeenstemming met de hypothese, inderdaad sterk positief correleert met de mate waarin werknemers hun werk zelfstandig mogen inrichten of juist niet. De uitkomst is het verband zoals weergegeven in figuur 1. Een stijging van het sociaal vertrouwen van het laagste niveau (2,60) tot het hoogste niveau (6,90) leidt daarbij tot een toename in arbeidsautonomie van ongeveer 3,2 punten (op de schaal van 0–10). Dit effect is robuust en blijft in afgezwakte vorm

**Vertrouwen als informele institutie** KADER 1

Vertrouwen wordt algemeen gezien als belangrijk ‘maatschappelijk smeermiddel’ dat leidt tot minder onzekerheid en lagere transactiekosten zodat productieve sociale interacties bevorderd worden. Een standaarddefinitie van vertrouwen is de verwachting van een individu dat een ander hem of haar niet zal benadelen voor eigen gewin, ook al zou die ander dat ongestraft kunnen doen. Fukuyama (1995) bespreekt hoe vertrouwen een substituut kan zijn voor familierelaties binnen organisaties. Specifiek beargumenteert hij dat tussen familieleden het principaal-agentprobleem minder sterk speelt, en dat ook eenzelfde vermindering kan worden bewerkstelligd door vertrouwen. Empirisch onderzoek van Bloom *et al.* (2012) toont vervolgens aan dat bilateraal vertrouwen tussen het gastland en het thuisland van een multinational een positief effect heeft op de bevoegdheden die de lokale vestiging toegewezen krijgt vanuit het internationale hoofdkantoor.

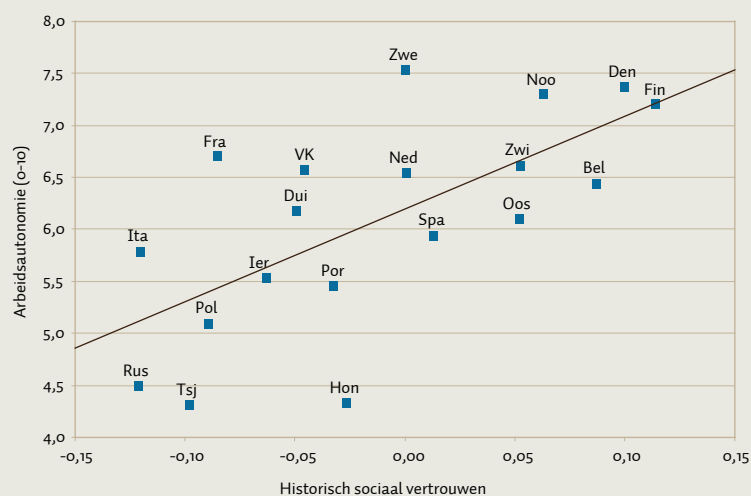
**De relatie tussen arbeidsautonomie en sociaal vertrouwen<sup>1</sup>** FIGUUR 1



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 relatie tussen arbeidsautonomie en historisch sociaal vertrouwen

FIGUUR 2



<sup>1</sup> Zonder controlevariabelen, N=19, R<sup>2</sup>=0,44.

bestaan wanneer wordt gecontroleerd voor een standaardset van veelgebruikte controlevariabelen in de institutionele literatuur (Van Hoorn, 2014). Deze variabelen betreffen zulke maatschappelijke omstandigheden als inkomen per hoofd van de bevolking en formele instituties zoals de kwaliteit van wet- en regelgeving, corruptie en arbeidsmarktregulering.

Hoewel dit verband indicatief is, levert het nog geen sluitend bewijs dat vertrouwen inderdaad een causaal effect heeft op arbeidsautonomie, ook niet bij controle voor mogelijke andere determinanten van arbeidsautonomie. Om het causale verband duidelijker te maken, wordt Algan en Cahuc (2010)

gevolgd, waarin wordt gekeken naar het effect van zogenaamd historisch vertrouwen. Historisch vertrouwen is een pure maatstaf van sociaal vertrouwen die volkomen onafhankelijk is van hedendaagse (formele) instituties en andere maatschappelijke omstandigheden in een land. Algan en Cahuc (2010) meten historisch vertrouwen door te kijken naar verschillen in vertrouwen tussen Amerikaanse migranten met voorouders uit verschillende landen van herkomst. Omdat al deze individuen in de Verenigde Staten wonen, zijn de maatschappelijke omstandigheden van allen exact hetzelfde. Echter, het voormalige niveau van maatschappelijk vertrouwen van het originele land van herkomst zal wel nog een effect hebben op het vertrouwen van deze mensen. Aldus vinden Algan en Cahuc (2010) dat historische landenverschillen in sociaal vertrouwen kunnen worden gemeten door te kijken naar hedendaagse verschillen in sociaal vertrouwen tussen migranten met voorouders uit verschillende landen van herkomst. Het resultaat is de genoemde maatstaf van historisch vertrouwen die bij gebruik in een regressieanalyse de zekerheid biedt dat het daadwerkelijke effect van sociaal vertrouwen wordt bestudeerd, en niet het effect van andere factoren die mogelijk ook samenhangen met hedendaags sociaal vertrouwen. Hoewel beschikbaar voor een kleinere en minder diverse groep van landen, blijft het sterke positieve verband tussen vertrouwen en arbeidsautonomie grotendeels bestaan (figuur 2), ook als er gecontroleerd wordt voor eerder genoemde factoren zoals formele instituties (Van Hoorn, 2013). Het lijkt er dus sterk op dat sociaal vertrouwen inderdaad belangrijk is voor het laten gedijen van arbeidsautonomie.

### DISCUSSIE EN CONCLUSIE

Organisaties zoals bedrijven zijn niet langer het gesloten bastion dat ze eens waren. Meer nog, in toenemende mate wordt erkend dat wat zich binnen bedrijven afspeelt – de manier waarop ze het werk organiseren en hoe ze hun personeel managen – van belang is voor de macro-economische prestaties van landen. Sociale innovatie bijvoorbeeld wordt veel aangehaald omdat organisatorische innovaties, zoals zelfsturende teams of flexibele werktijden en werkplekken, potentieel zorgen voor productiviteitsgroei en dus de welvaart verhogen.

Op haar beurt kan de manier waarop bedrijven werk organiseren, in het bijzonder de mate van arbeidsautonomie die werknemers krijgen, weer niet los gezien worden van de informele instituties in een land. Het standaard principaal-agent-probleem suggereert dat arbeidsautonomie niet louter voordelen heeft. Maar arbeidsautonomie zal beter gedijen als er sprake is van een hoge mate van sociaal vertrouwen, zodat het principaal-agent-probleem eenvoudigweg minder sterk speelt. De empirische resultaten bevestigen dit ook. Niet alleen zijn er grote verschillen in arbeidsautonomie tussen diverse Europese landen, maar ook lijkt sociaal vertrouwen deze verschillen voor een belangrijk deel te kunnen verklaren.

Sociaal vertrouwen is al veel onderzocht als belangrijke factor in groei en ontwikkeling. Nu is er ook op microniveau empirisch bewijs van de implicaties ervan. Toekomstig onderzoek zou verder kunnen werken aan het combineren van micro- en macrogegevens om duidelijker inzicht te krijgen in de exacte manier waarop sociaal vertrouwen samenwerking tussen economische actoren beïnvloedt, en daarmee de prestaties van economieën.

### LITERATUUR

- Algan, Y. en P. Cahuc (2010) Inherited trust and growth. *American Economic Review*, 100(5), 2060–2092.
- Bloom, N., R. Sadun en J. Van Reenen (2012) The organization of firms across countries. *Quarterly Journal of Economics*, 127(4), 1663–1705.
- Bloom, N. en J. Van Reenen (2007) Measuring and explaining management practices across firms and countries. *Quarterly Journal of Economics*, 122(4), 1341–1408.
- Coleman, J.S. (1990) *Foundations of Social Theory*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- DiMaggio, P.J. en W.W. Powell (1983) The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.
- Fukuyama, F. (1995) *Trust: the social virtues and the creation of prosperity*. Londen: Hamish Hamilton.
- Hoorn, A. van (2013) Trust and management: explaining cross-national differences in work autonomy. SOM Research Report, 13015-GEM.
- Hoorn, A. van (2014) Individualism and the cultural roots of management practices. *Journal of Economic Behavior & Organization*, te verschijnen.
- Sims, H.P. Jr., A.D. Szilagyi en R.T. Keller (1976) The measurement of job characteristics. *Academy of Management Journal*, 19(2), 195–212.
- Scott, W.R. (1995) *Institutions and organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- Van Reenen, J. (2011) The productivity grand challenge: why do organizations differ so much? In: Schultze, C.L. en D.H. Newlon (red.) *Ten years and beyond: economists answer NSF's call for long-term research agendas (compendium)*, Nashville, Tenn.: American Economic Association.