

Gaat sociale innovatie een nieuwe fase in?

Dit nummer van Tijdschrift voor HRM is geen themanummer over sociale innovatie, maar het komt er wel dicht bij. Sociale innovatie is het thema van het hoofdartikel en het commentaar daarop, maar de andere bijdragen kunnen ook moeiteloos onder die noemer worden geschaard. En dat is opvallend, nu kortgeleden bekend is gemaakt dat het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie (NCSI) per 1 april 2012 met haar werkzaamheden gaat stoppen.

Als argument daarvoor wordt aangegeven dat de aanjaagfunctie voor sociale innovatie inmiddels is gerealiseerd: “Nederland is weliswaar nog niet volledig sociaal innovatief, maar in de praktijk zijn steeds meer organisaties actief met zaken als slimmer werken, individueel roosteren, vernieuwende arbeidsrelaties, werkplezier en talentontwikkeling”. Hoewel de redactie de toegenomen bekendheid met en belangstelling voor deze onderwerpen erkent – zie ook het onderhavige nummer – vraagt ze zich wel af of sociale innovatie in ons land inderdaad al voldoende is verspreid en vooral of dit in de praktijk ook tot de beoogde effecten heeft geleid. Sociale innovatie is immers geen doel op zich maar heeft uiteindelijk tot doel bedrijven en organisaties meer innovatief en competitief te maken en daarmee ook de economie als geheel. De redactie laat het aan de lezer over om op grond van opgenomen

bijdragen te concluderen over de noodzaak van een verdere inzet op het punt van sociale innovatie in ons land.

Het hoofdartikel van Oeij, Klein Hesselink en Dhondt (allen werkzaam bij TNO Kwaliteit van Leven) met als titel Sociale innovatie in Nederland: stilstand is achteruitgang valt met de deur in huis. Het artikel is een vervolg op een eerdere bijdrage vanuit dezelfde groep in Tijdschrift voor HRM van Lente 2010, waarin een wetenschappelijke methode voor het meten van sociale innovatie werd gepresenteerd alsmede de resultaten van een eerste toepassing op een representatieve steekproef van Nederlandse bedrijven en instellingen over het jaar 2008. Inmiddels heeft een tweede meting plaatsgevonden die betrekking heeft op 2010 en kunnen vergelijkende resultaten met 2008 worden gepresenteerd. Op grond daarvan kan worden vastgesteld dat Nederlandse organisaties sinds 2008 niet actiever zijn geworden op het gebied van sociale innovatie, eerder lijkt sprake van enige achteruitgang. Een belangrijke verklaring daarvoor kan zijn gelegen in de economische crisis van 2009, maar desondanks is het zorgelijk omdat sociale innovatie gunstig is voor organisatieprestaties. Slechts zo'n 10 procent van de organisaties is koploper op het gebied van sociale innovatie, met name op het punt van strategische oriëntatie en product-marktverbetering. Deze

organisaties vertonen een voorsprong op tal van terreinen ten opzichte van de niet-sociaal innovatieve bedrijven.

Het ziet er dus naar uit dat het merendeel van de bedrijven en non-profit instellingen zichzelf tekort doet door het – juist in crisistijd – onvoldoende toepassen van sociale innovatie. Van belang is dat, in vergelijking met het eerdere artikel, nu uitgebreider op de kenmerken van koplopers wordt ingegaan en met name op de manier waarop ze met hun medewerkers omgaan. Dan blijkt dat koplopers beduidend beter scoren bij de kwalitatieve inzet van hun personeel: de medewerkers hebben meer autonomie, er is vaker teamwerk en ook vaker beslissingsbevoegdheid van teamleden binnen deze teams. Ook is er sprake van betere talentbenutting en voldoende gekwalificeerdheid van personeel. Daarnaast maken koplopers meer gebruik van ZZP-'ers, oproepkrachten en gedetacheerden en hebben ze minder vaak formele werknemersmedezeggenschap in de vorm van een OR of personeelsvertegenwoordiging, maar juist vaker informele inspraak zoals werkoverleg. In feite worden hiermee dus de contouren geschetst van 'innovatief HRM': een uitdaging voor zowel HR-professionals als HR-onderzoekers.

In zijn commentaar op het artikel van Oeij c.s. concludeert De Korte, tot 1 april directeur van het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie, dat het TNO-onderzoek opnieuw heeft aangetoond dat sociale innovatie werkt. Dat was ook al uit twee eerdere onderzoeken naar voren gekomen en dat wordt nu dus opnieuw bevestigd. De bevinding dat in de periode 2008-2010 geen toename is geweest in het aantal sociaal innovatieve organisaties staat daarentegen haaks op de uitkomsten van de Innovatie en Concurrentie Monitor van de Erasmus Universiteit van 2009 en 2010. Hieruit blijkt juist een toename van het aantal sociaal innovatieve organisaties in de periode 2008-2010. Voor dit verschil heeft De Korte

geen verklaring, al vermoedt hij toch ook dat de recessie of crisis voor veel organisaties een reden is naar meer traditionele aanpakken terug te grijpen. Intrigerend is tenslotte zijn vraag of in de onderzoeken naar sociale innovatie wel alle nieuwe ontwikkelingen, zoals bijvoorbeeld het nieuwe werken, de invloed van sociale media, zijn meegenomen. Als dat niet het geval is kan hierin wellicht ook een verklaring voor de geconstateerde verschillen in toename van sociale innovatie worden gevonden.

Het tweede artikel, van de hand van De Lange en Van Wijk, getiteld De bevordering van employability in het MKB, sluit goed aan bij het thema sociale innovatie. Zoals gemeld onderscheiden koplopers op dit gebied zich met name door een goede kwalitatieve inzet van hun personeel. Employabilitybevordering is bij uitstek een HR-praktijk die gericht is op een goede kwalitatieve en kwantitatieve inzet van personeel op langere termijn en daarmee een onderdeel van sociale innovatie. Het belang en de noodzaak van employability wordt al geruime tijd op grote schaal onderschreven. De vraag is echter hoe dit praktisch gestalte te geven, met name in MKB-bedrijven die niet over zulke sophisticated HR-instrumenten beschikken als grote bedrijven. De auteurs beantwoorden deze vraag op grond van een onderzoek dat ze hebben uitgevoerd naar het personeelmanagement in meer brede zin binnen de sector metaalbewerkingsbedrijven. Daartoe zijn dertig casestudies uitgevoerd bij zeer diverse bedrijven in die sector. Zo varieerde de omvang van de onderzochte bedrijven van slechts enkele medewerkers tot meer dan honderd man personeel en het productieproces van 'klassiek ambachtelijk werk' tot high tech. Ten aanzien van het employabilitybeleid komen de onderzoekers tot de conclusie dat een aanpak op drie niveaus nodig is. In de eerste plaats het individuele niveau. Dat is ook tevens het meest lastige, want veel (ook jongere) werknemers tonen weinig interesse

als het gaat om het op peil houden van kennis en vergroten van inzetbaarheid. Inzet van verplichte opleidingen en Persoonlijke OntwikkelingsPlannen (POP's) kunnen een bijdrage leveren. Het tweede niveau is het organisatieniveau. Het bevorderen van employability staat of valt met een goed HR-beleid en dan met name aandacht voor praktijken als opleiding en ontwikkeling, up-to-date functieprofielen, functioneringsgesprekken, etc. Ten slotte wordt gewezen op het belang van het 'macro-niveau' zoals de rol van scholingsfondsen, brancheorganisaties en vakbonden bij de bevordering van employability in het MKB.

Ook het derde artikel van Savelsbergh, Van der Heijden en Poell over Team-leergedrag, rolstress en presteren in projectteams sluit goed aan. Uitgangspunt is daarbij de constatering dat steeds meer in (project)teams wordt gewerkt – met name ook door koplopers op het gebied van sociale innovatie, zoals hiervoor is aangetoond – maar de vraag is hoe die teams tot een goede samenwerking komen. De teamleden hebben vaak niet eerder met elkaar samengewerkt en hebben een diverse achtergrond. Teamwerk is dan ook iets dat geleerd moet worden en de vraag is dan ook hoe dat loopt. Op basis van een eerste pilotonderzoek komen de auteurs tot drie onderzoeksvragen. In de eerste plaats de vraag wat bekend is over het collectieve leerproces en of dat ook echt invloed heeft op de teamprestaties. Vervolgens de vraag in welke mate en met welk leiderschapsgedrag de projectleider invloed uitoefent op het leergedrag. En ten slotte de vraag in hoeverre rolstress voorkomt in projectteams en in hoeverre dat samenhangt met met teamleergedrag en het presteren in teams. Voor de uitvoering van het onderzoek is onder meer een meetschaal voor teamleergedrag ontwikkeld en toegepast in een onderzoek onder een veertigtal projectteams. Uit het onderzoek blijkt een sterk positief verband tussen teamleergedrag en teamprestaties. Wat betreft het leidinggeven

aan teams blijkt zowel persoons- als taakgericht leiderschapsgedrag van belang. Tenslotte biedt het onderzoek ook inzicht in de betekenis van rolstress voor zowel teamleergedrag als teamprestaties. Het onderzoek biedt zowel theoretische inzichten voor collega-onderzoekers als praktische aanknopingspunten voor HR-managers en projectleiders.

Het laatste artikel, van de hand van Buitelaar en Van der Meer met als titel Kennisontwikkeling en HRM: de casus werktijdverkorting bij ASML, sluit mooi aan bij het thema. Het heeft eveneens betrekking op (een aspect van) sociale innovatie en biedt tevens een concreet voorbeeld van een koploper die de economische crisis wel heeft benut voor sociale innovatie. Wat betreft de inhoud van sociale innovatie vragen de auteurs specifiek aandacht voor het belang van kennisbeheer en -ontwikkeling met het oog op innovatie en versterking van de concurrentiepositie. Ze maken daarbij gebruik van het begrip 'intellectueel kapitaal'. Het intellectueel kapitaal van een organisatie wordt daarbij opgevat als een verzamelterm van een drietal (sub)kapitalen, namelijk het menselijk kapitaal (kennis en kunde van de medewerkers), het sociale kapitaal (netwerken binnen en buiten de onderneming) en het organisatorische kapitaal (vormen van samenwerking). Als gevolg van nieuwe technologische ontwikkelingen neemt de kennisintensivering van productie en diensten toe en daarmee neemt ook het belang toe van het op de juiste wijze omgaan met het intellectueel kapitaal van een organisatie. In het personeelbeleid lijkt het belang van deze ontwikkeling echter nog onvoldoende te zijn doorgedrongen. Personeelmanagement zou in toenemende mate ook kennismanagement moeten worden. In hun bijdrage geven Buitelaar en Van der Meer aan hoe dat zou kunnen gebeuren, zowel binnen de organisatie als in samenwerking met anderen. Verder presenteren ze het voorbeeld van 'participatief leren' bij ASML gedurende de periode van

werktijdverkorting in 2009. De casus kan worden gezien als een best practice wat betreft het benutten van de economische crisis voor de versterking van de kennisuitwisseling en -ontwikkeling door middel van interactief leren met betrokkenheid van een groot aantal interne en externe 'kennispartners'.

Verder bevat deze editie een zeer toepasselijke column en een eveneens toepasselijke boekbespreking. In zijn column houdt Van Hoof ons met *Het Nieuwe Werken* als voorbeeld de spiegel voor als het gaat om de vraag Oud en Nieuw, fout en nieuw? *Het Nieuwe Werken* kan als een van de meest populaire vormen van sociale innovatie worden beschouwd, maar de vraag is of het altijd vanuit de juiste motieven en op de juiste wijze wordt toegepast. Uitgangspunt is tijd- en plaatsafhankelijkheid, dus op het eerste gezicht meer autonomie voor de werknemers, maar in de

praktijk kan het ook heel gemakkelijk omslaan in het tegendeel. Het was al bekend: alle vernieuwing is geen verbetering en dat dwingt ons iedere sociale innovatie kritisch te blijven volgen. Dat geldt ook voor het individuele gedrag van managers en medewerkers. In zijn boek *Waarom goede mensen soms verkeerde dingen doen* presenteert Muel Kaptein 52 bespiegelingen over ethiek op het werk. Ons redactieleid Van der Heijden las het boek met veel plezier en doet daarover verslag in zijn bespreking. Intrigerende slotzin: Op het rechte pad blijven is kennelijk niet gemakkelijk. Dat geldt blijkbaar voor zowel organisaties als individuen.

Al met al weer een aantrekkelijk nummer van ons Tijdschrift voor HRM.

De redactie