

Boekbespreking

drs. A. J. Cozijnsen en ir. drs. W. J. Vrakking
(red.)

Handboek voor strategisch innoveren; een internationale balans

Kluwer/Nive 1986. 330 blz.
Prijs f 125,-

De redacteurs hebben 'besloten concepten en ervaringen te bundelen van een reeks buitenlandse en Nederlandse auteurs, die zich al jaren intensief met de innovatieproblematiek hebben bezig gehouden omdat op dit punt weinig praktische richtlijnen bestaan'. Zij willen daarbij onder meer de volgende thema's aan de orde stellen: motieven om te innoveren; innoveren als integraal onderdeel van het (ondernemings-)beleid; fasering van een innovatieproces; de rol van de (vernieuwings-)manager; de (menselijke) problemen tijdens het innoveren; de organisatorische aanpassingen en de gehanteerde methoden en technieken. Wanneer men dan nog bedenkt dat de redactie over uitstekende contacten beschikt in zowel de universitaire wereld als onder innovatie adviseurs, dan moeten de verwachtingen omtrent het onderhavige werk wel hoog, (heel hoog) gestemd zijn.

Om het gestelde doel te realiseren hebben de redacteurs vijftieng artikelen bijeengebracht, waaraan door in totaal zo'n dertig auteurs is meegewerkt. Zelf hebben de redacteurs inhoudelijk een belangrijk aandeel gehad: van negen artikelen zijn zij de (mede)auteur.

De bundel is opgebouwd uit zes delen, die elk opgedeeld worden in paragrafen, zoals de bijdragen worden aangeduid.

In deel 1 worden de vernieuwingen in de jaren tachtig en negentig, de aard van innovaties en het concept innovatievermogen besproken. Het deel wordt afgerond met een bijdrage van Benne en Chin met een typologie van veranderingsstrategieën: normatief-reëducatieve, machts-dwang en rationeel-empirische strategieën.

De delen 2 en 3 zijn theoretisch van aard en behandelen respectievelijk het innoveren en het implementeren.

In deel 2 wordt produktvernieuwing als voorbeeld genomen. Dit deel wordt begonnen met een uitgebreide beschouwing van Eekels over de strategie van produktontwikkeling. Daarna

volgen bijdragen over: creativiteit bij het ontwikkelen van produktideeën; de ontwikkeling van nieuwe produkten; het verspreidingsproces van vernieuwingen en het lanceren van nieuwe produkten. Daarmee komen dan de belangrijkste stappen in het innovatieproces aan de orde.

In deel 3 gaat het met name om de veronderstellingen en richtlijnen bij het implementeren. De eerste van de, overwegend korte, bijdragen is van Lippit en handelt over het gebruik van weerstand als een positieve bron voor vernieuwing. Daarna volgen bijdragen over de participatie van arbeiders in het innovatieproces; het doorvoeren van megavernieuwingen; vier typen vernieuwingsmanagers en (wat uitgebreider) de bestuurbaarheid van besluitvormingsprocessen bij vernieuwing.

De delen 4 en 5 zijn praktisch georiënteerd en voornamelijk op casuïstiek gebaseerd.

In deel 4 gaat het om innoveren in verschillende typen organisaties: kleine en middelgrote ondernemingen, politie- en schoolorganisatie. Het deel wordt afgerond met een bijdrage over de industrialisatie van het innovatief vermogen in bedrijven door Buitenhuis en Meeuwisse. Zij wijzen op een ondernemersfunctie die op drie punten markant is: de filosofie, de signalen en uitdagingen en het onderkennen en alloceren van risico's.

In deel 5 wordt de implementatie van verschillende typen innovaties besproken: automatisering; flexibel automatiseren via demonstratieprojecten; een kwaliteitsdrive bij een multinational; work improvement teams in de overheidsdiensten van Singapore. Dit deel wordt door Vrakking afgesloten met enkele 'issues' met betrekking tot effectieve implementatie van technologische innovaties: innoveringsmodellen, de aard van nieuwe organisaties, strategische dilemma's en de rol van de adviseur.

In deel 6 tenslotte wordt 'Een balans' opge maakt. Daarin is een bijdrage van Bredero en Gosselink opgenomen over een checklist voor zelfonderzoek naar het innoverend vermogen van organisaties en een slotbeschouwing van de redacteurs: strategieën voor succesvol innoveren.

Na deze summiere aanduiding van de inhoud van de bundel dienen we in deze bespreking nog na te gaan in hoeverre de redacteurs in

hun opzet geslaagd zijn en aan de hooggespannen verwachtingen voldaan hebben.

Een eerste opmerking die gemaakt moet worden is dat het realiseren van een bundel als de onderhavige bepaald geen kleinigheid is. Zeker niet als daar een belangrijk aantal buitenlanders (waaronder Japanners) bij betrokken is. Gezien de wijze waarop de bijdragen in de verschillende delen passen, heeft de redactie zich goed van zijn taak gekwet. De bundel zit systematisch in elkaar en met name de delen 2 tot en met 5 zijn evenwichtig opgebouwd.

Een tweede positief punt van het boek is het feit dat nadrukkelijk aandacht gevraagd wordt voor innoveren: Hoe komen we tot een vernieuwing? en voor implementeren: Hoe laten we die innovatie nu ook daadwerkelijk in de organisatie functioneren? In de literatuur ligt de nadruk te vaak eenzijdig op het eerste deel, daarop vormt dit boek een duidelijke correctie.

Een derde opmerking betreft de gekozen voorbeelden. Daarin spelen naast de grote ondernemingen ook non-profit organisaties en de overheid een rol als organisaties waarin innovaties plaats vinden. Deze gedachte wordt nog lang niet door iedereen in theorie en praktijk gedeeld en daarom is het goed op deze wijze nog eens op innovaties in deze categorieën organisaties te wijzen. De keuze van de typen innovaties lijkt mij echter minder gelukkig: automatisering, kwaliteitsdrive en work improvement teams zijn niet de meest voor de hand liggende voorbeelden. Het risico dat hier van uitgaat is dat de term innovatie te veel wordt 'opgerekt' en daardoor aan zeggingskracht verliest. Op dit laatste punt, zuiverheid van begripsgebruik, slaat ook de volgende opmerking. In de bundel worden bijvoorbeeld de termen innovatievermogen, innovatief vermogen en innoverend vermogen gebruikt om vrijwel hetzelfde begrip mee aan te duiden. Hierdoor wordt een eenduidige theorievorming niet bevorderd.

Innovatie kan worden benaderd als een creatief proces, dat mogelijk gedragsverandering ten gevolge van de innovatie vereist. Een geheel andere benadering betreft een projectmatige. De nadruk ligt dan op het beheersen van de vernieuwing door middel van fasen en het geïntegreerd toepassen van een aantal beheersingstechnieken. Hoewel er in de bundel aandacht besteed wordt aan fasering en er over een beheerst implementatieproces gesproken wordt, overheerst toch de procesmatige benadering. Zonder het belang van

deze benadering te willen kleineren, blijft daardoor toch een belangrijk aspect van het doorvoeren van innovaties onbelicht. Vragen als: 'wat zijn de relevante punten om bij te sturen?', 'in hoeverre verloopt het proces effectief?', 'is de uitvoering efficiënt?', 'blijft het project financieerbaar?' en dergelijke blijven aldus buiten beschouwing. Daarmee wordt de aantrekkelijkheid van het boek voor bedrijfs-economen en bedrijfskundigen enerzijds groot en anderzijds verkleind. Het geeft immers inzicht in nog onbekende aspecten van innovatie, maar het laat ook vanuit het eigen vak interessante punten onbesproken.

Zoals uit de summier weergave van de inhoud is gebleken worden innoveren en implementeren zowel vanuit de literatuur als vanuit de praktijk behandeld. Op dit punt wordt evenwel een kans gemist aangezien in de praktijkverhalen de gepresenteerde theorie noch als uitgangspunt noch als referentiekader gehanteerd wordt. Al kan hier uiteraard de vraag worden opgeworpen in hoeverre het kader van dit boek daarvoor geschikt is. Het zou echter wel goed in de geformuleerde doelstelling van het boek gepast hebben.

Samenvattend: In de bundel komen veel aspecten van innovatie aan de orde: fasering (innoveren, implementatie); de rol van de (vernieuwings-)manager (met name bij de implementatie); de (menselijke) problemen tijdens het innoveren en dergelijke. Ondanks de sterke punten heeft het boek toch niet geheel aan mijn, hooggespannen, verwachtingen voldaan. Een eerste belangrijke reden daarvoor is dat de projectmatige benadering van innovatie ontbreekt. De behandeling van dit verschijnsel wordt daardoor te gedragswetenschappelijk en te weinig bedrijfseconomisch. Een tweede reden is dat de gepresenteerde theoretische concepten onderling onvoldoende coherent zijn om praktische richtlijnen op te leveren. Het boek is veel meer een interessante, leeswaardige bundel dan een praktisch handboek.

Dr. J. A. C. de Haan

Boekbespreking

Drs. H.C. Dekker en drs. J.W. Jetten
met een bijdrage van Dr. J.D.P. Kasper

Maatschappelijke berichtgeving, een indicatorenbenadering

Limperg Instituut, Amsterdam, 1986,
194 pagina's,
Prijis f 62,50; verkrijgbaar bij het NIVRA

Als vervolg op een eerder rapport, 'Periodieke berichtgeving door ondernemingen' (1984) heeft het Limperg Instituut een studie doen uitvoeren over de toepasbaarheid van 'indicatoren' in de maatschappelijke berichtgeving. Deze studie is tot stand gebracht door medewerkers van de leerstoel Bedrijfsorganisatie en Arbeidsverhoudingen van de Vakgroep Bedrijfseconomie van de Faculteit der Economische Wetenschappen van de Universiteit van Amsterdam, waartoe eerstgenoemde twee auteurs behoren. De derde auteur is verbonden aan de Rijksuniversiteit Limburg en heeft vooral een bijdrage op het gebied van de consumentenaangelegenheden geleverd. Vanuit het Limperg Instituut is het project begeleid door een commissie waarin velen zitting hadden die in Nederland op het gebied van het onderzoek van maatschappelijke berichtgeving actief zijn.

De Inleiding vangt aan met een beschouwing over deelgenoten aan een onderneming; deze worden onderscheiden in deelnemers en deelhouders, welke wel resp. niet over een sanctiemogelijkheid jegens de onderneming beschikken. Vervolgens wordt gesproken over indicatoren, waarvan echter geen definitie wordt gegeven; volstaan wordt met het citeren van enkele definities uit de literatuur, hetgeen wat vrijblijvend aandoet. Wel worden de indicatoren onderscheiden in belevingsindicatoren en situationele indicatoren; de belevingsindicatoren zijn gebaseerd op gevoelens, houdingen etc., terwijl de situationele indicatoren worden omschreven als: teleenheden die niet zijn gebaseerd op individuele belevingen. Dit - belangrijke - onderscheid komt in de studie nog vele malen aan de orde. De Inleiding geeft verder nog een beknopte bespreking van de Nederlandse literatuur over het onderwerp, en eindigt met een beschrijving van de onderneming waarbij het onderzoek heeft plaatsgevonden: Ballast-Nedam. Men heeft het onderzoek namelijk uitgevoerd

bij één onderneming, die als proeftuin heeft gediend. Deze is grondig omgespit op drie terreinen: de sociale berichtgeving, de consumentenberichtgeving en de milieu-aspecten. Van die arbeid wordt uitgebreid verslag gedaan in de volgende drie hoofdstukken, welke vergezeld gaan van uitgebreide bijlagen. In totaal wordt meer dan honderd bladzijden gedetailleerde informatie gegeven, die zeer waardevol kan zijn voor degenen die zich aan de praktische toepassing van de maatschappelijke berichtgeving willen wagen.

Hierna volgt een hoofdstuk Discussie en Conclusies. Dit behandelt de mogelijkheden van en de moeilijkheden met de toepassing van indicatoren. Eén enkel voorbeeld: het vraagstuk van de normen. Een indicator is een maatstaf, maar waar moet de norm liggen? Bij welke waarde is de situatie goed of slecht? In natuurkundige termen vertaald: we weten nu, dat druk gemeten kan worden met een manometer, maar waar moet in een concreet geval de rode streep staan?

Over dit en andere vraagstukken worden belangwekkende opmerkingen gemaakt, maar die zijn toch veeleer nuttige wenken dan harde conclusies.

Na een heldere en compacte samenvatting eindigt het eigenlijke rapport met een 'alternatief maatschappelijk verslag' over 1984 van Ballast-Nedam. Dit is een soort proef op de som, waaruit concreet valt af te leiden waartoe de ideeën van de onderzoekers in een concreet geval voeren. Als wetenschappelijke verantwoording een moedig stuk werk! Ook Ballast-Nedam verdient beslist een compliment voor haar openheid!

De studie roept echter een fundamentele vraag op, die onopgelost blijft. Deze vraag vloeit voort uit de hantering van de belevingsindicatoren. Natuurlijk dient men voor een gericht personeelsbeleid niet alleen te beschikken over situationele indicatoren zoals het ziekteverzuim, doch moet men ook een indruk hebben van de wijze waarop werknemers hun arbeid beleven. Dat de beleving van consumenten van vitale betekenis is voor de kooppolitiek hebben marketing-deskundigen al lang ontdekt. Voor de leiding van een organisatie is dergelijke informatie onontbeerlijk, maar moet deze ook naar buiten gebracht worden, als deze minder vleiend is?

Dit klemt te meer door een verschijnsel, dat

het rapport op blz. 22 signaleert, maar waaraan het verder voorbijgaat, n.l. dat individueel betrokkenen hun krachten nogal eens bundelen in belangengroeperingen, en dan dus niet meer individueel optreden maar zich laten vertegenwoordigen. Het rapport citeert dan de eerdergenoemde studie van het Limperg Instituut (Periodieke berichtgeving door ondernemingen, 1984, blz. 26): 'Blijkens de ervaring stemmen de verwachtingen en wensen van de individueel betrokkenen en van hun vertegenwoordigers niet altijd overeen.' Deze onderkoelde constatering duidt op het feit, dat individueel betrokkenen nogal eens meegezogen worden in de politieke activiteiten van hun vertegenwoordigers. Moet de onderneming in zijn maatschappelijke bericht-

geving een speelbal van dergelijke groeperingen worden? Dat gevaar is bij publikatie van belevingsindicatoren oneindig veel groter dan bij de openbaarmaking van situationele indicatoren!

In de studie van de maatschappelijke berichtgeving bestaat dus nog een grote witte vlek: de positie van de ondernemer, of liever: de leiding van de berichtgevende organisatie.

Voor degenen die de weg naar een bredere maatschappelijke berichtgeving verder willen verkennen, is deze studie van het Limperg Instituut echter een mijlpaal die zij niet achteloos voorbij mogen gaan.

Prof. J.H. Blokdijsk