

## 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/2066/121509>

Please be advised that this information was generated on 2021-06-24 and may be subject to change.

A man with a beard, wearing a dark suit, white shirt, and striped tie, is walking on a red running track. He is holding a folder or book under his left arm. The track has white lane markings and yellow arrows pointing in the direction of the lanes. The background shows the curved lanes of the track receding into the distance.

Sociale innovatie  
vergt **visie**



Het Nieuwe Werken kan alleen succesvol zijn als het wordt gedragen door visionaire leiders. Dat is de stellige overtuiging van emeritus hoogleraar Sociale Innovatie Frank Pot.

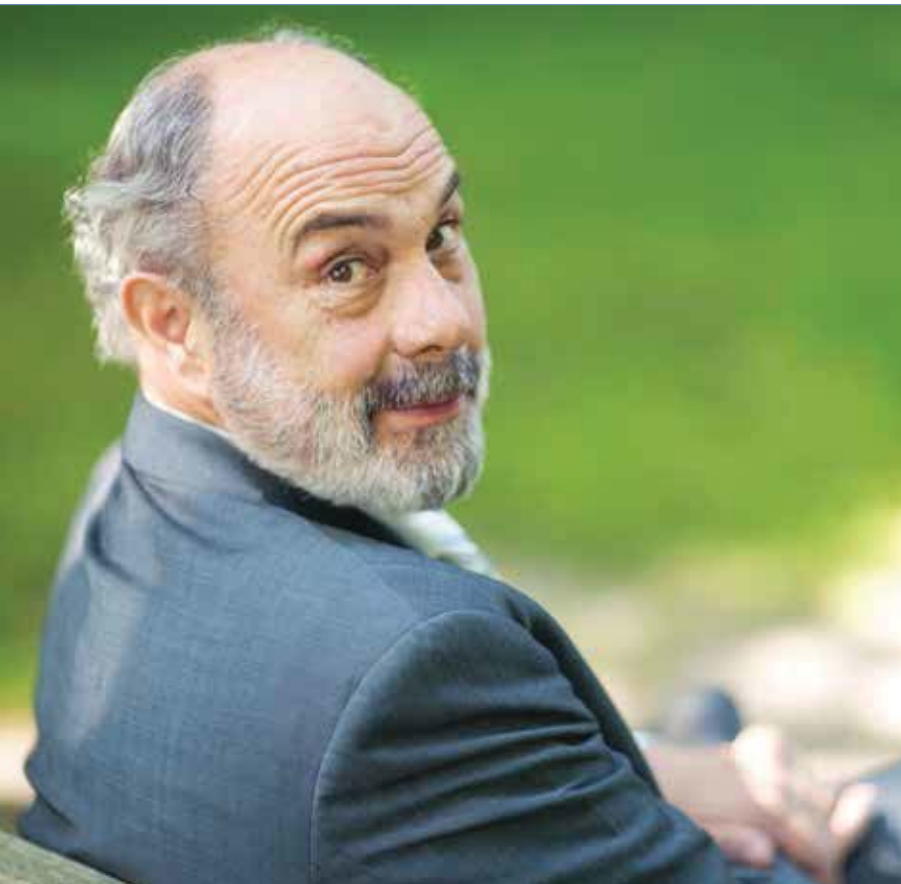
**M**arc Jetten introduceert in het openingsartikel van deze publicatie de term sociale innovatie. Sociale innovatie wordt wel gedefinieerd als de vernieuwingen in de arbeidsorganisatie en in arbeidsrelaties die leiden tot verbeterde prestaties van de organisatie, meer werkplezier en ontplooiing van talenten. Onderdeel daarvan is Het Nieuwe Werken.

'Het Nieuwe Werken vraagt om inspirerende leiders, mensen die echt snappen waar het om gaat en dat in al hun uitingen uitdragen. En die als er een keer iets misgaat zeggen: dat is helemaal niet erg, want we zijn bezig met ver-

nieuwing. Als dat niet aan de bovenkant door de leiders wordt ondersteund, dan hoeft je er niet aan te beginnen, dan eindigt het in frustratie.' Als arbeids- en organisatiesocioloog benadert Frank Pot sociale innovatie niet alleen als het verbeteren van organisatieprestaties maar ook van het verbeteren van de kwaliteit van de arbeid. Daarbij gaat het erom dat werknemers voldoende mogelijkheden hebben om hun eigen werk te organiseren en tegelijk de kans krijgen om zich te ontwikkelen. Op organisatieniveau bereik je daarmee dat er beter wordt geproduceerd, dat het innovatief vermogen van de organisatie toeneemt en dat de inzet-



EEN COACH STAAT NAAST IEMAND EN EEN LEIDINGGEVENDE STAAT ERBOVEN. DAT MOET JE NIET DOOR ELKAAR HALEN. EEN LEIDINGGEVENDE KAN ZICH WEL MEER COACHEND OPSTELLEN.



baarheid van medewerkers, zowel binnen als buiten de organisatie, groeit. Bij sociale innovatie, stelt Pot, komt daarom veel meer kijken dan alleen plaats- en tijdafhankelijk werken en sturing op resultaat in plaats van op aanwezigheid. 'Dat alleen is niet genoeg om vertrouwen, doelmatigheid en productiviteit in een organisatie te realiseren. HNW is, in zijn beperkte betekenis, maar een deel van wat je zou kunnen doen. Als je doelmatiger of slimmer wilt werken, dan gaat het erom hoe je technologie, personeel en organisatie slim met elkaar verbindt. De eerste focus moet dan zijn hoe het werk wordt georganiseerd. Wat wil je in een onderneming bereiken en hoe organiseer je het werk dat daarvoor moet worden gedaan in taken en processen? Dat is de kern.'

#### WERKOVERLEG

Om die vraag te beantwoorden moet een leidinggevende volgens Frank Pot in de eerste

plaats te rade gaan bij zijn medewerkers. 'Als de intentie is om de organisatie te vernieuwen en klanten beter te bedienen, dan zou de eerste vraag van leidinggevendenden aan hun medewerkers moeten zijn: hoe kunnen we het werk dat jullie nu doen beter doen? Een van de kanttekeningen die ik bij HNW maak, is dat alles heel erg individualistisch wordt ingevuld. Dan gaat het over de medewerker meer verantwoordelijkheid geven, de medewerker meer vertrouwen geven, de medewerker in zijn kracht zetten, een goed functioneringsgesprek voeren. Dat is allemaal goed hoor. Maar uit het oogpunt van organisatieprestaties gaat het erom hoe de organisatie presteert; dus in het geval van gemeenten hoe de organisatie voor de burgers doelmatig en effectief een ondersteunende, verzorgende, dienstverlenende rol speelt.

Daarvoor moet je niet alleen naar de individuele medewerkers kijken, maar ook uitzoeken hoe je die samen tot de hoogste prestatie

ALS JE DOELMATIG WILT ZIJN MOET JE NIET ALLEEN  
INDIVIDUEEL, MAAR OOK OP AFDELINGS- EN  
ORGANISATIENIVEAU IN GESPREK. DAT HEET, MET EEN  
HEEL OUDERWETS WOORD, WERKOVERLEG.

brengt. Als je doelmatig wilt zijn en de competenties van je mensen optimaal wilt ontwikkelen, dan moet je niet alleen individueel, maar ook op afdelings- en organisatieniveau met ze in gesprek gaan. Dat heet, met een heel ouderwets woord, werkoverleg. Dus dat je, op basis van wat je de vorige week hebt geleerd, met elkaar bespreekt hoe het werk beter georganiseerd kan worden. Dat soort continue vernieuwing komt nauwelijks meer voor.'

**GEZAGSVERHOUDING BLIJFT**

Om zowel individueel als met een hele afdeling waardevolle gesprekken te kunnen voeren, moeten medewerkers zich wel veilig voelen. Vertrouwen is niet voor niets een kernwoord bij HNW. Maar ook daar heeft Pot een kanttekening bij. 'Het is evident dat vertrouwen belangrijk is', zegt hij. 'Maar soms slaat het te veel door naar het idee dat leidinggevende en medewerker meer gelijkwaardig moeten worden. Terwijl de structuur erachter daar niet

helemaal mee in overeenstemming is, want er is nog steeds een gezagsrelatie, of in jargon: een loonafhankelijkheidsverhouding. En dat blijft. Als je je dat niet realiseert, dan ga je onrealistische beelden creëren. Een te positief of te idealistisch mensbeeld ontnemt het zicht op de structurele gezagsverhoudingen die er altijd blijven.

In dit verband wordt ook vaak gezegd dat de leidinggevende een coach moet worden. Maar dat is fout. Een coach staat naast iemand en een leidinggevende staat erboven. Dat moet je niet door elkaar halen. Een leidinggevende kan zich wel meer coachend opstellen.'

**EXTERNE REGELMOGELIJKHEDEN**

Bij dit alles is het goed te beseffen dat ook externe factoren van invloed zijn op wat men de kwaliteit van de arbeid noemt. Die kwaliteit wordt bepaald door de mate waarin mensen hun eigen werk kunnen organiseren en de kans hebben om zich te ontwikkelen. Pot: 'Als

**Frank Pot**

Prof. dr. F.D. Pot was in 2008 de eerste hoogleraar Sociale Innovatie in Nederland. Zijn bijzondere leerstoel bekleedde hij aan de Radboud Universiteit in Nijmegen. Inmiddels is hij met emeritaat en zet hij zijn werk voort, onder meer als adviseur van sociale partners en van de Europese Commissie. Eerder was Pot ruim tien jaar directeur van TNO Arbeid en in die tijd was hij ook bijzonder hoogleraar Arbeid en Technologie aan de Universiteit Leiden. Pot was mede-oprichter van het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie (NCSI).



je mensen in werkoverleg laat meepraten over hoe het werk georganiseerd wordt, dan moet je het ook hebben over externe factoren, zoals targets. Die worden vaak van bovenaf opgelegd, zonder dat besproken wordt of die wel realistisch zijn.

In vaktermen noemen we dat de externe mogelijkheden tegenover de interne mogelijkheden die een medewerker, binnen een gegeven functie, de ruimte geven om de dingen in een bepaalde volgorde te doen op basis van professionele autonomie. In gesprekken over het werk gaat de discussie vaak daarover. We vergeten nog weleens dat die externe mogelijkheden ook belangrijk zijn. Op grond van eigen onderzoek gebaseerd op data van de European Working Conditions Survey heb ik kunnen vaststellen dat de externe mogelijkheden zelfs belangrijker zijn voor het welzijn en de betrokkenheid bij de organisatie van werknemers.'

Die bevindingen sporen met resultaten uit

onderzoek van A+O fonds Gemeenten, waaruit blijkt dat ambtenaren in gemeenten waar HNW is ingevoerd tevreden zijn over de autonomie in hun werk, maar tegelijk aangeven wel last hebben van de bureaucratische regels. Dan gaat het dus over externe regelmogelijkheden. Die constatering ontlokt aan Pot nog een vierde kanttekening bij HNW. 'Bij HNW hoort dat verantwoordelijkheden laag in de organisatie worden gelegd. Mensen krijgen veel verantwoordelijkheid voor hun resultaten, maar als ze daarbij geen bevoegdheden en geen regelmogelijkheden krijgen, inclusief externe regelmogelijkheden, dan komt het erop neer dat ze in het diepe worden gegooid. Dan is het: zorg maar dat je aan je resultaat komt. Theoretisch noemen we dat de discrepantie tussen regelvereisten en regelmogelijkheden en dat is een majeur stressrisico. De prestaties van een organisatie staan of vallen met de medezeggenschap en de bevoegdheden van medewerkers. Of zoals de vroegere vakbondsman Arie

### Kennisbank sociale innovatie

Essentieel bij het vernieuwen van een organisatie en daarmee het vergroten van doelmatigheid en productiviteit, is goed luisteren naar de eigen medewerkers. Verschillende studies hebben uitgewezen dat de werkvloer een goudmijn is voor nieuwe ideeën. Zo blijkt uit internationaal onderzoek door Price Waterhouse dat ongeveer 80 procent van de innovaties in de organisatie afkomstig is van mensen op de werkvloer. Uit ander onderzoek bleek dat Japanse werknemers de meeste ideeën inbrengen, met aanzienlijk economisch rendement.

Meer over deze studies en heel veel meer informatie over sociale innovatie is te vinden op <http://www.kennisbanksocialeinnovatie.nl>.

### Het rendement van het ideeënmanagement in verschillende landen

	Duitsland	Zweden	Japan
Aantal ingebrachte ideeën per werknemer per jaar	<b>0,46</b>	<b>0,53</b>	<b>21</b>
Participatiegraad	<b>16,8%</b>	<b>20,7%</b>	<b>70,4%</b>
Realisatiegraad	<b>61%</b>	<b>51%</b>	<b>86%</b>
Netto-opbrengst per werknemer per jaar	<b>€ 339, -</b>	<b>€ 224,-</b>	<b>€ 3.432, -</b>

*Bron: Isaac Getz, De Innovatiekracht van ideeën*

Groeneveld zei: “Geen kilo verantwoordelijkheid voor een ons medezeggenschap”.

#### POSITIEVE ONTWIKKELINGEN

Ondanks de kanttekeningen die Pot plaatst bij HNW, slimmer werken of hoe sociale innovatie nog meer wordt genoemd, is hij positief gestemd over de ontwikkelingen. ‘De dingen die ik noem zijn aandachtspunten. Maar ik zie in allerlei branches heel veel gebeuren. Er zijn vele voorbeelden van gigantische productiviteitsstijgingen. Er zijn inmiddels honderden

adviesbureaus die zich profileren met sociale innovatie of duurzame inzetbaarheid. Bij Economische Zaken is in kader van Topsectorenbeleid aandacht voor de *human capital* agenda, de Europese Commissie heeft een programma ‘Workplace Innovation’ opgestart. Zelfs bij de rijksoverheid ziet men in dat er iets moet gebeuren. Het gaat absoluut de goede kant op.’

#### SER-adviezen

‘Iedereen die iets met sociale innovatie wil zou het SER advies *Welvaartsgroei door en voor iedereen* uit 2006 moeten lezen. Dat is nog steeds het mooiste document over sociale innovatie dat er is’, zegt Frank Pot ‘In 2011 heeft de SER nog een aardig advies hierover uitgebracht, *Tijd van de samenleving*, waarin staat dat sociale innovatie niet alleen binnen organisaties nodig is, maar dat ook in de samenleving als geheel aanpassingen nodig zijn.’

[www.ser.nl/nl/publicaties/adviezen.aspx](http://www.ser.nl/nl/publicaties/adviezen.aspx)







GEEN KILO  
VERANTWOORDELIJKHEID  
VOOR EEN ONS  
MEDEZEGGENSCHAP.