

Lectoraat Sociale Innovatie

Focus 2^e termijn



LECTORAAT SOCIALE INNOVATIE

Sjiera de Vries

Lectoraat Sociale Innovatie
Focus 2^e termijn

Sjiera de Vries

Inhoudsopgave

1. Een nieuwe termijn, een nieuwe focus	4		
2. Het lectoraat Sociale Innovatie	7		
2.1 Doelen en taken van het lectoraat	7		
2.2 Samenstelling van het lectoraat	8		
2.3 Werkwijze lectoraat	8		
Kwaliteitsborging	9		
Disseminatie	10		
2.4 Positionering van het lectoraat	10		
3. Sociale Innovatie	12		
3.1 Sociale innovatie als onderdeel van strategisch ondernemerschap	12		
3.2 Definitie sociale innovatie	13		
3.3 Vormen van sociale innovatie	16		
3.4 Waarom neemt aandacht voor sociale innovatie toe?	18		
4. Focus lectoraat	20		
4.1 Werken aan twee uitdagingen	20		
Samenwerken over grenzen	21		
Optimale personeelsvoorziening	22		
4.2 Naast thema's ook actualiteit	23		
5. Projecten van het lectoraat	25		
5.1 Samenwerken over grenzen	25		
5.1.1 Professioneel samenwerken in de wijk	25		
5.1.2 Aansturen van projectteams bij 'wicked problems'	26		
5.2 Optimale personeelsvoorziening	27		
5.2.1 Aansluiting gezocht	27		
		5.2.2 Weg van de techniek	28
		5.2.3 Talentmanagement is maatwerk	29
		5.3 Actuele ontwikkelingen	29
		5.3.1 HRM praktijkmonitor	30
		5.3.2 Casestudies Sociale Innovatie	30
		Literatuur	31
		Bijlage 1: Afgeronde projecten	34
		Bijlage 2: Aansluiting lectoraat op speerpunten Windesheim	38

1. Een nieuwe termijn, een nieuwe focus

Op 1 mei 2011 ging op Windesheim het lectoraat Sociale Innovatie en Verscheidenheid van start. Het lectoraat stelde zich als doel kennis te ontwikkelen die organisaties helpt om productiever en prettiger te werken door effectiever gebruik te maken van de verscheidenheid aan competenties van medewerkers. Deze doelstelling is nader uitgewerkt in de lectorale rede van Sjiera de Vries, de lector van het lectoraat (zie de Vries, 2012).

nmiddels zijn we vier jaar verder en zit de eerste termijn van het lectoraat erop. Het afronden van de eerste termijn en het toewerken naar een tweede termijn waren aanleiding om weer eens stil te staan bij de doelstelling en de focus van het lectoraat. Het resultaat van deze bezinning is vastgelegd in dit document. Daarin wordt eerst in hoofdstuk 2 het lectoraat beschreven: de doelen en taken van het lectoraat, de samenstelling, de werkwijze en de positionering van het lectoraat in het Kenniscentrum Strategisch Ondernemerschap.

In hoofdstuk 3 gaan we nader in op het begrip sociale innovatie. Daarbij betogen we dat sociale innovatie een noodzakelijk onderdeel is van strategisch ondernemerschap. Strategisch ondernemerschap vereist immers dat de organisatie zich toerust voor de toekomst. Innoveren, en daarmee dus ook sociale innovatie, is daarvan een noodzakelijk onderdeel. We vervolgen met een nadere defini-

ering van het begrip sociale innovatie. We bespreken een aantal definities en kiezen de definitie die binnen het lectoraat gehanteerd wordt:

Sociale innovatie betreft de vernieuwing van de arbeidsorganisatie en maximale benutting van competenties, gericht op verbetering van de bedrijfsprestaties en ontplooiing van talent." (Task Force Sociale Innovatie, 2005)

Vervolgens beschrijven we hoe sociale innovatie vorm krijgt in de dagelijkse praktijk van ondernemers en waarom sociale innovatie juist nu in de belangstelling staat.

De bespreking van het concept sociale innovatie maakt duidelijk dat het een breed concept is, waar veel onder valt. Het lectoraat kan, gezien haar beperkte omvang, niet dit hele spectrum behandelen. In hoofdstuk 4 beschrijven we de focus die is gekozen voor deze tweede termijn van het lectoraat. Verscheidenheid, de focus in de eerste termijn van het lectoraat, is daarbij nog steeds een belangrijk aandachtspunt, maar dit wordt nu wat anders ingevuld dan in de eerste termijn. Het onderzoek van het lectoraat zal zich steeds meer gaan richten op hoe organisaties kunnen zorgen voor optimale personeelsvoorziening door rekening te houden met verscheidenheid en hoe zij vervolgens de competenties van hun medewerkers zo goed mogelijk kunnen inzetten door binnen teams de verscheidenheid optimaal te benutten. Hoewel aandacht voor verscheidenheid bij beide aandachtspunten van groot belang is merken we dat dit voor onze gesprekspartners niet zo vanzelfsprekend is. De naam van het lectoraat gaf daardoor vaak onduidelijkheid. Om deze reden, en omdat een korte naam wel zo praktisch is, hebben we er voor gekozen om samen met de nieuwe focus ook de naam van het lectoraat te vernieuwen. We hebben deze ingekort tot lectoraat Sociale Innovatie. Na de beschrijving van de nieuwe focus van het lectoraat vervolgen we in hoofdstuk 5 met een korte presentatie van de onderzoeksprojecten waaraan het lectoraat werkt. Voor de volledigheid geven we in bijlage 1 een overzicht van de eerder uitgevoerde projecten. Alle projectbeschrijvingen zijn beknopt. Meer informatie over de projecten en over producten van het lectoraat vindt u op onze website. Daar vindt u ook onze meest recente jaarverslagen en nieuwsbrieven: www.windesheim.nl/onderzoek/onderzoeksthemas/strategisch-ondernemerschap/sociale-innovatie/.



2. Het lectoraat Sociale Innovatie

In dit hoofdstuk beschrijven we het lectoraat Sociale Innovatie. We gaan in op de doelen en taken van het lectoraat, de samenstelling en de werkwijze. Ook bespreken we hoe het lectoraat is ingebed in het Kenniscentrum Strategisch Ondernemerschap (KSO) van Windesheim. Hoe het lectoraat en de gekozen focus aansluiten bij de speerpunten van Windesheim wordt besproken in bijlage 2.

2.1 DOELEN EN TAKEN VAN HET LECTORAAT

Het lectoraat Sociale Innovatie stelt zich tot doel om kennis te ontwikkelen die een bijdrage levert aan een tweetal uitdagingen:

- optimaliseren van samenwerking in multidisciplinaire en organisatiegrenzen overschrijdende teams.
- optimaliseren van de personeelsvoorziening bij een veranderende arbeidsmarkt.

We zoeken naar sociaal-innovatieve manieren om tot deze optimalisatie te komen. Onze aandacht gaat daarbij vooral uit naar innovatieve manieren om meer rekening te houden met verschillen tussen medewerkers. We werken aan kennis die praktisch toepasbaar is en werken bij het ontwikkelen van die kennis nauw samen met de praktijk en met andere kennispartners. Het lectoraat werkt daarnaast aan het toegankelijk maken voor praktijk en onderwijs van zowel de zelf ontwikkelde kennis als de door anderen op dit terrein al ontwikkelde kennis.

De taken van het lectoraat, voortvloeiend uit de hiervoor vermelde doelen, zijn:

- het doen van onderzoek gericht op het verkrijgen van kennis.
- het benutten van deze kennis voor het ontwikkelen van praktisch bruikbare instrumenten ten behoeve van organisaties.
- het uitwisselen van kennis met externe partijen zowel regionaal, landelijk als internationaal.
- de vernieuwing van het onderwijs, de opleidingscurricula en de onderwijsorganisatie van Windesheim door toepassing van nieuwe kennis.
- de professionalisering van docenten met betrekking tot kennisontwikkeling door middel van praktijkgericht onderzoek.

2.2 SAMENSTELLING VAN HET LECTORAAT

Het lectoraat bestaat uit een lector, een associate lector, een managementassistent en een aantal onderzoekers. De onderzoekers vormen, samen met de lector en associate lector, een kenniskring. De lector, associate lector en een senior-onderzoeker zijn in dienst van het lectoraat, de docent-onderzoekers worden door de opleiding waarvoor zij werken voor een deel van hun werktijd gedetacheerd bij het lectoraat (zie tabel, stand van zaken per 1 mei 2015).

Naam	Functie	In dienst van
Sjiera de Vries	Lector	Lectoraat
Menno Vos	Associate lector	Lectoraat
Joep Hofhuis	Senior-onderzoeker	Lectoraat
Louis Celant	Docent-onderzoeker	Bedrijfskunde MER
Lydia ten Den	Docent-onderzoeker	Bedrijfskunde MER
Heleen Groenevelt	Docent-onderzoeker	HRM
Levien Rademaker	Docent-onderzoeker	HRM
Liesbeth Rijdsdijk	Docent-onderzoeker	Windesheim Honours College
Inge Strijker	Docent-onderzoeker	ICT opleidingen (Domein Techniek)
Saskia Volgers	Managementassistent	Domein

2.3 WERKWIJZE LECTORAAT

De belangrijkste taak van het lectoraat is het uitvoeren van onderzoek. Op die manier draagt het lectoraat bij aan de kennisontwikkeling voor de praktijk (bedrijven) en voor het onderwijs. Een overzicht van lopende onderzoeken vindt u in hoofdstuk 5. Het onderzoek van het lectoraat richt zich op ondernemers. We interpreteren het begrip 'ondernemer' echter ruim: het gaat om ondernemers

in alle arbeidsorganisaties, dus ook om organisaties uit de (semi-)overheid. Waar we in bedrijven werken concentreren we ons op de kleinere en middelgrote bedrijven: het MKB. Ook dat betekent echter niet dat we ons exclusief op die groep richten: incidenteel kan ook onderzoek worden uitgevoerd onder grotere bedrijven.

Het lectoraat verricht vooral onderzoek, maar is ook nauw betrokken bij het onderwijs. Zo zijn bijvoorbeeld zowel de lector en associate lector als verschillende leden van de kenniskring nauw betrokken bij twee minoren binnen het domein Business, Media en Recht. Dit betreft de minoren 'Leiderschap en innovatie' van de opleiding Bedrijfskunde/Management Economie en Recht (BK/MER) en 'Vernieuwend organiseren: Succes met HR' van de opleiding Human Resource Management (HRM). Daarnaast is de lector nauw betrokken bij de opzet en uitvoering van het Windesheim Honours Programme over Sociale Innovatie. Tenslotte dragen alle leden van de kenniskring er zorg voor dat de onderzoeksresultaten van het lectoraat worden benut in het onderwijs van zowel de docent-onderzoekers als van hun collega's.

Het betrekken van studenten bij onderzoek is één van de doelstellingen van de lectoraten. Dit gebeurt onder andere door studenten de mogelijkheid te bieden om een afstudeeronderzoek uit te voeren binnen het lectoraat. Daarnaast verzamelen alle studenten HRM die op stage gaan data voor één van onze onderzoeksprojecten, de HRM praktijkmonitor.

Kwaliteitsborging

Een goede borging van de kwaliteit van het onderzoeksproces vinden wij belangrijk. Daarom streeft het lectoraat ernaar om al haar projecten zowel bij de start als bij afronding te beoordelen middels een 'peer review'. Dit is een procedure waarbij collega-lectoren en betrokkenen uit de praktijk (bedrijven) en het onderwijs beoordelen of het project voldoet aan de criteria die gesteld worden door het Kenniscentrum Strategisch Ondernemerschap waartoe het lectoraat behoort. Daarnaast bespreken we de projecten regelmatig met alle leden van de kenniskring, waardoor waar nodig ook tussentijdse bijsturing kan plaatsvinden. Zo mogelijk worden de projecten ook gepresenteerd aan een bredere groep onderzoekers tijdens de door het Kenniscentrum georganiseerde 'Brown Bag Bijeenkomsten'. Afhankelijk van wanneer dit door de onderzoekers gewenst is en organisatorisch mogelijk is kan dat gebeuren bij aanvang, tijdens of bij afronding van het project.

Behalve aan borging van de kwaliteit van de verschillende onderzoeken werken we ook aan de borging van de kwaliteit van het lectoraat als geheel. In 2015 zal een Stuurgroep worden ingesteld om hieraan vorm te geven. Deze stuurgroep zal ten minste bestaan uit een wetenschapper met expertise op het terrein van het lectoraat, een vertegenwoordiger van de praktijk waarvoor het lectoraat werkt en een vertegenwoordiger van het onderwijs.

Disseminatie

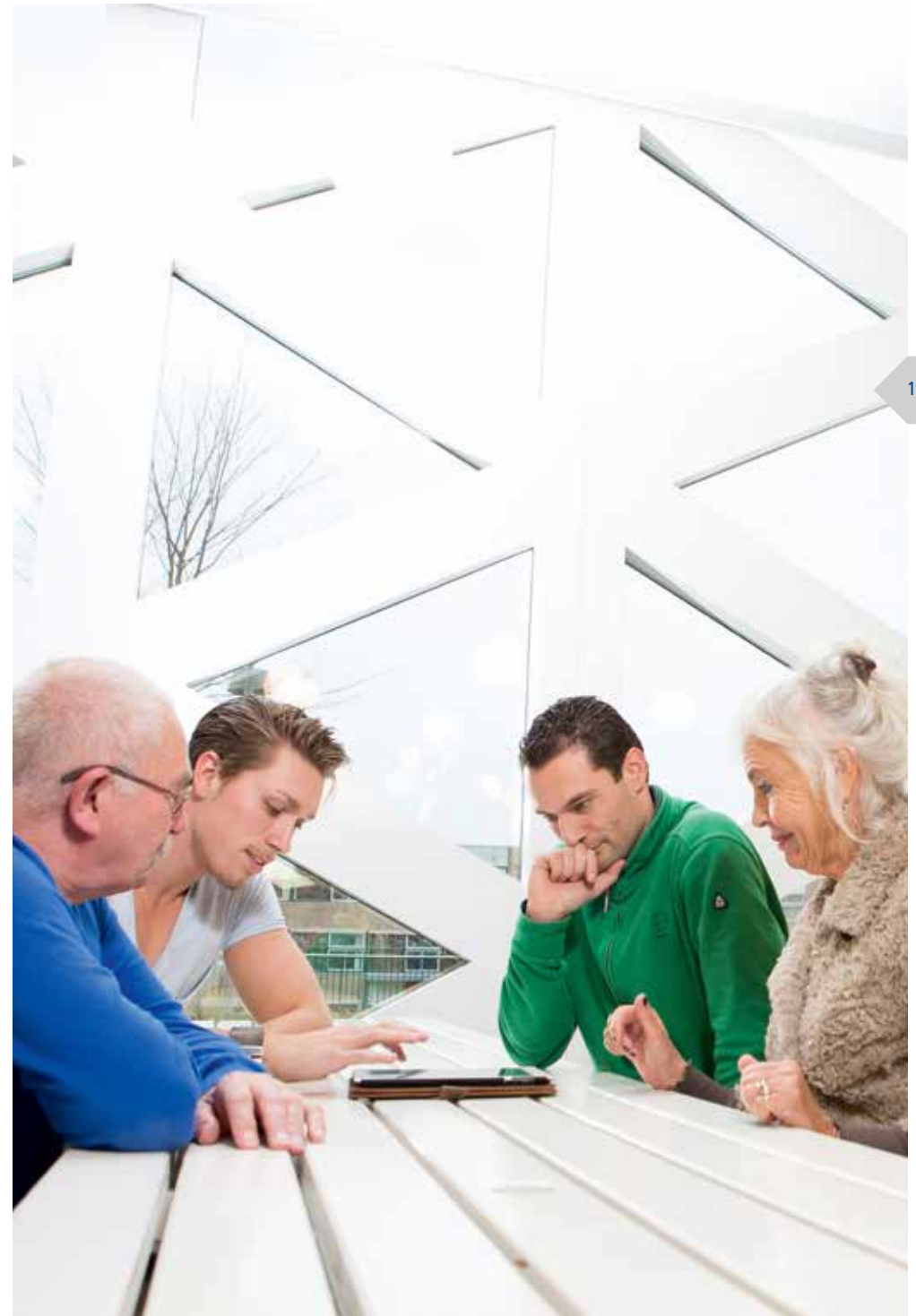
Om de kennis en resultaten van het lectoraat breed uit te kunnen dragen werkt het lectoraat actief aan disseminatie. Uiteraard publiceren we over onze projecten en verzorgen we presentaties. We richten ons daarbij voornamelijk op het informeren van de mensen die in de praktijk werkzaam zijn en minder op het wetenschappelijke circuit. Daarnaast beschikken we over een webpagina binnen de website van Windesheim, een nieuwsbrief die drie keer per jaar verschijnt, en een LinkedIn site. Ook communiceren we regelmatig over onze activiteiten en resultaten via Twitter.

2.4 POSITIONERING VAN HET LECTORAAT

Het lectoraat Sociale Innovatie maakt deel uit van het Kenniscentrum Strategisch Ondernemerschap (KSO) van Windesheim. Windesheim onderscheidt drie kernprocessen binnen de hogeschool: onderwijs, onderzoek en ondernemen. Het onderzoek wordt vormgegeven binnen kenniscentra, die per domein georganiseerd zijn. Het KSO is één van de twee kenniscentra van het domein Business, Media en Recht (BMR). Doel van het Kenniscentrum is het ontwikkelen van kennis die ondernemers helpt bij het vormgeven van strategisch ondernemerschap. Strategisch ondernemen wordt daarbij gedefinieerd als de creatie van nieuwe waarde door als ondernemer nieuwe kansen te identificeren, te zorgen voor de beschikbaarheid van middelen om deze kansen te benutten en een organisatie te bouwen om deze middelen te managen.

Het KSO ontwikkelt kennis voor en met ondernemingen, met name het MKB binnen de regio's Zwolle en Flevoland. Door haar praktijkgerichte onderzoek genereert het kenniscentrum nieuwe kennis, inzichten en tools die bijdragen aan de verbetering en vernieuwing van de beroepspraktijk. Op deze wijze wordt een belangrijke bijdrage geleverd aan de ontwikkeling van beroepen waarvoor de Business-opleidingen opleiden. Daarnaast worden de onderzoeksresultaten van het KSO direct benut in de curricula. Zij leveren zodoende een belangrijke bijdrage aan de kwaliteit van het onderwijs van Windesheim.

Het KSO bestaat uit 7 lectoraten. Naast het lectoraat Sociale Innovatie zijn dat de lectoraten Familiebedrijven, Accountancy en Controlling, Supply Chain Management, International Business, Supply Chain Finance en Nieuwe Arbeidsverhoudingen. Elk lectoraat heeft een eigen onderzoekagenda, daarnaast wordt waar mogelijk samengewerkt met de andere lectoren. Ook wordt samenwerking gezocht met lectoraten buiten het eigen kenniscentrum. Zo werkt het lectoraat Sociale Innovatie samen met het lectoraat Innoveren in de Ouderenzorg van het domein Gezondheid en Welzijn van Windesheim, met het lectoraat Strategisch HRM van Saxion en met vier aan HRM gelieerde lectoraten van verschillende hogescholen.



3. Sociale Innovatie

In dit hoofdstuk bespreken we het begrip sociale innovatie, het centrale thema van het lectoraat. Eerst geven we aan waarom sociale innovatie belangrijk is voor strategisch ondernemen. Dat verklaart waarom het een logische stap was dat vanuit het Kenniscentrum Strategisch Ondernemerschap vier jaar geleden een lectoraat Sociale Innovatie is opgezet. Daarna bespreken we de herkomst van het begrip sociale innovatie en wat er onder verstaan wordt. Ook bespreken we waarom er in het afgelopen decennium steeds meer belangstelling kwam voor sociale innovatie.

3.1 SOCIALE INNOVATIE ALS ONDERDEEL VAN STRATEGISCH ONDERNEMERSCHAP

Misschien wel het belangrijkste doel van een onderneming is te zorgen voor het eigen voortbestaan. Er moet gezorgd worden voor continuïteit, of beter nog voor groei. Strategisch ondernemerschap vraagt van ondernemers dat zij kansen zien en die grijpen. Zij moeten zich steeds blijven aanpassen aan de veranderende omstandigheden en bij voorkeur vooruit lopen op die veranderingen. Om concurrerend te blijven moeten ze innoveren. Het belang hiervoor wordt onder andere benadrukt door de SER in het advies *'Interactie voor innovatie'* (SER, 2003), waarin de SER ondernemers oproept om de krachten te bundelen om innovaties te stimuleren. Dat dit nodig is blijkt volgens Van den Bosch en Volberda (2003) uit het *'Global Competitiveness Report'* dat in 2002

uitkwam (Schwab, Porter & Sachs, 2002). Nederland is dat jaar uit de top-10 van deze mondiale ranglijst verdrongen en de auteurs schrijven dit voor een belangrijk deel toe aan het verminderde vermogen van Nederlandse ondernemingen om kennis en nieuwe technologieën te absorberen. Als wordt gesproken over het belang van innovatie wordt daarbij steeds vaker expliciet aangegeven dat het daarbij niet alleen gaat om technologische innovatie. Zo stelt de OECD (OECD, 2010) dat in het verleden technologie en concurrentie de belangrijkste drijfveren waren voor bedrijfsinnovaties, maar dat dit niet langer het geval is. Er zal steeds meer moeten worden samengewerkt met anderen, zowel met andere bedrijven als met klanten. Dit vraagt om nieuwe manieren van werken: naast technische innovatie is ook sociale innovatie nodig. Ook de Stichting van de Arbeid benadrukt in haar nota *'Op weg naar een meer productieve economie'* het belang van innovatie op sociaal vlak. Zij stelt onder andere dat een productieve economie vraagt *"om creatief leiderschap, inspirerend vermogen en om werknemers als medewerkers tegemoet te treden en de voorwaarden te creëren waaronder werknemers zich optimaal kunnen inzetten: voor de onderneming maar ook voor hun eigen ontplooiing"* (Stichting van de Arbeid, 2005, p. 10).

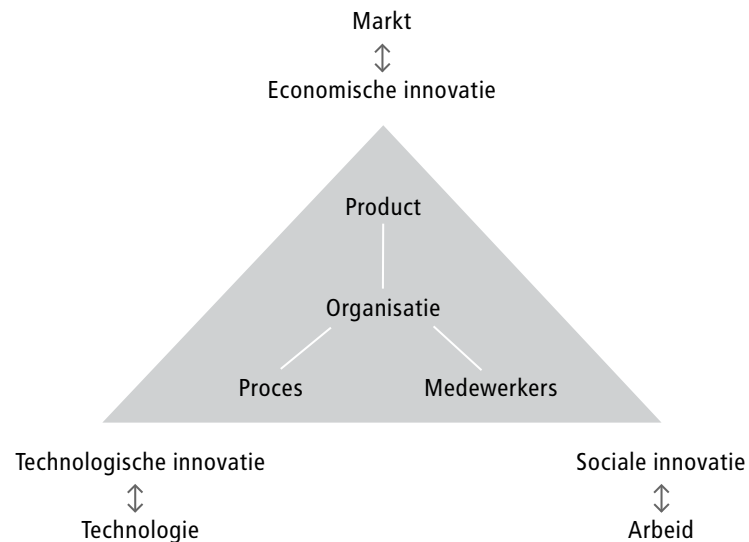
In een oproep van de SER (2006) om te werken aan een innovatieve bedrijfscultuur wordt ook expliciet benoemd dat het daarbij belangrijk is te investeren in zowel de organisatie (techniek) als in de mens. Hiermee wordt volgens de SER niet alleen gewerkt aan een sterkere concurrentiepositie en meer economische groei, maar ook aan de maatschappij als geheel en aan de sociale cohesie. Belangrijk is volgens de SER om te erkennen dat sociale en technologische innovatie elkaar aanvullen en beide van belang zijn: innoveren is meer dan investeren in R&D alleen. Aan de ene kant omdat technologische innovaties steeds meer vragen om een teaminspanning van verschillende geledingen in een bedrijf, en vaak zelfs ook met deelnemers van buiten het bedrijf (klanten, afnemers, andere bedrijven). Anderzijds omdat ook los van technische innovatie veel winst te halen is in het verbeteren van samenwerkingsprocessen. Dit geldt bijvoorbeeld sterk voor dienstverlenende organisaties.

3.2 DEFINITIE SOCIALE INNOVATIE

Looise (1996) was één van de eersten die de term sociale innovatie gebruikten. In zijn 'innovatiedriehoek' onderscheidt hij drie vormen van innovatie, die alle drie van belang zijn voor het goed functioneren van organisaties (zie figuur 1):

1. economische innovatie: innovatie van producten en diensten.
2. technologische innovatie: innovatie van bedrijfsprocessen.
3. sociale innovatie: innovatie van het menselijke potentieel.

FIGUUR 1: DE INNOVATIEDRIEHOEK (NAAR LOOISE, 1996)



Na de introductie van het begrip sociale innovatie zijn vele onderzoekers er mee aan de slag gegaan. Er zijn sindsdien vele verschillende definities van de term in omloop geraakt. Een veel gebruikte definitie van sociale innovatie, die we ook binnen het lectoraat hanteren, luidt:

Sociale innovatie betreft de vernieuwing van de arbeidsorganisatie en maximale benutting van competenties, gericht op verbetering van de bedrijfsprestaties en ontplooiing van talent.” (Task Force Sociale Innovatie, 2005)

In deze definitie wordt niet expliciet verwezen naar de rol van het management en de samenwerking tussen bedrijven (in de keten en/of in open innovatie). Onder andere vanuit de Erasmus Universiteit (Volberda, van den Bosch & Jansen, 2006) wordt het belang van deze aspecten benadrukt. Zij hanteren in hun Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor, die sinds 2005 jaarlijks wordt afgenomen bij een groot aantal bedrijven, dan ook een andere definitie, die vooral aandacht heeft voor de factoren die van belang zijn om nieuwe kennis te absorberen. Deze definitie is daarmee minder open dan de eerder gepresenteerde definitie en schrijft meer voor hoe sociale innovatie er uit moet zien.

Sociale innovatie is het ontwikkelen van nieuwe managementvaardigheden (dynamisch managen), het hanteren van innovatieve organisatievormen (flexibel organiseren), het realiseren van hoogwaardige arbeidsrelaties (slimmer werken) en hoogwaardige samenwerkingsverbanden (externe samenwerking) om het concurrentievermogen en de productiviteit te verbeteren. (Erasmus Universiteit, 2009)

In hun jaarlijkse monitor relateren de onderzoekers de scores van bedrijven op de verschillende aspecten van sociale innovatie aan uitkomstenmaten zoals omzetgroei, winstgroei, innovatie, productiviteit, aantrekken van nieuwe klanten, groei van marktaandeel en reputatie. Minder aandacht is er voor het effect van sociale innovatie op de werknemer, een aspect dat in de eerder genoemde definitie van de Taskforce Sociale Innovatie evenveel ruimte krijgt als het effect voor het bedrijf. In latere versies van de monitor (vanaf 2010) is wel als extra uitkomstmaat ‘werknemerstevredenheid’ opgenomen. Het delen van kennis en macht in de organisatie, wat door Pot (2009) als een belangrijk onderdeel wordt gezien van sociale innovatie, zien we in de benadering van de Erasmus Universiteit niet terugkomen.

Uit bovenstaande bespreking blijkt dat van een eenduidige en algemeen geaccepteerde definitie van sociale innovatie (nog) geen sprake is en dat onderzoekers verschillende accenten leggen. Wel focussen zij allen op wat er in organisaties gebeurt. Met die focus op arbeidsorganisaties wijken zij sterk af van de manier waarop het begrip sociale innovatie door bijvoorbeeld de Europese Commissie wordt gebruikt. Daar krijgt sociale innovatie een veel bredere betekenis. Zo heeft het programma ‘Social Innovation Europe’ (European Commission, 2010) betrekking op maatschappelijke problemen die niet vanzelf of niet alleen door markten of technologische innovatie worden opgelost (armoede, gezond ouder worden, milieu etc.) en waarvoor ook nieuwe gedragingen, samenwerkingsverbanden, institutionele arrangementen en sociaal ondernemerschap nodig zijn. Voor sociale innovatie zoals wij die in dit stuk bespreken, en waarop ook het lectoraat zich richt, wordt in de Engelstalige literatuur meestal gekozen voor termen als ‘workplace innovation’, ‘management innovation’ of ‘new world of work’ (Pot, 2012). Het begrip ‘workplace innovation’ (of ‘innovative workplaces’) wordt bijvoorbeeld gebruikt door het European Economic and Social Committee (2011) en de OECD (2010).

In het lectoraat sluiten we aan bij de Nederlandse invulling van sociale innovatie en gebruiken ook deze term, hoewel dat soms tot verwarring leidt bij mensen die daarbij vooral denken aan maatschappelijke innovatie. We gebruiken de definitie van sociale innovatie zoals ontwikkeld door de

Taskforce Sociale Innovatie, omdat deze erg breed is en, in tegenstelling tot veel andere definities zoals bijvoorbeeld die van de Erasmusuniversiteit, geen beperkingen oplegt aan de vorm van de innovaties. We kiezen hiermee ook voor een definitie die het belang onderstreept van een balans tussen wat de innovatie opbrengt voor de organisatie en wat deze opbrengt voor de medewerkers.

3.3 VORMEN VAN SOCIALE INNOVATIE

Sociale innovatie kent niet alleen vele definities, het kan ook vele vormen aannemen. We zagen eerder al dat in de Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor (Erasmus Universiteit, 2009) sociale innovatie wordt gedefinieerd aan de hand van een aantal vormen:

1. Ontwikkelen van nieuwe managementvaardigheden (dynamisch managen).
2. Hanteren van innovatieve organisatievormen (flexibel organiseren).
3. Realiseren van hoogwaardige arbeidsrelaties (slimmer werken).
4. Hoogwaardige samenwerkingsverbanden (externe samenwerking) om het concurrentievermogen en de productiviteit te verbeteren.

Oeij, Kraan en Vaas (2009) deden onderzoek naar hoe sociale innovatie in de praktijk vorm krijgt. Op basis hiervan onderscheiden zij vier aspecten van sociale innovatie:

1. Strategische oriëntatie:
 - a. Meteen reageren op externe ontwikkelingen die op de organisatie afkomen.
 - b. Bewust nieuwe kennis van buiten naar binnen halen.
 - c. Samenwerken met derden en/of participeren in netwerken.
2. Flexibel werken:
 - a. Flexibilisering:
 - Bredere inzetbaarheid van personeel.
 - Flexibele werktijden.
 - Flexibele contracten.
 - Zelf roosteren (werknemers zelf de werktijden laten bepalen).
 - b. Maatwerk in arbeidsrelaties (waargenomen ruimte voor maatwerk):
 - Werktijden van medewerkers.
 - Werkprestaties van medewerkers.
 - Ontwikkeling/opleiding van medewerkers.
 - Flexibele inzet van medewerkers.

3. Slimmer Organiseren:

- Steeds nieuwe combinaties maken tussen verschillende manieren van het organiseren van het werkproces (bijv. het tegelijk combineren van flexibel inzetten van personeel met nieuwe toepassingen van ICT).
- Regelmatig vernieuwen van werkprocessen.

4. Product-marktverbetering:

- Regelmatig zoeken naar nieuwe markten/klanten.
- Regelmatig bestaande producten/diensten verbeteren en/of verfijnen.

Pot (2012) komt in een historisch overzicht van ontwikkelingen rond sociale innovatie met een opsomming van thema's die volgens de sociale partners in 2007 in Nederland onder sociale innovatie werden gerekend:

1. Samenwerking in arbeidsverhoudingen.
2. Flexibel organiseren (slimmer werken, arbeidstijdenmanagement en kunnen zelfroosteren).
3. Gezondheidsmanagement.
4. Employability (vooral leeftijdsbewust personeelsbeleid).
5. Resultaatgericht belonen.

Hij geeft aan dat er in de jaren daarna steeds meer nadruk kwam te liggen op een zesde thema, vernieuwing van de arbeidsrelatie, de relatie tussen medewerker en baas (Pot, Xavier & Peltzer, 2008). Gibcus e.a. (2013) benoemen weer andere dimensies, die zij *'hefbomen van sociale innovatie'* noemen:

1. Ondernemend managen (het open staan voor nieuwe kansen).
2. Slimmer werken en vakmanschap (het investeren in medewerkers en het realiseren van hoogwaardige arbeidsrelaties).
3. Flexibel organiseren (het hanteren van platte organisatievormen).
4. Co-creatie (het samenwerken met externe partijen en kennisinstellingen).

Ook hier zien we dat er nog geen consensus is onder onderzoekers over wat nu precies sociale innovatie is. Wel is duidelijk dat sociale innovatie een breed begrip is, waar veel verschillende activiteiten onder kunnen vallen. In hoofdstuk 4 zullen we aangeven op welke aspecten van sociale innovatie het onderzoek van het lectoraat zich richt.

3.4 WAAROM NEEMT AANDACHT VOOR SOCIALE INNOVATIE TOE?

Dat organisaties aan de slag gaan met sociale innovatie is niet nieuw. Er zijn altijd organisaties geweest die kritisch keken naar hun manier van werken, organiseren, aansturen etc. Dat gebeurde al lang voordat hiervoor de term sociale innovatie werd ingevoerd. Dat sociale innovatie zo in de belangstelling staat is wel nieuw. Een belangrijke reden hiervoor vormen twee paradoxen: de productiviteit paradox en de innovatie paradox (Oeij e.a., 2009). De productiviteit paradox stelt vast dat er de laatste jaren veel geld is geïnvesteerd in informatietechnologie, terwijl deze ICT-investeringen nog steeds niet tot een aantoonbare productiviteit-verbetering hebben geleid. De innovatie paradox stelt vast dat het vaak zeer goede onderzoek dat er in Nederland gedaan wordt niet leidt tot een grote mate van innovatie bij Nederlandse organisaties. Ofwel: de productiviteitsgroei en het concurrentievermogen van Nederlandse bedrijven en instellingen blijven achter bij wat op basis van de investeringen in ICT en van de kennisproductie verwacht zou mogen worden (Volberda, Vaas, Visser & Leijnse, 2005). Een reden hiervoor kan zijn dat de focus te veel blijft liggen op technische innovaties: bedrijven die naast technische innovaties ook sociale innovaties doorvoeren blijken aanzienlijk beter te presteren (van der Hauw, Pasaibu & van der Zeijden, 2009).

Dat er veel te winnen is door meer aandacht voor sociale innovatie is niet alleen een theoretische aanname, er is ook steeds meer onderzoek dat hierop wijst. Zo blijkt uit de *European Community Innovation Survey* (CIS) dat sociale innovatie ('*organisational innovation*') de enige vorm van innovatie is die leidt tot hogere productiviteit en dat product en proces innovaties alleen tot hogere productiviteit leiden als ze gecombineerd worden met sociale innovatie (Polder, van Leeuwen, Mohnen & Raymond, 2010). Uit onderzoek van de Erasmusuniversiteit onder een groot aantal Nederlandse bedrijven blijkt dat de positieve effecten van innovatie voor 75% zijn toe te schrijven aan sociale innovatie en voor slechts 25% aan technische innovatie (Volberda, Jansen, Tempelaar & Heij, 2011). Onderzoek in de Nederlandse topsectoren laat zien dat daar 77% van het innovatiesucces voor rekening komt van sociale innovatie en 23% komt door technische innovatie (Gibcus e.a., 2013). Ook blijkt dat sociaal-innovatieve bedrijven in de topsectoren 21% hogere bedrijfsprestaties behalen dan collega-bedrijven die niet actief werken aan sociale innovatie. Bij de bedrijven in de topsectoren hebben vooral ondernemend managen (het open staan voor nieuwe kansen) en slimmer werken en vakmanschap (het investeren in medewerkers en het realiseren van hoogwaardige arbeidsrelaties) een sterk effect. Het effect van de twee andere 'hefbomen van sociale innovatie' die in het onderzoek worden onderscheiden, flexibel organiseren (het hanteren van platte organisatievormen) en co-creatie (het samenwerken met externe partijen en kennisinstellingen) is wat beperkter. Verschillende onderzoeken van Pot en collega's laten zien dat sociale innovatie daarnaast ook een

positief effect heeft op medewerkers (zie bijv. Pot & Koningsveld, 2009; Pot, 2011; Pot, Dhondt, de Korte, Oeij en Vaas, 2012). Totterdill en collega's 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 en kwaliteit en lagere kosten (Totterdill, Dhondt & Milsome, 2002).

Ondanks de positieve effecten die worden toegeschreven aan sociale innovatie blijkt uit de resultaten van de meest recente innovatie en concurrentie monitor van de Erasmus Universiteit dat de investering in sociale innovatie in de periode 2013-2014 is afgenomen nadat er juist in de voorgaande jaren een toename was op dit vlak (RSM, 2014). De investering in technologische innovatie steeg juist weer in de betreffende periode. Deze ontwikkeling laat zien dat extra aandacht voor sociale innovatie, bijvoorbeeld in de vorm van een lectoraat, geen overbodige luxe is.



4. Focus lectoraat

De beschrijving van het begrip sociale innovatie in het vorige hoofdstuk maakt duidelijk dat sociale innovatie veel te bieden heeft aan bedrijven en medewerkers en aan de economische ontwikkeling van Nederland. Ook laat de beschrijving zien dat er nog veel te ontwikkelen is op dit gebied en dat dit niet vanzelf gaat: bedrijven kunnen hier wel een steuntje in de rug bij gebruiken. Dat was een belangrijke reden voor Windesheim om vier jaar geleden te starten met een lectoraat gericht op dit onderwerp. In de afgelopen vier jaar is gebleken dat er inderdaad nog veel te ontwikkelen is en dat het lectoraat hieraan een bijdrage kan leveren. Er is dan ook besloten om de lectoraatsperiode met vier jaar uit te breiden. In dit hoofdstuk bespreken we met welke onderdelen van sociale innovatie het lectoraat de komende jaren aan de slag gaat.

4.1 WERKEN AAN TWEE UITDAGINGEN

Zoals blijkt uit de voorgaande bespreking is sociale innovatie een breed begrip. Welke definitie ook gekozen wordt, er vallen vele activiteiten en aandachtspunten onder. Een lectoraat met een beperkte omvang (op dit moment 3,1 fte) staat dan voor de keus: of het thema sociale innovatie in de volle breedte bestrijken, door te kijken naar trends en overall effecten, óf een beperkt aantal aspecten van sociale innovatie meer diepgaand bestuderen. Wij hebben gekozen voor dat laatste. Deels omdat het volgen van trends en ontwikkelingen al op een uitstekende manier wordt gedaan door organisaties als TNO en de Rotterdam School of Management, maar zeker ook omdat de medewerkers van het lectoraat liever de verdieping zoeken. Vervolgens hebben we gekozen voor een probleemgerichte benadering. Dat wil zeggen dat we niet een vorm van sociale innovatie centraal stellen maar uitgaan van een tweetal organisatie-uitdagingen en vervolgens onderzoeken hoe

organisaties sociale innovatie inzetten of kunnen inzetten om aan deze uitdagingen het hoofd te bieden. De organisatie-uitdagingen waarmee we de komende lectoraatsperiode aan de slag willen gaan zijn:

1. Optimaliseren van samenwerking in multidisciplinaire en organisatiegrenzen overschrijdende teams.
2. Optimaliseren van de personeelsvoorziening bij een veranderende arbeidsmarkt.

Samenwerken over grenzen

Gezien de grote mate van complexiteit van veel producten en diensten is voor innovatie een grote verscheidenheid aan kennis en middelen nodig. Steeds vaker beschikken organisaties niet zelf over die kennis en middelen. Om te kunnen innoveren moeten zij dus samenwerken met andere organisaties (OECD, 2009). Het bundelen van krachten met collega-ondernemers of leveranciers is volgens mkb'ers in Nederland dan ook één van de belangrijkste trends op het gebied van innovatie (Unique, 2014). Ook binnen organisaties is samenwerken belangrijk: multifunctionele teams bevorderen het innovatieve vermogen van organisaties (SER, 2006). Vooral heterogene teams met deelnemers uit diverse disciplines en met verschillende achtergronden bieden meerwaarde, omdat ze vraagstukken vanuit verschillende invalshoeken benaderen. Hierdoor neemt de kans op creatieve oplossingen toe. Als deze verscheidenheid aan contacten tussen mensen met verschillende functies en achtergronden wordt gecombineerd met participatie in besluitvorming leidt dit tot een groter 'opnemend vermogen' (Van den Bosch, Volberda & de Boer, 1999): het vermogen van een organisatie om kennis van externe bronnen te onderkennen, toe te passen (te assimileren, te transformeren) en te exploiteren (Lane, Koka & Pathak, 2002). Volberda, Commandeur, van den Bosch en Heij (2013) zien samenwerken, of co-creatie, als één van de hefboomen van sociale innovatie.

Het belang van een grote verscheidenheid aan kennis en middelen maakt dat voor innovaties vaak wordt samengewerkt met mensen met verschillende demografische of professionele achtergronden en uit verschillende organisaties of organisatieonderdelen. Samenwerken over grenzen heet dus. Dergelijke vormen van samenwerken bieden echter niet alleen een belangrijke meerwaarde, ze zijn vaak ook lastig. Samenwerken over grenzen gaat niet vanzelf goed. De samenwerking wordt belemmerd door zaken als verschillen in manieren van werken en van communiceren en doordat stereotype beelden en verwachtingen een scherp zicht op elkaars mogelijkheden in de weg staan (zie bijv. Knippenberg, 2007). Een andere mogelijke belemmering voor goede samenwerking kan zijn dat de samenwerking soms wordt opgelegd, het is lang niet altijd een vrije keus. Dit speelt nu bijvoorbeeld in de zorg, waar

gemeenten soms de verschillende aanbieders dwingen tot samenwerken. In onze onderzoekslijn 'samenwerken over grenzen' willen we bijdragen aan de kennis over wat er nodig is om samenwerken over grenzen zo optimaal mogelijk te laten plaatsvinden. Belangrijke aandachtspunt is daarbij welke vormen van verscheidenheid in de samenwerking een rol spelen (bijvoorbeeld verschil in leeftijd van deelnemers, of van professionele achtergrond, of het al dan niet vrijwillig samenwerken), maar ook hoe de meerwaarde van de verscheidenheid zo goed mogelijk kan worden benut.

Optimale personeelsvoorziening

Voor innoveren, maar eigenlijk voor alle activiteiten in een organisatie, zijn goede medewerkers van cruciaal belang. De beschikbaarheid van voldoende gekwalificeerde en gemotiveerde medewerkers is echter niet vanzelfsprekend, zeker niet in alle branches. Zo kampen bijvoorbeeld delen van de techniek ondanks de crises met personeelstekorten en de verwachting is dat veel van die tekorten alleen maar zullen toenemen als de economie aantrekt (bijv. UWV, 2014). Tegelijk zijn er ook jongeren met een technische opleiding die geen baan kunnen vinden. De afstemming is hier dus niet optimaal (zie ook Vos e.a., 2014). Gevolg is dat organisaties belemmerd worden in hun functioneren wegens vacatures die langdurig niet kunnen worden opgevuld, of waarvoor geen optimale invulling wordt gevonden. Een ander gevolg is dat veel talent onbenut blijft omdat mensen geen baan kunnen vinden, of geen baan die past bij hun competenties en ambities. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de grote groepen Wajongers en ouderen die werkloos thuis zitten.

Fricties in de personeelsvoorziening treden niet alleen op bij het aannemen van nieuwe medewerkers, ook daarna, in de personeelsontwikkeling, gaat nog veel fout. Leidinggevendend blijken het moeilijk te vinden om de competenties van hun medewerkers te herkennen, en nog moeilijker om ze optimaal te benutten (Celant & Vos, 2015). Dit geldt zeker als het gaat om competenties die vallen buiten het reguliere competentieprofiel van de eigen functie van de medewerker, of van die van de reguliere functies in de organisatie. Ook hier maakt de verscheidenheid het lastig: men weet in organisaties vaak geen gebruik te maken van mensen die anders zijn, die, in dit geval, een niet-alledaags competentieprofiel hebben. Men ziet, of heeft, ook weinig ruimte voor het bieden van afwijkende loopbaanpaden.

Binnen de onderzoekslijn 'optimale personeelsvoorziening' willen we een bijdrage leveren aan het komen tot een betere afstemming van vraag en aanbod op de arbeidsmarkt. Meer specifiek willen we onderzoeken hoe aandacht voor verschillen tussen medewerkers een bijdrage kan leveren aan deze afstemming.

4.2 NAAST THEMA'S OOK ACTUALITEIT

Naast onderzoek op de twee besproken thema's wil het lectoraat ook onderzoek doen naar actuele ontwikkelingen die van belang zijn voor ons werkdomein. Dit doen we in twee projecten, die we later uitgebreider beschrijven:

- HRM praktijkmonitor: In dit project werken verschillende hogescholen samen om de ontwikkelingen rond HRM te monitoren. De resultaten worden gebruikt om het onderwijs actueel te houden maar ook om bedrijven te adviseren over hun beleid en hoe ze dit up-to-date kunnen houden.
- Case studies sociale innovatie: In dit project worden voorbeelden van sociale innovatie in de regio Zwolle beschreven. Doel van het project is om zichtbaar te maken wat Sociale Innovatie is en om organisaties te inspireren om ermee aan de slag te gaan.



5. Projecten van het lectoraat

In het vorige hoofdstuk is beschreven op welke drie thema's het lectoraat zich in de komende vier jaar zal richten. Hieronder worden per thema de verschillende onderzoeksprojecten beschreven. Voor informatie over reeds afgeronde projecten van het lectoraat verwijzen we graag naar bijlage 1.

5.1 SAMENWERKEN OVER GRENZEN

Het eerste onderzoeksthema van het lectoraat betreft het optimaliseren van de samenwerking in multidisciplinaire en organisatiegrenzen overschrijdende teams. Binnen dit thema worden momenteel 2 onderzoeksprojecten uitgevoerd. Het eerste project richt zich op de competenties die medewerkers hiervoor nodig hebben, in het tweede project ligt de focus op de competenties van projectmanagers van projecten waarin gewerkt wordt aan 'wicked problems', projecten die per definitie vragen om samenwerken over grenzen.

5.1.1 Professioneel samenwerken in de wijk

Joep Hofhuis, Lydia ten Den en onderzoekers van het lectoraat Innoveren in de ouderenzorg van het domein Gezondheid en Welzijn.

De sectoren zorg en welzijn veranderen in hoog tempo. De beroepspraktijk concentreert zich meer in de wijk, waarbij professionals van verschillende disciplines en werkzaam bij verschillende organisaties nauw moeten samenwerken. Daarnaast is het belangrijk dat zij nauw samenwerken met mantelzorgers en vrijwilligers. Deze nieuwe manier van werken brengt de nodige onzekerheden en vragen met zich mee. Professionals hebben behoefte aan indicatoren voor een goede samenwerking en aan

ondersteuning bij het kiezen van passende acties of methodieken bij een vastgesteld samenwerkingsprobleem. In dit project werkt het lectoraat Sociale Innovatie samen met het lectoraat Innoveren in de Ouderenzorg van het domein Gezondheid en Welzijn en met een groot aantal landelijke en regionale consortiumleden, aan het ontwikkelen van instrumenten die bijdragen aan een goede samenwerking in deze wijkgerichte teams, met als uiteindelijke doel het verbeteren van de zorg- en dienstverlening aan cliënten.

Als eerste stap wordt onderzocht welke factoren de samenwerking in de wijk bevorderen dan wel belemmeren. Met de uitkomsten van dit onderzoek worden een set samenwerkingsindicatoren en twee samenwerkingsthermometers ontwikkeld, waarmee professionals zelfstandig en op eenvoudige wijze hun samenwerking kunnen monitoren en verbeteren. Eerstelijnsprofessionals in vijf 'verbeterteams' gaan deze instrumenten toepassen in een praktijkpilot. Samenwerkend in de praktijk wordt zo een beslismatrix ontwikkeld, waarin kennis en methodieken worden samengebracht die ingezet kunnen worden bij specifieke samenwerkingsproblemen.

Dit project wordt medegefinancierd door SIA/RAAK.

5.1.2 Aansturen van projectteams bij 'wicked problems'

Liesbeth Rijdsdijk en Heleen Groenevelt

Wereldwijd wordt door projectteams gewerkt aan 'wicked problems': complexe problemen, die eigenlijk niet op te lossen zijn en waarbij alleen vooruitgang kan worden geboekt als overheid, bedrijfsleven, onderwijs en andere partijen de handen ineenslaan. Voorbeelden van 'wicked problems' zijn het wereldvoedselvraagstuk, arbeidsmarktproblematiek, vervoersproblematiek en global warming. De aanpak van een "wicked problem" vraagt om het werken in netwerken en om een projectvorm die altijd grensoverschrijdend is: de projectleden komen uit verschillende organisaties, disciplines, landen, culturen etc.

In dit project onderzoeken we over welke competenties projectmanagers moeten beschikken die met deze wicked problems aan de slag gaan. Als uitgangspunt nemen we daarbij het competentiemodel dat gehanteerd wordt door de IPMA (International Project Management Association). Ook onderzoeken we wat voor deze complexe problemen de optimale governance structuur is: is de manier waarop rollen en verantwoordelijkheden normaal gesproken geregeld en geborgd zijn in grote projecten ook geschikt bij het werken in wicked problem projecten, waarbij meerdere partijen

over verschillende grenzen heen moeten samenwerken? Met de uitkomsten van dit onderzoek worden een competentiemodel en een governance model ontwikkeld die specifiek zijn voor wicked problem projecten. Ook worden aanbevelingen gedaan richting het onderwijs over het creëren van een optimale leeromgeving voor het aanleren van de benodigde competenties voor het werken aan wicked problems voor HBO studenten en projectmanagers werkzaam in de praktijk.

5.2 OPTIMALE PERSONEELSVORZIENING

Het tweede onderzoeksthema van het lectoraat betreft het optimaliseren van de personeelsvoorziening bij een veranderende arbeidsmarkt. Er worden momenteel drie onderzoeken uitgevoerd op dit thema. De eerste twee richten zich op de personeelsvoorziening in de technische sector. Doel van deze projecten is om innovatieve methoden te ontwikkelen waarmee kan worden voorkomen dat technisch opgeleide mensen de technische sector verlaten. In het eerste project wordt daarbij meer algemeen gekeken, het tweede project richt zich specifiek op het binnen houden van technisch opgeleide vrouwen. Het derde project dat valt onder dit onderzoeksthema heeft een andere invalshoek en kijkt naar de omstandigheden die bevorderen dat de competenties van medewerkers zo goed mogelijk benut kunnen worden, om zo verspilling van talent te voorkomen.

5.2.1 Aansluiting gezocht

Menno Vos en Levien Rademaker, in samenwerking met onderzoekers van het lectoraat Strategisch HRM van hogeschool Saxion

Afstemming tussen behoeftes van technische MKB bedrijven en werkvoorkeuren van jonge technici.

Hoe kan het dat de technieksector klaagt over een tekort aan technisch personeel terwijl tegelijkertijd een fors aantal scholieren met een technische opleiding geen werkplek kan vinden? Deze vraag staat centraal in dit onderzoek, dat het lectoraat uitvoert in samenwerking met het lectoraat Strategisch HRM van Saxion. Uit een vooronderzoek bleek dat het antwoord deels ligt in het HR-beleid van de technische bedrijven, dat niet aansluit bij de wensen en behoeften van (potentiele) medewerkers, zoals schoolverlaters uit de techniek, maar ook niet bij die van de technische MKB bedrijven zelf.

Een belangrijke stap in het onderzoek is om vast te stellen hoeveel medewerkers, met welke kwalificaties, de bedrijven de komende jaren nodig hebben. Daarnaast onderzoeken we de wensen en

verwachtingen van potentiële medewerkers, met name schoolverlaters. Vervolgens gaan we, in een dialoog met zowel de jongeren als de werkgevers, onderzoeken hoe mogelijke discrepanties kunnen worden verholpen: waar kunnen werkgevers hun beleid en praktijk aanpassen, waar moeten de jongeren hun verwachtingen aanpassen? Op basis van de verzamelde kennis ontwikkelen we een samenhangende set HR instrumenten die MKB bedrijven kunnen inzetten bij het maken van een kwaliteitsslag in hun HRM beleid, zodat zij betere en aantrekkelijkere werkgevers worden voor zowel nieuw aan te trekken medewerkers als voor het zittende personeel.

Dit project wordt gefinancierd door Tech Your Future.

5.2.2 Weg van de techniek

Inge Strijker en Rabia Coban (student)

Ook dit project heeft tot doel technisch talent te behouden voor de technieksector. Het project richt zich daarbij specifiek op vrouwen: de sector wil juist hen interesseren voor de techniek maar is daarin nog weinig succesvol. Bovendien verlaten veel vrouwen die kozen voor de techniek de sector weer. Om te zorgen voor voldoende geschoolde medewerkers voor technische bedrijven, moet dus niet alleen gewerkt worden aan het interesseren van meisjes voor een technische opleiding, maar moet ook voorkomen worden dat technisch geschoolde meisjes en vrouwen 'weglekken' naar andere sectoren. Dit is van groot belang, omdat uit onderzoek blijkt dat diversiteit in het personeelsbestand (zoals bijvoorbeeld diversiteit qua gender) een positief effect heeft op bedrijfsresultaten en met name ook goed is voor de innovatiekracht (De Dreu & West, 2001). Maatregelen om het weglekken van vrouwen te voorkomen dragen dus niet alleen bij aan het voorkomen van personeelstekorten maar ook aan het verhogen van de kwaliteit van de sector.

In het onderzoek gaan we op zoek naar de redenen waarom vrouwen die aanvankelijk weg waren van de techniek en een technische studie hebben afgerond, toch weg gaan uit de techniek. Momenteel wordt gewerkt aan een vooronderzoek om een eerste indruk te krijgen van de redenen waarom vrouwen de sector verlaten. Daarnaast moet het vooronderzoek duidelijkheid geven over of, en zo ja hoe, we voldoende vrouwen die de sector hebben verlaten kunnen bereiken voor kwantitatief onderzoek. Op basis van de bevindingen in het vooronderzoek wordt in het najaar een onderzoeksvoorstel geschreven voor een groter onderzoek.

5.2.3 Talentmanagement is maatwerk

Louis Celant, Menno Vos en student-onderzoeker(s) van de opleiding Bedrijfskunde MER

De rol van de arbeidsrelatie tussen leidinggevende en medewerker.

Organisaties worden gedwongen om effectiever gebruik te maken van de beschikbare arbeidskrachten. Door mensen meer in te zetten op hun specifieke talenten kan een win-win situatie worden bereikt. De medewerker wordt beter inzetbaar en de arbeidstevredenheid en het werkplezier nemen toe. Voor de organisatie geldt dat medewerkers meer kunnen gaan bijdragen aan het concurrentievermogen van hun onderneming en het vergroten van de kerncompetenties van een organisatie. Om de inzetbaarheid van medewerkers te vergroten is vernieuwing van de huidige instituties, arbeidsverhoudingen en arbeidsrelaties nodig en is ook meer maatwerk vereist.

In een door het lectoraat uitgevoerd vooronderzoek onder leidinggevend en medewerkers van organisaties in de regio Zwolle komt naar voren dat vertrouwen in de arbeidsrelatie en een goede communicatie over en weer over talentbenutting belangrijke voorwaarden zijn om tot talentbenutting te komen: talentbenutting is gericht op het individu en vereist maatwerk. In het huidige onderzoek bouwen we hierop voort. De doelstelling van het onderzoek is om leidinggevend concrete handvatten te bieden die zij kunnen inzetten om in wisselwerking met hun medewerkers te komen tot maatwerk in talentbenutting. Vragen hierbij zijn onder andere:

- Waaraan moet de arbeidsrelatie voldoen om tot talentbenutting te kunnen komen?
- Wat betekent dit voor de leidinggevende en wat betekent het voor de medewerker?
- Welke factoren in de omgeving werken belemmerend en welke bevorderend?
- Op welke manier kan het afsluiten van een i-deal bijdragen aan het vergroten van de inzetbaarheid?

Het project bevindt zich in de oriëntatiefase, zowel de onderzoeksvragen als de onderzoeksmethode worden nog nader uitgewerkt.

5.3 ACTUELE ONTWIKKELINGEN

Naast de twee thematische onderzoekslijnen verricht het lectoraat ook onderzoek dat ten doel heeft aan te sluiten bij actuele ontwikkelingen. Het betreft twee projecten, één met een landelijke impact (de HRM praktijkmonitor) en één gericht op de regio Zwolle (Case studies sociale innovatie).

5.3.1 HRM praktijkmonitor

Sjiera de Vries en onderzoekers van verschillende andere hogescholen

De HRM praktijkmonitor brengt in kaart wat HR medewerkers doen, hoe verantwoordelijkheid voor HR verdeeld is in de organisatie etc. De monitor wordt afgenomen door studenten van verschillende hogescholen als onderdeel van hun afstudeerstage. De resultaten worden landelijk samengebundeld en geven zo een goed beeld van de ontwikkelingen in het HR vak. Deze resultaten worden o.a. gebruikt voor het vaststellen van het curriculum van het HR onderwijs op de hogescholen. De dataset die door studenten van Windesheim is bijeengebracht wordt als oefenmateriaal gebruikt in het onderdeel data-analyse van het studieprogramma van de HR opleiding van Windesheim.

De HRM praktijkmonitor is een initiatief van Avans, dat is uitgegroeid tot een samenwerkingsproject van lectoraten van de hogescholen Avans, Saxion, Hanzehogeschool Groningen, Hogeschool Utrecht en Windesheim. Verschillende hogescholen hebben aangegeven om zich bij dit samenwerkingsverband te willen aansluiten. Windesheim is sinds studiejaar 2013-2014 aangesloten bij het samenwerkingsverband.

5.3.2 Casestudies Sociale Innovatie

Alle leden van de kenniskring

Voor dit project verzamelen de leden van de kenniskring voorbeelden van sociale innovatie in de regio Zwolle. Doel van het project is om zichtbaar te maken wat sociale innovatie is en om organisaties te inspireren om ermee aan de slag te gaan. Ook willen we met het project de vitaliteit en energie van de regio Zwolle laten zien. Op termijn willen we de voorbeelden bundelen en lessen trekken uit de ervaringen van de beschreven organisaties.

Literatuur

Bosch, F.A.J. van den & Volberda, H.W. (2003). Nederland degradeert: Door gebrek aan kennis en innovatie uit de wereld top-10. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 2003 - nr. 4, pp. 173-177.

Bosch, F.A.J. van den, Volberda, H.W. & Boer, M.de (1999). Coevolution of firm absorptive capacity and knowledge environment: organizational forms and combinative capabilities. *Organization Science*, vol 10, no 5: 551-568.

Celant, L. & Vos, M. (2015). Een goede leider maakt het verschil. Onderzoek naar competenties en gedrag van leidinggevenden in het herkennen en benutten van talent van medewerkers. Zwolle: Windesheim.

Dreu, C.K.W. de & West, M.A. (2001). Minority dissent and team innovation: The importance of participation in decision making. *Journal of Applied Psychology*, 86, 1191-1201.

Erasmus Universiteit (2009). *Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor 2008-2009*. Rotterdam: INSCOPE/RSM/EUR.

European Commission (2010). *Social innovation as part of the Europe 2020 strategy*. Brussels: Bureau of European Policy Advisers.

European Economic and Social Committee (2011). *Innovative workplaces as a source of productivity and quality jobs*. Brussels: EESC.

Gibcus, P., Volberda, H., Braaksma, R., Jansen, J. Prince, Y., Tempelaar, M. & Heij, K. (2013). *Technologische en sociale innovatie in een concurrerende markt. Innovatie en concurrentie monitor topsectoren 2012*. Zoetermeer/ Rotterdam: Panteia/Rotterdam School of Management.

Hauw, P.A. van der, Pasaribu, M.N. & Zeijden, P.T. van der (2009). *Slimmer werken: gebruik, mogelijkheden en opbrengsten in de praktijk*. Eindrapportage. Zoetermeer: EIM.

Knippenberg, D.L. van (2007). *Understanding diversity*. Inaugurale rede. Rotterdam: Erasmus Universiteit.

Lane, P.J., Koka, B. & Pathak, S. (2002). A thematic analysis and critical assessment of absorptive capacity research. *Academy of Management Proceedings*, 2002 BPS: M1-M6.

Looise, J.C. (1996). *Sociale innovatie moet, maar hoe?* Inaugurale rede Universiteit Twente. Enschede: UT.

OECD (2009). *New nature of innovation*. http://www.tem.fi/files/24835/New_Nature_of_Innovation.pdf

OECD (2010). *Innovative workplaces. Making better use of skills within organisations*. Paris: OECD.

Oeij, P.R.A., Kraan, K.O. & Vaas, F. (2009). *Sociale innovatie omschreven en gemeten. Een theoretisch construct voor het monitoren van sociale innovatie in organisaties en de empirische relatie met organisatieprestatie en ziekteverzuim*. Hoofddorp: TNO.

Polder, M., Leeuwen, G. van, Mohnen, P. & Raymond, W. (2010). Product, process and organizational innovation: drivers, complementarity and productivity effects. *UNI-MERIT Working Paper Series*, 2010-035. Maastricht: United Nations University and MERIT.

Pot, F. (2009). Sociale innovatie: een langetermijnstrategie. *Tijdschrift voor HRM*, 2009, 4, 82-103.

- Pot, F.D. (2011). Workplace innovation for better jobs and performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 60 (4), 404-415.
- Pot, F. (2012). Sociale innovatie: historie en toekomstperspectief. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, (28) 1, 6-21.
- Pot, F., Dhondt, S., Korte, E. de, Oeij, P. & Vaas, F. (2012). Workplace innovation in the Netherlands. In: I. Houtman (ed.), *Work Life in the Netherlands* (pp. 173-190). Hoofddorp: TNO Innovation for Life.
- Pot, F.D. & Koningsveld, E.A.P. (2009). Quality of working life and organizational performance: two sides of the same coin? *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 35 (6), 421-428.
- Pot, F., Xavier, M. & Peltzer, F. (2008). Sociale innovatie en de rol van sociale partners. In S. Dhondt & F. Vaas (red.), *Waardevol werk. Van arbeidskwaliteit naar sociale innovatie* (pp. 19-38). Den Haag: Lemma.
- RSM (2014). *Erasmus concurrentie- en innovatiemonitor 2013-2014*. Rotterdam: Rotterdam School of Management.
- Schwab, K, Porter, M.E. & Sachs, J.D. (2002). *The global competitiveness report 2001-2002*. Geneva: World Economic Forum.
- SER (2003). *Interactie voor innovatie*. Den Haag: SER.
- SER (2006). *Welvaartsgroei door en voor iedereen: Themadocument Sociale innovatie*. Den Haag: SER.
- Stichting van de Arbeid (2005). *Op weg naar een meer productieve economie*. Den Haag: Stichting van de Arbeid.
- Taskforce Sociale Innovatie (2005). *Sociale innovatie. De andere dimensie*. Den Haag: Ministerie van Economische Zaken.
- Totterdill, P., Dhondt, S. & Milsome, S. (2002). *Partners at work? A report to Europe's policymakers and social partners*. Nottingham, The Work Institute.
- Unique (2014). *MKB Marktmonitor 2014*. Almere: Unique.
- UWV (2014). *Kansrijke beroepen: waar is de arbeidsmarkt krap?* Amsterdam: UWV afdeling Arbeidsmarktinformatie en advies.
- Volberda, H.W., Bosch, F.A.J. van den & Jansen, J.J.P. (2006). *Slim managen & innovatief organiseren*. Rotterdam: Eifel.
- Volberda, H., Commandeur, H., Bosch, F. van den & Heij, K. (2013). Sociale innovatie als aanjager van productiviteit en concurrentiekracht, *M&O*, 5, pp. 5-34.
- Volberda, H., Jansen, J., Tempelaar, M. & Heij, K. (2011). Monitoren van sociale innovatie: slimmer werken, dynamisch managen en flexibel organiseren. *Tijdschrift voor HRM*, 14, 85-110.
- Volberda, H.W., Vaas, F., Visser, J. & Leijnse, F. (2005). *Maatschappelijk Topinstituut Sociale Innovatie: Naar productiviteitsgroei en versterking van de Nederlandse concurrentiepositie*, Rotterdam, AIAS/EUR/TNO.
- Vos, M., Rademaker, L., Jong, J. de, Alons, M., Riemsdijk, M. van, & Vries, S. de (2014). *Aansluiting gezocht: onderzoek naar kennislacunes rond de regionale technische arbeidsmarkt*. Deventer: Tech Your Future.
- Vries, S. de (2012). *Verscheidenheid maakt het verschil. Productiever en prettiger werken in organisaties door het benutten van Sociale Innovatie en Verscheidenheid*. Lectorale rede. Zwolle, Windesheim.

Bijlage 1: Afgeronde projecten

In deze bijlage beschrijven we de projecten die in de afgelopen lectoraatsperiode zijn afgerond. Meer informatie over deze projecten en de producten die zijn opgeleverd vindt u op onze webpagina: <http://www.windesheim.nl/onderzoek/onderzoeksthemas/strategisch-ondernemerschap/sociale-innovatie-en-verscheidenheid/>

Optimaal benutten van competenties: de rol van de leidinggevende

Louis Celant

Krimpemde afzetmarkten, tegenvallende resultaten, de maatschappelijke behoefte tot duurzaamheid en een veranderende arbeidsmarkt zetten organisaties onder druk. Ze worden gedwongen te werken aan de inzetbaarheid van hun personeel. Het optimaal benutten van aanwezig talent binnen een organisatie is dan ook een actueel vraagstuk. Om dit te kunnen is een voorwaarde dat de beschikbare competenties herkend en erkend worden. Veel leidinggevenden hebben hier moeite mee en zo blijven competenties onbenut. Dit gaat ten koste van de innovatieve kracht en de performance van de organisatie. In dit onderzoek is gekeken naar de rol van managers bij het (her)kennen en benutten van competenties van medewerkers. Over welke competenties moeten leidinggevenden zelf beschikken om deze rol goed te kunnen vervullen?

Het onderzoek 'Een goede leider maakt het verschil' bouwt voort op de resultaten van dit project.

Een goede leider maakt het verschil

Menno Vos en Louis Celant

In dit onderzoek wordt voortgebouwd op de resultaten van het onderzoek 'Optimaal benutten van competenties: de rol van de leidinggevende'. Ook hier is gezocht naar rol van leidinggevenden bij het (her)kennen en benutten van competenties van medewerkers en de competenties waarover zij moeten beschikken om deze rol goed te kunnen vervullen. Bij dit vervolgonderzoek waren meer leidinggevenden betrokken, zijn ook vragen gesteld aan medewerkers en is gekeken naar de ontwikkelbaarheid van een aantal competenties die cruciaal zijn voor het herkennen en benutten

van competenties van medewerkers. Daarnaast is in kaart gebracht in hoeverre omgevingsfactoren bevorderend of belemmerend werken en in welke mate leidinggevenden "ruimte" ervaren om talent binnen de eigen organisatie te kunnen herkennen en benutten.

Het lopende onderzoek 'Talentmanagement is maatwerk' bouwt voort op de resultaten van dit project.

Aansluiting gezocht

Menno Vos en Levien Rademaker

Hoe kan het dat de technieksector klaagt over een tekort aan technisch personeel terwijl tegelijkertijd scholieren met een technische opleiding moeite hebben met het vinden van een stageplaats of een startpositie? In opdracht van Tech Your Future is het lectoraat Sociale Innovatie en Verscheidenheid in samenwerking met het lectoraat Strategisch HRM van Saxion aan de slag gegaan met het verzamelen van de kennis die al beschikbaar is om deze vraag te beantwoorden.

De lopende onderzoeken "Aansluiting gezocht" en "Weg van techniek" bouwen voort op de resultaten van dit project.

Sociale Innovatie in de zorg

Joep Hofhuis, Liesbeth Rijdsdijk, Lisette Janssen en Lydia ten Den

Er verandert veel in de zorg. Een van die veranderingen is dat geprobeerd wordt de zorg steeds meer extramuraal, in de wijk, vorm te geven en te verbinden met activiteiten gericht op welzijn. Dit vraagt een nieuwe manier van werken voor de zorgprofessionals en een nauwere samenwerking met professionals van verschillende organisaties. Hoe kan die samenwerking het beste vorm krijgen en wat vraagt dit van de professionals? Om deze vragen te kunnen beantwoorden zijn twee literatuuronderzoeken uitgevoerd en zijn oriënterende interviews gehouden in het veld die zicht geven op de vraagstukken waar men tegenaan loopt.

Het lopende onderzoek "Professioneel samenwerken in de wijk" bouwt voort op de resultaten van dit project.

(H)erkend Multitalent

Menno Vos en Gürkan Çelik

Windesheim wil ruimte bieden aan studenten en medewerkers met verschillende achtergronden en profiteren van de meerwaarde van diversiteit. Het project (H)erkend Multitalent heeft een nieuwe impuls gegeven aan activiteiten die deze doelstelling ondersteunen. Daarnaast heeft het project kennis opgeleverd over hoe Windesheim, maar ook andere organisaties, meer ruimte kunnen bieden aan diversiteit.

Het tegenbeeld

Levien Rademaker

Beeldvorming speelt een belangrijke rol als verklaring voor de slechtere positie van ouderen op de arbeidsmarkt. Zowel de werkgever als de oudere medewerkers denken vooral in negatieve termen over de inzetbaarheid van ouderen. Zolang beide partijen weinig verwachten, investeren ze hier niet in en loopt de inzetbaarheid achteruit: een selffulfilling prophecy. Dit mechanisme moet worden doorbroken. In dit onderzoek is gezocht naar mogelijkheden om de beeldvorming bij te stellen, met als doel de positie van oudere medewerkers te versterken.

Regionale samenwerking op de arbeidsmarkt

Heleen Groenevelt en Laura van Leeuwen (student)

Veel organisaties, branches en regio's hebben moeite om voldoende medewerkers aan te trekken en te behouden. De huidige werking van de arbeidsmarkt is in dat opzicht niet optimaal. Er is behoefte aan nieuwe manieren om die arbeidsmarkt te organiseren. Zo wordt er onder andere geëxperimenteerd met regionale samenwerking, waarbij bedrijven in een regio personeel uitwisselen. Er is echter nog weinig bekend over hoe dergelijke manieren van werken daadwerkelijk vorm krijgen, wat voor- en nadelen zijn voor de verschillende betrokkenen, en wat slaag- en faalfactoren zijn. In dit onderzoek is de bestaande kennis samengebracht. Daarnaast is een onderzoek uitgevoerd bij een project waarbij geëxperimenteerd wordt met deze vorm van samenwerking. Daarbij is vastgesteld wat wel en niet werkt en wat de effecten zijn van de samenwerking.

Werken in resultaat verantwoordelijke teams

Jan van Popta

Steeds meer organisaties werken met resultaat verantwoordelijke teams. Deze ontwikkeling kan worden beschouwd als een vorm van Sociale Innovatie, omdat de verantwoordelijkheden op een lager niveau in de organisatie worden gelegd, bij de uitvoerenden zelf. In dit onderzoek is gekeken hoe een dergelijk proces vorm krijgt, welke verantwoordelijkheden worden verlegd en hoeveel ruimte teams krijgen om zelf invulling te geven aan hoe de resultaten behaald worden.

Tussentijds beëindigde projecten

- *(K)wajongens aan het werk: werken met de Wajong.* Het project is in de zomer van 2013 tijdelijk stilgelegd i.v.m. persoonlijke omstandigheden van de projectleider, Pieter van Bommel. In januari 2014 is om dezelfde reden besloten definitief te stoppen met het project.
- *Het benutten van verschillen bij internationaal ondernemen.* Het project is als gevolg van de overstap van de onderzoeker, Gürkan Çelik, begin 2014 naar hogeschool In-Holland overgedragen aan de betreffende hogeschool.
- *Samenwerking in personeelsvoorziening regio Zwolle.* Heleen Groenevelt heeft de mogelijkheden onderzocht voor het monitoren en ondersteunen van een samenwerkingsproject rond personeelsvoorziening in de regio Zwolle. Het onderzoek is (in ieder geval voorlopig) stopgezet omdat het project vertraging heeft opgelopen.
- *MZ 3.0.* Samen met Anneke Goudswaard van het lectoraat Nieuwe arbeidsverhoudingen van Windesheim Flevoland is de mogelijkheid verkend van een onderzoek naar nieuwe manieren om medezeggenschap vorm te geven. Dit project is (in ieder geval voorlopig) stopgezet wegens vertraging in het opleidingstraject waaraan het onderzoek zou worden gekoppeld.

Bijlage 2: Aansluiting lectoraat op speerpunten Windesheim

Aansluiting op ambities Windesheim

Met de keus van de twee thema's, de invulling van de onderzoeksprojecten en de werkwijze van het lectoraat sluit het lectoraat nauw aan op de ambities van Windesheim zoals die zijn verwoord in het instellingsplan 2013-2017. Daarin worden vijf ambities benoemd:

1. Een ambitieuzer studieklimaat.
2. Het opleiden van waarde(n)volle professionals.
3. Een nog sterkere worteling van Windesheim in de regio.
4. De verdere professionalisering van docenten.
5. Een versterking van het onderzoek klimaat.

Het lectoraat Sociale Innovatie draagt bij aan het *ambitieuze studieklimaat* door te participeren in speciale onderwijsactiviteiten zoals het versnelde traject voor studenten afkomstig van het VWO en het Honours Programme. Ook de gastlessen van de lector bij het Honours College en het beoordelen van afstudeerders van het Honours College horen daarbij. Daarnaast is het lectoraat nauw betrokken bij de minoren 'Leiderschap en innovatie' van de opleiding Bedrijfskunde/Management Economie en Recht (BK/MER) en 'Vernieuwend organiseren: Succes met HR' van de opleiding Human Resource Management (HRM).

De *waarde(n)volle professional* komt terug in onze onderzoeksprogrammering, waar we speciale aandacht besteden aan de positie van individuen of groepen die makkelijk 'buiten de boot' vallen, zoals vrouwen in de techniek, of jongeren. Meer algemeen past onze keus voor onderzoek dat bijdraagt aan het beter kunnen benutten van individuele talenten en onze werkwijze waarin we steeds proberen de belangen van verschillende partijen in evenwicht te houden, in het werken als waarde(n)volle professional. Tijdens onze tweewekelijkse bijeenkomsten van de kenniskring besteden we ook regelmatig expliciet aandacht aan de uitgangspunten van ons werk, die we kritisch beschouwen.

De *worteling in de regio* verzorgen we door de samenwerking met bedrijven en instellingen in de regio. De casestudies die we maken zijn hiervan een voorbeeld, maar ook de speciale aandacht voor de regio in bijvoorbeeld het project 'Aansluiting gezocht' is hiervan een voorbeeld. Daarnaast verzorgen we regelmatig voordrachten of bijeenkomst gericht op partijen uit de regio, bijvoorbeeld bijeenkomsten georganiseerd door Kennispoort.

We werken aan de *professionalisering van docenten* doordat onze kenniskring voor een belangrijk deel bestaat uit docenten. Zij voeren de onderzoeken uit, steeds vaker ook met studenten (zie bijvoorbeeld de HRM praktijkmonitor). Zo werken we dus ook aan versterking van het onderzoeksklimaat.

Aansluiting op profiel Windesheim

Het lectoraat sluit niet alleen nauw aan op de ambities van Windesheim maar ook op de profielkenmerken die Windesheim heeft benoemd:


1. MKB.
2. Innovatie.
3. Jong & Oud.
4. Educatie.

Veel van onze projecten voeren we uit binnen het *MKB*, en al onze projecten zijn gericht op *innovatie*, met name innovatie van de sociale processen binnen organisaties. De projecten 'Aansluiting gezocht' en 'Weg van de techniek' richten zich daarbij specifiek op *jongeren*, maar zullen ook aandacht besteden aan duurzame inzetbaarheid, waarbij ook *ouderen* een aandachtsgroep vormen. Het laatste kenmerk, educatie, komt in onze projecten niet expliciet aan de orde.

Aansluiting op prioriteiten en kernwaarden Windesheim

Tenslotte sluiten we aan bij de prioriteit die in het instellingsplan van Windesheim wordt gelegd bij het afstemming op de landelijke topsectoren en samenwerking met kenniscentra. Waar wij in onze projecten kiezen voor een specifieke sector en niet voor een algemene insteek (zoals bijv. de HRM monitor, gericht op alle typen bedrijf) hebben wij gekozen voor de sectoren techniek (topsector High Tech) en zorg (topsector Life science and Health). Deze twee topsectoren behoren ook bij de subset van vijf topsectoren waarop de provincie Overijssel de nadruk wil leggen. Met de projecten 'Aansluiting gezocht' en 'Weg van de techniek' werken we nauw samen met het kenniscentrum

Tech Your Future en hogeschool Saxion, de HRM Monitor wordt uitgevoerd in samenwerking met vier andere Hogescholen. Ook werken we samen met andere domeinen binnen Windesheim: bij 'Weg van de techniek' met het domein Techniek, bij 'Professioneel samenwerken in de buurt' met het lectoraat Innoveren in de ouderenzorg van het domein Gezondheid en Welzijn. Voor het project 'Aansturen van projectteams bij wicked problems' tenslotte werken we samen met het Windesheim Honours College en zoeken we internationale samenwerking. Ook in de andere projecten onderzoeken we wat de mogelijkheden van internationale samenwerking zijn. Waar mogelijk verspreiden we onze kennis ook internationaal, bijv, door presentaties op internationale congressen.



In de Kadernota 2014 van Windesheim wordt tenslotte nog gewezen op de kernwaarden van Windesheim. Eén daarvan luidt 'We geloven in *de kracht van het verschil*. Kunnen omgaan met diversiteit (verschil in achtergrond, opleiding, waarden, cultuur en overtuigingen) versterkt de kwaliteit van het professionele handelen.' Deze kernwaarde vormt ook een belangrijke kernwaarde van het lectoraat.



Colofon

Lectoraat Sociale Innovatie

Focus 2^e termijn

ISBN/EAN: 978-90-77901-72-4

Coverfoto: beeldbank Windesheim

Dit is een uitgave van Christelijke Hogeschool Windesheim

Postbus 10090, 8000 GB Zwolle, Nederland

Niets van deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt worden zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Augustus 2015.



SJIERA DE VRIES

Sjiera de Vries studeerde Sociale en Organisatiepsychologie in Groningen.

Ze promoveerde in Amsterdam op een proefschrift over het samenwerken in multiculturele teams. Sinds die tijd is ze gefascineerd door het thema 'omgaan met verschillen' in organisaties. Vanuit verschillende functies heeft Sjiera gewerkt aan het ondersteunen van organisaties die verschillen productief willen inzetten.

Daarbij werkte ze als onderzoeker maar ook als adviseur, steeds op het snijvlak van wetenschap en praktijk. Naast haar functie als lector heeft Sjiera een eigen onderzoeks- en adviesbureau op het gebied van diversiteit in organisaties.

Sociale Innovatie kan worden gezien als de tegenhanger van technische innovatie. In beide gevallen gaat het om innoveren, om het ontwikkelen van nieuwe ideeën en producten. Omdat de productiviteit van arbeidsorganisaties slechts voor een deel wordt bepaald door de technologie die gebruikt wordt, is aandacht voor de manier van (samen)werken minstens zo belangrijk. Sociale Innovatie richt zich op het verbeteren van de productiviteit door slimmer organiseren en het beter benutten van competenties van medewerkers. Het lectoraat Sociale Innovatie is opgezet met als doelstelling het ontwikkelen van kennis over sociale innovatie, met als speerpunt het benutten van verscheidenheid.