

## **SOCIALE INNOVATIE: FOCUS OP ORGANISATIE, MANAGEMENT EN MENSEN**

*Dhian Sioe Lie – zelfstandig organisatieadviseur \*)*

### **Innovatie op de agenda!**

Innovatie is hot in Europa. Zonder innovatie verliest de Nederlandse economie haar concurrentiepositie stellen het kabinet, werkgevers en werknemers. In 2000 hebben de Europese regeringsleiders in Lissabon afgesproken dat de Europese Unie in 2010 de meest dynamische en concurrerende kenniseconomie van de wereld moest zijn, o.a. door economische groei, kenniseconomie en innovatie.

In Nederland stelt het kabinet bij haar aantrede in 2001 het innovatieplatform in onder voorzitterschap van premier Balkenende. Minister Brinkhorst van Economische Zaken legt in oktober 2003 de beleidsvisie van de overheid vast in zijn 'Innovatiebrief': "Innovatie moet de belangrijkste peiler worden onder toekomstige welvaarts-groei. (...)

We moeten toe naar een kennisklimaat waarin lef en ondernemerszin wordt gewaardeerd". Internationaal is Nederland uit de top-10 gevallen in de Global Competitiveness Index van het World Economic Forum. Niet verwonderlijk omdat van oudsher de primaire focus van overheid en bedrijfsleven efficiency en exploitatie is, niet innovatie en strategische vernieuwing. Daar waar Nederland het gaat verliezen van de laagelonenlanden, is macro-economisch gezien inzetten en ontwikkelen van de kenniseconomie de enige optie om ons welvaartsniveau te handhaven.

### **Drie aspecten van innovatie**

In de literatuur krijgt het thema innovatie in de jaren 90 steeds meer aandacht als belangrijke strategische factor. Haar gangbare betekenis wordt aardig verwoord door het Nationaal Onderzoek Verandermanagement ([www.novm.nl](http://www.novm.nl)), dat innoveren breed definieert als: 'Introductie nieuwe systemen of technologie, door ICT aangedreven verandering, innovaties van product en/of service al of niet in combinatie met nieuwe businessconcepten'. Hieruit blijkt dat met het begrip innovatie eigenlijk vooral *technologische innovatie* wordt bedoeld en in het verlengde daarvan *strategische innovatie* (nieuwe businessconcepten).

In zijn essay 'Rethinking the Dutch Innovation Agenda: Management and Organization Matter Most' (Volberda e.a., 2004) vraagt Prof. Henk Volberda aandacht voor een derde aspect van innovatie: *sociale innovatie*. Uit zijn onderzoek (Volberda e.a., 2005) blijkt dat slechts 25% van het innovatiesucces binnen Nederlandse organisaties wordt bepaald door R&D-investeringen, maar 75% door slim werken en flexibel organiseren. Met andere woorden, economische groei wordt voor het grootste deel veroorzaakt door verandering

en vernieuwing van het 'hoe' (het organiserenproces van/tussen mensen) en niet door het 'wat'.

### **Sociale innovatie of innovatie van 'het sociale'?**

In het publieke domein en de not-for-profit sectoren wordt het begrip sociale innovatie echter ook nog anders begrepen: als *innovatie van de (inrichting van de) samenleving* richting een civil society. Een samenleving waar burgers weer direct verantwoordelijkheid nemen voor hun gemeenschappen en voorzieningen. Sociale innovatie heeft hier primair een maatschappelijke betekenis en betreft het zoeken naar en realiseren van nieuwe stelsels, arrangementen en maatschappelijke verhoudingen. Daarmee gaat het in feite om het maatschappelijk veranderingsproces waarin burgers, organisaties en overheden met elkaar worstelen en werken aan nieuwe, gezonde verhoudingen gericht op ruimte voor diversiteit, eigen initiatief en autonomie.

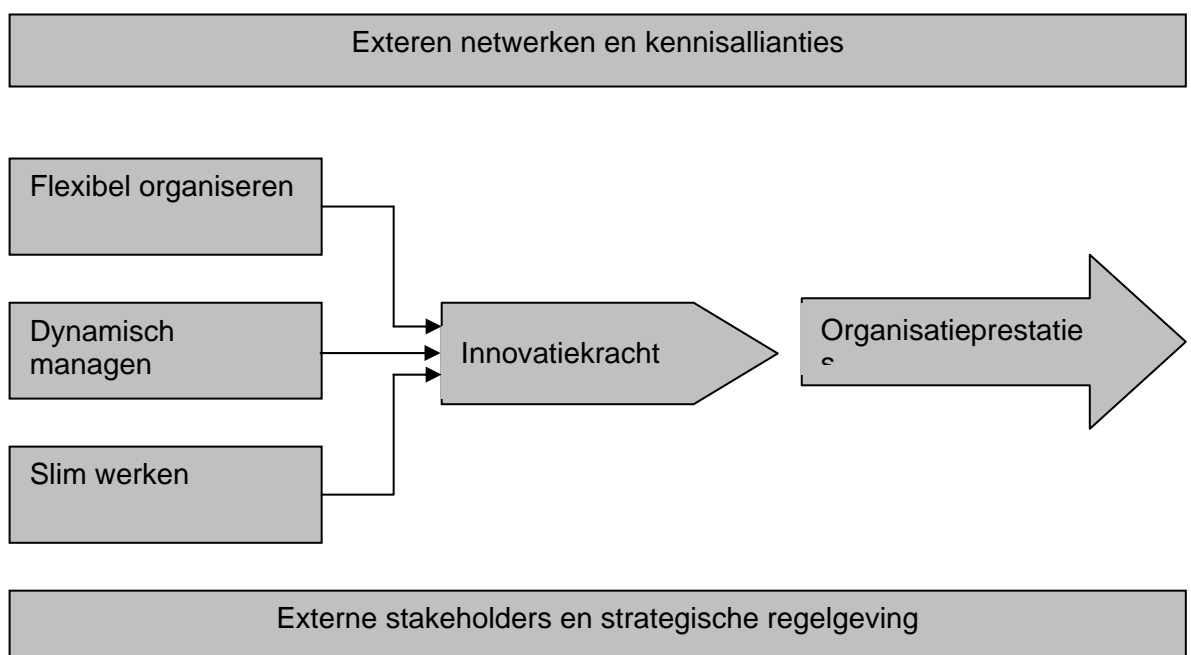
Hoewel het bereik van beide betekenissen verschillend is, valt nog te bezien of de methodologie zo veel verschillend zal blijken te zijn. Immers vernieuwing van de wijze hoe *samenwerkingsprocessen tussen mensen in bedrijven worden georganiseerd* (organisatiegerichte betekenis), hoeft principieel niet anders te zijn dan *hoe samenwerkingsprocessen tussen burgers onderling en tussen burger en overheid vorm krijgen* (maatschappelijk-gerichte betekenis). Voorbeelden van sociale innovatie c.q. hoe *burgers en maatschappelijke ondernemingen zelf* zoeken naar nieuwe vitale verbindingen zijn netwerken, ketens, allianties en lichte gemeenschappen (Duyvendak en Hurenkamp, 2004). Onder andere op de beleidsterreinen reïntegratie, stedelijke vernieuwing, duurzame ontwikkeling en maatschappelijke ondersteuning is innovatie van sociale verhoudingen aan de orde van de dag.

### **De innovatieparadox**

In de literatuur wordt innovatie als de primaire kracht van vooruitgang en welvaart beschouwd zowel op het niveau van de individuele onderneming of instelling als op het niveau van de economie (Schumpeter, 1934; Tushman en Nadler, 1986). Nederland blinkt uit als het gaat om technologische innovatie en kennisontwikkeling. Waar echter nog veel in te verbeteren is, is het daadwerkelijk *benutten* en *vercommercialiseren* van aanwezige kennis in bedrijven en instellingen. Kennelijk zijn we nog onvoldoende in staat om onze kennisvoorsprong te vertalen in duurzaam concurrentievoordeel en hogere productiviteit. Jongkind e.a. (2004) stellen dat de responsiviteit van organisaties op marktprikkels sterk bepaald wordt door organisatie-interne factoren. Weerstanden tegen veranderingen en daarmee verbonden organisatie-inertie verklaren waarom goede voorbeelden van technologische innovaties zo beperkt navolging krijgen. Daarom is het nodig om de aandacht te verleggen naar sociale innovatie en systematisch te focussen op nieuwe organisatieprincipes, managementvermogens en medewerkercompetenties in het innovatieproces. Er moet ruimte gemaakt worden voor creativiteit, slimmere werkwijzen, inzet van competenties van alle medewerkers en flexibele sturingsprincipes. Sociale innovatie legt dus een direct verband tussen productiviteitsverhoging en de kwaliteit van arbeid c.q. arbeidsorganisatie.

## Drie bedrijfsinterne factoren achter sociale innovatie

Volberda e.a. hebben hun visie op sociale innovatie toegepast in De Erasmus Concurrentie & Innovatie Monitor 2005 (Volberda e.a., 2006). Op basis van literatuurstudie komen zij tot drie interne factoren van sociale innovatie: flexibel organiseren, dynamisch managen en slim werken. Daarnaast benoemen zij twee externe factoren: 'externe netwerken en kennisallianties', en 'externe stakeholders en strategische regelgeving'. Zijn onderzoeksmodel ziet er als volgt uit:



Bron: Erasmus Concurrentie & Innovatie Monitor 2005

Uit het onderzoek dat is uitgevoerd onder 9.000 Nederlandse bedrijven, zijn op basis van regressieanalyses drie overkoepelende aspecten van *flexibel organiseren* naar voren gekomen:

- Hoge interne verandersnelheid; verschillen ontstaan direct uit o.a. frequentie van nieuwe product- en dienstenintroductions en het aandeel van de omzet uit nieuwe ideeën. De interne variëteit van bedrijfsroutines en vaardigheden moet in overeenstemming zijn met de externe selectieomgeving. Steeds is het zaak naar nieuwe wegen te zoeken om het innovatieproces te versnellen.
- Zelforganisatie door gedecentraliseerde, hechte sociale netwerken; verschillen in responsiviteit van organisatie op marktprikkels om te innoveren, ontstaan in belangrijke mate door de nog feitelijk beperkte decentralisatie van beslissingsbevoegdheden. Het vereist vertrouwen in de lokale rationaliteit van individuen en afdelingen. Managers functioneren als stewards en richten zich op het uitdenken van kritische grenswaarden.

- c. Balanceren van innovatie én efficiency in verschillende organisatieonderdelen; exploitatiekuddegedrag (herstructurering, kostenverlaging, korte termijn prestaties) zijn gericht op het maximaliseren van de korte termijn winst. Het scheidt geen ruimte voor het verzekeren van de toekomstige levensvatbaarheid. Overexploitatie anderzijds leidt tot overreageren op marktveranderingen, overspoeling door hypes, modetrends, en instabiliteit. Het management speelt een cruciale rol in het evenwicht behouden tussen beiden soorten activiteiten.

*Dynamisch managen* vormt de tweede achterliggende factor van sociale innovatie: hoe kan het management vaardigheden voor innovatie creëren? Bij succesvolle innovatieve organisaties komen de volgende drie kenmerken naar voren:

- a. Hoog absorptievermogen; het succesvol opnemen en op waarde schatten van signalen die voorbij de periferie van de onderneming liggen, is hierbij essentieel. Het vraagt om doorlatende grenzen, het breed scannen van nieuwe, zachte informatie en het identificeren en effectief inzetten van werknemers die functioneren als poortwachters en grensverleggers.
- b. Ondernemerschap door visionair leiderschap; experimenteren en brede denkkaders kunnen bijdragen aan toenemende variëteit van dynamische vaardigheden. Een gedeelde en aantrekkelijke visie kan de ontwikkeling hiervan tussen verschillende delen of subculturen van de onderneming faciliteren door het specificeren van een toekomstperspectief en brede, impliciete regels voor adequaat gedrag onder onbekende omstandigheden.
- c. Crossfunctionele samenwerking en integratie; dynamische vaardigheden komen veelal voort uit het autonoom strategisch gedrag van individuen of kleine groepen in de lagere niveaus van organisaties. Frontlinie managers en medewerkers staan dicht bij de actuele kennis, expertise en cruciale informatiebronnen. Zij hebben de vaardigheid ontwikkeld om in 'co-creatie' samen te werken in platte en open netwerkorganisatie en zelfsturende teams, waar horizontale kennisuitwisseling centraal staat. Van doorslaggevend belang is tenslotte dat bij verticale (top-down of bottom-up gedreven), horizontale en ideologische vaardighedenontwikkeling uiteindelijk alle niveaus in de organisatie worden betrokken.

*Slim werken* kenmerkt de postmoderne organisatie, waarbij niet de technologie bepalend is voor de organisatie-inrichting, maar de technologie juist kneedbaar en veranderbaar is. Door multi-purpose productiesystemen en multi-aanwendbare informatiesystemen is flexibel produceren technisch mogelijk. Daarmee heeft zich een nieuw arbeidsperspectief ontwikkeld: taken zijn in tegenstelling tot klassieke organisaties juist erg 'onafgebakend', breed en vereisen meerdere vaardigheden (multiskilled). Op dit gebied komen bij succesvolle innovatieve organisaties de volgende significante aspecten van slimmer werken naar voren:

- a. Talentontwikkeling door diepe kennisbasis; productiemedewerkers ontwikkelen tot kenniswerkers. Zij hebben de unieke vaardigheid om nieuwe producten en diensten te creëren en zijn betrokken bij een variëteit aan activiteiten zoals productontwikkeling, productontwerp en

marketingpresentatie. De arbeidsverhoudingen moeten zo zijn dat medewerkers hun talenten graag willen en kunnen inzetten. Daarbij hoort ook een intern open en eerlijk communicatieklimaat, om medewerkers te motiveren tot slimmer werken.

- b. Variëteit aan managementexpertise; nieuwe producten zijn veelal wel dan niet afkomstig van innovatie op het snijvlak van verschillende specialisaties. Een variëteit aan managementexpertise die thuis zijn in verschillende kennisbases, is nodig om als organisatie dynamische vaardigheden te ontwikkelen en met passende antwoorden te kunnen komen.
- c. Beloning op basis van teamprestatie; groepsbeloning schept een afhankelijkheid in uitkomsten en stimuleert gedrag van medewerkers dat in relatie staat tot het succes van de groep. Het stimuleert medewerkers kennis uit te wisselen, extra in zet te vertonen en gezamenlijke doelstellingen te realiseren.

## **Twee bedrijfsexterne factoren achter innovatie**

In het realiseren van innovatiekracht zijn de twee bedrijfsexterne factoren niet te onderschatten, blijkt uit het onderzoek. De logica hiervan is dat als een organisatie zich gedraagt als gesloten systeem, zij haar relatie met en impulsen vanuit de omgeving verliest. Innovatie ontstaat juist door je open te stellen voor de relevante omgeving en daarmee te gaan samenwerken.

De factor *externe netwerken en kennisallianties* staat voor de mate waarin organisaties in staat zijn om kennis met interorganisationele relaties te delen. Het gaat daarbij zowel om samenwerking met andere ondernemingen als met kennisinstellingen; en het serieus nemen van klanten. Hier zijn vaardigheden voor nodig om op een open wijze in netwerken van bedrijven te innoveren ('open source vaardigheden').

De factor *mobiliseren van externe stakeholders*, zoals klanten, leveranciers, sociale partners, maar ook de overheid in de vorm van strategische regelgeving, blijkt eveneens een grote rol te spelen bij het stimuleren van innovatie. Zo ontstaat een gezonde druk voor de organisatie om haar innovatiekracht te organiseren en productief te maken.

## **Het Centrum van Sociale Innovatie (CSI)**

De invalshoek van sociale innovatie zoals hiervoor geschetst, bundelt in feite in één samenhangend kader verschillende theorieën en onderzoeksthema's, en koppelt die aan meetbare organisatieprestaties in termen van productiviteitsgroei en concurrentiekracht. Ze brengt macro-economische groei in verband met een dynamisch managementperspectief gericht op diversiteit en samenwerking, en met nieuwe ruimte en autonomie voor kenniswerkers, en verhoging van de kwaliteit van de arbeid. Tegen deze achtergrond hebben 7 organisaties, gesteund door het landelijk Innovatieplatform, recent in juni 2006 het Centrum van Sociale Innovatie opgericht.

Dit zijn de werkgeverspartijen AWWN en FME/CWM, de werknemerspartijen FNV Bondgenoten, CNV Bedrijvenbond, en de kennisinstellingen TNO Kwaliteit van Leven, AIAS/UVA en ERIM/EUR. Programmatisch wordt het CSI ondersteund door de ministeries van EZ, OCW, en SZW.

De missie van het CSI is: "het bevorderen en initiëren van innovaties op het terrein van management, organisatie en arbeid in bedrijven en instellingen door concrete acties, experimenten, kennisverspreiding en onderzoek. (...) de nadruk ligt op het gemeenschappelijk belang van werkgever en werknemer bij vernieuwingen in werkmethoden, arbeidsorganisatie en besturing. Het centrum staat daarmee voor een integrale benadering van vernieuwingen binnen de arbeidsorganisatie en legt het accent op verantwoordelijkheid en talentontwikkeling, evenzeer als op productiviteitsverbetering en efficiency". De business case laat zien dat er al ruim honderd concrete projecten, activiteiten, experimenten en onderzoeken gaande zijn op het gebied van sociale innovatie. Wat ontbreekt is de monitoring, evaluatie, ervaringsuitwisseling, kennisverspreiding, koppeling aan wetenschappelijk onderzoek en uitputting van de 'opbrengsten'.

## **Sociale Innovatie in historisch perspectief**

Onder de noemer sociale innovatie geven partijen nu een forse maatschappelijke impuls aan de innovatie van organisaties. Dat is nieuw. Tot nu toe leek de discussie en theorieontwikkeling rond management en organisatie voorbehouden aan managers, consultants en wetenschappers op dit vakgebied. Met oprichting van het CSI wordt in feite erkend dat er een algemeen maatschappelijk belang bestaat, voor organisatorische vernieuwing van onze bedrijven en instellingen. Integrale kennisontwikkeling, snelle verspreiding en daadwerkelijke toepassing hiervan is een economische noodzaak geworden.

Inhoudelijk gezien is sociale innovatie eigenlijk niet zo nieuw. Het is 'oud' omdat het doorborduurt op het balansvraagstuk tussen centrale sturing en decentrale autonomie, tussen onderlinge afhankelijkheid en zelforganisatie, met onderliggende thema's als output-based management, cultuurverandering, integratie van functies. Het is 'nieuw' omdat het verschillende thema's in samenhang brengt en in het kader van innovatiekracht, concurrentiekracht en productiviteitsgroei zet. Het belang van talentontwikkeling, diversiteit, kennisdelen, 'open sourced' werken en hechte sociale netwerken komen zo in een heel ander daglicht te staan. Het is paradigma-verschuivend omdat deze benadering forse implicaties zal hebben voor managementrollen en gedrag, als wel voor de eigen verantwoordelijkheid en gedrag van medewerkers. Het omgaan met de zachte elementen in een organisatie zoals verschillen tussen mensen, eigen handelingsruimte en cultuur, wordt daarmee een harde succesfactor.

\*) Dhian Sioe Lie is zelfstandig adviseur bij LIE XS-advies; hij is lid van het Knooppunt Innovatie ([www.knooppuntinnovatie.nl](http://www.knooppuntinnovatie.nl)) en het netwerk Innovatie Organiseren van de Ooa. Reacties zijn welkom bij [dhs@lie-xs.nl](mailto:dhs@lie-xs.nl)

## Literatuur

Centrum voor Sociale Innovatie – *Business Case*. – Den Haag, Innovatieplatform, 2006

Duyvendak, J.W., M. Hurenkamp, en R. Boomkens (red). – *Kiezen voor de Kudde*. Van Gennip, 2004

Jongkind, R., T. Korver, P.Oeij, en F.Vaas – *Organizational perspective on market driven efficiency improvement*.- Den Haag, in Market Regulations Min.EZ, 2004

Volberda, H.W., en F.A.J. van den Bosch - *Rethinking the Dutch Innovation Agenda: Management and Organization Matter Most*. Rotterdam, 2004

Volberda, H.W., F.A.J. van den Bosch, en J.J.P. Jansen – *Onderzoeksverslag Slim Managen & Innovatief Organiseren*. – Eiffel, 2006

Schumpeter, J.A. – *The Theory of Economic Development*. – Cambridge, Harvard University Press, 1934

Tushman, M.L. en D.A. Nadler – *Organizing for Innovation*. – California Management Review, 28(3):74-82, 1986