

Sociale innovatie vanuit wetenschappelijk perspectief

Henk Volberda

De Nederlandse economie wordt gekenmerkt door de zogeheten innovatieparadox. Nederland excelleert als het gaat om technologische innovatie en kennisontwikkeling; wij scoren uitermate goed als het gaat om het aantal patenten per hoofd van de bevolking en het aantal wetenschappelijke publicaties per hoofd van de bevolking; op de creativiteitsindex staan wij op de vierde plaats. Niet slecht voor een klein landje. Maar op de een of andere manier zijn wij uitermate zwak in het herkennen van kennis, verspreiden daarvan binnen de onderneming en het benutten van deze kennis in de vorm van nieuwe producten en diensten. Hoe komt dat nu?

Verschillende actoren zijn hier debet aan:

1. *Bedrijven* hebben zich de laatste jaren eenzijdig en collectief gericht op herstructurering, kostenverlaging en korte-termijnresultaten, terwijl de lange-termijn winstgevendheid en het innovatievermogen verwaarloosd zijn.
2. De *politiek* en de overheid hebben zich gefocust op korte termijn overheidsuitgaven en beheersing van begrotingstekorten in plaats van het investeren in lange termijn groei zoals onderwijs en onderzoek.
3. *Onderzoeksinstituten* zijn te veel gericht op kennisontwikkeling en te weinig betrokken bij kennisbenutting binnen bedrijven.

Global Competitiveness Report

Het resultaat is dat de kenniscyclus benodigd voor innovatie erg verbrekkelend is en niet op gang komt. Het heeft vérgaande gevolgen voor ons concurrentievermogen en de productiviteitsgroei. In amper vier jaar tijd is Nederland gezakt van de 3^e naar de 12^e plaats van de Global Competitiveness Ranking van het WEF. In vergelijking met koplopers als Finland en de VS scoren Nederlandse ondernemingen met name slecht als het gaat om passie voor innovatie (ondernemingsinnovatie), vercommercialiseren van kennis (kennisabsorptie) en waardering van nieuwe technologieën. Tevens wordt het concurrentievermogen van Nederlandse ondernemingen in belangrijke mate beperkt door de grote regeldruk (bureaucratie en 'red tape'), verstarring van de arbeidsmarkt en gebrek aan hoogwaardige kenniswerkers. Kern van deze kennisparadox is dus niet zozeer gebrekkige technologische innovatie, maar veeleer gebrek aan slim management en innovatieve organisatievormen om toegevoegde waarde en productiviteit te verhogen, ook wel *sociale innovatie* genoemd.

Deltamodel Sociale Innovatie

Het is inmiddels vijf voor twaalf. We hebben de neiging om ons Poldermodel weer uit de mottenballen te halen; het is gebaseerd op een industriële economie, traditionele organisatievormen en voornamelijk laaggeschoolde productiemedewerkers om zo de productiviteit te vergroten. Het zal weinig zoden aan de dijk zetten omdat lage arbeidskosten een duurzaam concurrentievoordeel is van lage-lonen landen zoals Polen, India en China, zelfs al gaan we naar een 60-urige werkweek. Maar ook als het gaat om kennisabsorptie en passie voor innovatie scoren deze landen beter waardoor ook steeds meer hoogwaardige activiteiten (software ontwikkeling, call centres, data-scanning et cetera) worden ge-offshored naar deze landen. Het is tijd voor een Deltamodel Sociale Innovatie gericht op het realiseren van toegevoegde waarde door middel van hooggeschoolde kenniswerkers die werken in flexibele organisatievormen. Daar waar technologische innovatie gaat over het creëren van nieuwe kennis en technologieën, gaat sociale innovatie over het veranderen van onze arbeidsorganisatie en managementprincipes zodanig dat kennis sneller wordt herkend, verspreid en aangewend voor nieuwe producten en diensten.

De Erasmus Universiteit heeft samen met Eiffel, AAVN en De Unie een grootschalige enquête onder 9.000 ondernemingen gehouden: *De Erasmus Concurrentie en Innovatiemonitor*.

Een tipje van de sluier: voor innovatie blijken dynamische managementvaardigheden veel belangrijker te zijn dan investeringen in R&D. Hoe snel is men in staat nieuwe producten op de markt zetten? Zijn medewerkers op verschillende plaatsen in te zetten? Is het mogelijk productiecapaciteit gemakkelijk te variëren?

Dynamische vaardigheden moeten duidelijk worden onderscheiden van standaard

routines en vragen om:

- een hoog absorptievermogen van management om snel de noodzaak tot innovatie te herkennen;
- een diepe en brede kennisbasis en expertise van management om passende oplossingen te ontwikkelen;
- een passie voor experimenteren van het management;
- leervermogen om managementvaardigheden continu bij te stellen.

Innovatieve koplopers

Het ontwikkelen van deze managementvaardigheden vereist andere managementrollen. Nederlandse ondernemingen doen het goed als het gaat om *cross-hiërarchisch management*, dat wil zeggen het van boven naar beneden transformeren van kennis en andersom. Echter, innovatie ontstaat vaak op het raakvlak van meer kennisgebieden, divisies, functionele afdelingen. Nederlandse ondernemingen zijn over het algemeen wel plat, maar nog steeds erg gefragmenteerd zodat cross-functioneel management via teams moeilijk tot stand komt.

De innovatieve koplopers in het onderzoek worden gekenmerkt door een duidelijke visie van het management, dat in staat is een sterke gemeenschappelijke cultuur te ontwikkelen en waar management niet beloond wordt op individuele maar juist op teamprestaties.

Zij beschouwen hun medewerkers niet als productiewerkers (input/output) of informatiewerkers (data/info), maar als kenniswerkers die door hun impliciete en expliciete kennis waarde toevoegen. Zij hanteren geen klassiek managementperspectief gebaseerd op controle en beheersing, maar een postmodern managementperspectief gebaseerd op zelforganisatie en het stimuleren van initiatief. In plaats van grootschalige productie en dienstverlening, waarbij de technologie de inrichting van de organisatie bepaalt,

vérgaande arbeidsdeling en 'life-time employment', worden deze bedrijven eerder gekenmerkt door flexibele specialisatie, breed aanwendbare technologie, een kern van breed inzetbaar personeel, netwerken en uitbesteden (Nike, Benneton, Nokia).

Innovatieve organisatieprincipes

Sociale innovatie vereist niet alleen dynamische managementvaardigheden. Het onderzoek toont aan dat innovatieve ondernemingen de volgende drie organisatieprincipes hanteren.

- De interne verandersnelheid van deze bedrijven is groter dan of gelijk aan die van de markt. Veel managers focussen voornamelijk op winstcijfers, kostenratio's en efficiency. In innovatieve ondernemingen wordt echter ook gekeken naar het meten van veranderingssnelheden ofwel innovatieratio's. Hoeveel procent van de omzet komt uit nieuwe producten of diensten? Welk percentage van het R&D-budget is niet gealloceerd aan een klant?
- Ze optimaliseren zelforganisatie. Dit betekent niet dat individuen of afdelingen zomaar alle kanten uit kunnen gaan of alle regels kunnen breken, of dat managers ineens overbodig zijn. Het houdt in dat er afstand genomen wordt van de 'beheers- en bevel'-filosofie van traditionele hiërarchische bureaucratiese organisaties. De bevindingen van ons onderzoek suggereren dat traditionele hiërarchische structuren steeds meer vervangen worden door platte, flexibele, hybride structuren zoals netwerken, virtuele organisaties en allianties.
- Ze hebben zowel een passie voor innovatie als voor efficiency en verbetering. De meeste bedrijven vertonen een asymmetrische voorkeur voor korte termijn exploitatie, meer van hetzelfde. Het succes wordt uiteindelijk oorzaak van het falen; denk aan IBM met de mainframe computers, GM met de focus op grote

automobielen, Van Berkel met mechanische weegschalen. Of ze overexploreren, ontdekken steeds het wiel opnieuw. Denk aan de eendagsvliegen die wel innovatie creëren, maar er niet van kunnen profiteren: Baan staat ons nog scherp op het netvlies. De innovatieve organisatie brengt exploratie van nieuwe kansen in balans met exploitatie van bestaande routines.

Samenvattend kunnen we stellen dat het managen van interne verandersnelheden, het voeden en behouden van zelforganisatie en een gelijktijdige passie voor exploratie en exploitatie de drie complementaire principes vormen voor de innovatieve organisatie. De conclusie is duidelijk. Het Nederlandse bedrijfsleven moet anders gaan managen en organiseren om te innoveren. Dat hoeven ze overigens niet alleen te doen. De meest innovatieve ondernemingen maken veel gebruik van allianties met externe partners en werken ook veel samen met universiteiten. De overheid ten slotte zou een bijdrage kunnen leveren in het verspreiden van best practices en vooral ook next practices op het gebied van sociale innovatie. Samen met sociale partners, maar ook met onderzoeksinstituten. Een Maatschappelijk Topinstituut Sociale Innovatie gericht op kennisontwikkeling over sociale innovatie, monitoring van progressie van Nederland ten aanzien van sociale innovatie en verspreiding van best practices kan bijdragen aan productiviteitsgroei en versterking van de Nederlandse concurrentiepositie.

Dr. H. W. Volberda is hoogleraar Strategisch Management en Ondernemingsbeleid en voorzitter van de vakgroep Strategie & Omgeving van de RSM Erasmus University. Tevens is hij directeur van het Erasmus Strategic Renewal Centre. Deze bijdrage is een bewerking van een lezing die Volberda hield op uitnodiging van de AWVN eerder dit jaar.