

12

INTERVIEW

“75 procent van het succes van innovaties wordt bepaald door inspirerend te managen, platter te organiseren en slimmer te werken”, aldus prof.dr. Henk Volberda.

Tekst

Irene Schoemakers

Beeld

Paul Tolenaar

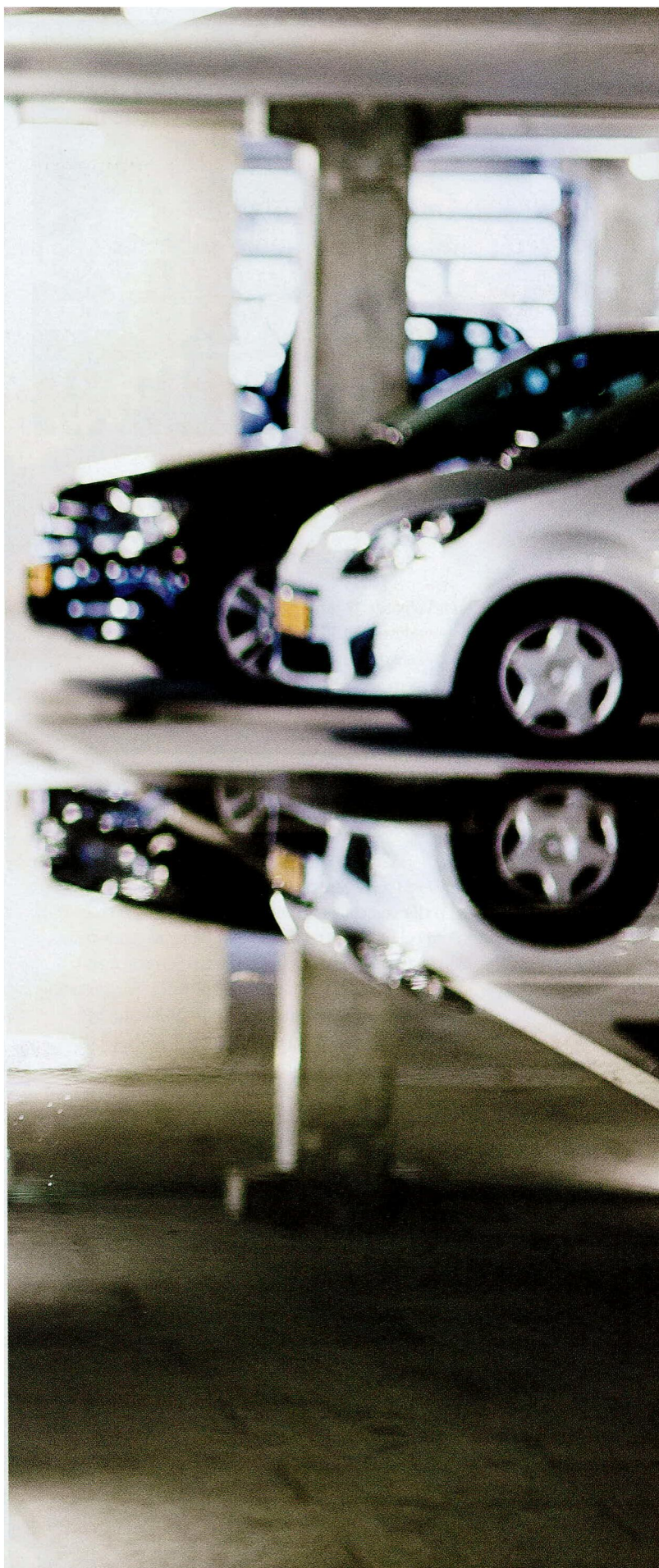
Hoe sociale innovatie ook werkt voor productiewerk



Sociale innovatie is het stokpaardje van Henk Volberda, hoogleraar Strategisch Management en Ondernemingsbeleid aan de Rotterdam School of Management van de Erasmus Universiteit. Volberda schreef er onder meer de boeken *Innovatie 3.0* en *Re-inventing business* over. Sociale innovatie betekent in feite het slimmer en innovatiever organiseren van werk, waardoor de productiviteit van de medewerkers en de kwaliteit van het werk toeneemt. Er zijn inmiddels tal van organisaties die sociale innovatie op een succesvolle manier toepassen. Het Amerikaanse bedrijf Google geldt daarbij als bekend voorbeeld. Groei en winstgevendheid worden hier vooral bereikt door de bijzondere manier waarop de onderneming met zijn werknemers omgaat: het bedrijf geeft ze veel vrijheid en vertrouwen. Werknemers mogen bovendien een vijfde deel van hun tijd vrij besteden aan innovatie. Fouten maken mag, en chaos is positief, niet negatief. Ook in Nederland zijn er voorbeelden. Henk Volberda noemt DSM Anti Infections, de biotechnologiepoot van de Nederlandse chemiegroep DSM die penicilline produceert. "Toen de DSM-directie zes jaar geleden plannen maakte om de productie van Delft naar China te verhuizen, besloot het lokale management om drastisch sociaal te innoveren. Hiërarchische niveaus werden geschrapt, er kwamen zelforganiserende teams die zelf bepaalden hoe en wanneer het werk gebeurde", vertelt de hoogleraar. "Alle operators kregen opleidingen zodat hun technisch inzicht steeg. Klanten en leveranciers werden meer betrokken bij de vernieuwingen. De eerste maanden was er veel onrust, maar na een tijdje begon het zijn vruchten af te werpen. Sindsdien boekt deze fabriek jaarlijks een productiviteitsstijging van 12 procent. Momenteel is de fabriek in Delft zelfs een van de succesvolste afdelingen van de hele DSM-groep." Sociale innovatie is volgens Volberda echt niet alleen geschikt voor hoogopgeleide kenniswerkers, zoals vaak gedacht wordt. "Zeker niet. Dit voorbeeld bij DSM laat zien dat het ook loont bij traditionele productiemedewerkers. Ook zij hebben baat bij meer vrijheid en verantwoordelijkheden. Overigens weten we wel dat dit per land en cultuur kan verschillen. In China werkt sociale innovatie bijvoorbeeld niet bij deze groep medewerkers. In dit opzicht heeft Nederland dus een concurrerend voordeel."

KEUZES MAKEN

De vraag is natuurlijk of de crisis niet een remmende werking heeft op het toepassen van sociale innovatie door organisaties. Is het belang ervan bij bedrijven hierdoor niet teruggedrongen naar de achtergrond? "Integendeel",





stelt Volberda. “Natuurlijk zijn veel bedrijven bezig met het overleven op de korte termijn, waarbij reorganisaties en kostenverlagingen vaak onvermijdelijk zijn. Maar het onderwerp sociale innovatie staat wel degelijk prominent op de agenda, zoals ook blijkt uit de Erasmus Concurrentie en Innovatiemonitor. Steeds meer bedrijven zijn bezig met het slimmer inrichten van de arbeid. De crisis dwingt hen daar ook min of meer toe. Men moet eenvoudigweg keuzes maken en meer halen uit het menselijk kapitaal.” Volberda ziet echter wel dat bedrijven in deze tijd van crisis sociale innovatie niet meer op alle gebieden evenveel toepassen. “Als het om sociale innovatie gaat, let ik op vier verschillende onderdelen: dynamisch en informeel managen resulterend in zelfmanagende teams, nieuwe flexibele organisatievormen, co-creatie met klanten, en slimmer werken, ofwel investeren in opleiding en ontwikkeling van medewerkers. In dit laatste, het opleiden van medewerkers, wordt momenteel minder geïnvesteerd. Veel bedrijven halen vaker dan voorheen goed opgeleide mensen direct van de arbeidsmarkt. Maar de overige drie onderdelen van sociale innovatie zie je nog wel degelijk vaker voorkomen.”

Uit onderzoek van Volberda’s onderzoeksinstituut INSCOPE blijkt dat sociale innovatie loont: medewerkers in een sociaal innovatieve organisatie zijn tevredener – evenals hun klanten – en gemiddeld leidt het toepassen ervan tot 14 procent meer productiviteit. “Bedrijven die investeren in sociale innovatie weten het aantal diensten

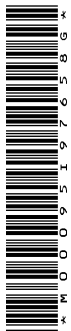
en producten die ze op de markt brengen te viervoudigen,” weet Volberda. “En ook zien we, en dit is vrij spectaculair, dat sociale innovatie en niet R&D-investeringen in hoge mate belangrijk is voor het succes van innovaties. Slechts 25 procent van het innovatiesucces binnen Nederlandse organisaties komt door R&D-investeringen. Maar liefst 75 procent wordt bepaald door anders te managen en het innovatief organiseren van het werk.”

VISIE

Sociaal innoveren stelt hoge eisen aan het management. Volberda: “Innovatieve bedrijven hebben managers in dienst die een duidelijke visie hebben en deze visie ook op een geloofwaardige manier uitdragen. Het zijn managers die echt werk maken van innovatie, en hiervoor duidelijke doelen en prioriteiten stellen, zoals: ik wil dat dertig procent van de omzet wordt gehaald uit nieuw ontwikkelde producten.” Daarnaast is een eis dat het management in staat is om te werken in een horizontale netwerkorganisatie, zodat kennis gemakkelijk kan worden gedeeld. “Organisaties moeten wendbaar zijn en sneller kunnen reageren dan hun omgeving. Horizontale netwerkorganisaties zijn daarvoor het best geschikt. Verder is sociale innovatie een kwestie van een lange adem. Er is tijd voor nodig omdat het vaak een cultuuromslag vereist. Er is vooral een verandering in de instelling van de leidinggevenden en medewerkers nodig.”

Overigens moeten we volgens Volberda sociale innovatie niet verwarren met losse dienstverbanden. Bedrijven moeten wendbaar en flexibel zijn, maar dat wil niet zeggen dat ze daardoor hun medewerkers geen vaste dienstverbanden meer kunnen aanbieden. “Dat staat daar in principe los van. Met opleiding en ontwikkeling en een platte organisatiestructuur kun je evengoed wendbaar zijn.” Sociale innovatie gaat ook over het ontsluiten van de menselijke potentie. Veel talent wordt niet benut en dat

‘Bedrijven die alleen op kosten en efficiency sturen, redden het niet’



HENK VOLBERDA (49)

Hoogleraar Strategisch Management en Ondernemingsbeleid aan de Erasmus Universiteit. Director van onder meer INSCOPE Research for Innovation en partnerinstituut van het World Economic Forum

OPLEIDING: Master en PhD Business Administration, Universiteit Groningen

WERKVERVARING: Werkte voor zijn benoeming tot hoogleraar in 1997 onder meer bij Twynstra Gudde en GITP

THUIS: Gehuwd en vader van drie dochters (10, 13 en 17)

WERKWEEK: 60 uur

PROJECT MEEST TROTS OP: Het oprichten van het topinstituut INSCOPE, een consortium van de Erasmus Universiteit en de universiteiten van Maastricht, Twente en Utrecht en TNO



heeft volgens Volberda vooral te maken met de inrichting van organisaties, de systemen en de procedures. “De creativiteit en inspiratie van mensen worden daardoor vaak lam geslagen. Veel van die systemen en procedures stammen nog uit de tijd van het Taylorisme toen men dacht dat medewerkers vooral geïnteresseerd waren in financiële incentives. Maar creatieve mensen – en juist die heb je nodig voor innovatie – worden veel meer gedreven door vrijheid en inhoud. Die moet je niet sturen middels regels en procedures. Die willen zelf bepalen en zelf beslissingen nemen. Zij gedijen het beste binnen een netwerk van intelligente actoren. Ze hebben hooguit een informele leider nodig.”

Er mag dan veel bewijs zijn voor het nut van sociale innovatie en bedrijven mogen weten dat het werkt, toch richten ze hun organisatie nog vaak in volgens de klassieke Tayloriaanse principes van hiërarchisch leiderschap en strakke sturing. Volberda: “Sociale innovatie brengt net als elke verandering veel weerstand met zich mee. Zowel bij managers die hun rol in belang zien afnemen, als bij medewerkers die proactiever moeten worden. Maar na de aanvankelijke weerstand blijkt toch doorgaans dat medewerkers en managers én de organisatie als geheel er beter van worden.”

VERSNELLING

Volberda ziet dat het fenomeen sociale innovatie zich met horten en stoten ontwikkelt. Op basis van jaarlijkse metingen valt te zien dat als gevolg van de crisis het aantal sociale innovaties versneld is toegenomen. “Laten we hopen dat die versnelling blijft. We zien namelijk dat er een nieuwe taakverdeling ontstaat tussen westelijke en oostelijke landen in de wereld. Veel productie vindt plaats in het Oosten maar de kennisontwikkeling staat ook daar niet stil. Het Westen zal kortom nog kennisintensiever moeten worden dan het al is om te kunnen blijven

concurreren.” Volberda verwacht dat zodra bedrijven echt door gaan krijgen dat sociale innovatie daadwerkelijk kan helpen om succesvol te zijn, het snel gaat. “Wie weet is de traditionele organisatie zoals we die nu nog kennen met hiërarchische lagen en structuren over afzienbare tijd een verouderd concept en zijn organisaties veel meer netwerkorganisaties van voornamelijk kenniswerkers en medewerkers die grotendeels zelf bepalen hoe en waar ze hun werk het beste kunnen doen. Het Nieuwe Werken is daar al een voorbode van.” Ook Het Nieuwe Werken is sociale innovatie, mits, zo meent Volberda, dit concept wordt ingezet om slimmer te werken en niet om louter vierkante meters kantoorruimte te besparen. “Dat laatste zie ik helaas nog vaak gebeuren. En dan werkt Het Nieuwe Werken in feite alleen maar tegen. Wanneer bedrijven die achterlopen op het gebied van sociale innovatie Het Nieuwe Werken doorvoeren door alleen maar aandacht te hebben voor een nieuwe werksetting, en medewerkers meer vrijheid geven terwijl het management haar leiderschapsstijl niet aanpast, leidt dit alleen maar tot een achteruitgang van de prestaties.” Nederland heeft volgens Volberda de potentie om tot de top van meest innovatieve landen ter wereld te behoren, maar verzilvert die potentie niet. In 2012 is ons land met drie plaatsen gezakt naar de achtste plaats op de mondiale concurrentie-index van het World Economic Forum, waarvoor het instituut INSCOPE van Volberda de gegevens in Nederland verzamelde.

“Technologie verandert snel, grenzen vervagen en de concurrentie wordt heviger”, constateert de hoogleraar. “Bedrijven die alleen op kosten en efficiency sturen, redden het niet. Ze moeten hun bedrijfsvoering fundamenteel herzien. Dat betekent dat ze niet langer alleen hun producten en diensten moeten innoveren, maar ook de inrichting van hun organisatie en de manier waarop hun medewerkers opereren. Sociale innovatie dus.”