

# Stoppen met sturen

SOCIALE INNOVATIE HEEFT DOORSTART NODIG

Het idee achter sociale innovatie kan op veel instemming rekenen, maar organisaties vervallen steeds in klassieke patronen waardoor er in de praktijk weinig van terecht komt. De afdeling 'menselijk beleid' kan helpen bij het loslaten van systemen uit het verleden, die belemmeren dat sociale innovatie van de grond komt. De mens staat immers centraal en is degene om wie het altijd draait.

door Michel Donners en Jaap Jongejan

**H**oe ontwikkelen organisaties zich in het krachtenveld van globalisering en individualisering, binnen een turbulente economische en maatschappelijke context? De vraag is niet nieuw. Maar de huidige omstandigheden maken dat het 'vraagstuk sociale innovatie' meer is dan de cyclisch terugkerende kwestie over arbeid binnen bedrijven. De klassensrijd, de strijd voor sociale zekerheid, ligt achter ons. Welvaart en zekerheid zijn voor grote groepen werknemers geborgd, maar dat betekent niet dat er een eindpunt zou zijn bereikt. Nieuwe maatschappelijke, sociale en economische vraagstukken dienen zich aan en vragen om oplossingen waarbij arbeid een grote rol speelt.

Nederland is gewend aan grote en flinke koopkrachtsprongen, maar voor de middellange termijn moet deze verwachting worden bijgesteld. Het ingebakken idee dat de volgende generatie over meer welvaart beschikt dan de vorige heeft zijn vanzelfsprekendheid verloren. Voor de invulling van de toekomstige positie is het van belang welk beeld wij ontwikkelen over onze plek in een globaliserende economie, en welke keuzen we vervolgens maken (CPB, *Vier vergezichten op Nederland*, 2004).

De arbeidsmarkt is fundamenteel veranderd. Het verhogen van de arbeidsparticipatie – in ruil voor loonmatiging – vormde lange tijd de basis voor economische groei. Tegenwoordig moet het groeipotentieel echter meer worden gezocht in een verhoging van de arbeidsparticipatie. Menselijke creativiteit en netwerken spelen daarbij een belangrijker rol. Sociale innovatie dus. Dat is geen nieuwe hype, maar het begin van een ontwikkeling die tot een nieuwe sociale en economische architectuur voor Nederland kan leiden.

## Drie schillen

Sociale innovatie is een veel gebruikt begrip. Voor een definitie en de doelen ervan verwijzen we naar een eerdere uitgave van dit tijdschrift (Volberda, 2007). Hier benoemen we drie schillen waar-

binnen het debat over sociale innovatie zich beweegt. Elke nieuwe schil voegt iets toe aan de vorige.

### Schil 1: het aanpassingsvermogen van de onderneming

In het operationaliseren van het begrip sociale innovatie noemt Volberda (2006) de termen dynamisch managen, flexibel organiseren en slimmer werken. De organisatie staat centraal, de resultatengebieden zijn helder. Het gaat om de koppeling van betere bedrijfsresultaten en meer talentontwikkeling voor de mens. Het innovatief vermogen van bedrijven kan worden vergroot door arbeid anders te organiseren, te reguleren en te motiveren.

Veel bedrijven organiseren arbeid nog via een industrieel concept. Dit gaat echter knellen door de eisen van de markt ten aanzien van innovatie en flexibiliteit en door de wensen van werknemers die meer ruimte zoeken voor ontplooiing en ontwikkeling.

### Schil 2: arbeidsverhoudingen centraal

Wilthagen (2006) toont aan dat sociale innovatie zich niet beperkt tot een instrumentele agenda. De doelen van sociale innovatie – productiviteitsverhoging en duurzame participatie – vragen volgens hem om een geheel nieuwe invulling van werknemerschap en ondernemerschap. Dat valt de agenda voor sociale innovatie aan met:

- arbeidsparticipatie als doel van sociale innovatie;
- de context waarin bedrijven opereren, zoals cao en wetgeving;
- nadruk op de arbeidsverhoudingen.

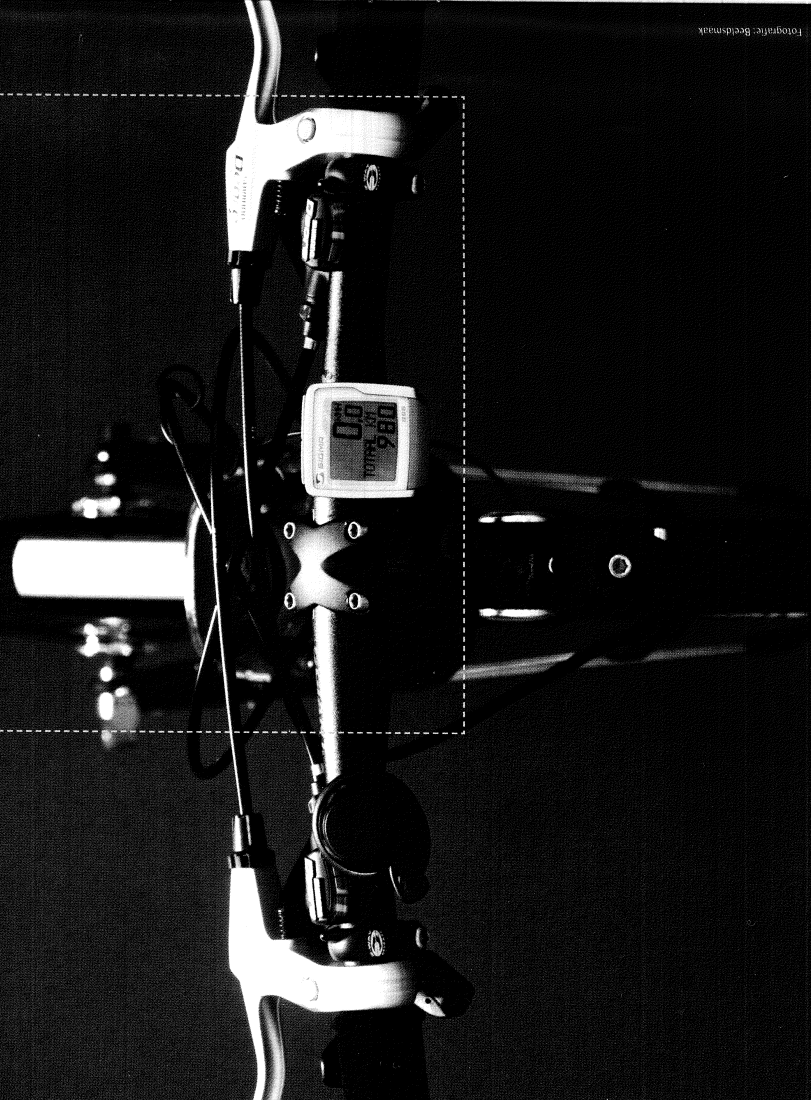
Het invullen van werkgever- en werknemerschap in een klimaat van vertrouwen en gericht op de toekomst, zijn volgens Wilthagen de kernelementen van sociale innovatie.

Arbidsverhoudingen gaan ook over welvaartsverdeling. Nederland kent sinds het Akkoord van Wassenaar een gematigde loonontwikkeling en een constructieve vakbeweging als het gaat over vraagstukken rondom de herinrichting van de verzorgingsstaat en het verhogen van de arbeidsparticipatie. Voor de toekomstige economische groei wordt dat laatste steeds belangrijker. Om deze impuls ook vanuit de arbeidsverhoudingen te initiëren is er een nieuwe impliciete deal nodig die de opbrengsten voor vakbeweging en werknemers duidelijk in beeld brengt.

### Schil 3: sociale innovatie als beweging?

In een derde schil wordt sociale innovatie beschreven als een beweging. Hiermee wordt de agenda nog verder verbreed. Naast economische groei en verdeling gaat het dan ook over een veel bredere maatschappelijke agenda. Nederland ontwikkelt een nieuw en eigen sociaal-economisch en maatschappelijk model. Dit

Thema: Sociale innovatie, e-HRM en outsourcing



Fotografie: Beeldsmaak

# VEEL BEDRIJVEN ORGANISEREN ARBEID NOG VIA EEN INDUSTRIEEL CONCEPT

model formuleert dan een antwoord op de dominante trends – globalisering en individualisering – en hiermee mengt sociale innovatie zich in een politiek-filosofische discussie.

Vanuit maatschappelijke bedreigingen en een gebrek aan verbanden zoeken mensen nieuwe veiligheid. Uitingsvormen hiervan zijn bijvoorbeeld de politieke polarisatie of het vergroten van de spanning tussen bevolkingsgroepen. De ambitie van mensen die geloven in sociale innovatie als beweging is dat het een bijdrage levert aan het dichten van de vermeende kloven tussen politiek en burgers, vakbonden en leden, allochtonen en autochtonen en bestuurders en werknemers. Daarbij gaat veel aandacht uit naar de ontwikkeling van proactief burgerschap, proactief werknemerschap en proactief consumentengedrag binnen steeds wisselende gemeenschappen.

Deze hernieuwde aandacht voor het communisme (Etzioni); Taylor) is al vaak opgedoken in het debat over de invulling van de publieke ruimte, het integratiedebat of het debat over de kloof tussen politiek en burgers. Sociale innovatie verbreedt dit debat door het te koppelen aan de leefwereld van werkgemers en werknemers. In die zin kan men sociale innovatie ook beschouwen als een vertaling van het debat over de *civil society* en de relatie tussen werkgemers en werknemers daarin. Waarden, ethiek en verantwoordelijkheden krijgen daarbinnen opnieuw een plek binnen de onderneming als open *community* die zich niet uitsluitend laat leiden door overheid of markt. Deze *communities* van werkgemers en werknemers kunnen in toenemende mate zelfstandig coördinerend opereren ten aanzien van maatschappelijke vraagstukken of arbeidsmarktissues.

## Combineren en erkennen

De gepresenteerde schillen tonen aan dat de invalshoeken en daarmee ook de resultaatgebieden en verwachtingspatronen waarmee het begrip wordt benaderd sterk kunnen verschillen. De

indeling in tabel 1 is modelmatig en alleen bedoeld om de invalshoeken in het debat mede te verklaren.

Bij de invoering van sociale innovatie is het van belang dat partijen deze invalshoeken combineren en erkennen. Lukt dat niet, dan dreigt sociale innovatie een abstract begrip te worden dat oude tegenstellingen met zich meebrengt bij het operationaliseren – dan benoemt sociale innovatie slechts opnieuw verdelingsvraagstukken. De drie schillen van sociale innovatie gaan gepaard met drie paradoxen.

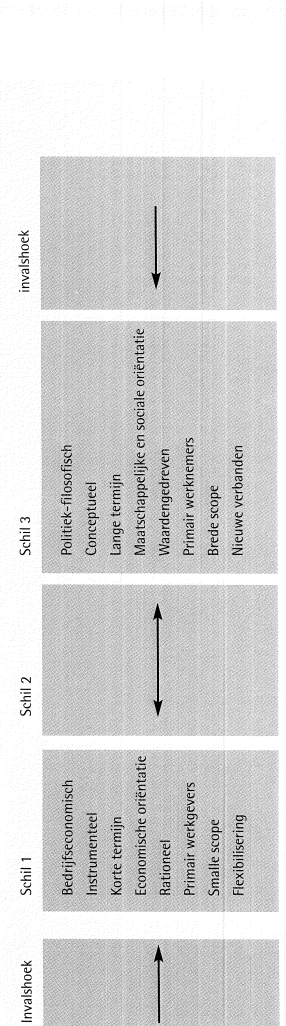
### 1. Kennisparadox

Nederland heeft de ambitie geformuleerd – onder andere in de zogeheten Lisbon-doelstellingen – om binnen Europa de meest innovatieve economie te zijn. Voor ons land is innovatie van cruciaal belang omdat ons eigen onderscheidend vermogen op een globale markt niet te vinden zal zijn in kostenconcurrentie.

Vanuit deze gedachte is de eerste constatering dat de Nederlandse economie zeer goed presteert als het gaat om het ontwikkelen van kennis. In de Europese lijsten van patentaanvragen, wetenschappelijke publicaties en octrooien scoort Nederland erg hoog (CBS, *The EU 15's new economy, a statistical portrait*). De paradox zit hem in het feit dat Nederland juist laag scoort wat betreft het aantal innovatieve bedrijven binnen onze economie. Dit geldt bijvoorbeeld ook voor het percentage van het bruto binnenlands product dat door innovatieve ondernemingen wordt gegenereerd. Tachtig procent van de innovatie vindt plaats in twintig procent van de bedrijven. Heeft innovatie dan wel een breed draagvlak? Blijkbaar ontbreekt het ons niet aan goede ideeën of kennis. Maar ergens op de route van ontwikkeling naar succesvolle marktpenetratie gaat er iets mis.

*De Erasmus Concurrentie & Innovatie Monitor 2008* (Volberda, 2008) toont aan dat investeringen in R&D toenemen maar innovatieprestaties van Nederlandse bedrijven juist afnemen:

Tab. 1 Invalshoeken sociale innovatie



- Nederlandse bedrijven presteren beter (+9 procent) en investeren meer in R&D (+14 procent), maar innoveren minder (-3 procent). Vooral in het MKB is het rendement op R&D laag.

- Meer dan 80 procent van de Nederlandse bedrijven richt zich nog steeds eenzijdig op efficiency en kostenverlaging; uitzonderingen zijn bedrijven in de ICT, zakelijke dienstverlening en media & entertainment.

- Offshoring om kennis binnen opkomende economieën te benutten is voor maar liefst 85 procent van de Nederlandse bedrijven die activiteiten verplaatsen onbevredigend door gebrek aan ervaring en moeizame samenwerking.

- Innovatieve bedrijven laten hun R&D beter renderen door het sneller introduceren van managementvernieuwingen, sterke aandacht van het management voor kennisdeling, platte organisatiestructuren met ruimte voor zelforganisatie en diverse contacten met klanten en leveranciers.

Blijkbaar kan innovatie niet via een injectienaald in een organisatie worden gespoten. Succesvolle innovatie slaagt dan ook vooral door mensen centraal te stellen in een organisatie, waarbij klant en leiderschap sleutelbegrippen zijn.

### 2. Implementatie

In Nederland heeft zich de afgelopen jaren een aantal belangrijke ontwikkelingen voorgedaan ten aanzien van arbeid:

- De participatie van vrouwen en allochtonen op de arbeidsmarkt is sterk gestegen.
- Het aantal functies in de bedrijven is sterk gedifferentieerd.
- Het gemiddelde opleidingsniveau is flink gestegen.
- De gemiddelde samenstelling van het huishouden wordt kleiner en meer divers.
- De welvaart is vanaf Tweede Wereldoorlog bijna verdubbeld gestegen.

Door individualisering, emancipatie en de stijging van het opleidingsniveau is ook het denken sterk veranderd. Mensen zijn kritischer en mondiger geworden. En het verzuilde denken maakt plaats voor het individuele nitsdenken.

Het veranderde plaatje en het veranderde denken leiden ertoe dat

de wensen en behoeften van werknemers sterk veranderd zijn. De focus op welvaart maakt plaats voor een sterkere aandacht voor welzijn, ontwikkeling en individuele zeggenschap. In de arbeidsverhoudingen is de werknemer die vooral bescherming nodig heeft, 'omgeruild' voor de werknemer die verantwoordelijkheid moet nemen en daartoe gefaciliteerd wil worden.

Dit alles heeft geleid tot een enorme toename in de aandacht voor deze vraagstukken op alle niveaus. De overheid zorgde bijvoorbeeld voor kinderopvang, een levensloopregeling, de wet aanpassing arbeidsduur – maar verminderde tegelijkertijd het beschermingsniveau in de sociale zekerheid. Op het niveau van sociale partners werden cao's bijvoorbeeld vervrijd met afspraken over inzetbaarheid, levensfasebewust personeelsbeleid en meer zeggenschap over arbeidstijden. Ook op ondernemingsniveau floeren de initiatieven die tegemoet zouden komen aan de nieuwe mensenwensen.

De paradox ontstaat als we kijken naar de praktijk. Ondanks alle beleidsinspanningen is de aandacht en energie voor het opleiden van werknemers nauwelijks gestegen. Ook het gebruik van levensloop of deeltijdwerk blijft achter bij de veronderstelde verwachtingen. In de bedrijven zijn veel werknemers nog steeds gevoelig voor autoriteit. HRM is nog steeds geen strategische prioriteit binnen de gemiddelde organisatie in Nederland. Leidingsgeven worden nog steeds vaak omschreven als een leemlaag tussen de top en werknemers. Kortom, de praktijk in veel Nederlandse ondernemingen lijkt zich niet of te langzaam aan te passen aan het veranderende beeld en het veranderde denken. Niet voor niets scoort Nederland binnen Europa relatief zeer laag met betrekking tot niet-technologische innovatie (Eurostat: *Community Innovation Survey*).

De inzetbaarheidsdiscussie illustreert deze paradox. Baanzekerheid zou vervangen worden door werkzekerheid en de verantwoordelijkheid van de werknemer zou toenemen. Op tal van terreinen is sindsdien nieuw beleid ontstaan, dat gepaard ging met een reeks van ingrepen in de sociale zekerheid (flex- en zekerheid; WIA; WW). Ook de ontslagrechtelijke past in deze traditie. Aan de investeringskant is het aantal cao-afspraken over inzetbaarheid fors gestegen (zie tabel 2).

In de dagelijkse praktijk heeft deze fundamentele paradigma-

Tab. 2 Cao's met diverse afspraken over employabilitybeleid in 2007 (SZW CAO monitor 2007)

employability-aspecten	aantal cao's	% werknemers
scholing	119	99
scholingsverlof	111	88
ontwikkelingsplannen	91	76
loopbaanbeoordeling	91	69
motiverend beloningsbeleid	11	13
arbeidsmarktgericht beleid	69	70
doelgroepen	69	56
<b>totaal</b>	<b>121</b>	<b>99</b>

# ONS ONDERSCHIEDEND VERMOGEN ZAL NIET TE VINDEN ZIJN IN KOSTENCONCURRENTIE

wisseling echter nog nauwelijks tot resultaten geleid. Het arbeidsmarkthandelen van werknemers en hun directe leidinggevers lijkt nog maar nauwelijks te worden beïnvloed door het brede concept van de transitionele arbeidsmarkt. De decentrale communiteiten van werkgevers en werknemers zijn dan ook nog maar nauwelijks van de grond gekomen.

### 3. Institutionele paradox

De derde paradox is dat er binnen diverse instituties weliswaar mensen, groepen en denkbeelden zijn die een bijdrage kunnen leveren aan het realiseren van de agenda van sociale innovatie, maar dat zij werken binnen institutionele belangen en routines die voorkomen dat er een agenda voor sociale innovatie wordt uitgerold. Enkele voorbeelden:

- Overheden zijn primair gericht op legitimering van hun activiteiten. Zij vinden activiteiten op het terrein van sociale innovatie vooral een taak van sociale partners.
- Sociale partners hebben coördinatiemechanismen ontwikkeld die vooral gericht zijn op het beheersen en verdelen. Cao's of centrale akkoorden kunnen bijvoorbeeld wel arbeidsrelaties reguleren ten aanzien van verdelingsvraagstukken, maar zijn veel minder geschikt om arbeidsrelaties in al hun diversiteit te dynamiseren.
- Werkgeversorganisaties en werknemersorganisaties zijn zowel maatschappelijke organisaties als belangenbehartiger van hun directe achterban. In de huidige tijd worden deze organisaties intern getriggerd om het directe ledenbelang sterker te dienen.
- Managers die vooral op resultaten worden beoordeeld, smoren vaak nieuwe initiatieven van werknemers, HRM'ers of leidinggevers die sociale innovatie een impuls willen geven.
- Onderwijs- en onderzoeksinstituten beschikken over veel kennis en onderzoek, maar het ontsluiten hiervan voor bedrijven heeft niet hun primaire aandacht.
- Medezeggenschapsorganen zien weliswaar het belang in van de ontwikkeling van de organisatie, maar werken nog te vaak vanuit een defensieve juridische rol op basis van hun advies- en instemmingsrecht.

Bovenstaande laat zien dat sociale innovatie weliswaar als gedachtegoed op veel erkenning kan rekenen, maar dat een agenda voor sociale innovatie niet als vanzelf van de grond komt. Er zijn dan ook verrassende combinaties nodig om sociale innovatie te verwezenlijken en niet te vervallen in klassieke patronen en uitgangspunten. Sociale innovatie vraagt hiermee dus ook om institutionele vernieuwing.

### De mens centraal

Juist in deze ontwikkeling zal de HR-manager de kans moeten pakken om de mens in de organisatie echt centraal te stellen. In vorige fasen van sociaal beleid werd de mens over het algemeen beschouwd als productiemiddel, waarvoor slimme theorieën over productiviteitsverhogende systemen werden ontwikkeld. De mens staat in sociale innovatie centraal en is innovator, uitvoerder, collega, lastpost, consument en klant: hij is degene om wie het altijd draait. Dat vraagt van de afdeling 'menselijk beleid' een inspanning om in de organisatie de systemen uit het verleden los te laten en niet meer uitsluitend te denken vanuit managementinstrumenten en prestatie-indicatoren. HR moet ondersteuning bieden aan horizontaal leiderschap. In organisaties weten we alles over producten, processen et cetera. Maar hoeveel weten we over 'onze' mensen? Als de mens centraal staat, is de afdeling 'menselijk beleid' het centrum waar de organisatie om draait. Een prachtige uitdaging!

Het schetsen van paradoxen vraagt ook om een oplossing. Het is echter de vraag of die zo eenvoudig te formuleren is. Maar het is hoe dan ook duidelijk dat achterhaalde instrumenten in het huidige tijdsgewricht belemmerend kunnen werken. Een voorbeeld is het systeem van sociale zekerheid, dat is ontsproten aan een compleet andere tijdgeest waardoor de vernieuwing niet van de grond komt; veel verder dan schaven en hier en daar wat afbreken komen we niet. In een tijd waar veranderingen zo snel gaan, zul je anders moeten gaan denken, zodat je anders kunt gaan doen.

Drs. M. Donners is bestuursadviseur CNV Bedrijvenbond. J. Jongejan is voorzitter CNV Bedrijvenbond. Beiden zijn verbonden aan het NCSI. [m.donners@cnv.net](mailto:m.donners@cnv.net); [j.jongejan@cnv.net](mailto:j.jongejan@cnv.net)

### Literatuur

- Volberda, H.W., F.A.J. van den Bosch & J.J.P. Jansen (2006), *Slim Managen en Innovatief Organiseren*, Eiffel.
- Volberda, H.W., *Gebruik je hersens*. In: *Gids voor Personeelsmanagement*, 2007, nr. 9, Kluwer, Alphen aan den Rijn
- Wilthagen, T., SER, *Themadocument Sociale Innovatie*, 2006.

Een samenvatting van dit artikel is te vinden op [www.gidsonline.nl](http://www.gidsonline.nl), rubriek Organisatie strategie