

Sociale Innovatie

Henk W. Volberda

Op 7 december jl. werd het Nationaal Innovatie Event georganiseerd door het Innovatieplatform. Het Event telde ruim 2.000 bezoekers en liet talloze innovatievoorbeelden van kennisinstellingen en bedrijven zien. Er is veel kritiek geuit op het Innovatieplatform, zelfs van binnenuit. Een eerste evaluatie uitgevoerd door Cap



Gemini laat zien dat er ook resultaten zijn geboekt: innovatie staat hoog op de politieke agenda, er is een regeling gekomen waardoor kenniswerkers gemakkelijk worden toegelaten en de innovatievouchers voor het MKB werden zeer populair. De voorzitter van het Innovatieplatform, premier Balkenende, stelde echter in zijn slottoespraak: 'Er is al veel bereikt, maar we zijn er nog lang niet.' De gewenste technologische vooruitgang in Nederland moet volgens de premier hand in hand gaan met vernieuwingen in de arbeidsorganisatie. Een mijns inziens terechte constatering van de Nederlandse innovatieparadox.

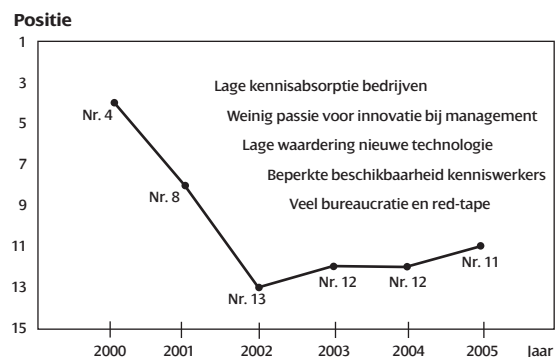
De Innovatieparadox

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, het aantal wetenschappelijke publicaties per hoofd van de bevolking, en op de creativiteitsindex staan wij hoog genoteerd. Toch zijn wij uitermate zwak in het herkennen van kennis,

Prof. 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 (ESRC) en Fellow van het Erasmus Research Institute of Management (ERIM).

verspreiden daarvan binnen de onderneming en benutten van deze kennis in de vorm van nieuwe producten, diensten en processen. Het resultaat is dat de kenniscyclus benodigd voor innovatie erg verbrokkeld is en niet op gang komt. Dat heeft vergaande gevolgen voor ons concurrentievermogen en onze productiviteitsgroei. In amper vijf jaar tijd is Nederland gezakt van de vierde naar de elfde plaats van de Global Competitiveness Ranking van het World Economic Forum: the Dutch Innovation Disease (zie figuur 1). Gelukkig is de dalende lijn de laatste drie jaar omgebogen. Maar in vergelijking met koplopers als Finland en de Verenigde Staten scoren Nederlandse ondernemingen nog steeds slecht als het gaat om passie voor innovatie (ondernemingsinnovatie), opnemen en toepassen 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 kennis-

Figuur 1. Resultaten Global Competitiveness Report: The Dutch Innovation Disease



Bron: Erasmus Strategic renewal Center

werkers. Kern van deze kennisparadox is dus niet zozeer gebrekkige technologische innovatie, maar veel-
eer gebrek aan flexibele organisatievormen, dynamisch
management en hoogwaardige arbeid om de toe-
gevoegde waarde en productiviteit te verhogen, ook
wel sociale innovatie genoemd.

Naar een Delta Model Sociale Innovatie

Een eerste respons is om het Poldermodel nieuw leven
in te blazen; het is gebaseerd op een industriële eco-
nomie, traditionele organisatievormen en voornamelijk
laaggeschoolde productiemedewerkers om zo producti-
viteit te vergroten. Lage arbeidskosten zijn echter een
duurzaam concurrentievoordeel van lagelonenlanden
zoals Polen, India en China. Maar ook als het gaat om
kennisabsorptie en passie voor innovatie scoren deze
landen nu al beter, waardoor ook steeds meer hoog-
waardige activiteiten worden verplaatst naar deze landen.
Het is tijd voor een Delta Model 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 (inventie), gaat sociale innovatie over het
veranderen van organisatie, management en arbeid
zodanig dat kennis sneller wordt herkend, verspreid en
aangewend voor nieuwe producten en diensten. Zonder
deze sociale innovaties kunnen technologische inno-
vaties niet renderen.

Deze sociale innovaties zijn niet soft, maar 'keihard'.
Onderzoek in meer dan 200 vestigingen van de
Rabobank die allemaal dezelfde technologie en IT-
systemen hanteren, laat zien waarom de ene vestiging
sneller innoveert dan de andere (Jansen et al., 2005).
Decentralisatie, taakroulatie, horizontale teams en
sterke sociale netwerken verklaren waarom de ene
bank sneller nieuwe producten succesvol op de markt
zet dan de andere bank.

Hoe staat het met sociale innovatie in Nederland? Wat
zijn de belangrijkste aangrijpingspunten voor verbete-
ring? In 2005 is De *Erasmus Concurrentie en Innovatie-
monitor* uitgezet onder 9.000 ondernemingen. De data
laat zien dat innovatiesucces voor slechts 25% bepaald
wordt door technologische innovatie. Sociale innovatie
daarentegen bepaalt 75% van het innovatiesucces. De
eerste resultaten wijzen erop dat innovatieve bedrijven
vooral blijken te excelleren in dynamische management-
vaardigheden, innovatieve organisatieprincipes en hoog-
waardige arbeidsvormen. Deze bedrijven realiseren een
beduidend hogere rentabiliteit (+27%), omzetgroei
(+19%) en winstgroei (10%).

Dynamisch Managen

Voor innovatie blijken dynamische managementvaar-
digheden veel belangrijker te zijn dan investeringen
in R&D. *Dynamische vaardigheden* moeten duidel-
ijk worden onderscheiden van standaard routines
(Volberda, 2004) en vragen om:

- absorptievermogen van management om snel de nood-
zaak tot verandering te herkennen;
- een brede en diepe kennisbasis en expertise van mana-
gement om passende reacties te ontwikkelen;
- ruimte voor ondernemerschap om de variëteit aan
dynamische vaardigheden te vergroten;
- leervermogen om een adequaat repertoire aan dyna-
mische vaardigheden te onderhouden.

Het ontwikkelen van deze managementvaardigheden
vereist heel 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.
Maar innovatie ontstaat vaak op het raakvlak van
meerdere kennisgebieden, divisies, functionele afde-
lingen. Nederlandse ondernemingen zijn nog steeds
erg gefragmenteerd zodat cross-functioneel manage-
ment via teams moeilijk tot stand komt. In aanvulling
op verticale ontwikkeling van vaardigheden door middel
van hiërarchie en horizontale ontwikkeling door
middel van teams, kan een *gedeelde cultuur* dwars door
de organisatie heen innovatie bevorderen.

Flexibel Organiseren

Maar sociale innovatie vereist niet alleen dynamische
managementvaardigheden, het vereist ook geheel an-
dere organisatieprincipes (Volberda en Lewin, 2003).
Innovatieve organisaties zijn niet alleen gericht op
winstcijfers, kostenratio's en efficiencygraden, maar
werken ook aan *interne 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?
Wat is de 'time to market'?

Deze ondernemingen optimaliseren tevens *zelforga-
nisatie*; zij stroomlijnen hun productiestructuur of
dienstverlenende processen, werken met zelfsturende
teams, passen resultaatbeloning toe en geven ruimte
aan professionele autonomie van medewerkers.

Ten slotte synchroniseren ze hoge niveaus van ver-
nieuwing en efficiency. Dit derde principe gaat over
het in evenwicht brengen van innovatie en kennis-
creatie (exploratie) met verbeteringen in productivi-
teit, procesverbeteringen en efficiëntie (exploitatie).
De meeste bedrijven vertonen een asymmetrische
voorkeur voor kortetermijnexploitatie.

Slimmer Werken

Het personeelsbestand van innovatieve ondernemingen, gebaseerd op dynamisch managen en flexibel organiseren, wordt niet vertegenwoordigd door traditionele productiewerkers die alleen maar zijn betrokken bij nauw begrensde productietaken met een herhalend karakter of door informatiewerkers die kleine gegevensbrokjes verwerken, maar door de 'kenniswerker'. Wat zij doen is niet simpelweg ruwe grondstoffen omzetten in producten of gegevens in informatie. Ze beschikken over unieke vaardigheden om nieuwe producten en diensten te creëren. Vanwege hun waardevolle kennis (bijvoorbeeld technologische knowhow, inzicht in de klant, creativiteit) zijn ze betrokken bij een variëteit aan activiteiten, zoals productontwikkeling, productontwerp, en procesvernieuwing. Deze tendens wordt ondersteund door een groeiend aantal medewerkers in organisaties met een hoger opleidingsniveau. Op deze manier kan sociale innovatie de kwaliteit van arbeid verbeteren door medewerkers van meer taken, autoriteit en verantwoordelijkheid te voorzien.

Co-creatie door Netwerken en Kennisallianties

Sociale innovatie vraagt dynamisch managen, flexibel organiseren en slimmer werken: niet alleen intern, maar ook extern (interorganisationeel). De meest innovatieve ondernemingen maken veel meer gebruik van allianties met externe partners en zij werken ook veel meer samen met kennisinstellingen, universiteiten en HBO's. Tevens wordt innovatie bij deze bedrijven afgedwongen omdat ze een sterk netwerk hebben van toeleveranciers en klanten. Deze sterke netwerkverankering dwingt hen om continu te innoveren.

Mobiliseren van Institutionele Stakeholders

Directe subsidies van de overheid aan bedrijven dragen vrijwel niet bij aan innovatiesucces. Tevens blijkt dat *deregulering en liberalisering* in beperkte mate bijdragen aan het innovatievermogen van ondernemingen en dat concurrentie zelfs een negatief effect

heeft op het innovatievermogen van bedrijven; zij zullen uiteindelijk alleen maar gaan voor efficiency en winstverhoging en niet meer investeren in exploratie en R&D.

Maar wat moet de overheid dan wel doen? Zij zou juist veel meer geld moeten steken in de verspreiding van 'best practices' maar met name ook 'next practices' op het gebied van sociale innovatie, samen met sociale partners, maar ook in het bijzonder met onderzoeksinstituten. Tevens zou de overheid gezamenlijk met de sociale partners *sociale innovatie rankings* kunnen propageren zodat innovatieve bedrijven een voorbeeldfunctie kunnen hebben. Dus niet het bedrijf dat het meeste uitgeeft aan R&D of technologie komt bovenaan, maar het bedrijf dat door slim managen en vernieuwend organiseren het meest innovatief is. Ten slotte zou de overheid de totstandkoming van *rappor- tages* over sociale innovatie binnen bedrijven, sectoren et cetera moeten stimuleren, bijvoorbeeld als onderdeel van de jaarverslaggeving.

De kop in *Het Financieele Dagblad* van 8 december jl. is veelbelovend: 'Innovatie verbreed tot groot sociaal project: Balkenende wil verder kijken dan technologie'. De verbreding van het innovatieproject met de hierboven genoemde elementen van sociale innovatie zal bijdragen aan een herijking van de fundamentele bronnen van productiviteitsgroei en duurzaam concurrentievoordeel van de Nederlandse economie en de betrokken bedrijven. ■

Literatuur

- Jansen, J.J.P., F.A.J. van den Bosch en H.W. Volberda, (2005), Managing Potential and Realized Absorptive Capacity: How do Organizational Antecedents Matter?, in: *Academy of Management Journal*, vol. 48, no. 6.
- Volberda, H.W., (2004), *De Flexibele Onderneming: Strategieën voor Succesvol Concurrenieren*, Kluwer, Deventer.
- Volberda, H.W. en A.Y. Lewin, (2003), Co-evolutionary Dynamics Within and Between Firms: From Evolution to Co-evolution, in: *Journal of Management Studies*, vol. 40, no. 8, pp. 2105-2130.