

Dupliek bij ‘Sociale innovatie: omgaan met sociale en organisatorische spanningsvelden’

Aukje Nauta en Kees Blokland

Het is mooi om te lezen dat De Jong en Meeus het in grote lijnen eens zijn met onze definitie en proposities over sociale innovatie als kern van HRM. Verheugend is vooral hun eindconclusie, waarin zij een schone taak zien voor HR-managers en wetenschappers om te leren omgaan met spanningsvelden die inherent zijn aan sociale innovatie, zoals ‘cohesie, tolerantie, arbeidsparticipatie, sociale wederkerigheid, flexibiliteit en zekerheid’. Een hele waslijst, die ons nieuwsgierig, maar ook een tikje teleurgesteld achterlaat. Want zij werken geen van deze grote begrippen concreet uit, laat staan dat zij precieze opdrachten hierover formuleren voor wetenschappers en HR-managers.

In deze dupliek plaatsen we een paar vraagtekens bij het commentaar van De Jong en Meeus, en uitroptekens daar waar we het roerend met hen eens zijn. Deze zijn:

Vraagtekens:

- Maatschappelijke trends maken geen deel uit van sociale innovatie.
- Een innovatieset verdient concrete handen en voeten.
- Streef langdurige uitdaging in plaats van langdurige binding na.

Uitroptekens:

- Diversiteitsmanagement maakt deel uit van sociale innovatie.
- Sociale innovatie is oude wijn in nieuwe zakken – die gedronken mag worden.
- Sociale innovatie is vooral procesinnovatie in HRM.
- I-deals moeten win-win-win afspraken zijn.

Vraagtekens

Maatschappelijke trends maken geen deel uit van sociale innovatie

De Jong en Meeus willen sociale innovatie reserveren voor brede maatschappelijke vernieuwingen, zoals nieuwe relaties tussen burgers en organisaties, vernieuwingen veroorzaakt door immigratie, en multicultureel samenleven. Zo'n begripsverbreding is in onze ogen begripsverwarring. Weliswaar spelen vernieuwingen in de samenleving een belangrijke rol bij sociale innovatie. Maar om goed te begrijpen waarom en hoe sociale innovatie in bedrijven tot stand komt, lijkt het ons beter ze niet onder dezelfde noemer te brengen. Wij definiëren sociale innovatie als ‘vernieuwingen in het functioneren van (groepen) medewerkers met het oog op optimale bedrijfsprestaties en een prettig werkklimaat’. Daarmee hebben we bewust ingestoken op het organi-

satieniveau. Het gaat ons om innovatie in organisatie, samenwerking, (mede)zeggenschap en arbeid, waarbij de term 'sociaal' verwijst naar interactie en intermenselijke processen. De maatschappelijke trends die De Jong en Meeus noemen zijn determinanten, maar geen onderdeel van sociale innovatie. Zo vereist immigratie aanpassingen in omgangsvormen op de werkvloer, nu die veelkleuriger wordt. De maatschappelijke trend van een steeds diversere bevolking *veroorzaakt* de noodzaak om een divers personeelsbestand te creëren waarin men onderling respectvol met elkaar omgaat. Het eerste is een determinant van sociale innovatie, het tweede, diversiteitsmanagement, maakt er deel van uit, waarover meer bij de 'uitroeptekens'.

Een innovatieset verdient concrete handen en voeten

De Jong en Meeus willen aandacht vragen voor 'de innovatieset en hun onderlinge samenhang', want 'daar is pas echt beleid mee te maken'. Wij vinden het een gemiste kans dat ze het begrip 'innovatieset' niet uitwerken en geen concrete beleidsvoorstellen doen. Ze schrijven dat zo'n innovatieset zowel arbeidsmarktbeleid, innovatiebeleid als macro-sociaal beleid gericht op sociale cohesie vergt, maar wat dat dan precies betekent voor 'de man en vrouw op de werkvloer' wordt nergens helder. Ons is het nu juist te doen om concrete experimenten op het gebied van sociale innovatie, zoals: hoe kun je het vertrouwen tussen werknemer en werkgever, en tussen werknemers onderling, vergroten? Hoe zorg je dat ondernemingsraden professioneler weerwoord geven aan het management, en daarin gefaciliteerd worden? Hoe verander je de 'mindset' van werknemers zodanig, dat zij minder afhankelijk zijn van de zekerheid van een vaste baan? En hoe kunnen we de effecten van concrete interventies op deze terreinen meten en (wetenschappelijk) publiceren?

Streeflangdurige uitdaging na in plaats van langdurige binding

Terecht signaleren De Jong en Meeus een interessant spanningsveld tussen baanzekerheid enerzijds en flexibiliteit en zekerheid anderzijds. Medewerkers die zeker zijn van hun baan, zijn vaak wat minder flexibel en 'employable'; maar door als organisatie bewust die employability te verhogen, kan het verloop sterk toenemen, wat weer bedreigend is voor de organisatie. HR-managers moeten dit spanningsveld hanteren. Dat kan echter op een creatievere manier dan De Jong en Meeus voorstellen. Want volgens deze auteurs moeten organisaties hun werknemers, dankzij investering in ontwikkelingsmogelijkheden, toch vooral langdurig zien te binden. Dit moeten beide partijen volgens ons juist níet willen, althans, binding is geen doel op zich. Beter is het om organisaties te transformeren tot 'open netwerken', waarin werknemers en werkgevers een contract aangaan voor de duur dat zij waardevol zijn voor elkaar. Is dat niet meer het geval, bijvoorbeeld omdat een werknemer uitgeleerd is of omdat een werkgever nieuwe competenties vraagt die de werknemer niet heeft, noch kan leren, dan delen zij de verantwoordelijkheid voor de werknemer om elders werk te vinden. Dat wordt gemakkelijker naarmate beide partijen gedurende hun onderlinge relatie meer investeren in iemands ontwikkeling en competenties. Dat levert onherroepelijk risico's op. Want medewerkers kunnen zomaar vertrekken, en organisaties kunnen gemakkelijker van hun personeel af. Maar dat weegt niet op tegen de voordelen van gemotiveerd personeel dat zich langdurig uitgedaagd weet en dat zelfs na vertrek een goede ambassadeursrol kan vervullen. Zo zien organisaties met een goede reputatie op het gebied van talentontwikkeling, zoals Unilever en Shell, regelmatig talent uitstromen. Maar tegelijk zijn zij erg aantrekkelijk voor talent van buiten. Bovendien zou de BV Nederland op macroniveau er veel profijt van hebben indien meerdere arbeidsorganisaties stevig

gaan investeren in inzetbaarheid en talentontwikkeling. Onze stelling is kortom, dat investeringen in langdurige uitdagingen en andere employability-verhogende maatregelen beter lonen dan investeringen in langdurige binding. Zulke investeringen mogen niet beperkt blijven tot de zogenoemde 'high potentials'; ook of juist minder talentvolle medewerkers verdienen mogelijkheden om te leren, zodat ook zij wendbaar en weerbaar zijn op de arbeidsmarkt.

Over employability wordt veel gesproken, en als ideaalvoorstelling scoort het hoog. Wij hebben in ons artikel geprobeerd het begrip 'inzetbaarheid' handen en voeten te geven. In veel cao's die in 2007 zijn afgesloten hebben sociale partners afspraken gemaakt over de aanpak van employability. Maar heel specifiek is het allemaal nog niet. In de NS-cao is een aantal concrete afspraken over inzetbaarheid gemaakt, zoals (tijdelijke) werkplekken bieden aan moeilijk plaatsbare kandidaten op de arbeidsmarkt, ontwikkeling van het huidige mobiliteitscentrum naar een professioneel loopbaanadvies- en kenniscentrum, experimenten met Erkenning Verworven Competenties (EVC) en mogelijkheden bieden voor betaalde creativiteitsstages op een andere afdeling of bij een maatschappelijke organisatie in de vorm van vrijwilligerswerk. Deze en andere afspraken over inzetbaarheid zijn gemaakt binnen het overkoepelende kader van 'sociale innovatie', juist om de relatie tussen die twee begrippen te benadrukken.

Uitroeptekens

Diversiteitsmanagement maakt deel uit van sociale innovatie

In hun beschrijving van nieuwe relaties in de samenleving stippen De Jong en Meeus een belangrijke trend aan: die van de multiculturele samenleving. Het feit dat 11 procent van de Nederlandse bevolking van niet-westerse allochtone afkomst is, en nog eens 9 procent van westerse allochtone afkomst (www.cbs.

nl) heeft gevolgen voor de personeelssamenstelling binnen arbeidsorganisaties: die wordt diverser. En als dat niet zo is, zou ze dat behoren te zijn om optimaal gebruik te maken van competenties en afzetmarkten. Een diverser personeelsbestand creëren, evenals het beter benutten van aanwezige diversiteit is een welkome aanvulling van sociale innovatie. Immers, we definieerden sociale innovatie als vernieuwingen in het functioneren van (groepen) medewerkers met het oog op optimale bedrijfsprestaties en een prettig werkklimaat. Door competenties van 'andere' werknemers dan tot voorheen gebruikelijk binnen te halen en te benutten, komen precies die doelen dichterbij. Want cultureel diverse teams zijn doorgaans creatiever dan homogene, mits de onderlinge verstandhouding goed is (Bassett-Jones, 2005; McLeod *et al.*, 1996).

Sociale innovatie is oude wijn in nieuwe zakken – die gedronken mag worden

'(...) sociale innovatie (is) eerder "oud nieuws" dan iets nieuws', schrijven De Jong en Meeus. De termen sociaal en innovatie zijn als zodanig niet nieuw, maar de praktijk van sociale innovatie heeft wel nieuwe aspecten. En, belangrijker: gebleken is dat technologische kennis, die in Nederland op een hoog peil staat, vaak niet wordt omgezet in effectieve innovatie op de werkvloer. De 'nieuwe verpakking' die sociale innovatie heet, is nodig om het gat tussen kennisontwikkeling en kennistoepassing te overbruggen. Net als De Jong en Meeus schrijven wij in ons artikel dat er al heel veel kennis is over sociale innovatie, zoals de wetenschap dat taakautonomie, inspraak en onderling vertrouwen cruciaal zijn voor motivatie en prestaties van medewerkers. Maar die nieuwe verpakking kan er wél voor zorgen dat er eindelijk eens gedronken gaat worden. Want hoe kan het dat er nog steeds automatiseringssystemen geïmplementeerd worden die werknemers in een keurslijf dwingen, terwijl we weten dat mensen daar ongelukkig van worden en daardoor minder

gaan presteren? Sociale randvoorwaarden zijn kennelijk nog steeds geen ontwerpcriteria bij het inrichten van (nieuwe) structuren, processen en systemen in organisaties.

Overigens vallen er niet alleen verwijten te maken aan de kant van de praktijkdeskundigen; ook veel sociale wetenschappers zoals De Jong en Meeus hebben een les te leren. Want als zij zeggen dat ze mooie dingen zien gebeuren zodra 'sociale innovatie wordt ingebed in de brede literatuur van innovatie' en 'sociale beleidsmakers omgaan met spanningsvelden veroorzaakt door de innovatie-set', dan overschatten zij de theoretische en dus praktische waarde van de vigerende wetenschappelijke inzichten over sociale innovatie. Veruit de meeste vernieuwingen in Nederland die wij rekenen tot sociale innovatie zijn voortgekomen uit interacties in het maatschappelijk middenveld, door enkele sociale partners met visie, een zekere durf en deels intuïtie. De experimenten in polderland met medezeggenschap, sociale contracten, employability, etc. hebben geleid tot praktijken op enkele plaatsen die een voedingsbodemp lijken te zijn voor sociale innovatie. Dit is ons inziens niet de verdienste van sociale wetenschappers. Wel is het van groot belang dat sociale wetenschappers actief, conceptueel en onderzoeksmatig, het maatschappelijke middenveld steunen bij het ontwikkelen en toetsen van de praktijk van sociale innovatie. Vandaar dat wij het toejuichen dat het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie is opgericht, met als belangrijke doelstelling om de vraagsturing richting sociale wetenschappen te intensiveren. Vooralsnog past menig sociale wetenschapper enige bescheidenheid.

Sociale innovatie is vooral procesinnovatie in HRM

Het onderscheid dat De Jong en Meeus maken tussen proces- en productinnovatie vinden wij winst. Het biedt inzicht in manieren waarop bedrijven sociaal kunnen innoveren en maakt het mogelijk om causale verbanden

inzichtelijk te maken en empirisch te toetsen. Vertaald naar HR-praktijken kun je stellen dat productinnovaties vooral verwijzen naar instrumenten (zoals cao's à la carte, persoonlijke portfolio's en employee self-service), terwijl procesinnovaties verwijzen naar veranderingen in gedrag en cultuur. Terecht veronderstellen De Jong en Meeus dat innovatief gedrag eerder voortkomt uit proces- dan uit productinnovaties. Organisaties en hun werknemers hebben echter soms een houvast nodig, en daar kan instrumentarium bij helpen, zoals een checklist om je beoordelingsgesprek voor te bereiden. Maar de feitelijke innovatie in de arbeidsverhoudingen komt voort uit de wijze waarop zo'n beoordelingsgesprek uiteindelijk gevoerd wordt: slagen werknemer en manager er bijvoorbeeld in om open uit te wisselen wat zij belangrijk vinden, en kunnen zij daarna een I-deal te maken?

I-deals moeten win-win-winafspraken zijn

Over I-deals gesproken: De Jong en Meeus verwijzen naar Rousseau (2001) als zij schrijven dat HR-managers flexibiliteit en differentiatie moeten koppelen aan eerlijkheid. Met andere woorden: als een medewerker iets afwijkends afsprekt met zijn manager, bijvoorbeeld afwijkende werktijden vanwege een bijzondere hobby, dan moet zo'n afspraak wel eerlijk zijn, en eerlijk tot stand komen. Het mag niet zo zijn dat de ene medewerker afwijkende werktijden weet te regelen, terwijl dat de ander geweigerd wordt. Terecht onderscheidt Rousseau (2005) I-deals van disfunctionele afwijkende afspraken, zoals een voorkeursbehandeling, of jezelf iets toe-eigenen (bijvoorbeeld buitensporig declareren). Een echte I-deal is daarom een win-win-win-afpraak: voordelig voor de organisatie, de medewerker én diens collega's (zie ook Nauta et al., 2007). Men kan eenvoudig toetsen of een I-deal een I-deal is door zichzelf de vraag te stellen: 'Kan ik deze deal uitleggen aan collega's?'

Tot slot

De winst van de term sociale innovatie is dat er nu eindelijk een korte, overkoepelende term is die in twee woorden uitdrukt dat innovatie mensenwerk is. De term maakt bovendien

duidelijk aan wetenschappers en praktijkdeskundigen dat er werk aan de winkel is. Met De Jong en Meeus herhalen wij kort wat wij in ons eerdere artikel schreven: sociale innovatie moet je al doende leren.

Literatuur

- Bassett-Jones, N. (2005), 'The paradox of diversity management, creativity and innovation', *Creativity and Innovation Management*, 14, 169–175.
- McLeod, P.L., S.A.Lobel & T.H. Cox (1996), 'Ethnic diversity and creativity in small groups', *Small Group Research*, 27, 248-264.
- Nauta, A., P.Oeij, R. Huiskamp & A. Goudswaard (2007), *Loven en bieden over werk. Naar dialoog en maatwerk in de arbeidsrelatie*, Assen: Van Gorcum.
- Rousseau, D.M. (2001), 'The idiosyncratic deal: flexibility versus fairness?', *Organizational Dynamics*, 29, 260-273.
- Rousseau, D.M. (2005), *I-deals: Idiosyncratic deals employees bargain for themselves*, New York, London: Sharpe.
- www.cbs.nl