

'Niemand wil sokken wisselen'

'ARBOPROFESSIONAL EN HR KATALYSATOREN VAN SOCIALE INNOVATIE'

Als het erop aan komt, willen mensen niet.

Henk Volberda, hoogleraar strategisch management en ondernemingsbeleid aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, is verrast. 'De HR manager is geen echte partij bij sociale innovaties.' Arboprofessionals blijken bij verandertrajecten sociale innovatie zelfs helemaal afwezig.

De krant van vrijdag 9 juli geeft Henk Volberda gelijk: Farmaciebedrijf MSD in Oss (Organon) sluit alle onderzoeksactiviteiten en productontwikkeling, meldt het Financieel Dagblad. Van de 4.500 werknemers verliezen 2.175 werknemers hun baan, waarvan een groot aantal kennisintensieve banen. Naast meer efficiency moet de reorganisatie leiden tot meer open innovatie en samenwerking bij productontwikkeling. Henk Volberda al voor de aankondiging van de reorganisatie: 'Als we niet investeren in sociale innovatie, eindigt Nederland met legehulpsbedrijven. Dan zit straks in Nederland enkel nog een marketingafdeling en zijn de productie en kennisintensieve activiteiten verplaatst naar elders.'

De hoogleraar geldt al jaren als groot pleitbezorger van sociale innovatie. Hij was in 2006 mede-oprichter van het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie (NSCI). Investerings in sociale innovatie zijn volgens de professor hard nodig omdat Nederland anders verder aan internationale concurrentiekracht inboet. Recent zakte Nederland op de Global Competitiveness Ranking van het World Economic Forum van de achtste naar een tiende plaats. Investerings in sociale innovatie verhogen de productiviteit en winst van bedrijven, toonde Volberda aan in onderzoek. Volberda: 'Mijn vrees is dat we in Nederland eindigen met organisaties waarin we geen arbopro-

fessionals of HR-manager meer nodig hebben, omdat er te weinig werknemers zijn.'

Plat. Het NSCI definieert sociale innovatie als 'een vernieuwing in de arbeidsorganisatie en in arbeidsrelaties die leidt tot verbeterde prestaties van de organisatie en ontplooiing van talenten'. SER-voorzitter Rinnooy Kan omschreef sociale innovatie onlangs in de Gids voor Personeelsmanagement als 'al datgene wat met betrokkenheid van werknemers ertoe bijdraagt dat er in organisaties wordt geïnnoveerd'. Volberda: 'Voor mij is sociale innovatie het flexibel organiseren, dynamisch managen en slimmer werken, zodat technologische innovaties renderen.'

Je moet zorgen dat organisaties vernieuwingen kunnen invoeren; het management moet enthousiast zijn en werknemers moeten open staan voor de vernieuwingen. Een kwart van het innovatiesucces wordt bepaald door investeringen in research en ontwikkeling, maar driekwart van het succes wordt bepaald door sociale innovaties: anders organiseren (platte organisatie), anders managen (zelforganisatie), investeren in talentmanagement, en open innovatie (kennisdeling met partners, leveranciers, klanten, 'concullega's' en kennisinstellingen.)

Veilig en gezond werken is niet altijd de eerste doelstelling van sociale innovatie, stelt de hoogle- raar. Maar sociale innovatie kan daaraan wel bijdra-

gen, probeert hij te verduidelijken met het voorbeeld van DSM Anti-Infectives uit Delft. Volberda: 'Het bedrijf overwoog zes jaar geleden vanwege de hoge kosten de productie in Nederland te stoppen. Ze zijn toch doorgegaan. Het bedrijf is technologisch vernieuwd en anders gaan werken. Er kwamen zelforganiserende teams en operators kregen extra opleidingen, waardoor de functie van productiechef kwam te vervallen. De teams werden helemaal verantwoordelijk voor hun deel van de fabriek. De productiviteit steeg aanzienlijk.' Veiliger en gezonder? Volberda: 'In dit geval ging een hogere intrinsieke motivatie wel samen met meer plezier in het werk. In plaats van dat ze werken voor een productiechef, hebben ze het gevoel dat ze zelf de fabriek beheersen. Natuurlijk is voor veiligheid controle nodig. Maar de mensen vragen zich vanuit de intrinsieke motivatie ook voortdurend af: doe ik het wel goed? Dat vergroot de veiligheid ook.'

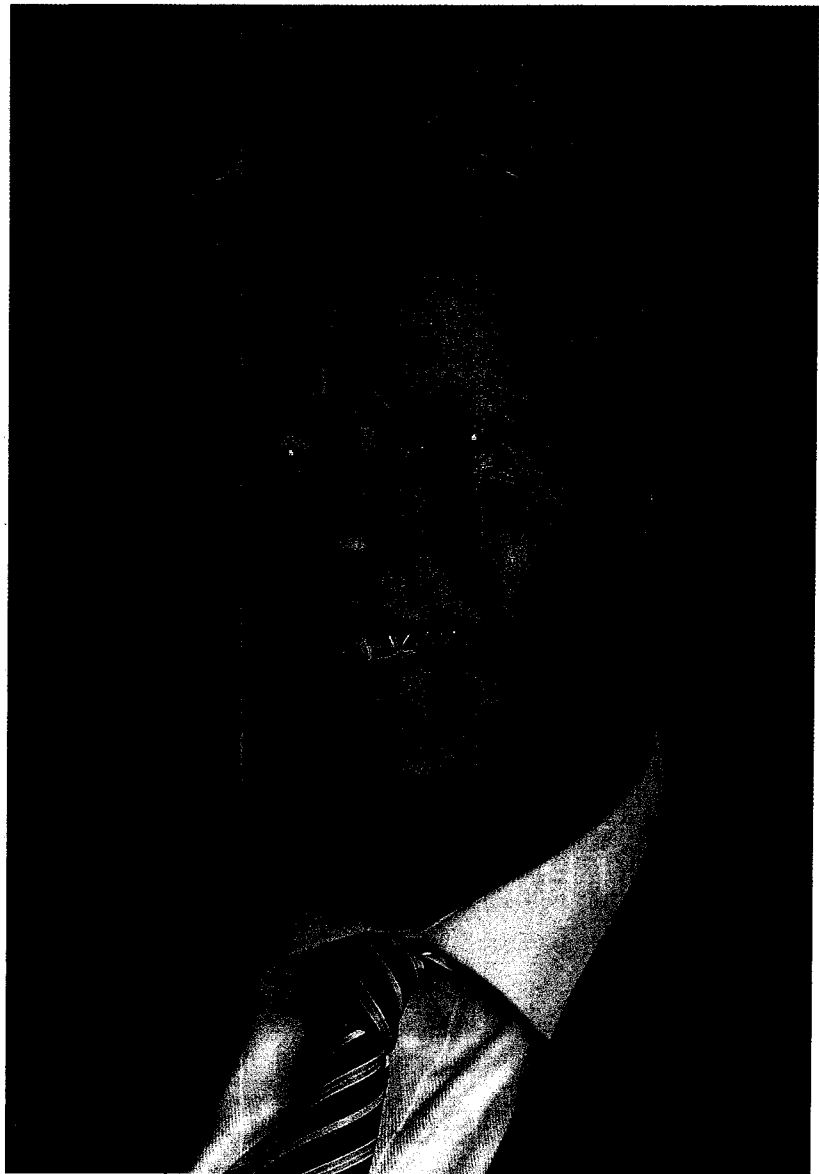
Katalysator. Volgens de hoogleraar, die zelf veel 'revitaliseringstrajecten' begeleidde, zouden arboprofessionals zich meer kunnen laten gelden. Hij verbaast zich erover dat hij weinig arbodeskundigen ontmoet heeft. 'Eigenlijk moet ik vaststellen dat de arbodeskundige helemaal niet in het proces voor komt. Ik kwam ze niet tegen, nee. Terwijl ze een belangrijke rol zouden kunnen hebben.'

Hij dicht arbodeskundigen zelfs een initiërende rol toe: 'De arboprofessional kan katalysator zijn van sociale innovatie. De fysieke klachten van een individu kunnen een aangrijpingspunt zijn. Daarachter zitten vaak veel management-, organisatie- en arbeidsproblemen. Als er veel werknemers met klachten aan je bureau staan, zou ik het toch eens breder trekken en met de leiding van het bedrijf gaan praten over de kansen van sociale innovatie.'

Om veranderingen mogelijk te maken, zouden de arbodeskundigen kunnen samenwerken met de HR-manager, denkt de hoogleraar. 'De HR manager kwam ik wat vaker tegen, maar is ook geen echte partij bij sociale innovaties. Meestal overleg je met de innovatiemanager of strategiemanager. Ik vind dat de arboprofessionals en HR-managers moeten samenwerken om veranderingen mogelijk te maken. Er is veel onwetendheid bij het management.'

Succes meten. Veranderingen leiden altijd tot weerstanden, weet Volberda. 'Iedereen zegt altijd te willen veranderen, maar niemand wil sokken wisselen: als het er op aan komt willen mensen niet.' Arbodeskundigen hebben echter een belangrijke troef achter de hand, meent Volberda. Uit het onderzoek 'Slim Managen en Innovatief Organiseren' van de Erasmus Universiteit onder 10.000 bedrijven blijkt dat bedrijven die hoog scoren op sociale innovatie, gemiddeld 27 procent hogere rendabiliteit, 19 procent meer omzet en 10 procent meer winst behalen.

Volberda meet jaartijks het innovatiesucces van bedrijven. Dat is goed te meten, zegt de professor. In de Concurrentie- en Innovatiemonitor van Erasmus Universiteit vraagt Volberda bedrijven via een vragenlijst wat zij aan sociale innovatie doen. De



Investeren in sociale innovatie. Anders opgescheept met legehulsbedrijven.

gegevens worden gekoppeld aan harde cijfers zoals omzet en het percentage omzet uit nieuwe producten en diensten. 'Wij doen effectmeting over meerdere jaren. Als een bedrijf zelf zegt veel aan innovatie te doen, maar slechts vijf procent van de omzet komt uit nieuwe producten, dan vinden wij dat niet innovatief. Zo kun je ook vaststellen dat bedrijven die veel investeren in sociale innovatie beter presteren.' Vooral slimmer werken (dynamisch managen en flexibel organiseren) en open innovatie dragen volgens Volberda bij aan innovatiesucces. Zijn advies: 'management and organization matters most'.

Dit is een verkorte versie van het interview met Henk Volberda dat is gepubliceerd in vakblad Arbo van september 2010.