

PDF hosted at the Radboud Repository of the Radboud University Nijmegen

The following full text is a publisher's version.

For additional information about this publication click this link.

<http://hdl.handle.net/2066/112977>

Please be advised that this information was generated on 2017-12-05 and may be subject to change.

In: Kok, R., Lekkerkerk, H. & Vermeulen, P. (Red.) Versterking van innovatie. Liber Amicorum voor Ben Dankbaar. Boom/Lemma, 2013, 263-267.

28 Innovatie door betrokkenheid van medewerkers

Frank Pot

Inleiding

“In het managementdenken is in de afgelopen decennia veel veranderd. Het oude tayloristische ondernemingsmodel heeft plaats gemaakt voor een veelheid van benaderingen. Verandering is een centraal element in die benaderingen. Terwijl in het verleden veel aandacht werd besteed aan relatief stabiele structuren van arbeidsdeling, gaat de aandacht nu uit naar tijdelijke projectstructuren, naar zelfsturing in teamverband, naar de relatie tussen bedrijfscompetenties en de competenties van medewerkers, naar de uitbesteding van activiteiten en naar samenwerking met andere bedrijven.” Aldus Ben Dankbaar in zijn essay over ‘de nieuwe maakbaarheid’ (Dankbaar, 2008: p. 14). Deze tekst zou een beschrijving kunnen zijn geweest van wat in diezelfde tijd ook wel ‘sociale innovatie’ werd genoemd. De belofte van sociale innovatie was niet alleen een hogere arbeidsproductiviteit en betere arbeidsrelaties, maar ook het versterken van het innovatievermogen van organisaties.

Nieuw elan door sociale innovatie

Het begrip sociale innovatie raakt in de jaren tachtig in gebruik wanneer zowel wetenschap als beleid een koppeling maken tussen discussies over innovatie enerzijds en over organisatieontwikkeling, personeelsbeleid en kwaliteit van de arbeid anderzijds. Het innovatiedebat ging toen vooral over wetenschap en technologie. De Innovatienota van de overheid van 1979 vermeldt weliswaar de mogelijke gevolgen van technologische innovatie voor de kwaliteit van de arbeid, maar niet de bijdrage die hoogwaardige arbeid aan innovatie kan leveren. De Sitter (1981) reageerde daarop met een onderbouwde stelling dat verbetering van de kwaliteit van de arbeid het ‘broodnodige innovatievermogen’ en de ‘flexibiliteit van ondernemingen’ kan vergroten.

Deze inzichten benadrukken dat technologische en sociale innovatie onlosmakelijk met elkaar zijn verbonden. Sociale innovatie maakt namelijk het optimaal benutten van technologische innovatie (in die tijd vaak benoemd als automatisering) mogelijk en vergroot het innovatief vermogen van de organisatie. Deze gedachten over sociale innovatie zijn in die tijd onder meer te vinden bij consultants die bij Philips waren betrokken (Bolwijn et al., 1986). Zij beschreven het idee van een innovatieve firma die volgt op de flexibele firma. Ging de flexibele firma over integratie en decentralisatie, de innovatieve firma voegt daaraan participatie en democratisering toe. Met sociale innovatie bedoelen deze consultants, “alle niet-technische innovatie gericht op de concurrentiefactoren kwaliteit, flexibiliteit en innovativiteit” (persoonlijke mededeling Bolwijn 2010). Om flexibel produceren te kunnen realiseren is het volgens hen van groot belang om de werknemers erbij te betrekken, hun functies te herontwerpen en ze bij te scholen. Ook voor het moreel van de werkenden is dat belangrijk: geen geïsoleerde arbeidsplaatsen en geen machinegebonden werktempo of korte cyclustijden (Bolwijn & Kumpe,

1986). Aan de kant van de theorie bleef De Sitter zijn gedachten verder uitwerken (“*From complex organisations with simple jobs to simple organisations with complex jobs*”) en Ben Dankbaar leverde daar bijdragen aan (De Sitter et al., 1997).

Het begrip sociale innovatie bleek nieuw elan te kunnen creëren en begon aan een opmars die in 2006 als hoogtepunten had de oprichting van het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie (Xavier & Pot, 2012) en een advies van 60 pagina’s van de SER over het onderwerp (SER, 2006). Sindsdien is sociale innovatie niet meer weg te denken, ook al worden er naast het begrip sociale innovatie ook andere begrippen gebruikt om min of meer dezelfde benaderingen met eigen accenten aan te duiden. Voorbeelden daarvan zijn ‘het nieuwe werken’ en - sinds de verhoging van de AOW-leeftijd – ‘duurzame inzetbaarheid’ Pot, 2012). Deze aandacht is niet beperkt tot Nederland. Die is er in een aantal landen van de Europese Unie en sinds 2012 ook in het beleid van de Europese Commissie, waar DG Enterprise and Industry het begrip ‘*workplace innovation*’ heeft geadopteerd en in 2013 het European Workplace Innovation Network (EUWIN) heeft opgestart. Dat beleid maakt binnen de EU2020 Strategy deel uit van zowel het Flagship Initiative Innovation Union als van ‘Social Innovation Europe’ (Pot et al., 2012).

Innovatief werkgedrag

Leidt sociale innovatie ook tot meer innovatief gedrag van werknemers en tot meer innovatieresultaten van organisaties? Onderzoek op die gebieden is natuurlijk lastig vanwege de verschillen in interventies en omstandigheden. Toch zijn er wel aanwijzingen. Een analyse van data van de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA) laat zien dat de variantie in innovatief werkgedrag vooral wordt verklaard door een innovatief organisatieklimaat en het hebben van gevarieerd werk, in mindere mate door taakautonomie en het hebben van externe contacten. Sociale steun van leiding of collega’s en tevredenheid met het HR-beleid lijken niet van invloed (Pot et al., 2009). De Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor (sinds 2005) laat interessante uitkomsten zien: sociaal innovatieve bedrijven scoren hoger dan niet-sociaal innovatieve bedrijven op alle prestatie-indicatoren, dus ook op innovatiesucces. Innovatiesucces wordt voor 75% verklaard door sociale innovatie, voor 25% door technologische innovatie (Volberda et al., 2011). Hoe hard die conclusie is laat zich helaas moeilijk beoordelen, want er is nog nooit een methodologische verantwoording van de Erasmus Monitor gepubliceerd. Overtuigender zijn eigenlijk de vele casebeschrijvingen die zijn gepubliceerd door de AWWN, Syntens, TNO en MKB Nederland. Daarin vallen vooral op de hogere arbeidsproductiviteit en de toegenomen betrokkenheid van de medewerkers waardoor het leervermogen van de organisatie is versterkt. *En passant* worden hier en daar ook knelpunten in de arbeidsomstandigheden opgelost.

Hoewel natuurlijk meer onderzoek nodig is op het gebied van innovatief werkgedrag, is een opvallende uitkomst van het onderzoek op basis van NEA-data dat taakautonomie en het hebben van externe contacten niet zo’n grote rol zouden spelen. In hun onderzoek naar kenniswerk op basis van data van het European Working Conditions Survey (EWCS) 2005 kiezen Dankbaar en Vissers (2009) juist voor het hebben van autonomie en externe contacten als criteria om kenniswerkers te onderscheiden van niet-kenniswerkers. Zij komen dan uit op 25,6 procent kenniswerkers in de EU in 2005. Genoemde auteurs laten een hoog opleidingsniveau en het uitvoeren van min of meer innovatieve werkzaamheden buiten hun definitie van

kenniswerk. Naar ‘innovatieve werkzaamheden’ wordt overigens in de EWCS niet gevraagd. In navolging van Warhurst en Thompson (2006) beschouwen Pot en Smulders (2010; 2012) daarentegen als criterium voor kenniswerk “dat het gebaseerd is op een hoeveelheid theoretische (gespecialiseerde en abstracte) kennis, die gebruikt wordt onder condities van relatieve autonomie om producten en processen te innoveren”. De NEA meet wèl innovatief werkgedrag en voor de theoretische kennis kan het gevolgd hebben van hoger onderwijs als *proxy* dienen. Pot en Smulders komen dan op een percentage kenniswerkers van 9,5 procent van de beroepsbevolking in Nederland.

Innovatie en flexibilisering

Een bijzonder discussiepunt is de relatie tussen flexibiliteit – ook een onderdeel van sociale innovatie – en innovatie. Voor de zuiverheid van de discussie moet daarbij een onderscheid worden gemaakt tussen externe flexibiliteit (verandering van werkgever en tijdelijke contracten) en interne flexibiliteit (bredere inzetbaarheid en competentieontwikkeling). Vermindert grotere contractflexibiliteit en de daarbij behorende versoepeling van de ontslagbescherming op termijn de innovatiekracht van organisaties? De FNV denkt van wel in een rapport over flexwerk van 2011, terwijl VNO-NCW dat ontkent en aangeeft ‘dat bedrijven in de praktijk altijd mensen langer aan zich zullen binden in het kader van de continuïteit en het innoverend vermogen van het bedrijf’ (zie link VNO-NCW). Kleinknecht et al. (2013) zetten de argumenten waarom soepeler ontslag juist wel of juist niet goed is voor innovatie op een rijtje. Hun conclusie is dat de argumenten waarom het juist niet goed is “mogelijk meer gewicht in de schaal leggen” (p. 135). De Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden maakt het mogelijk om na te gaan of innovatief werkgedrag samenhangt met flexibele dan wel vaste contracten. De uitkomst is dat werknemers die hoog scoren op innovatief gedrag verhoudingsgewijs veel zijn te vinden onder de werknemers met een vast contract, die full-time en op reguliere uren werken. Zij zijn vaker van functie veranderd of hun functie is vaker uitgebreid, ze hebben vaker een interne of externe opleiding gevolgd en ze zijn vaker telewerker (Smulders et al., 2013). Innovatief gedrag lijkt dus samen te hangen met interne flexibiliteit.

Lessen voor de praktijk

Dit zijn allemaal discussies op het snijvlak van onderzoek en beleid. Valt er ook al iets praktisch te adviseren voor leidinggevend en medewerkers in organisaties? Zeker wel! Jacobs, Dankbaar en Pot (2009) geven in hun ondernemershandboek voor het midden- en kleinbedrijf in de maakindustrie aan, dat er een evenwicht dient te zijn tussen zelforganisatie van medewerkers en sturing door leidinggevend, dat tevredenheid van medewerkers nog niet veel zegt over productiviteit en innovatie, maar betrokkenheid wèl, dat het ontwikkelen en benutten van competenties belangrijk is. Ondernemingsraden kunnen in die processen een eigen rol spelen door te kiezen voor een scenario van ‘medezeggenschap in organisatieontwikkeling’. Daarbij hoort natuurlijk een – in veel organisaties nog niet vanzelfsprekende – vroege betrokkenheid bij strategiediscussies over de toekomst van de organisatie (Pot, Peltzer & Xavier, 2012).

Hoe belangrijk de betrokkenheid van de medewerkers is komt ook naar voren uit een onderzoek naar de effecten van het Finse sociale innovatie programma. In totaal 406 projecten

werden geëvalueerd op het verbeteren van organisatieprestaties en het verbeteren van de kwaliteit van de arbeid. De factor organisatieprestaties omvat: productiviteit, kwaliteit van producten en diensten, kwaliteit van operaties, flexibele klantenservice en het ongestoord verlopen van het proces. De factor kwaliteit van de arbeid omvat samenwerking van management en personeel, een teamachtige werkorganisatie, de sociale relaties, het psychisch welzijn en de ontwikkeling van competenties. Er is een onderscheid gemaakt tussen de beste groep (152 projecten met zowel betere kwaliteit van de arbeid als betere organisatieprestaties) en de zwakke groep (31 projecten zonder effect op beide factoren). Het grote verschil was het implementatieproces. In de zwakke groep was het personeel nooit de initiatiefnemer en nam nauwelijks deel aan de uitvoering van het project. In de beste groep was dat andersom (Ramstad, 2009). Betrokkenheid van medewerkers is dus een voorwaarde om beide doelen tegelijk te realiseren.

Literatuurlijst

- Bolwijn, P. T., & Kumpe, T. (1986). Toward the factory of the future. *The McKinsey Quarterly*, Spring, 40-49.
- Bolwijn, P. T., Van Breukelen, Q. H., Brinkman, S., & Kumpe, T. (1986). *Flexible manufacturing: integrating technological and social innovation*. Amsterdam: Elsevier.
- Dankbaar, B. (2008). De nieuwe maakbaarheid. *M&O*, 62(3&4), 5-20.
- Dankbaar, B., & G. Vissers (2009). Of knowledge and work. Cologne: Max Planck Institute for the study of societies, *Working Paper 09(16)*.
- De Sitter, L. U. (1981). *Op weg naar nieuwe fabrieken en kantoren*. Deventer: Kluwer.
- De Sitter, L., Hertog, J., & Dankbaar, B. (1997). From complex organisations with simple jobs to simple organisations with complex jobs. *Human Relations*, 50(5), 497-534.
- Jacobs, D., Dankbaar, B., & Pot, F. (2009). *Maak er meer van. Ondernemershandboek voor versterking van de concurrentiekracht in de maakindustrie*. Amsterdam: Pearson.
- Kleinknecht, A., Naastepad, R., Storm, S., & Vergeer, R. (2013). Soepel ontslag en innovatie. *Economisch Statistische Berichten*, 98(4655): 134-137.
- Pot, F. D. (2012). Sociale innovatie: historie en toekomstperspectief. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 28(1), 6-21.
- Pot, F., Dhondt, S., & Oeij, P. (2012). Social innovation of work and employment. In H-W. Franz, J. Hochgerner, & J. Howaldt (Eds.). *Challenge Social Innovation. Potential for business, social entrepreneurship, welfare and civil society* (pp. 261-274). Berlin: Springer.
- Pot, F., Kraan, K., & Van den Bossche, S. (2009). De invloed van werk en organisatie op innovatief werkgedrag. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 25(1), 44-62.
- Pot, F., Peltzer, F., & Xavier, M. (2012). Sociale innovatie door werknemersparticipatie. In: Van Halem, A. (red.). *Sociale innovatie in de praktijk, een tussenbalans* (pp. 11-26). (ORstrategie en beleid; optiek 18). Alphen aan den Rijn: Kluwer/Vakmedianet.
- Pot, F. D., & Smulders, P. G. W. (2010). Kenniswerkers en kenniswerk. *Economisch Statistische Berichten*, 95 (4587), 365-366.
- Pot, F., & Smulders, P. (2012). Knowledge Work: a comfortable but demanding job, In: Houtman, I. (Ed.). *Work life in the Netherlands* (pp. 159-170). Hoofddorp: TNO.

- Ramstad, E. (2009). Promoting performance and the quality of working life simultaneously. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 58 (5), 423-436.
- SER (2006). *Welvaartsgroei voor en door iedereen. Thema sociale innovatie*. Den Haag: SER.
- Smulders, P., Pot, F., & Dhondt, S. (2013). Flexkenmerken van innovatieve werknemers. *Economisch Statistische Berichten*, 98(4653), 88-89.
- Xavier, M., & Pot, F.D. (2012). *Doorgeven = aanpakken: Tussenstand van 10 jaar sociale innovatie*. Rotterdam: Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie.
- Volberda, H., Jansen, J., Tempelaar, M., & Heij, K. (2011). Monitoren van sociale innovatie: slimmer werken, dynamisch managen en flexibel organiseren. *Tijdschrift voor HRM*, 14, 85-110.
- VNO-NCW. www.vno-ncw.nl/Publicaties/Nieuws/Pages/Rapport_FNV_over_flexwerk_is_achterhaald_2144.aspx?source=%2fPages%2fZoek.aspx%3fk%3dflexibiliteit%2ben%2binnovatie.
- Warhurst, C., & Thompson, P. (2006). Mapping knowledge in work: proxies or practices? *Work, Employment & Society*, 20(4), 787-800.