

Sociale innovatie

Vooral een kwestie van vertrouwen



Sociale innovatie moet het voertuig worden om de eeuwige strijd tussen werkgevers en werknemers te overstijgen en – oh ja – de Nederlandse arbeidsproductiviteit een opkikker te geven. De sociale partners hebben er zin in, maar vooralsnog heeft de meerderheid van de bedrijven en andere organisaties nog niet begrepen hoe sociale innovatie vorm kan krijgen.

DOOR PIERRE DE WINTER

FOTOGRAFIE DE BEELDREDAKTIE

ILLUSTRATIE AAD GOUDAPPEL

81

‘Een jaar of zes geleden drong het besef bij ons door dat de Nederlandse arbeidsproductiviteit weliswaar hoog was, maar al een flink aantal jaren niet meer steeg. We zijn ons gaan afvragen wat we daaraan konden doen. Al snel was duidelijk dat we het niet hoefden te zoeken in harder werken, want daar zit een grens aan. Slimmer werken daarentegen is eindeloos in zijn mogelijkheden. Daar zijn we ons op gaan richten.’ Aan het woord is Hans van der Steen, directeur Arbeidsvoorwaardenbeleid van de Algemene Werkgevers Vereniging Nederland (AWVN) en een gepassioneerd bepleiter van sociaal innovatieve oplossingen in bedrijven. ‘Overigens is slimmer werken niet hetzelfde als sociale innovatie; het is er onderdeel van. Ik kan achter mijn pc een heel slim rooster maken, waarmee de productiviteit aantoonbaar stijgt. Maar als ik niet tegelijkertijd een klimaat creëer waarin mijn mensen de vrijheid ervaren om hun eigen verantwoordelijkheid te nemen in het goed laten functioneren van dat rooster, dan ben ik nog nergens. Dat klimaat bereik je door middel van sociale innovatie.’

KWALITEIT VAN DE ARBEID

Goed, sociale innovatie dus. De term gonst door het land. Er worden de laatste tijd veel boeken over gepubliceerd, bij alle sociale partners staat het bovenaan de agenda en er is zelfs een speciaal instituut voor, het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie (NCSI). Maar wat is sociale innovatie concreet? De definitie luidt ongeveer als volgt: ‘Een vernieuwing van de manier waarop het werk is georganiseerd, op zodanige wijze dat zowel de arbeidsproductiviteit als de kwaliteit van de arbeid daarbij gebaat zijn.’ We hebben het hier dus over niets minder dan de good old win-win situatie die iedereen eigenlijk wil.

‘Inderdaad’, zegt voorzitter Jaap Jongejan van CNV BedrijvenBond. ‘Met sociale innovatie is het net als met wereldvrede. Iedereen vindt het een geweldig idee, maar op het moment dat je het wilt gaan verwezenlijken, blijkt het toch zeer lastig.’ Volgens Jongejan vergeten ondernemers nog wel eens dat het over mensen gaat. ‘Uiteindelijk willen we concurrerend zijn op de wereldmarkt; daar ontsnappen wij bij de bonden →

Jaap Jongejan, voorzitter
CNV BedrijvenBond
Fotografie Mark van der Zouw
(De Beeldredactie)

Met hoofd én handen

82

In de kern gaat het bij sociale innovatie om twee zaken: hogere arbeidsproductiviteit én hogere kwaliteit van het werk. Maar kwaliteit van het werk, wat is dat? Fietje Vaas, als onderzoeker werkzaam bij het NCSI en TNO, licht toe: 'Door de financieel-economische ontwikkelingen van de laatste twee decennia en het groeiende belang van kenniswerk is de klassieke, Tayloriaanse organisatie met zijn onderverdeling tussen hoofd (management) en handen (werknemers) aan vervanging toe. Die tweedeling heeft geleid tot geestdodend, automatiseerbaar werk met als gevolg geestelijke stilstand en geringe betrokkenheid, met name bij werknemers.' We proberen nog altijd de kennismaatschappij in het besturingsmodel van de industriële samenleving te persen, meent Vaas. 'Sociale innovatie betekent dat die scheiding tussen hoofd en handen wordt opgeheven. Dat mensen de

ruimte ervaren om eigen initiatief te nemen, dat er gestuurd wordt op resultaat en dat de verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie worden gelegd.' Dat vraagt van het management een nieuw soort leiderschap, waarbij de nadruk niet ligt op controle, maar op ontplooiing, met ruimte om fouten te maken, stelt de onderzoeker. 'Managers moeten leren te luisteren en te communiceren, in plaats van te commanderen.' Van de werknemers vraagt het een houding van betrokkenheid, van zelf nadenken en de bereidheid verantwoordelijkheid te nemen. Vaas: 'Als je als manager je mensen daadwerkelijk de ruimte biedt om die verantwoordelijkheid te nemen, zul je erachter komen dat de meesten van hen niets liever willen. Ziedaar de toename in kwaliteit van het werk.'

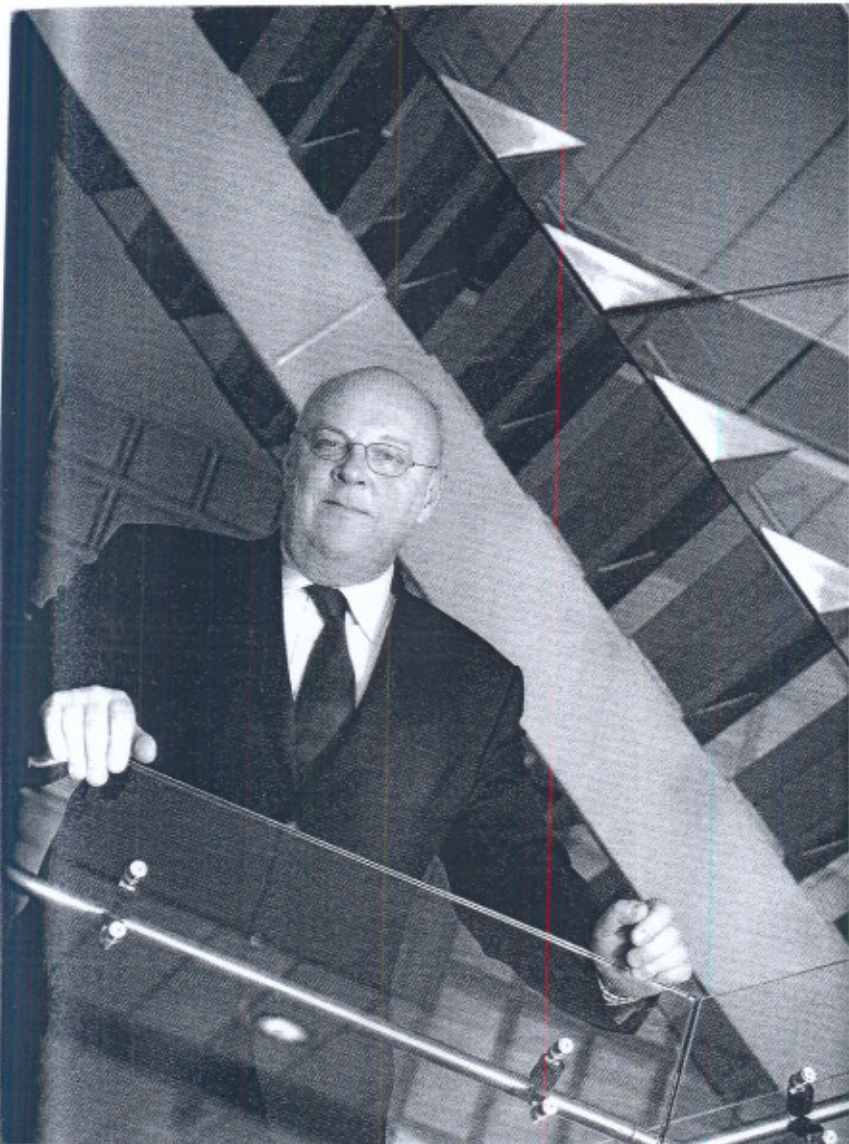
ook niet aan. Maar de sleutel daartoe ligt steeds minder in de nieuwste machines, want die hebben ze in China ook. We hebben de afgelopen tientallen jaren enorme veranderingen gezien op de werkplek, die bijna zonder uitzondering voortkwamen uit de technologische en organisatorische sfeer. Wat wij willen zien, is dat met behulp van de sociale innovatieagenda het menselijk kapitaal nu eindelijk centraal komt te staan.'

DRIE V'S

Hoe moet sociale innovatie er in de praktijk uitzien? Jongejan: 'Kijk maar naar de NS. Daar worden sinds 2007 in de cao allerhande afspraken gemaakt over het optimaliseren van de combinatie werk en privé, flexibele werktijden, de nadruk op het zelf maken van keuzes en ook leuke dingen als creativiteitsstages. Wat de NS ook heel erg goed doet, is medewerkers laten meedenken over oplossingen.' Volgens Jongejan heeft het bedrijf echt een enorme cultuuromslag doorgemaakt. 'En tegelijkertijd zijn de klanttevredenheid en de stiptheid van de dienstregeling de laatste jaren enorm verbeterd. Ik weet niet of het je is opgevallen, maar de NS is ook bijna nooit meer negatief in het nieuws.'

De sleutel voor het welslagen van sociale innovatietrajecten ligt naar de mening van Jongejan in de drie V's: Visie, Voorspelbaarheid en vooral Vertrouwen. 'In vertrouwen moet je écht investeren, want zonder dat is er niks mogelijk in een organisatie. In mijn ogen heeft het management daar de belangrijkste – want initiërende – rol in. Is het management betrouwbaar richting zijn medewerkers, dan is er een

'Medewerker en leidinggevende moeten elkaar durven aanspreken.'



Hans van der Steen, directeur
Arbeidsvoorwaardenbeleid AWVN
Fotografie Joel van Houdt
(De Beeldredactie)

'In cao-onderhandelingen
moet het gaan over de
kwaliteit van het werk.'

lijkertijd merken we dat het gesprek over dit thema op steeds meer plaatsen wordt gevoerd. Dat zien we ook als we op zoek gaan naar genomineerden voor onze innovatietrofee, die speciaal is gericht op sociaal innovatieve projecten. Een jaar of drie geleden moesten we die met een zaklamp zoeken, maar tegenwoordig hebben we telkens een keuze uit meerdere serieuze projecten. Er is sprake van een stijgende lijn.' Daarnaast ziet Van der Steen sociale innovatie als een probaat middel om de dialoog met de vakbonden te versterken. 'Ik denk dat dit een heel inspirerend onderwerp is voor ons allebei, waarmee we door open innovatie tot vernieuwende resultaten kunnen komen. In mijn ogen komen we daar elk jaar een stapje verder mee.'

Jongejan: 'Wij zijn eropuit dat het in de cao-onderhandelingen vooral gaat over de kwaliteit van het werk, naast de uitruil tijd-geld. In de praktijk gaat het nog vooral over die uitruil, maar dat is doorgaans een weergave van de mate van vertrouwen binnen een sector. Een aantal jaren geleden was er een staking in de zuivel, die ging over een kwart procent loonsverhoging. De ware oorzaak was echter niet die kwart procent. Die zat in het feit dat de medewerkers een jarenlange →

cultuur van vertrouwen mogelijk. Anders niet. Daarvoor is het ook nodig dat medewerker en leidinggevende elkaar durven aanspreken op de invulling die ze geven aan waarden als gerechtigheid, duurzaamheid en solidariteit.' Maar de medewerkers kunnen het ook verknallen, stelt de vakbondsvoorzitter. 'Als een ondernemingsraad bijvoorbeeld niets anders doet dan vliegen afvangen voor het management en weigert zich in de situatie van het hele bedrijf te verplaatsen, dan is het ook snel klaar. Of kijk naar mezelf: ik probeer mijn organisatie zoveel mogelijk op basis van vertrouwen te managen. Maar als ik met mijn mensen afspreek dat er binnen twee weken een brief naar de leden gaat en het gebeurt niet zonder dat iemand mij wat vertelt, dan wordt mijn vertrouwen ook geschonden. Het moet dus van twee kanten komen.'

STIJGENDE LIJN

De boodschap van sociale innovatie valt in werkgeverskringen echter niet altijd even goed, erkent Van der Steen (AWVN). 'Sommige ondernemers krijgen onmiddellijk sterke associaties met de jaren zeventig. En daar gruwelen ze van. Tege-



Henk Volberda, hoogleraar Strategic Management en Business Policy
Fotografie Jiri Buller (De Beeldredactie)

Medewerker 2.0

Zij of hij is geboren tussen 1978 en 1994; kon eerder de pc bedienen dan rekenen of schrijven; is van 's morgens vroeg tot 's avonds laat online te vinden, chattend met rustig tien mensen tegelijk; leidt een druk leven op social websites; zit liever online dan achter de tv; maakt makkelijk keuzes; is gewend aan materiële overvloed en leeft in betrekkelijke

harmonie met de ouders, met wie je onderhandelt en tegen wie je dus ook niet verzet. Bij het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie



(NCSI) is deze nieuwste generatie werknemers in kaart gebracht. Nederlandse bedrijven blijken nog nauwelijks in staat om met medewerker 2.0 om te gaan. Met zijn of haar 'relaxte' houding ten opzichte van werk, de digitale talenten, maar ook met de bijna volkomen allergie voor hiërarchie en het schijnbaar feilloze vermogen te bepalen wat authentiek is en wat niet. Werkgevers weten nog nauwelijks hoe ze deze jongeren moeten boeien, laat staan ze te binden. Feit is dat bedrijven die daar wel in slagen, per definitie sociaal innovatief bezig zijn. Op de website van het NCSI (www.ncsi.nl/2punto) kunnen managers uitvinden in hoeverre zij klaar zijn om leiding te geven aan deze generatie Y of generatie Einstein.

85

onduidelijkheid en onzekerheid creërende reorganisatie meer dan beu waren.' Toch is ook Jongejan positief over de vorderingen. 'Er wordt momenteel veel meer met dit onderwerp gedaan dan ooit en dat juichen wij enorm toe.'

VOORAANSTAANDE BEDRIJVEN

De nieuwe harmonie tussen de sociale partners resulteerde in 2006 in de oprichting van het NCSI in Rotterdam, met als deelnemers de werkgeversorganisaties AWWN en FME-CWM, de vakorganisaties FNV Bondgenoten en CNV BedrijvenBond en de kennisinstellingen Amsterdams Instituut voor Arbeidsstudies (IUA), Rotterdam School of Management (EUR) en TNO Kwaliteit van Leven. De aanzet werd mede gegeven door het Innovatieplatform en er kwam brede steun van de ministeries van EZ, OCW en SZW. Daarnaast investeert een aantal vooraanstaande bedrijven, waaronder Achmea, Randstad, DSM, KPN en NS, in het centrum door deel te nemen in de Programmaraad en te participeren in projecten.

Het NCSI faciliteert en doet onderzoek naar sociaal innovatieve projecten op uiteenlopende gebieden. Bijvoorbeeld zelfstandig roosteren, het flexibel inrichten van organisaties, management en leiderschap op basis van vertrouwen en de veelbesproken werknemer 2.0 (generatie Y).

Mede-initiatiefnemer is Henk Volberda, hoogleraar Strategic Management en Business Policy aan de Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR). Sinds zijn boek 'De flexibele onderneming' in 2004 verscheen, geldt hij als een erkend pleitbezorger van dit thema in academia. Volgens Volberda is innovatief succes maar voor een kwart afhankelijk van technologisch onderzoek en ontwikkeling, terwijl het voor driekwart voortkomt uit zaken als het horizontaal managen, flexibel organiseren en slimmer werken – de menselijke kant dus. →

Volberda heeft drie jaar geleden de Erasmus Concurrentie- en Innovatiemonitor gecreëerd, speciaal bedoeld om bij te kunnen houden in welke mate er in Nederland aan sociale innovatie wordt gedaan. En in zijn ogen is er nog geen enkele reden voor het Nederlandse bedrijfsleven om zich op de borst te kloppen. Nieuwe harmonie of niet.

LUMMELTIJD

Volberda en de zijnen hebben afgelopen zomer – voor de kredietcrisis echt uitbrak – de drie voorliggende jaren bekeken en dat levert geen gunstig beeld op. ‘De omzet en rentabiliteit van bedrijven namen over die periode flink toe, met respectievelijk 33 en 9 procent. De investeringen in onderzoek en ontwikkeling stegen met 14 procent. Maar de arbeidsproductiviteit nam slechts marginaal toe. Al met al werd er in 2008 drie procent minder geïnnoveerd dan in 2005. Kijken we vervolgens naar het percentage van de omzet dat voortkwam uit nieuwe producten en diensten, dan schommelt dat tussen de 1,7 en 2 procent. Dat houdt niet over.’

86

Nederland gaat bij het World Economic Forum op kop als het technologisch meest geavanceerde land ter wereld, met name vanwege de wijde verbreiding van internet. Maar Volberda koopt er weinig voor. ‘We hebben de mond vol over werknemer 2.0, maar we blijken niet in staat om die technologische geletterdheid in onze bedrijven productief aan te wenden.’ De hoogleraar ziet bij managers nog altijd ‘een grotere passie voor kostenverlaging dan voor opbrengstverhoging, terwijl dat laatste toch echt is wat we nodig hebben.’ Ook het eeuwige aandeelhoudersdenken krijgt ervan langs. ‘Korte termijn winstgevendheid als enige leidraad is de dood in de pot voor een gezond innovatief klimaat binnen een bedrijf. Er is bijvoorbeeld geen – wat ik dan noem – lummeltijd meer. Dat is wél de tijd waarin mensen nieuwe dingen bedenken.’

‘We hebben de mond vol over werknemer 2.0, maar zijn niet in staat om technologische geletterdheid productief aan te wenden.’

EINDELOOS OPGESPLITST

Volberda wijst op nog zo'n typisch Nederlands probleem. ‘In vergelijking met onder andere Frankrijk en Duitsland zijn onze organisaties plat en weinig hiërarchisch. Maar ze zijn tevens eindeloos opgesplitst in afdelingen en divisies en men slaagt er in Nederlandse organisaties maar niet in om constructieve contacten tussen die afdelingen op te bouwen. Dat is doodzonde, want juist dergelijke samenwerking is een enorm vruchtbare voedingsbodem voor innovatie.’

Dat brengt ons bij de grootste bedreiging voor het sociaal innovatieve experiment van dit tijdsgewricht: de economische crisis. Alledrie de heren zijn het er roerend over eens dat die de goede zaak bepaald niet vooruit helpt. Henk Volberda: ‘Ik kan me heel goed voorstellen dat je als ondernemer in de metaal bij een omzetterugval van veertig procent eerst met je kosten aan de gang gaat. Maar hoe je het ook wendt of keert: op kosten ga je het straks ook niet redden als de economie weer aantrekt. Dus moet je nu heel goed nadenken wat je wegsnijdt en vooral: hoe je een lange termijnrelatie aangaat met de mensen die je wilt behouden.’

Zelfsturende teams

Twee fabrieken van DSM in Delft maken een half-fabriek voor hoogwaardige antibiotica, met hevige concurrentie uit China en India. Het verplaatsen van de productie naar een lagelonenland kon alleen worden voorkomen door de kosten flink te drukken. De oplossing lag in zelfsturende teams. Met hulp van buiten werden medewerkers geselecteerd die daar in mee konden gaan. Mensen moesten leiding kunnen geven én ontvangen; taken uit kunnen voeren én innoveren; gezamenlijk verantwoordelijkheid willen nemen én elkaar daarop aan durven spreken. Zelfstandigheid en initiatief waren elementair. Van mensen die niet in een dergelijke organisatie pasten, werd in de loop van de tijd afscheid genomen.



Binnen de plant werken nu vijf productieteams. Naast hun eigen taakverantwoordelijkheid dragen teamleden verantwoordelijkheid voor het hele proces en lossen zonnig problemen op die niet in hun directe taakveld liggen. Elk teamlid kan (binnen grenzen) operationele beslissingen nemen en er is geen sprake meer van hiërarchische rapportage, maar van collegiale consultatie. De onderlinge verhoudingen zijn nu veel opener. Er is nog altijd zeer scherpe controle op uitvoering en resultaat van de werkprocessen, maar dat wordt ervaren als logisch (anders dan bij regelgeving en stringente instructies door the powers that be). Ruim vier jaar na de start van het project geldt de betreffende DSM-vestiging technologisch als de meest geavanceerde, één van de meest milieuvriendelijke en de meest kostenefficiënte in de antibioticawereld. De teams produceren twee keer zo veel, met de helft van het aantal mensen ten opzichte van zes jaar geleden. En de medewerkers zijn trots op wat ze voor elkaar gekregen hebben. Er zijn banen bij verloren gegaan, maar in Delft is bewezen dat er tegen lagelonenlanden te concurreren is.

(Case uit 'Kookboek sociale innovatie' van Michel Brakenhof e.a., 2008)

'Het gaat mis als de belangen van werknemer en -gever uit elkaar beginnen te lopen', stelt Jaap Jongejan. 'De werkgever denkt: mijn bedrijf gaat eraan. Werknemer denkt: ik raak mijn baan kwijt. Op die momenten wordt er stevig aan het vertrouwen geknabbeld en kan de spiraal naar beneden in alle hevigheid inzetten.'

'Juist nu moeten bedrijven werk maken van vertrouwen', zegt Hans van der Steen. 'Wie denk je dat het uiteindelijk zullen redden? De high of de low trust organisaties? Waar denk je dat mensen bereid zijn de mouwen even extra op te stropen als het nodig is? Vertrouwen kan de komende tijd wel eens bepalend zijn voor de vraag welke bedrijven de recessie gaan overleven.' □

Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie: www.ncsi.nl

Innovatiemonitor RSM: www.erasmusinnovatiemonitor.nl

AWVN Innovatietrofee: www.awvn.nl