

## VERSTERKEN VAN DE INNOVATIEKRACHT VAN MEDEWERKERS

# Voorwaarden voor een sociaal innovatieve arbeidsrelatie

**Innovatie komt tot stand in de hoofden van mensen doordat ze met elkaar samenwerken. Goede arbeidsrelaties zijn daarom essentieel voor het innovatief vermogen. Sociale innovatie gaat om het verbeteren van die arbeidsrelaties met als doel dat werknemers zich kunnen ontplooiën en talenten maximaal worden benut. De innovatieve kracht van de arbeidsrelatie is mede afhankelijk van het innovatieklimaat. Een goed innovatieklimaat kenmerkt zich door een hoge mate van ervaren veiligheid, steun en reflectie. De rol van de leidinggevende is, samen met die van zijn medewerkers, essentieel bij het verbeteren van het innovatieklimaat.**

*Wilco Brinkman*

**E**en artikel over de noodzakelijke randvoorwaarden om de innovatiekracht van de arbeidsrelatie te versterken. De arbeidsrelatie is de relatie die een medewerker heeft met zijn direct leidinggevende en collega's. Binnen deze relatie komt sociale innovatie tot stand. De innovatiekracht is gericht op het versterken van gedrag van leidinggevend en medewerkers wat leidt tot nieuwe ideeën en meer creativiteit. Dit artikel gaat in op de voorwaarden die nodig zijn om sociale innovatie binnen de arbeidsrelatie te realiseren. Het gaat dan om het innovatieklimaat. De beleving hiervan kan per afdeling en per medewerker verschillen. Enkele onderzoeksresultaten illustreren dit. Het laatste deel van het artikel bespreekt de rol van de leidinggevende en de mogelijkheden die hij heeft om het innovatieklimaat te verbeteren.

## Wat is sociale innovatie?

Sociale innovatie is een containerbegrip voor sterk uiteenlopende interventies in organisaties waaronder vernieuwingen en verbeteringen worden geschaard op niet-technisch

terrein (Oeij, Kraan en Vaas 2010). Deze interventies zijn verschillend van karakter. Zo kunnen ze zich richten op veranderingen in de organisatie. Daarbij kan je denken aan het opzetten van een netwerkorganisatie, flexibel organiseren of op een andere manier omgaan met de relaties van de organisatie. Een ander soort interventie richt zich op het gedrag van mensen. Het kan dan bijvoorbeeld gaan om mensen anders met elkaar samen te laten werken of om de talenten van medewerkers beter te benutten en dus nadrukkelijk niet over nieuwe organisatieontwerpen of HRM instrumenten. Het gedragsaspect zou wat mij betreft veel meer aandacht moeten krijgen. Vooral in een tijd waarin de zelfstandigheid van veel werknemers ten opzichte van hun werkgever toeneemt, een dominante tendens in de arbeidsverhoudingen volgens onder andere De Baliegroep, is dit belangrijk. Deze ontwikkeling betekent dat de inhoud van de relatie tussen werkgever respectievelijk leidinggevende verandert. Werknemers zullen meer ruimte nemen om hun talenten te ontplooiën. De uitdaging voor werkgevers is om deze ruimte te

creëren en van de creativiteit en ontwikkeling van werknemers te profiteren. Dit stelt hoge eisen aan leidinggevend. Zij moeten loskomen van het sturen op basis van traditionele, hiërarchische en op controle gebaseerde structuren. In plaats daarvan komt het sturen op basis van vertrouwen en resultaten. De ontwikkeling van de individuele arbeidsrelatie is daarom een belangrijk onderdeel van sociale innovatie. Binnen deze nieuwe arbeidsrelatie ontstaat meer ruimte voor creativiteit en ontplooiing van talenten waar de organisatie haar voordeel mee kan doen. De innovatiekracht van de arbeidsrelatie versterkt. Alvorens het zover is, heeft de leidinggevende een belangrijke taak om samen met zijn medewerkers te zorgen voor een klimaat waarbinnen de nieuwe arbeidsrelatie tot wasdom kan komen.

## De arbeidsrelatie en het innovatieklimaat

Je kan een arbeidsrelatie vanuit verschillende perspectieven bekijken. De juridische invalshoek benadrukt de voorwaarden, die werkgever en werknemer zijn overeengekomen. Deze zijn meestal vastgelegd in een document; het arbeidscontract. Vanuit een economisch perspectief is het interessant om te kijken wat er nodig is om de arbeidsrelatie zo in te richten dat de bijdrage aan de prestaties van de organisatie het grootst is. Een andere manier is om de individuele arbeidsrelatie te plaatsen in de context van de organisatie. Juist daarom is het belangrijk om ruimte geven aan creativiteit en talenten van medewerkers. Innovatie is in al haar facetten grotendeels een sociaal proces. Innovaties komen tot stand

# Een medewerker die in de organisatie waardering krijgt voor innovatief gedrag, voelt zich aangemoedigd dit gedrag te blijven vertonen



in de hoofden van mensen, door het uitwisselen en bespreken van ideeën met collega's. Een medewerker die in de organisatie waardering krijgt voor innovatief gedrag, voelt zich aangemoedigd dit gedrag te blijven vertonen. Er kan dan een dynamiek op gang komen die de prestaties van de organisatie en de motivatie van medewerkers vergroot. Maar dit gebeurt niet zomaar. Er zijn drie voorwaarden waaraan moet worden voldaan alvorens er een klimaat is waarbinnen de arbeidsrelatie zich zodanig kan ontwikkelen dat innovatief gedrag ook echt tot stand kan komen. Dit klimaat noemen we het innovatieklimaat.

Een klimaat waarbinnen een arbeidsrelatie zich kan ontwikkelen tot één waarbij medewerkers zich maximaal kunnen ontplooiën en een organisatie maximaal gebruik kan maken van de talenten van medewerkers. Het innovatieklimaat kent drie dimensies, te weten: veiligheid, steun en reflectie.

## Veiligheid

Het eerste kenmerk van een goed innovatieklimaat is de veiligheidsbeleving van medewerkers. Het gaat erom dat medewerkers het gevoel moeten hebben dat zij met ideeën mogen komen en dat afwijkende standpunten zijn toegestaan of zelfs worden toegejuicht. De houding van collega's speelt hierbij ook een rol: accepteren zij afwijkende meningen en durft men die ook te uiten?

## Steun

Om ook daadwerkelijk te kunnen komen tot innovaties is het belangrijk dat ideeën ontwikkeld en geïmplementeerd kunnen worden. Dit vereist vaak durf van medewerkers en hun leidinggevenden. Als zijn vanuit hun omgeving steun ervaren zal dit hen helpen bij het uitwerken van ideeën. De mate waarin medewerkers steun ervaren is onder

andere afhankelijk van: de informatie- en hulpbronnen in een organisatie, de ruimte en tijd die medewerkers van hun leidinggevende krijgen om te experimenteren en de hulp die collega's elkaar geven.

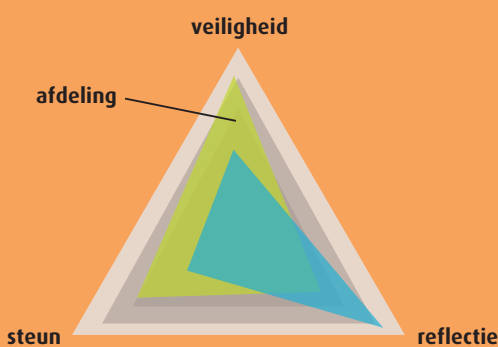
## Reflectie

Onder reflectie verstaan we de mogelijkheid om het werk te evalueren en indien nodig aan te passen aan nieuwe omstandigheden: doen collega's elkaar bijvoorbeeld suggesties om beter te presteren of kijken ze wat ze van elkaar kunnen leren?

Uit de beschrijving van de dimensies van het innovatieklimaat blijkt duidelijk dat dit in hoge mate wordt vormgegeven in de verhoudingen tussen collega's en de leidinggevende. De inhoud van de arbeidsrelatie zien wij dan ook nadrukkelijk als een relatie van de individuele medewerker met collega's en met zijn leidinggevende. In die relaties komt sociale innovatie tot stand.

## Onderzoek naar het innovatieklimaat

Wij hebben in verschillende organisaties en sectoren onderzoek gedaan naar het innovatieklimaat. Bijgaand figuur geeft een voorbeeld van de



Voorbeeld visualisatie innovatieklimaat

visualisatie van een innovatieklimaat. Uit de onderzoeksresultaten komt een aantal interessante observaties naar voren. Ten eerste lijkt het dat medewerkers een positiever innovatieklimaat ervaren naarmate ze langer bij dezelfde werkgever in dienst zijn. De reden hiervan is niet onderzocht, maar het kan zijn dat als mensen langer bij dezelfde werkgever werkzaam zijn zij beter weten waar zij met hun ideeën en voorstellen terecht kunnen, informatie en hulp kunnen vinden voor de uitwerking van die ideeën en collega's kennen met wie zij het werk kunnen bespreken. Deze positieve waardering van het innovatieklimaat zien we niet terug bij medewerkers die lang dezelfde functie vervullen. Naarmate deze zogenaamde functieverblijftijd toeneemt lijken medewerkers het innovatieklimaat negatiever te ervaren. Juist voor deze mensen is het dus belangrijk de innovatiekracht van de arbeidsrelatie te versterken. Een derde bevinding uit onze onderzoeken is dat het innovatieklimaat per afdeling sterk kan verschillen. Dit kan samenhangen met het soort werk. Op afdelingen waar bijvoorbeeld relatief veel creatief werk wordt verricht zullen medewerkers mogelijk eerder een positief innovatieklimaat ervaren dan op afdelingen waar volgens gestandaardiseerde procedures wordt gewerkt. Maar ook bij afdelingen die gelijksoortig werk verrichten zien we dat er sprake kan zijn van andere belevingen van het innovatieklimaat. Onze onderzoeken geven aan dat om het innovatieklimaat te verbeteren zowel de afdeling met de relaties tussen collega's als de relatie tussen een medewerker en zijn direct leidinggevende aandacht behoeven.

### Rol leidinggevende

Een leidinggevende kan op verschillende manieren werken aan het verbeteren van het innovatieklimaat. Scoort de afdeling bijvoorbeeld rela-

tief slecht op veiligheid, dan moet hij enerzijds naar zijn eigen rol kijken. 'Hoe reageer ik als één van mijn medewerkers ideeën of meningen heeft die buiten bestaande kaders liggen'. Maar ook naar die van zijn medewerkers. 'Hoe reageren collega's op elkaar als één van hen afwijkende standpunten inneemt'. Is er sprake van een minder goede score op reflectie dan zou er in werkoverleggen mogelijk meer ruimte moeten zijn om na te denken over wat er goed en niet goed gaat in het werk en wat daarvan kan worden geleerd. Overigens zien we dat in de praktijk voor de verbetering van het innovatieklimaat op een afdeling of in een organisatie vaak alle drie dimensies aandacht behoeven.

Op individueel niveau is het belangrijk de arbeidsrelatie goed te onderhouden. Medewerkers die lang dezelfde functie vervullen ervaren vaker dan anderen een minder goed innovatieklimaat. De kans dat hun innovatiekracht afneemt is groter. Voor de organisatie een nadeel; de bijdrage van de medewerker aan het functioneren van de organisatie in de vorm van ideeën en vernieuwende voorstellen wordt minder. Het is de taak van de leidinggevende om samen met de medewerker naar oplossingen te zoeken. Wellicht dat een nieuwe functie meer ruimte biedt voor ontplooiing van talenten en creativiteit. Maar er kunnen ook knelpunten liggen binnen de drie dimensies van het innovatieklimaat. Voelt de medewerker zich nog wel thuis tussen de collega's waar hij direct mee samenwerkt? Wordt zijn ervaring voldoende gewaardeerd? Staat hij met al zijn ervaring zelf nog wel open voor nieuwe ideeën? Doet hij zelf suggesties om het werk beter te kunnen doen? Dit zijn vragen die bij medewerkers in algemeen en bij hen die al lang dezelfde functie vervullen in het bijzonder, aandacht verdienen.

### Tot slot

Mensen zorgen voor innovatie. Sociale innovatie gaat dan ook primair over gedrag en hoe dit gedrag kan helpen de creativiteit van mensen te vergoten. Er zijn verschillende niveaus en interventies in de organisaties waar en waarmee dit kan worden gestimuleerd. Eén van die niveaus is de arbeidsrelatie, de relatie tussen leidinggevende, medewerker en collega's. De mate waarin deze relatie de innovatiekracht van mensen stimuleert, is afhankelijk van het innovatieklimaat en hoe medewerkers dat beleven. Een leidinggevende heeft een belangrijke rol bij het versterken van het innovatieklimaat. Dat vereist een individuele aanpak die ingaat op de drie dimensies van het innovatieklimaat, te weten: veiligheid, reflectie en steun. In die aanpak staan de relaties tussen de leidinggevende en de medewerker, de leidinggevende en zijn team en de medewerker en collega's centraal. Speciale aandacht dient daarbij uit te gaan naar medewerkers die al lang dezelfde functie vervullen. Zij ervaren gemiddeld een minder positief innovatieklimaat. Dit kan innovatief gedrag belemmeren. Dat is jammer. Innovatief gedrag kan leiden tot nieuwe ideeën en voorstellen. Organisations en medewerkers profiteren daar allebei van; het kan de prestaties van de organisaties en het werkplezier van medewerkers vergroten.

#### Bronnen:

- Peter Oeij, Karolus Kraan en Fietje Vaas (2010). *Naar een wetenschappelijke onderbouwing van sociale innovatie*. Tijdschrift voor HRM
- De Baliegroep (2009). *Ontvoogde verhoudingen, kracht van mensen*. Naar een hervormingsagenda voor de arbeidsverhoudingen.