

Sociale innovatie: investeren in vernieuwing van de menskant van organisaties loont

Kees Blokland en Dirk van Raalte

Anno 2008 staat de menskant van organisaties volop in de aandacht. Mede door de krapte op de arbeidsmarkt en de voorziene demografische ontwikkelingen is het binden, boeien en optimaal inzetten van menselijke talenten meer dan ooit een cruciaal thema.

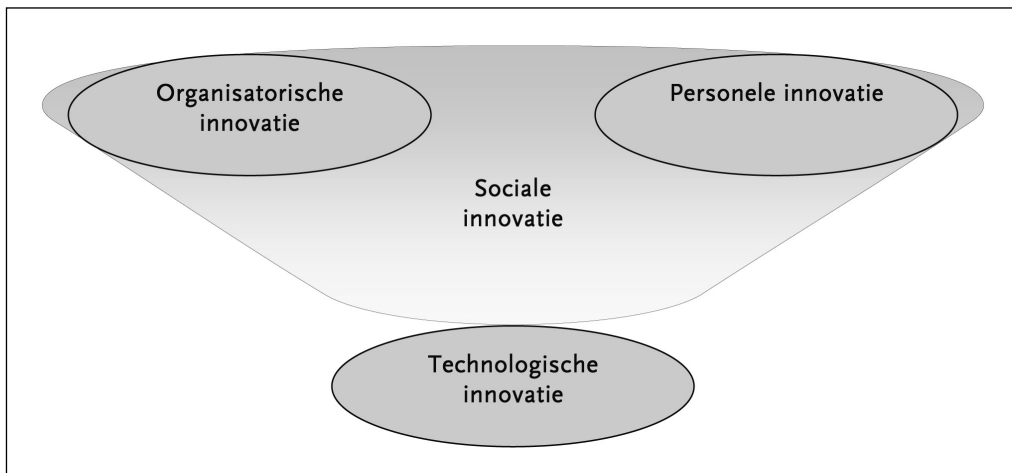
Bovendien is het thema ‘innovatie’ de afgelopen jaren nadrukkelijk op de kaart gezet. Daarbij heeft onderzoek uitgewezen, dat succesvol innoveren maar voor 25 procent wordt bepaald door technologische innovatie en voor liefst 75 procent door innovatieve toepassing van kennis van mensen. In Nederland is het wetenschappelijk kennisniveau sterk ontwikkeld, maar we blijven achter als het gaat om de exploitatie en toepassing van nieuwe kennis: de zogenaamde innovatiekloof. Het dichten van deze innovatiekloof legt nog eens een extra accent op de menskant van organisaties. Het Innovatieplatform heeft hiervoor de afgelopen jaren verschillende benaderingen gezocht, zoals het creëren van een aantrekkelijk vestigingsklimaat voor innoverende organisaties en kenniswerkers, maar ook het stimuleren van ondernemerschap, initiatief en durf, en leiderschap gericht op ‘initiatiefbescherming’. Maar de BV Nederland gaat het niet redden door alleen meer kennis in het

systeem te pompen en de VOC-mentaliteit op te poetsen. Bovendien zijn er steeds meer indicaties dat de innovatiekloof met name kan worden overbrugd door vernieuwingen aan te brengen in de wijze van organiseren van samenwerkingsverbanden op de werkplek. De term ‘sociale innovatie’ wordt hiervoor als containerbegrip gebruikt. We zullen de term sociale innovatie eerst nader preciseren en vervolgens vertalen naar een aantal overstijgende consequenties op ondernemingsniveau, voor de ontwikkeling van medezeggenschap en voor de ontwikkeling van Nederland als kenniseconomie.

Wat is sociale innovatie?

Sociale innovatie betreft vernieuwingen in het functioneren van (groepen) medewerkers en de organisatie, gericht op een prettig werkklimaat en optimale bedrijfsprestaties. Plezier, inzetbaarheid en productiviteit als katalyserende organisatiedimensies. Een hype en oude wijn in nieuwe zakken? Of is het geen toeval dat interessante experimenten gericht op de inzet van mensen en bijbehorende organisatievormen de laatste tijd veel aandacht krijgen? In schema 1 geven we de plaats van sociale innovatie aan.

Vier pijlers van sociale innovatie



Figuur 1. De plaats van de sociale innovatie.

Sociale innovatie kent vier pijlers. De basis van sociale innovatie vormt *duurzame inzet* van medewerkers, gericht op toename van arbeidsproductiviteit en verlenging van arbeidsduur. Dit begint bij stimulerende arbeidsomstandigheden, het voorkomen van verzuim door preventief gezondheidsbeleid en het stimuleren van een vitale leefstijl. Daarnaast komen flexibilisering en verlenging van de arbeidsrelatie steeds prominenter op de agenda. Denk aan onomkeerbare vernieuwingen in arbeidsrelaties, werktijden en digitale (thuis)werkvormen. Bovendien vormt het beter benutten van het arbeidspotentieel in een divers samengestelde samenleving een belangrijk onderdeel van duurzame inzet.

Een tweede pijler van sociale innovatie betreft *ontwikkeling*, talent- en loopbaanontwikkeling van alle generaties van medewerkers binnen de organisatie om unieke (bedrijfs)competenties te borgen en te versterken. Levenslange inzetbaarheid vormt het motto, uiteraard door doordachte investeringsimpulsen in opleiding van medewerkers, maar ook in vernieuwende uitingsvormen als 'creativiteitsstages' voor medewerkers in de derde fase van hun loopbaan of door tweezijdig leren tussen ervaren meesters en Y-coaches (medewerkers 2.0). Op het gebied van

ontwikkeling van menselijke talenten is echt nog een wereld te winnen. Uit onderzoek blijkt dat minder dan de helft van alle medewerkers concrete ideeën heeft over loopbaan- of persoonlijke ontwikkeling. Voor een nog geringer percentage van medewerkers geldt dat deze ideeën zijn gedeeld met de organisatie en zijn omgezet in een concreet ontwikkelingstraject gericht op stimulerende en langjarige inzet van talenten.

Stimuleren van *verantwoordelijkheid* vormt een derde, fundamentele pijler onder sociale innovatie. Slimme werk- en organisatievormen (in de positieve betekenis van 'slim') brengen brede verantwoordelijkheid en intrinsieke betrokkenheid van medewerkers terug in bedrijven. Dit zijn factoren die nauwe relaties hebben met de bedrijfsprestaties in termen van toename van motivatie en arbeidsproductiviteit. Zo zijn er aansprekende voorbeelden bekend van door de werkvloer geïnitieerde innovaties van werkprocessen, diensten en technologie. Stimuleren van verantwoordelijkheid werpt een nieuw licht op passende vormen van organisatieontwerp, organisatieverandering, leiderschap en besturing. Heel praktische uitingsvormen zijn individuele roostervormen en ruimte voor inbreng van ideeën. Daarbij zal het terugbrengen van verantwoordelijkheid op

'de werkvloer' vragen om het doorbreken van een aantal sociale mythes en heersende paradigma's: van sturing en controle naar ruimte en vertrouwen, van machtsgedreven naar krachtsgedreven leiderschap en van planmatig reorganiseren naar dynamisch ontwikkelen, maar ook om een halt aan te ver doorgeschooten systemen van performance management, SMART-targets en andere formulegedreven en ziellose managementbenaderingen.

Ten slotte vormt de *integratie van kennis en praktijk* een belangrijke pijler onder sociale innovatie: overdracht van ervaringen en verworven competenties, aansluiting van wetenschap, onderwijs en praktijk. Praktische uitingsvormen zijn bijvoorbeeld stage, inleeren en participatieplaatsen. Maar denk ook aan het populariseren en breed toegankelijk maken van sociaalwetenschappelijk onderzoek en het uitwisselen van perspectievolle experimenten gericht op kennisexploitatie en -exploratie. Ook op het onderdeel 'integratie van kennis en praktijk' is voor ons land nog veel te winnen. Bijvoorbeeld vanuit de zorgelijke constatering dat de aansluiting van het VMBO op de beroepspraktijk nog steeds te wensen overlaat. We hoeven niet ver om ons heen te kijken, bijvoorbeeld naar het Duitse systeem van praktijkscholing, om te weten dat integratie van kennis en praktijk veel beter kan.

Business case sociale innovatie

Interessant, die vier pijlers van sociale innovatie? Of levert het een 'soft' beeld op? Een gezonde ondernemer zal zich vooral de vraag stellen: wat levert sociale innovatie mijn bedrijf op? Verschillende bedrijven hebben de afgelopen tijd de handschoen opgepakt om een business case op te stellen om te objectiveren dat er een direct verband bestaat tussen een prettig werkklimaat en de bedrijfsprestaties, en dat investeren in vernieuwingen in de menskant van organisaties daadwerkelijk loont. Sociale innovatie en het kwantificeren van bijbehorende baten lijken een moeizame

exercitie, met het gevaar juist door te schieten in verstikkende rekensystemen of traditionele bezuinigingsvormen. Desondanks hebben de eerste berekeningen uitgewezen dat een passende aanpak en een verstandig niveau van sociale innovatie (optimum) duidelijke – soms vergaande – doorwerkingen opleveren in de bedrijfsprestaties. Zo is bij de onlangs afgesloten nieuwe cao van de NS doorgeëxerceerd op de uitgangspunten van sociale innovatie. Daarbij is zowel gekeken naar het bedrijfseconomische nut als de sociale opbrengst. Deze exercitie levert een interessante analyse op. Een analyse die aantoonde dat bijvoorbeeld het preventieve gezondheidsbeleid en de grotere individuele regelruimte voor meer-minder werken zowel geld als tevredenheid opleveren. Daarmee is sociale innovatie natuurlijk geen panacee, maar wel een fundamenteel aandachtspunt voor een competitieve onderneming. In 2007 is het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie (NSCI) opgericht, waarin wetenschap, werkgevers- en werknemersorganisaties gezamenlijk initiatief, kennis en ervaring bundelen om scherp te krijgen wat de beste toepassingen van sociale innovatie zijn.

Op ondernemersniveau vergt competitieve benutting van menselijke talenten dat geëxperimenteerd wordt met vernieuwende aanpakken op het brede terrein van duurzame inzet, ontwikkeling, betrokkenheid en integratie van kennis en praktijk. Niet in ingewikkelde methodieken, maar vooral in praktische, soms onorthodoxe, vaak heel simpele acties, die rekening houden met de onderscheidende kenmerken en competenties van de organisatie. Of in intercompany-uitwisselingen, waarbij met relatief beperkte kosten veel inspiratie (en vernieuwingsdrift) kan worden opgedaan. Dat is een geheel andere benadering dan de huidige arbeidsmarktreflex om 'in the war for talent' vooral onderling te wedijveren om talent of de angst om op te leiden tot concullega. Het prisoners dilemma wordt dan het voorland van sociale innovatie. Experimenteren en

investeren in vernieuwingen in het functioneren van (groepen) van mensen en bijpassende organisatievormen zou een collectieve stap moeten worden, die zowel individuele ondernemers als ook de BV Nederland steviger positioneert in de mondiale economie.

Sociale innovatie en medezeggenschap – de wet van afnemende maakbaarheid

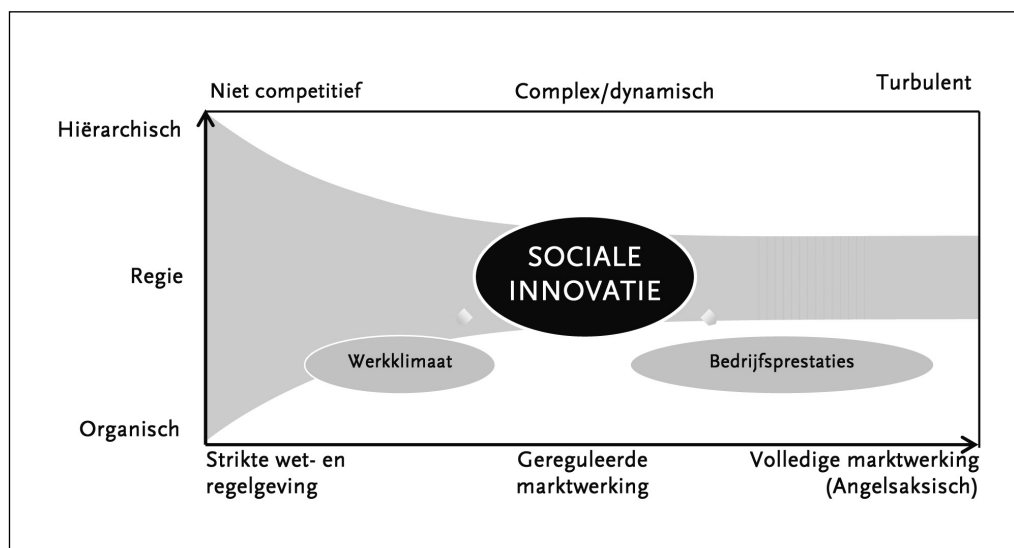
Op het niveau van de BV Nederland brengt sociale innovatie nog andere interessante vraagstukken met zich mee. Bijvoorbeeld wat sociale innovatie betekent voor de ontwikkeling van medezeggenschap. In ieder geval dat het tijdperk van de klassieke belangentegengestellingen en de volgordelijke reactiepatronen is achterhaald. Wij lichten dit toe aan de hand van het model van ‘de wet van afnemende maakbaarheid’.

Op de horizontale as onderscheiden we de organisatieprocessen en de mate waarin deze organisatieprocessen door gerichte sturing worden gevormd (links) of aan de vrije krachten van marktwerking worden overgelaten (rechts). De laatste jaren is de trend geweest om hele organisaties (denk aan de opsplitsing NS en Prorail) aan marktwerking

te onderwerpen. Ook vandaag zijn er nog vele plaatsen waar deze discussie speelt (luchtvaart, taxivervoer, telecom, post, notariaat et cetera). En ook op organisatieniveau speelt deze afweging continu. Denk bijvoorbeeld heel praktisch in de wijze van invulling van vacatures binnen een organisatie: door sterke sturing (alle vacatures centraal melden, invulling van posities vanuit strakke regulatie door P&O en management), of door marktwerking (vacaturebank, databank met cv's, volledige vrijheid van sollicitatie en invulling).

Op de verticale as onderscheiden we de wijze waarop zeggenschap wordt ingevuld. Bovenin vinden we processen die hiërarchisch en top-down worden aangestuurd en aan de onderkant processen die organisch, bottom-up en met een sterke deling van de zeggenschap worden ingevuld.

De naar rechts toelopende trechter in het schema geeft aan dat bij organisatieprocessen die baat hebben bij bewust ontwerp en strakke regelgeving qua invulling van zeggenschap, een grote bandbreedte bestaat. Die bandbreedte neemt af naarmate processen meer aan marktwerking worden onderwor-



Figuur 2. De wet van de afnemende maakbaarheid.

pen: behalve het ontwerp van de spelregels valt er niet veel te sturen en coördineren. Traditioneel opererende medezeggenschapsorganen spreken de bestuurder vaak aan op een voorstel 'linksboven': 'maakt u svp een ontwerp/voorgenomen besluit, dan adviseren wij daarop' en vervolgens krijgt het kracht van wet. Er kan dan een gevoel van concurrentie ontstaan ten opzichte van het direct delen van zeggenschap (linksonder) of het overlaten aan marktwerking (rechts).

Sociale innovatie vraagt dus nieuwe verhoudingen en een nieuw type samenspel tussen werkgevers en vakorganisaties. Gerichter als 'bottom-upproces' samen actief optrekken, met nieuwe balansen tussen collectieve en individuele verantwoordelijkheid en aandacht, en van behoudende hangmatten naar stimulerende vangnetten. Daarbij zal sociale innovatie ook op nationaal niveau leiden tot herordening van de wijze van medezeggenschap. Denk aan lichtere centrale coördinatie van arbeidsverhoudingen en vernieuwende medezeggenschapscoördinatie op ondernemingsniveau.

Het perspectief van sociale innovatie

Willen we het adagium van Nederland Innovatieland en kenniseconomie waarmaken, dan komt vanuit 'de wet van afnemende maakbaarheid' direct ook de vraag naar voren wat voor de BV Nederland het optimale klimaat voor sociale innovatie is. Daarbij spelen in ieder geval twee governance-dimensies een belangrijke rol, die vragen om een afgewogen

balans. Allereerst de governance op ondernemingsniveau. Wat helpt de onderneming om competitieve vitaliteit van mens en organisatie te borgen? Sturing vanuit een klassiek hiërarchisch model, een organisch georiënteerd model met het risico van duizend bloemen die bloeien, of een tussenmodel waarin regie en bijpassende leiderschapsstijlen de kaders vormen? Daarnaast de governance van de BV Nederland. De les vanuit het verleden is dat maakbaarheidsdenken vanuit strikte wet- en regelgeving onvoldoende impuls levert aan daadwerkelijke vernieuwing. De reflex van de laatste decennia was om door te schieten in vergaande marktwerking. Marktwerking, waarvan het de vraag is of een aantal bepalende Angelsaksische kenmerken niet haaks staan op de essenties die sociale innovatie tot bloei laten komen.

De basis van sociale innovatie wordt gevormd door oude waarden van goed personeels- en organisatiebeleid. Maar sociale innovatie brengt bredere opgaven met zich mee, op ondernemingsniveau, in het samenspel met medezeggenschap en zeker ook op het niveau van de BV Nederland. Daarmee zijn duidelijke aangrijpingspunten voorhanden om daadwerkelijk te komen tot Nederland Innovatieland en een kenniseconomie. Dat investeren in de menskant van organisaties daarbij meer dan ooit loont, moge duidelijk zijn.

Kees Blokland is directeur P&O NS. Dirk van Raalte is organisatieadviseur/partner bij De Galan Groep.