

Sociale innovatie: echt een andere dimensie?

Jan Kees Looise

De titel van mijn oratie bij de aanvaarding van het hoogleraarschap HRM in Twente luidde: ‘Sociale innovatie moet, maar hoe?’¹. De oratie werd destijds welwillend ontvangen, maar na enige tijd had niemand het meer over sociale innovatie. Inmiddels is het begrip echter weer volop terug in de belangstelling.

Nadat vorig jaar de geesten al rijp waren gemaakt door pleidooien van SER-voorzitter Wijffels, minister Brinkhorst en vertegenwoordigers van werkgevers- en werknemersorganisaties, is dit voorjaar een lawine van activiteiten rond sociale innovatie van de grond gekomen. Zo heeft het Nationale Innovatieplatform dit voorjaar een speciale Taskforce Sociale Innovatie ingesteld. Deze taskforce heeft vervolgens op 14 april jl. een nationaal congres over dit thema belegd en inmiddels in juli 2005 ook een eindrapport gepresenteerd onder de titel: ‘Sociale Innovatie, de Andere Dimensie’. De Algemene Werkgevers Vereniging Nederland (AWVN), die vorig jaar al samen met FNV Bondgenoten, de CNV Bedrijvenbond en de Unie de brochure ‘Slimmer werken’ had uitgebracht, heeft in aansluiting daarop dit jaar haar jaarcongres aan het thema sociale innovatie gewijd en een aantal nieuwe publicaties het licht doen zien (‘Slimmer werken met de OR’ en ‘Sociale innovatie: inspirerende verhalen

en pakkende praktijkvoorbeelden’). Door de Bedrijvenbond CNV is samen met het dagblad Trouw een Sociale Innovatie Prijsvraag uitgelooft. En inmiddels zijn er drie werkgroepen van de SER en de Taskforce Sociale Innovatie aan de slag om de aanbevelingen vanuit de Taskforce en alle andere betrokkenen concreet gestalte te geven. Kortom, het is sociale innovatie wat de klok slaat. Dat is op zich verheugend, maar de vraag is waarom sociale innovatie nu ineens zo belangrijk is, wat we er onder moeten verstaan en vooral wat we ermee zouden moeten doen.

Arbeidsproductiviteit

In het eindrapport van de Taskforce Sociale Innovatie wordt het belang van sociale innovatie vooral beargumenteerd tegen de achtergrond van de achterblijvende economische groei in Nederland en de Eurozone ten opzichte van bijv. de groei in de Verenigde Staten. Het rapport wijst in dat verband met name op de ontwikkeling van de arbeidsproductiviteit. Tot halverwege de jaren negentig groeide de arbeidsproductiviteit in de EU-landen sneller dan in de VS, maar sinds die tijd is die situatie omgekeerd. Verklaringen daarvoor zouden zijn dat de VS meer excellent presterende bedrijven kent dan de EU, dat ICT in dienstverlenende bedrijven in de VS sneller wordt toegepast en

dat organisatiestructuren en arbeidsverhoudingen in de VS meer flexibel zijn. In dit verband wijst het rapport ook op de samenhang tussen technologische en sociale innovatie. In mijn oratie heb ik sociale innovatie ook geplaatst naast technologische en economische innovatie. Technologische en economische innovatie zijn beide niet mogelijk als ook niet het sociale systeem of de sociale dimensie mee verandert. Dat geldt op microniveau voor de individuele medewerker die met een nieuwe technologie moet gaan werken of een nieuw product moet maken of een nieuwe dienst moet leveren, maar het geldt ook op het niveau van bijvoorbeeld de samenleving die er voor moet zorgen dat er voldoende kennis voorhanden is, dat er voldoende flexibiliteit is in regelingen, et cetera. Die sociale veranderingen kunnen passief verlopen, bijvoorbeeld in de vorm van gedwongen aanpassingen achteraf. Maar het kan ook in een meer (pro-)actieve vorm, waarbij de sociale veranderingen de technologische en economische veranderingen als het ware uitlokken en stimuleren. In beide gevallen gaat het om iets nieuws, althans voor de betreffende sociale eenheid (een groep, een organisatie, een sector, land, et cetera).

Kenmerkend verschil tussen een sociale innovatie en een 'gewone' sociale verandering is echter dat de eerste bewust is gecreëerd met het oog op een bepaald doel, namelijk het behalen van een voordeel ten opzichte van andere sociale eenheden. Een ander verschil is nog dat sociale veranderingen in het algemeen zeer geleidelijk verlopen en dat sociale innovaties althans de intentie hebben van een spronggewijze verandering. Belangrijk daarbij is het bewustzijn over de eigen positie en keuzes ten opzichte van die van anderen.

Opnieuw uitvinden

Tegen die achtergrond is systematische aandacht voor sociale innovatie dus inder-

daad zeer wenselijk. In het algemeen geldt dat we ons voortdurend moeten afvragen of we 'onszelf niet opnieuw moeten uitvinden' en zo ja, in welke richting dan. En dat geldt zeker onder de huidige omstandigheden. Overigens moet daarbij worden opgepast om sociale innovaties voornamelijk vanuit economische (korte termijn) motieven te agenderen. Zo kan al te sterke gerichtheid op opvoering van de arbeidsproductiviteit gemakkelijk leiden tot overbelasting in het werk, toegenomen stress, uitval door ziekte en dergelijke, kortom de 'darkside' van sociale innovatie. Kernidee van sociale innovatie is nu juist dat economische (en technologische) verbeteringen tot stand komen via sociale verbeteringen. Denk bijvoorbeeld aan toegenomen arbeids-satisfactie, groter commitment, betere competenties, soepeler communicatie en dergelijke, die zich op den duur kunnen vertalen in een meer effectief en efficiënt functioneren van de betreffende sociale eenheid. Sociale innovatie is op zichzelf een vaag begrip en het gevaar is groot dat het een 'buzzword' wordt. Het eindrapport van de Taskforce Sociale Innovatie definieert sociale innovatie als: 'vernieuwing van de arbeidsorganisatie en maximale benutting van competenties, gericht op verbetering van de bedrijfsprestaties en ontplooiing van talent'. Vervolgens geeft het rapport een groot aantal voorbeelden van sociale innovatie, zoals: cultuurverandering, decentralisatie, ruimte in CAO's, minder regels en meer subsidiariteit, meer aandacht voor kennis en onderwijs, nieuwe verhoudingen in organisaties, accent op leiderschap en prestaties, employability, enzovoort. Opvallend in deze voorbeelden is dat die zich, in afwijking van de definitie, niet tot het niveau van de arbeidsorganisatie beperken, maar daar ook het meso- en macroniveau bij betrekken. Dat laatste zien we ook terug in andere publicaties over sociale innovatie. In mijn oratie heb ik destijds aangegeven dat het

enerzijds van belang is de verschillende niveaus van sociale innovatie (nationaal, bedrijfstak, organisatie, groep, individu) te onderscheiden, maar ze anderzijds ook niet los van elkaar te zien. Op zichzelf ligt het zeker voor de hand om het organisatieniveau centraal te stellen, zoals de Taskforce doet (en ikzelf destijds ook heb gedaan). Het organisatieniveau leent zich immers het best voor allerlei concrete maatregelen en aanpakken. En ook vrijwel alle voorbeelden van sociale innovatie spelen zich af op dit niveau. Als dit accent echter al te sterk wordt doet zich de vraag voor wat nog het onderscheid is met HRM. Ook vanuit HRM is er immers al jaren aandacht voor 'high performance and high commitment workplaces (HPCW's)'. In dit soort benaderingen wordt echter uitgegaan van de volledige autonomie van het organisatieniveau en van het betreffende management, terwijl bij sociale innovatie juist het accent ligt op de samenhang tussen de niveaus en op de samenwerking tussen werkgevers en werknemers. In dat opzicht zou je sociale innovatie als de Rijnlandse – en in de Nederlandse verhoudingen wellicht ook realistischer – variant van de HPCW's kunnen aanduiden.

Nederland

Hoe staat het er nu met sociale innovatie in Nederland voor? Ik moet daarbij een onderscheid maken tussen onze kennis (wat weten we van sociale innovatie?) en ons handelen (wat doen we ermee?). Ik denk dat we inmiddels heel wat meer weten dan in 1996 toen ik mijn oratie hield. Er is sinds die tijd bijvoorbeeld veel onderzoek gedaan naar de relatie tussen maatregelen op het gebied van HRM en prestaties van organisaties. Een voorbeeld hiervan zijn de door Boxall & Purcell (2003) onderscheiden HR-bundels 'Organisational Process Advantage', waarbij vooral de inrichting van bedrijfsprocessen, de organisatie van het werk en de betrokkenheid van de medewerkers daarbij centraal staan en

'Human Capital Advantage', waarbij het gaat om het plannen, aantrekken en ontwikkelen van de juiste medewerkers met de juiste kennis, deskundigheid, competenties, et cetera. De definitie van de Taskforce Sociale Innovatie sluit hier ook nauw bij aan. Een ander voorbeeld is het onderzoek van Sels c.s., (2005) onder meer dan 400 Belgische MKB-bedrijven met 10 tot 100 werknemers. Hieruit blijkt dat bedrijven met meer aandacht voor HRM een hogere arbeidsproductiviteit en rentabiliteit hebben dan bedrijven die minder aandacht aan HRM besteden. Wel worden resultaten pas met enige vertraging zichtbaar en werkt intensief HRM-beleid kostenverhogend. Het is wat dat betreft geen wondermiddel dat van de een op de andere dag verbeteringen brengt. Er moet hard aan gewerkt worden. Een ander belangrijke ervaring met betrekking tot sociale innovatie is de nauwe samenhang tussen de verschillende niveaus. Als groepen of organisaties alleen met sociale innovatie aan de slag gaan lopen ze vaak snel tegen hun grenzen aan. Omdat de omgeving niet meedoet, omdat de condities ontbreken, omdat het management niet als enige de nek durft uit te steken, omdat de medewerkers maar liever op de traditionele manier blijven werken, et cetera. Daarom is het van groot belang dat sociale innovatie wordt ingebed in een bredere aanpak: op regionaal, sectoraal en nationaal niveau en met betrokkenheid van sociale partners. Dat is ook de reden waarom de Europese Unie al diverse malen heeft gepleit voor nationale, regionale en sectorale programma's voor sociale innovatie waarbij de sociale partners een belangrijke rol spelen.

Tegenwind

Wat doen we met deze kennis in Nederland? Tot nu toe weinig – en wat nog belangrijker – als we iets doen zijn we weinig volhardend. Ook op dit gebied kenmerkt Nederland zich helaas door ad hoc benaderingen en wisselvalligheid. Dat geldt voor veel individuele

organisaties, die in de jaren tachtig en begin jaren negentig enthousiast kozen voor 'teamwerk' als basis voor hun productie en dienstverlening, maar die bij het eerste beste beetje tegenwind dit concept weer snel overboord gooiden. Maar het geldt nog meer voor de beleidsmakers op nationaal niveau, die na een aanvankelijke steun voor projecten als 'werkherstructurering', 'kwaliteit van de arbeid' en 'technologie, arbeid en organisatie', hun belangstelling na korte tijd al weer richtten op nieuwe en meer interessante hypes. Het is dan ook te hopen dat de huidige belangstelling voor sociale innovatie geen hype zal zijn maar zal uitmonden in een meer bestendige aandacht en aanpak. Van de Scandinavische landen kunnen we leren hoe dat kan en vooral hoe daarmee resultaten te boeken. De voortdurende systematische aandacht voor sociale innovatie en vooral de intensieve betrokkenheid van sociale partners daarbij, heeft in deze landen inmiddels tot een indrukwekkende modernisering van zowel de economie als de verzorgingstaat geleid. In Nederland is dat mijns inziens ook nog steeds mogelijk. Een belangrijke rol kan daarbij zijn weggelegd voor regionale en sectorale innovatieplatforms, waarbij het accent niet in de eerste plaats ligt op de economische en technologische aspecten van innovatie, maar op de bovengenoemde

'Operational Process Advantage' en 'Human Capital Advantage'. Het gaat dan om een systematische aandacht voor en verbetering van productie- en dienstverleningsprocessen, personeelsstromen en employability – zowel binnen bedrijven als over bedrijven heen in samenwerking met betrokken partijen – waardoor die processen veel beter verlopen, medewerkers meer gemotiveerd zijn en er veel beter gebruik wordt gemaakt van de aanwezige kennis en kundigheden. Het wordt tijd dat de pleidooien voor sociale innovatie worden omgezet in concrete daden. Een gezamenlijke aanpak op dit punt zou een goede bijdrage kunnen leveren aan het doorbreken van de huidige sociale impasse.

Noten

- 1 Overigens wil ik me hier niet afficheren als de bedenker van het begrip sociale innovatie. Ik heb me destijds vooral laten inspireren door de ideeën van Bolwijn & Kumpe zoals die in hun boek 'Marktgericht ondernemen' werden verwoord, maar er waren ook toen al meer (innovatie) auteurs die het begrip gebruikten.

Prof. dr. J.C. Looise is hoogleraar aan de Universiteit Twente en redacteur van Tijdschrift voor HRM.