

Tekst 1

Module 1 Wat is sociale innovatie?

Dit is de tekst van het college-interview over Sociale Innovatie. Deze tekst is uitgebreider dan de video (die is ingekort) en geeft daardoor een bredere uitleg met meer voorbeelden.

W= Wouter; P= Peter

P: Welkom bij de MOOC “Sociale innovatie en vernieuwing binnen logistiek en transport” van TKI, Top consortium Kennis en Innovatie, in samenwerking met Dinalog, TNO en NWO.

W: Mijn naam is Wouter van der Torre. Ik ben onderzoeker bij TNO. Vandaag gaan we het hebben over sociale innovatie: wat is het, en hoe kun je het gebruiken in logistiek en transport. En in het bedrijf waar je werkt.

Naast mij zit Peter Oeij. Eveneens onderzoeker bij TNO, op het gebied van sociale innovatie.

Peter welkom. Om maar met de deur in huis te vallen. **Wat is sociale innovatie** eigenlijk?

P: Sociale innovatie valt uit een in de woorden **sociaal** en **innovatie**. Sociaal gaat over mensen en organiseren in een bedrijf. Innovatie betekent hier vernieuwend omgaan met mensen en organiseren. Voordat ik vertel wat dat dan is, is het van belang te weten waarom dit nodig is. Sociale innovatie is namelijk de tegenhanger van technische of technologische innovatie. Technische innovatie gaat over het ontwikkelen en invoeren van nieuwe technologie. Denk hierbij aan robotisering en automatisering. Maar in logistiek en transport kan het vooral ook gaan om distributiesystemen, platooning van vrachtwagenvervoer – dus het automatisch besturen van achter elkaar rijdende trucks -, en logistieke systemen. Voor bedrijven gaat het overigens meestal niet om het uitvinden zelf, maar om het toepassen en invoeren van technische innovaties. Daar is sociale innovatie weer van belang, want de technische innovatie moet wel werken en geaccepteerd worden. Daarvoor moet een bedrijf vaak vernieuwend omgaan met mensen en organiseren.

W: Dus als ik je goed begrijp heeft **technische innovatie** de **sociale innovatie** nodig om goed te werken. En je zegt ook dat bedrijven in de logistiek en transport meestal niet zelf technisch innoveren, maar wel nieuwe technologie invoeren en toepassen. Hoe moeten we dit dan begrijpen? Is sociale innovatie ook nuttig als je niet een uitvinder bent, een Willie Wortel zeg maar, en toch vernieuwing doorvoert in je bedrijf?

P: Ja dat is helemaal waar. Bedrijven kunnen bij elke vernieuwing, of dat nu gaat om de aanschaf van een nieuwe vrachtwagen met geavanceerde navigatiesoftware, de ICT die de interne processen ondersteunt van import en export op kantoor, of de mechanisering van je magazijn, telkens de vraag stellen: zijn de medewerkers goed voorbereid en is de organisatie goed ingericht om de vernieuwing goed te laten werken.

W: Je zegt dat sociale innovatie vooral gaat over de **mensen** en het **organiseren**. Waar moet ik dan aan denken? Stel je voor, ik ken een transportbedrijf dat wil software inbouwen in trucks om de rijprestaties van medewerkers economisch te optimaliseren aan de ene kant, en om optimale informatie van de klanten te verkrijgen aan de andere kant. Wat komt daar bij kijken?

P: Een belangrijk vertrekpunt bij sociale innovatie is **medewerkersbetrokkenheid**. Medewerkers hebben de kennis en ervaring om mee te denken hoe een vernieuwing het best werkt. Zij moeten er immers zelf mee werken. In jouw voorbeeld is, aan de ene kant, sociale innovatie samen met de medewerkers bekijken welke aspecten van rijprestaties zijn te verbeteren en hoe de informatie beschikbaar wordt gesteld; denk aan benzineverbruik, veilig rijden, slim beladen van het voertuig zodat je ook snel kan lossen en laden. En wat betreft de klantinformatie gaat het om het goed bespreken wat voor de klant belangrijk is aan de andere kant. Denk aan exacte tijden van levering, of het alert zijn op de wensen die de klant vertelt en die goed terugkoppelen in het systeem. Maar de essentie van medewerkersbetrokkenheid is dit: je kan beter met medewerkers vooraf bespreken hoe je het aanpakt, dan hen achteraf informeren zo van 'hier is het nieuwe systeem waarmee je gaat werken'. In het laatste geval zal je kunnen stuiten op **weerstand** en allerlei vragen en twijfel, die je had kunnen voorkomen als je hun eerder had betrokken bij het bedenken van de software.

W: Dus medewerkersbetrokkenheid is een belangrijke voorwaarde voor het succes van de technologische innovatie? Heb je nog andere voorbeelden van bedrijven die sociale innovatie toepassen?

P: Een heel ander voorbeeld van sociale innovatie wordt toegepast door **Jordex, een stuwadoorsbedrijf**. Zij hebben een zogenaamd **Innovatieteam** ingericht. Dat team bestaat bewust uit de jongere medewerkers. Zij hebben als taak te bedenken hoe het bedrijf haar werkprocessen kan verbeteren, met de nadruk op ondersteuning van het werk door hun ICT systemen. Hier is sociale innovatie het nadrukkelijk betrekken van medewerkers bij ICT innovatie. De jonge medewerkers voelen zich zeer gewaardeerd om mee te mogen denken aan voor het bedrijf strategische keuzen. Een andere bedrijf, **DSV Solutions**, dat is een distributie en transportbedrijf, past het vernieuwen met medewerkers ook heel bewust toe. Hun filosofie is dat je alle medewerkers kan stimuleren om mee te doen met verbetertrajecten, door medewerkers het vertrouwen te geven en de ruimte te bieden om met hun eigen plannen en ideeën te komen. DSV heeft een eigen leerprogramma gemaakt voor leidinggevenden om mensgericht werken en leidinggeven breed uit te rollen. Nu blijkt dat bij vernieuwingsprojecten de leidinggevenden een meer coachende rol vervullen dan voorheen, en dat medewerkers meer inspraak hebben.

[Zie ook: video over de twee casussen Jordex Forward & Shipping en DSV Solutions]

W: Het betrekken van medewerkers bij vernieuwing en innovatie is makkelijker gezegd dan gedaan. Bovendien, zei je eerder, moet je ook **vernieuwend omgaan met organiseren**. Wat is dat eigenlijk?

P: Ten eerste is het goed even vast te houden aan het idee dat sociale innovatie een **middel** is om te verbeteren, en niet een doel op zichzelf. Dus: waarom doe je het? Allereerst om uiteindelijk de bedrijfsprestaties te verbeteren, door betere dienstverlening, kostenbesparing en een goede concurrentiepositie. En daarnaast helpt sociale innovatie om het werk van medewerkers **uitdagender** te maken. Ze krijgen meer kans nieuwe dingen te leren en ze worden gehoord. Dat versterkt hun motivatie en hun prestatie. Die twee dingen bij elkaar, betere bedrijfsprestatie en medewerkersprestatie versterken vervolgens weer het innovatieve vermogen van het bedrijf als geheel. Dat heet ook wel de **lerende organisatie**.

W: Ok. Dus sociale innovatie heeft veel weg van de lerende organisatie. Kun je vertellen wat dat organiseren dan inhoudt?

P: Nu wordt het meer theoretisch. Maar bedenk dat je een organisatie, zoals elk bedrijf, kunt bekijken met een **cultuurbril** en een **structuurbril**. Ik begin met structuur. Je kan als bedrijfsleiding het bedrijf centraal of decentraal aansturen. **Centraal** betekent dat de bazen bepalen wat er gebeurt. **Decentraal** betekent dat je de medewerkers van onderop inspraak geeft. Je snapt al dat sociale innovatie het decentraal aansturen aanmoedigt want dat vergroot de medewerkersbetrokkenheid. Nu leert de voorkeur voor centraal of decentraal aansturen ons hoe het werkproces wordt ingericht. Je kunt je voorstellen dat het werkproces bestaat uit **taken**. Neem bijvoorbeeld het werkproces 'het vervoeren van goederen voor klanten en het laden van vrachtwagens'. In dit werkproces doet de afdeling planning allerlei plantaken. Op basis daarvan verricht de afdeling magazijn het gereed maken van transportorders; en op basis daarvan laadt de chauffeur of de distributiemedewerker de vrachtwagen of de container. Je ziet hierin een volgorde van **beslissende taken en uitvoerende taken**. Die kan heel strikt zijn voorgeschreven. Centraal aangestuurd dus. Of die volgorde kan ook meebepaald worden door de magazijnmedewerker en de chauffeur. Bijvoorbeeld: als de chauffeur zelf de volgorde van afleveradressen mag bepalen, kan hij of zij ook de vrachtwagen laden naar eigen voorkeur.

Waar het in dit voorbeeld om gaat is dat de voorkeur voor centraal of decentraal aansturen, de beslistaken, doorwerkt in de **autonomie** die de chauffeur heeft in de werktuitvoering, de uitvoerende taken. Met andere woorden de structuur bepaalt wie wat waarover te vertellen heeft, wie managet en wie uitvoert. **Vanuit sociale innovatie heeft een bedrijf de keuze** of je dat centraal of decentraal doet. En als je kiest voor centraal aansturen, dan zet je een rem op medewerkersbetrokkenheid, en hun motivatie om mee te denken over vernieuwing.

W: Ok. Dus de structuurbril vertelt ons hoe het werkproces is georganiseerd. En de wijze van organiseren heeft meer of minder autonomie voor de medewerkers tot gevolg. En dat is weer van invloed op de bereidheid van medewerkers om mee te werken aan de innovatie. Dat is al best ingewikkeld. En hoe werkt de cultuurbril dan?

P: De cultuur is een gevolg van de structuur. Kijk, de wijze waarop je het werkproces inricht heeft gevolgen voor wat mensen mogen en kunnen doen. Cultuur is eigenlijk hoe mensen in de organisatie zich **gedragen**, hoe zij met elkaar omgaan. Denk aan de uitspraak: iedereen weet hoe het er hier aan toe gaat, hoe de hazen lopen, hoe het wel en niet hoort. Ik noem cultuur ook wel 'gestold gedrag'. En dat zie je terug in de stijl van leidinggeven en de wijze van samenwerking in een bedrijf. Als ik zeg dat de cultuur een gevolg is van structuur, bedoel ik, bijvoorbeeld, dat de **manier van leidinggeven** een gevolg is van centraal of

decentraal aansturen. Je voelt hem al aankomen. Bij centraal aansturen is leidinggeven vaak heel gericht vertellen wat medewerkers moeten doen, terwijl bij decentraal aansturen de leiding meer overlaat aan medewerkers, medewerkers ondersteunt en raadpleegt. En elke stijl heeft weer gevolgen voor de mate waarin medewerkers zich betrokken voelen en uitgenodigd weten, om mee te denken over innovatie.

W: Als ik het begrip zijn structuur en cultuur eigenlijk een optelsom. Ze versterken elkaar. Als je sociale innovatie nu zó wil inzetten dat je de **medewerkersbetrokkenheid** zo sterk mogelijk maakt, wat moet je dan doen?

P: Je moet dan **eerst de structuurbril** opzetten en je de vraag stellen 'hoe is ons werkproces ingericht?'. Hebben medewerkers alleen uitvoerende taken, of kunnen ze over bepaalde zaken ook meebeslissen? **Vervolgens kan je de cultuurbril** even opdoen, en je de vraag stellen 'hoe wordt hier leiding gegeven en wat valt op bij de manier van samenwerken?' Worden medewerkers geraadpleegd bij vernieuwing? Praten ze mee of houden ze hun mond? Helpen mensen elkaar of doet iedereen toch vooral zijn eigen ding? Is de sfeer in het bedrijf open en is er vertrouwen? Je zal begrijpen dat sociale innovatie het beste de technische innovatie kan helpen landen, als er een sfeer is van vertrouwen en bereidheid om samen de uitdagingen op te pakken.

W: Sociale innovatie is vooral het scheppen van een werkomgeving met ruimte voor medewerkers om mee te denken over de toekomst van het bedrijf en door hen te betrekken bij vernieuwing en innovatie. Stel dat ik morgen aan de slag wil met sociale innovatie, wat kan ik dan concreet doen?

P: Over sociale innovatie zijn natuurlijk heel wat leerboeken geschreven. In de lijst van 'verder lezen' op de website staan er een paar. Maar als je meteen aan de slag wilt is je houding erg belangrijk. En dat is werken aan **transparantie en vertrouwen**. Ik kan je vier tips geven:

- 1. Geef medewerkers de ruimte. Ruimte om oplossingen voor problemen te vinden. Ruimte om te experimenteren met de manieren van werken. Juist bij nieuwe technische toepassingen;
- 2. Evalueer de werkprocessen regelmatig samen. Vraag regelmatig wat er goed gaat, wat er beter kan. Vraag of medewerkers verbeterpunten hebben.
- 3. Betrek medewerkers bij de uitdagingen van het bedrijf. Begin bij problemen op de werkvloer. Hoe ervaren zij dat? Hoe zouden zij dat oplossen? Maar bespreek ook de uitdagingen die het management op zich af ziet komen. Een nieuwe vestiging; een nieuwe grote klant; een idee voor een investering. Vraag ook aan medewerkers wat ze ervan vinden. Medewerkers willen hun werk goed doen, maar zeggen niet altijd uit zichzelf wat niet lekker werkt. Beloon het open praten over fouten, want fouten zijn niet erg als je er allemaal van kunt leren.
- 4. Wees transparant over financiële resultaten. Bedrijven durven dat niet altijd, maar medewerkers willen graag weten hoe het gaat. Licht hen geregeld in over opbrengsten en kosten en presenteer die op eenvoudige wijze, zodat iedereen het snapt. Bedenk ook, de toekomst van het bedrijf is ook de toekomst van de medewerker.

W: Het lijkt me dat je met deze tips de medewerkersbetrokkenheid al een goede boost geeft. Peter ik wil je bedanken voor jouw toelichting.

Dit was de les over sociale innovatie. Je kan er meer over lezen bij de bronnen die staan vermeld bij de **link 'verder lezen'**. Daar staat ook de link naar een filmpje over sociale innovatie met professor Steven Dhondt.

Als je de kennis tot je hebt genomen kun je aan de slag met de opdracht. Veel succes!