

*“Sociale
innovatie
is geen
optie, maar
noodzaak”*



Joost van der Weide is lector Sociale Innovatie
aan de hogeschool Windesheim.

Sociale innovatie in actie: bouwen aan inclusieve en productieve organisaties

Joost van der Weide

09

De komende jaren staan we in Nederland voor grote maatschappelijke opgaven, zoals duurzaamheid en het tegengaan van polarisatie. Het zijn opgaven die gepaard gaan met veel onzekerheid en vragen om nieuwe samenwerkingsvormen tussen overheden, instellingen, bedrijven en burgers. Hierbij draait het niet alleen om technologische innovatie, maar vooral om sociale innovatie: andere manieren van werken, organiseren, managen en samenwerken. Daarbij hebben we de talenten van iedereen die wil en kan werken, optimaal te benutten. We doen dat in onze samenleving nog onvoldoende. Te veel mensen doen niet volwaardig mee in het arbeidsproces.

De toenemende diversiteit van de bevolking, door vergrijzing en migratie, is een gegeven. Bedrijven en instanties worstelen hier nog te veel mee. Ze weten niet goed wat je daarmee aan nieuwe mogelijkheden hebt. Ja, een divers personeelsbestand is een uitdaging, maar helpt bij innovatie en dwingt om

nieuwe manieren van werken te zoeken om ieders talent optimaal te gebruiken. Zo sprak ik met de HR-afdeling van een fietsenfabrikant en zij werken met een groep van jonge talenten; net afgestudeerden. Deze talenten zagen dat veel fietsmaterialen moeilijk konden worden opgeruimd in gemeentes. Onnodige ver-

spilling en niet duurzaam. Kon dit niet anders, dachten deze jonge talenten. Ze kregen de ruimte van het bedrijf om tot (business-)oplossingen te komen; goed voor de jonge talenten zelf, voor gemeentes en voor het bedrijf. Hoe zorgen we ervoor dat bedrijven en instanties optimaal blijven functioneren op een dusdanige wijze dat iedereen mee blijft doen en bijdraagt aan een gezonde arbeidsproductiviteit?

Gezonde basishouding

Om goed samen te werken, is het belangrijk dat we vanuit een gezonde basishouding met elkaar omgaan. Op een donkere avond in december 2023 luisterde ik naar een verhaal van de Belgische psychiater Dirk de Wachter over de grote nood aan troost in de wereld waar toch van alles aan de hand is. 'Als sociale wezens hebben we andere mensen nodig', zei Dirk, 'Zodat we elkaars verdriet een klein beetje verlichten.' Hij omschreef het werkwoord troosten op een pakkende manier: het is luisteren naar het verhaal van de ander vanuit oprechte verwondering en nieuwsgierigheid. Dan krijgen vooroordelen of een eigen inkleuring geven aan de ander of de situatie nauwelijks kans. Toen dacht ik: Wauw! Dit is niet alleen werk maken van elkaar troosten in moeilijke tijden, maar elkaar ook op gelijkwaardige wijze ontmoeten. Als ons dat ook eens zou lukken op de werkvloer...

'Om goed te troosten', ging Dirk verder, 'moeten we kwetsbare mensen benaderen alsof zij in stijl en waardigheid recht staan.' Wat we echter vaak doen is dat we mensen (denken te) troosten vanuit

“Laat talent niet verloren gaan — benut de kracht van iedereen

kleuterisering en kleinigheid: 'Och arme jongen toch, manneke toch.' Hoe goed bedoeld ook, op termijn ontnemen we mensen hiermee hun kracht. Het is beter om mensen in hun eigen kracht proberen te versterken.

Willen we de talenten van mensen optimaal benutten en in hun eigen kracht versterken - dan dient de basishouding van mensen op de werkvloer gelegen te zijn in het principe om altijd nieuwsgierig en verwonderd te zijn in én door het verhaal van de ander. Dit zorgt voor veilige organisaties die verbinden, vernieuwen en waar nodig veranderen. Mensen komen tot bloei in organisaties als we geloven in hun mogelijkheden en talenten en daar onze aandacht aan geven vanuit stijl en waardigheid om met de woorden van Dirk te spreken. Sociale innovatie helpt hierbij en is goed voor het individu én voor de werkvloer én voor de samenleving.

Wat is sociale innovatie?

Sociale innovatie kent vele definities. Een veelgebruikte definitie in Nederland, luidt: 'Sociale innovatie betreft de vernieuwing van de arbeidsorganisatie en maximale benutting van competenties, gericht op verbetering van de bedrijfsprestaties en ontplooiing van talent' (SER, 2023a). Sociale innovatie omschrijf ik vaak als 'een nieuwe manier

van kijken naar en inrichten van werk of samenwerking, zodat het productiever, betekenisvoller en plezieriger wordt'. Het mooie aan deze definitie is dat wat we uiteindelijk willen bereiken er duidelijk in staat: zorgen voor betere bedrijfsprestaties en ontplooiing van talent. Hoe dat moet gebeuren staat open, dat kan op veel manieren. Ook dat is mooi en past bij de realiteit: wat in de ene organisatie een revolutionaire vernieuwing is, is op een andere plek al een klassieke aanpak geworden. Zulke vernieuwingen, hoe simpel soms ook, blijven nodig: hoe kunnen we bijvoorbeeld zorgen dat schoonmakers – op werkplekken waar het kan – niet meer buiten kantoortijden, zoals in de avond of nacht, hoeven schoon te maken? Dat is goed voor hun welzijn en gezondheid, maakt ze zichtbaar, geeft ze respect en schept ruimte voor ontmoetingen met andere collega's. Daarmee kunnen we de polarisatie in onze samenleving ook een beetje tegengaan en maken we het beroep voor veel mensen aantrekkelijker.

Het belangrijkste doel van sociale innovatie is het verbeteren van de bedrijfsprestaties én oog hebben voor het welbevinden van medewerkers. Dat gebeurt niet alleen vanuit een sociaal motief. Medewerkers zijn productief als ze zich prettig voelen en doen waar ze aanleg of interesse voor hebben. Vanuit die optiek is er bij sociale innovatie veel aandacht voor het ontplooiën van talent. Daar komen het bedrijfsmatige en het sociale motief bij elkaar: ontplooiing van talent draagt bij aan welbevinden, maar zorgt er ook voor dat er geen talent verloren gaat, dat het menselijk potentieel

zo optimaal mogelijk wordt benut op de werkvloer.

De nadruk op optimale ontplooiing is volgens mij van groot belang, gezien de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en de afzetmarkt. We moeten werken met een arbeidsmarkt die krappere wordt, en waarbij werk verandert, terwijl er tegelijk steeds hogere klanteisen worden gesteld. Daarbij gaat het niet alleen om talentbenutting in arbeidsorganisaties, maar ook om een breder regionaal arbeidsmarktperspectief. Het gaat om het voorkomen van onnodige talentverspilling op belangrijke overstapmomenten naar de arbeidsmarkt. Bijvoorbeeld wanneer iemand na afronding van een opleiding op zoek is naar een eerste baan, vanuit een uitkeringssituatie betaald werk probeert te vinden of langer wil doorwerken na zijn of haar pensioen. Een goede regionale samenwerking op de arbeidsmarkt is belangrijk om wendbaar te blijven en talenten van mensen zo lang mogelijk en optimaal te benutten. Sociale innovatie zie ik hierbij als sleutel om op andere wijzen samen te werken en over organisatiegrenzen heen te stappen.

In de door ons gehanteerde definitie van sociale innovatie benoemen we niet hoe de innovatie plaats moet vinden. Zo kan bijvoorbeeld de rol van het management en de samenwerking tussen bedrijven en/of publieke instanties (in de keten en/of in een nieuw samenwerkingsverband) belangrijk zijn. Dit zal van situatie tot situatie verschillen. Sociale innovatie betreft vaak organisatorische veranderingen en nieuwe werkpraktijken (Oeij e.a., 2023). Dat laatste is te omschrijven als het participatief en in onderlinge samen-

hang vernieuwen van arbeid, organisatie en personeelsbeleid om het functioneren van medewerkers te verbeteren. Sociale innovatie is een continue uitdaging voor arbeidsorganisaties. Om een idee te krijgen om wat voor soort activiteiten het gaat, verwijs ik naar Kader 1. Hier noem ik enkele voorbeelden van sociale innovatie, zonder daarbij overigens uitputtend te zijn.

Sociale innovatie en regionale ontwikkeling

Sociale innovatie is dus een belangrijke drijvende kracht achter goed werkgeverschap en een goed functionerende arbeidsmarkt. De uitgebreide review van Oeij en zijn collega's (2023) laat ook drie niveaus terugkomen bij het benaderen van sociale innovatie: personen en groep op het individuele niveau, het organisatieniveau en het maatschappelijke niveau, bijvoorbeeld op branche of regionaal niveau. Relatief veel onderzoek is gedaan op individueel en organisatieniveau. Op maatschappelijk niveau ligt er een meer braakliggend onderzoeksterrein.

De waarde van sociale innovatie voor regionale ontwikkeling benadrukken Totterdill en Hague (2004) in hun werk. Zij stellen dat sociale innovatie een product van complexe sociale interacties is en niet alleen vanuit de organisatie, maar tussen de organisatie en de brede groep van stakeholders. Dit leidt, aldus Totterdill en Hague, tot uitkomsten met economische en sociale gevolgen die verder reiken dan de organisatie 'an sich'. Zo kan regionale samenwerking leiden tot allerlei vormen van uitwisseling zo-

- Ontwikkelen van nieuwe managementvaardigheden
- Het werk flexibel organiseren (bijv. brede inzetbaarheid; flexibele werktijden)
- Slimmer organiseren (bijv. steeds nieuwe combinaties maken tussen verschillende manieren van het organiseren van het werkproces)
- Samenwerken met externen, deelnemen in netwerken, co-creatie
- Strategische oriëntatie (bijv. inspelen op externe ontwikkelingen; nieuwe kennis ophalen)
- Maatwerk in arbeidsrelaties
- Ontwikkeling en opleiding van (kwetsbare) medewerkers
- Samenwerking in arbeidsverhoudingen
- Gezondheidsmanagement (vitaliteit)
- Employability (leeftijdsbewust personeelsbeleid)

Kader 1: Voorbeelden van sociale innovatie

als kennis, middelen en, wat mij betreft ook, eenvoudigere toegang tot ongekend talent voor arbeidsorganisaties in de regio. Dat hier nog het nodige werk te verrichten is, laat recent onderzoek van de arbeidsinspectie (2024) naar mensen uit de doelgroep banenafpraak die langdurig niet aan het werk komen, zien. Zo is het schakelen in de participatieketen, bijvoorbeeld tussen reguliere baan en beschut werk, niet eenvoudig wanneer dit voor iemand wenselijk zou zijn.

Door de regionale samenwerking te omarmen, kunnen we gezamenlijk bouwen

aan een duurzame toekomst waarin iedereen op gelijkwaardige wijze meedoet op de arbeidsmarkt. Het gaat om een holistische benadering die gericht is op het verbeteren van de interacties tussen individuen, organisaties en de regionale samenleving als geheel. Dit betekent ook het heroverwegen van traditionele werkstructuren en -praktijken. Het creëren van nieuwe partnerschappen tussen bedrijven, onderwijsinstellingen en overheidsinstanties zal de regionale economie stimuleren en de arbeidsmarkt verrijken, maar vraagt lef om het anders te doen. Durven we bijvoorbeeld diverse kwetsbare groepen actief te betrekken bij besluitvormingsprocessen?

Waarom is sociale innovatie belangrijk?

Dat bedrijven en instellingen gebruikmaken van sociale innovatie is niet nieuw. Er zijn altijd organisaties geweest die kritisch keken naar aspecten als hun manier van (samen)werken, organiseren en aansturen van medewerkers. Toch is het stimuleren van sociale innovatie en laten zien hoe het werkt nog steeds van groot belang, omdat het in de praktijk nog te weinig wordt gedaan (SER, 2023a). In de afgelopen vijftien jaar is zowel in Nederland als in het buitenland onderzoek gedaan naar vernieuwing van arbeidsorganisaties. Uit de bevindingen blijkt

dat veel bedrijven en instellingen mogelijkheden zien om in de toekomst meer en specifiek werk te maken van sociale innovatie. Te vaak blijft de focus liggen op technologische innovaties. Bedrijven die naast technologische innovaties ook sociale innovaties doorvoeren, blijken aanzienlijk beter te presteren (SER, 2023a). Ook blijkt uit de *European Community Innovation Survey* (CIS) dat sociale innovatie de enige vorm van innovatie is die leidt tot hogere productiviteit en dat product- en procesinnovaties alleen tot hogere productiviteit leiden als ze gecombineerd worden met sociale innovatie (Polder, van Leeuwen, Mohnen & Raymond, 2010).

Daarnaast laten verschillende onderzoeken zien dat sociale innovatie ook een positief effect heeft op medewerkers (Pot, 2011). Totterdill en collega's (2002) laten zien dat zo een 'high road to innovation' wordt ingeslagen: door de verhoogde medewerkersbetrokkenheid en hoge kwaliteit van arbeid ontstaat duurzame innovatie en dat leidt weer tot hogere productiviteit, kwaliteit en lagere kosten. Sociale innovatie komt echter niet altijd makkelijk van de grond, omdat het als veranderingsproces weerstanden kan oproepen. Uit internationale vergelijkingen blijkt dat de arbeidsproductiviteit in Nederland minder hard groeit en dat de aantrekkelijkheid en de kwaliteit van werk ook verbeterd kunnen worden (SER, 2023a). We hebben werk te doen om van sociale innovatie een duurzame en succesvolle toepassing te maken. Dat dit belangrijk is, staat buiten kijf: sociale innovatie inzetten draagt bij aan verbeteringen die leiden tot effectieve arbeids-

*Sociale innovatie
begint waar mensen
elkaar zien én serieus
nemen*

organisaties. Zulke organisaties hebben we nodig in onze samenleving, want die dragen bij aan onze brede welvaart en goed werk voor iedereen.

A perfect storm

Vooropgesteld, het is geen eenvoudige opgave om te komen tot goed werk voor iedereen. De arbeidsmarkt lijkt ‘a perfect storm’ waarin alles samenkomt. We zien dat werk technologiseert, intensiveert en flexibiliseert wat aanzienlijke gevolgen kan hebben voor het welzijn en de financiële zekerheid van werkenden en werkzoekenden (WRR, 2020). Er is serieus werk aan de winkel als we kijken naar de kwetsbaren op de arbeidsmarkt. Als we uitgaan van een conservatieve schatting en alleen kijken naar de groep mensen die willen en (op korte termijn) kunnen werken maar nog geen baan hebben gevonden, hebben we het in totaal over ongeveer een miljoen mensen met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt. Als we de definitie oprekken door alle mensen te includeren die op dit moment een kwetsbare positie hebben op de arbeidsmarkt – bijvoorbeeld vanwege een flexibel contract of een chronische ziekte – dan rekenen sommige bronnen liefst één op de vijf Nederlanders tot de groep met minder kansen op de arbeidsmarkt (Dijkers e.a., 2021). Het gaat dus om een omvangrijk deel van de beroepsbevolking

met minder kansen op goed werk. Het gaat daarbij niet alleen om de hoeveelheid werk, maar ook om de aard en kwaliteit van het werk die onder druk komen te staan.

Goed werk voor iedereen

Tsjechisch econoom Tomáš Sedláček is in zijn prachtige boek getiteld *De economie van goed en kwaad* op zoek naar economische zingeving. Hij laat zien dat de economie zoveel meer dan een wiskundige wetenschap en vooral een uiting is van de cultuur waarin we leven, een weerspiegeling van onze samenleving. We hebben dan niet zoveel aan modellen, maar meer aan veelzeggende verhalen van mensen over mensen aan mensen. Verhalen die gaan over ‘goed leven en werken’ en over de voldoening die het geeft aan mensen om van betekenis te zijn. Hier zouden we in onze samenleving meer aandacht voor mogen hebben. Gelukkig zien we dit ook steeds meer gebeuren.

Een mooi praktijkvoorbeeld over betekenisvol werken, vind ik de werkwijze en cultuur bij een garagebedrijf waar ze met jongeren, die vaak onder de participatiewet vallen, klassieke auto's restaureren. Ze leren, in eigen tempo, de benodigde vaardigheden bij het bedrijf. Ze gaan samen voor het leveren van hoge kwaliteit, maar zonder elkaar te veel te belasten. Sterker nog, ze trekken samen op, maken plezier, hebben oog voor elkaar en leren van en met elkaar. Medewerkers voelen zich gewaardeerd, leren elke dag en zijn van betekenis. En niet onbelangrijk: klanten zijn dik tevreden met de restauratie van hun ‘heilige koe’. Dit vraagt

“Verwondering en nieuwsgierigheid vormen de basis voor verbinding

Goed werk voor iedereen vraagt lef om het anders te doen

wel om een inspirerende visie van het management en het lef om het anders te doen.

Sociale innovatie als aanjager van goed werk

Zoals dit voorbeeld laat zien, zijn goede arbeidsorganisaties de sleutel tot meer kwaliteit op en van het werk. Daarbij speelt sociale innovatie een cruciale rol, zodat het beste in mensen naar boven wordt gehaald. Niet alleen het beste naar boven halen op korte termijn, maar juist met oog voor de lange termijn. Dit is cruciaal voor een gezonde economie, waar we het vooral moeten hebben van de mensen, het menselijk kapitaal (WRR, 2020; SER, 2023b). Oeij en zijn collega's (2023) benoemen ook dat sociale innovatie zowel direct als indirect een belangrijke rol speelt bij de strategie die gericht is op het bevorderen van goed werk. Zo'n strategie combineert het bevorderen van de kwaliteit van het werk met betere economische prestaties, meer innovatie en meer inclusie en een eerlijkere verdeling van de inkomsten.

Om meer bedrijven en instanties bewust te maken van de kansen en mogelijkheden die sociale innovatie biedt en hen te helpen bij de concretisering, is een gezamenlijke inzet nodig van alle betrokken partijen, zowel op het niveau van de werkgever als op het niveau van een

regio, sector, branche en/of beroepsgroep (SER, 2023b). Zo valt te denken aan een programmatische regionale aanpak en aan het inzichtelijk maken van goede praktijkvoorbeelden. In een van onze onderzoeksprojecten monitoren we de instroom van zij-instromers bij installatiebedrijven. Hierbij zijn video-opnames gemaakt waarin allerlei dilemma's in werksituaties aan de orde komen, zoals leeftijdsverschillen, taalgebruik en omgangsvormen. Hier kunnen bedrijven snel praktische ideeën mee opdoen. De regionale samenwerking, bijvoorbeeld in de uitwisseling van dit soort voorbeelden, inzichten en materialen zou de effectiviteit van sociale innovatie op goed werk binnen bedrijven en instellingen in de regio, mijns inziens, versnellen en versterken.

Sociale innovatie is geen optie, maar noodzakelijk om onze brede welvaart op peil te houden en om de maatschappelijke transities goed te laten verlopen. Daarbij hoort het streven naar een veerkrachtige arbeidsmarkt en inclusief werkgeverschap onze nieuwe standaard te zijn. Het vereist, zoals gezegd, een gezamenlijke inspanning van bedrijven, onderwijsinstellingen, overheden en de maatschappij om barrières te doorbreken en werkomgevingen te creëren waarin diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie op natuurlijke wijze gedijen (Mathoera, 2022).

Sociale innovatie biedt arbeidsorganisaties en arbeidsmarktregio's dus mogelijkheden om de inclusiviteit te verhogen, talenten beter te benutten en complexe veranderingen het hoofd te bieden. La-

ten we samen bouwen aan een toekomst waarin iedereen de kans krijgt om zijn volledige potentieel te ontwikkelen en in te zetten in het werk; in het bijzonder voor de kwetsbare groepen. Dit is onze morele verplichting naar elkaar of, zo je wilt, onze maatschappelijke verantwoordelijkheid, én ik zie het ook als strategie voor betere bedrijfsresultaten en een bloeiende samenleving.

Literatuur

- Dijkers, J., Drop, H. & van der Aa, P. (2021). HRM-uitdagingen rond de inclusieve arbeidsmarkt. Inzichten uit praktijkgericht onderzoek. *Tijdschrift voor HRM*. Editie 4, p. 20 - 31.
- Mathoera, M. (2022). *De inclusieve organisatie*. Berghauser Pont Publishing.
- Nederlandse Arbeidsinspectie (2024). *Op papier arbeidsvermogen, in de praktijk geen reële kans op werk. Onderzoek naar mensen uit de doelgroep banenafpraak die langdurig niet aan het werk komen*. Van: <https://www.nlarbeidsinspectie.nl/publicaties/rapporten/2024/07/16/op-papier-arbeidsvermogen-in-de-praktijk-geen-reele-kans-op-werk>
- Oeij, P.R.A., Dhondt, S., & McMurray, A.J. (eds.). (2023). *A research agenda for workplace innovation: The challenge of disruptive transitions*. Cheltenham, UK, Northampton, MA, USA: Edward Elgar Publishing.
- Polder, M., Leeuwen, G.V., Mohnen, P., & Raymond, W. (2010). Product, Process and Organizational Innovation: Drivers, Complementarity and Productivity Effects. *CIRANO-scientific publications*, 2010s-28.
- Pot, F. (2011). Workplace innovation for better jobs and performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 60 (4), p. 404-415.
- Sedláček, T. (2012). *De economie van goed en kwaad: De zoektocht naar economische zingeving van Gilgamesj tot Wall Street*. Schiedam: Scriptum.
- SER (2023a). *Organiseer het werk anders, voor brede welvaart*. SER. <https://www.ser.nl/nl/Publicaties/advies-sociale-innovatie#:~:text=Sociale%20innovatie%20is%20het%20vernieuwen,hel%20verbetert%20ook%20de%20bedrijfsprestaties>.
- SER (2023b). *Waardevol werk: publieke dienstverlening onder druk, oplossingsrichtingen voor de arbeidsmarktkrapte*. nr. 1. SER.
- Totterdill, P., & Hague, J. (2004). Workplace innovation as regional development. In: Fricke, W. & Totterdill, P. (eds), *Action research in workplace innovation and regional development* (pp. 43-79). Amsterdam: John Benjamins.
- Totterdill, P., Dhondt, S., & Milsome, S. (2002). *Partners at work? A report to Europe's Policy Makers and Social Partners*.
- Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (2020). *Het betere werk. De nieuwe maatschappelijke opdracht*, WRR-Rapport 102, Den Haag: WRR.