

Sociale innovatie: goed voor werknemers én bedrijven

Technologische vernieuwing is hard nodig om onze welvaart te laten groeien. Maar de menselijke kant van innovatie is minstens zo belangrijk. Bedrijven moeten dan ook meer werk maken van sociale innovatie, vindt de SER. Wat is hiervoor nodig? En wat levert het op? Een tweegesprek tussen Margreet Xavier van werkgeversorganisatie AWWN en Paul Preenen van TNO en Hogeschool Saxion.

Tekst Dorine Van Kesteren **Beeld** TNO, AWWN, Shutterstock/Gorodenkoff



DUBBELINTERVIEW MARGREET XAVIER EN PAUL PREENEN

An *top-down* sturing, controle en toezicht doen ze niet meer bij een Amersfoortse organisatie voor projectmanagement in de bouw. Nee, het draait nu om autonomie en eigen verantwoordelijkheid. Het werk is daardoor leuker, sneller en effectiever geworden. In Doetinchem werkt een scharnierenfabriek met zelfsturende teams. De medewerkers vinden het niet alleen fijn dat ze zelf beslissingen mogen nemen, maar de doorlooptijden zijn ook aanzienlijk geslonken. En een producent van ramen, deuren en schuifpuien in Tiel past het werk aan de mensen aan – en niet andersom. Het resultaat? Een divers personeelsbestand, voldoende medewerkers en een frisse blik van buiten. Dit zijn drie praktijkvoorbeelden van sociale innovatie: een andere manier

van werken en organiseren. “Het doel is een werkomgeving te creëren waarin werknemers hun talenten en kwaliteiten kunnen ontwikkelen”, zegt Margreet Xavier, senior adviseur duurzame inzetbaarheid bij AWWN. “Kernbegrippen zijn coachend leiderschap, gelijkwaardigheid en vertrouwen”, vult Paul Preenen aan, senior onderzoeker bij kennisinstituut TNO en lector bij Saxion Hogeschool. Beiden zaten in de SER-commissie die het advies over sociale innovatie heeft opgesteld (zie kader).

Hogere arbeidsproductiviteit

Sociale innovatie pakt goed uit voor werknemers, bedrijven én de economie als geheel. Om te beginnen krijgen mensen meer plezier in hun werk. Xavier: “Dat komt doordat er een beroep wordt gedaan op hun kennis en vaardigheden,

ze zich kunnen ontplooiën en zeggenschap hebben over werktijden en de organisatie van het werk. Tegelijkertijd worden ze duurzamer inzetbaar. Want mensen die zichzelf breed ontwikkelen, stappen gemakkelijker over naar een andere functie.”

Ook bedrijven varen er wel bij. “Medewerkers zijn bereid om zich meer in te zetten voor de organisatie”, zegt Preenen. “De kracht van het collectief wordt aangeboord, talent niet verspild, mensen raken meer bevlogen en werken ‘slimmer’. Dit alles leidt tot een hogere arbeidsproductiviteit.” Xavier ziet het bovendien als oplossing voor de krappe arbeidsmarkt. “Niet alleen omdat je een aantrekkelijke werkgever bent voor potentiële medewerkers, maar ook omdat je de beschikbare menskracht optimaal inzet en de uitstroom beperkt.”



Wanneer werknemers meer mogen meedenken in projecten en zelf beslissingen mogen nemen, leidt dat tot meer werkplezier en een hogere arbeidsproductiviteit.

Paul Preenen:

‘De kracht van het collectief wordt aangeboord, medewerkers raken meer bevlogen’

Vernieuwing van de arbeidsorganisatie is daarnaast een manier om een antwoord te geven op maatschappelijke uitdagingen als inclusie, diversiteit, de energietransitie en circulaire economie. Daar hebben we iedereen voor nodig. Preenen: “Sociaal innovatieve ondernemers begrijpen dat. Zij veranderen vaak een organisatie van binnenuit of ontwikkelen een nieuwe, mensgerichte organisatie om een positieve bijdrage te leveren aan de wereld.” Xavier: “Een mooi voorbeeld is *steward-ownership*, waar de missie van het bedrijf vóór de winstmaximalisatie voor aandeelhouders gaat.”

Tot slot helpt sociale innovatie bedrijven om de mogelijkheden van technologische innovatie beter te benutten. Preenen: “In Nederland moeten we méér doen met minder mensen en daarvoor is nieuwe technologie nodig. Maar op de werkvloer landen innovaties vaak niet of ze worden verkeerd gebruikt. Dit voorkom je als medewerkers vroeg meepraten en -denken over vragen als: wat is de impact van technologie, welke taken veranderen en verdwijnen, hoe blijft het werk voor mij interessant?” Xavier: “Het is essentieel dat we voorkomen dat technologie de kwaliteit van het werk aantast. Laat robots de repetitieve werkzaamheden doen en zorg dat de mensen hun vakmanschap kunnen blijven inzetten.”

Behoeft aan autonomie

Kortom: sociaal innovatieve bedrijven zijn sterker en presteren vaak beter. Toch valt het in de praktijk niet altijd mee om aan de slag te gaan met sociale innovatie. Het is het bekende verhaal van de korte en de lange termijn. “In het begin kost het vooral tijd, energie en geld. De opbrengsten zien

bedrijven pas later. Daarbij komt dat wat voor de één goed werkt, misschien niet werkt voor de ander. Het klinkt daarom soms gemakkelijker dan het in werkelijkheid is”, zegt Preenen.

Alle hens aan dek

Tallose bedrijven hebben het simpelweg te druk met de dagelijkse business. Preenen: “In tijden van personeelstekort is het alle hens aan dek en is er geen ruimte om na te denken over vernieuwingen in de arbeidsorganisatie. En als er te weinig werk is, gaat alle aandacht naar het binnenhalen van nieuwe opdrachten.” Xavier signaleert een gebrek aan kennis, vooral bij mkb-bedrijven. “Zij hebben geen stafafdeling om deze vorm van innovatie te doordenken en te organiseren. Dus hoe en waar moeten ze beginnen?”

De cultuur is er ook niet altijd naar. Xavier: “Het vraagt écht een omslag van het management: personeel anders aansturen, leiderschapstaken delen, zorgen dat de medezeggenschap op orde is... In sommige organisaties hebben traditionele managers veel invloed. Dan is het lastig om vernieuwingen door te voeren.” Daarnaast zitten niet alle medewerkers te wachten op meer verantwoordelijkheden. “Klopt,” zegt Preenen, “maar de meeste mensen hebben wel behoefte aan een zekere mate van autonomie. Al is het maar om te bepalen wanneer ze welke taak doen. Het is dus verstandig als managers in gesprek gaan met hun medewerkers over de hoeveelheid sturing die zij nodig hebben.”

De SER vindt het zonde dat sociale innovatie nog niet overal van de grond komt in Nederland. De raad wil daarom een landelijk kennisplatform oprich-

ten, dat (toegepast) wetenschappelijk onderzoek verzamelt en ontsluit. Het idee is dat werkgevers en werknemers daar ondersteuning kunnen krijgen en ervaringen uitwisselen. Ook de overheid heeft een rol, vindt de SER. Zo moet er een speciale stimuleringsregeling komen die mkb-bedrijven de financiële middelen geeft om sociale innovatie te implementeren.



Het SER-advies

Overheid, werkgevers en werknemers moeten zich gezamenlijk inzetten om sociale innovatie te stimuleren. Dat staat in het SER-advies ‘Naar verdere succesvolle toepassing van sociale innovatie’, dat uitkwam in maart 2023. De SER pleit voor de oprichting van een landelijk platform sociale innovatie, dat organisaties ondersteunt en kennis ontsluit en verspreidt. Daarnaast moet er een speciale stimuleringsregeling komen voor het mkb.



Margreet Xavier:

‘Als traditionele managers veel invloed hebben, is het lastig om vernieuwingen door te voeren’

Het is belangrijk om de drempel te verlagen, beamen Preenen en Xavier. Preenen: “Elk bedrijf, elke sector is anders. Daarom moeten er toegespitste aanpakken komen, helder uitgelegd, niet te ingewikkeld. Zeker mkb-bedrijven hebben een beetje hulp nodig. Die kan onder meer komen van brancheorganisaties, van TNO en ook van andere kennisinstellingen. Saxion werkt bijvoorbeeld nauw samen met bedrijven in de regio. Bedrijven kunnen ook ontzettend veel van elkaar leren door praktische tips uit te wisselen.”

Xavier: “Uit het buitenland zijn ook veel goede voorbeelden te halen. In Finland en Duitsland bijvoorbeeld is er veel aandacht voor een integrale aanpak van sociale en technologische innovatie. Beide landen kennen stimuleringsprogramma’s op dit vlak.” Preenen: “De SER

kan een bijdrage leveren aan het verspreiden van kennis en tools door events te organiseren voor en door deskundigen en (organisaties van) werkgevers en werknemers.”

Begin klein

Hun advies voor bedrijven die de eerste stap willen zetten? Begin klein. “Ga een keer naar een netwerkbijeenkomst, praat met een collega-ondernemer die er al mee bezig is, huur een externe deskundige in, kies één afdeling of werkproces en ga daar experimenteren.” Tegelijk moeten ze eerlijk zijn: niet ieder bedrijf heeft een businessmodel dat plaats biedt aan sociale innovatie. Preenen: “Bijvoorbeeld als het enkel draait om routineprocedures volgen en kostenefficiëntie. In zo’n geval kun je

het werk beter zo veel mogelijk automatiseren en het aandeel van de mens minimaliseren. Maar probeer dit wel op een menselijke manier te doen.”

Vooralsnog ligt de uitvoering van het SER-advies stil. Een nieuw kabinet moet laten weten of het de aanbevelingen omarmt en vervolgens besluiten wat het ermee gaat doen. Maar dat hoeft werkgevers er niet van te weerhouden om alvast te kijken welke kansen sociale innovatie biedt, benadrukken beiden. “Dit is hét moment. Veel bedrijven zitten in een fase van transformatie, die draait om duurzaamheid, nieuwe technologieën en arbeidskrapte. Wil je als bedrijf goed blijven functioneren in deze razendsnel veranderende wereld, dan moet je je ook anders organiseren.” ●

CV



Paul Preenen

gepromoveerd als arbeids- en organisatiepsycholoog. Als senior wetenschapper bij TNO doet hij onderzoek naar de toekomst van werk. Wat is de invloed van nieuwe technologie op werk en mensen? Hoe komen we tot lerende en innovatieve organisaties? Preenen is ook lector human capital bij het lectoraat ‘Employability Transition’ van Hogeschool Saxion.



Margreet Xavier

socioloog en senior adviseur duurzame inzetbaarheid bij AWWN. Vanuit AWWN was zij jarenlang gedetacheerd als programmamanager bij het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie. Daar hield zij zich bezig met beleidsontwikkeling, programma’s en projecten rond sociale innovatie, arbeidsverhoudingen en HR. Xavier is adviseur bij ‘Sociale Partners Samen voor Duurzame Inzetbaarheid’, een project van AWWN, FNV en CNV.