

# MEER DAN ALLEEN TECHNOLOGIE

## Sociale innovatie biedt een breder perspectief

Investeren in leiderschap, creativiteit van de medewerkers en samenwerking met anderen verhoogt de effectiviteit van innovatie. Deze sociale innovatie gaat, als het goed is, hand in hand met technologische innovatie. Naast bedrijven kunnen ook overheden de principes van sociale innovatie toepassen en zo de participatiesamenleving vorm geven.

JOS VAN DER SCHOT

**U**nderzoekers van Panteia en de Rotterdam School of Management (RSM) kiezen bij de presentatie van de innovatie- en concurrentie-monitor een kritischer toon: 'Sociale innovatie doorslaggevend voor succes topsectoren. Topsectorenbeleid te eenzijdig gericht op technologische innovatie.' Henk Volberda, hoogleraar bij de RSM spreekt van een innovatieparadox. "Ondanks de goede basisvoorwaarden - onderwijs, kennisinstellingen - haalt Nederland, internationaal gezien, onvoldoende resultaat. De oorzaak is dat met name de topsectoren te veel nadruk leggen op technologie. Veel bedrijven sturen, defensief, op kosten en efficiëntie en te weinig op nieuwe product-marktcombinaties en valorisering van kennis. Wij weten uit onderzoek dat driekwart van het succes van innovaties is toe te schrijven aan sociale innovatie. De chemie- en energiesector doen het relatief goed. Ze benaderen innovatie systematisch en er zijn veel koploperbedrijven, waar de sociale innovatie begint te wortelen."

Innovatie, zo beschrijft Volberda in zijn boek 'Innovatie 3.0', is de resultante van vernieuwde producten en diensten - de technologische innovatie - en de inrichting van de organisatie, de werkwijze en de positie in de markt - de sociale innovatie. "Innovatie 3.0 gaat van een schijf van vijf: R&D, human capital, vernieuwend leiderschap, nieuwe organisatievormen en cocreatie met klanten, leveranciers en kennisinstellingen." Fundamentele herziening van de bedrijfsorganisatie is de enige manier om van incrementele verbeteringen (*best practice*) te komen naar doorbraakinnovaties (*next practice*). Bedrijven hebben daartoe vier hefboomen tot hun beschikking: dynamisch managen, flexibel organiseren, slimmer werken op de werkvloer en cocreatie. Wie het topsectorenonderzoek vergelijkt met de breder opgezette innovatie- en concurrentie-monitor, ziet hier opvallende verschillen. Over het hele bedrijfsleven is het aandeel van de vier hefboomen - management, or-

ganisatie, werkvloer, cocreatie - in het succes respectievelijk 22, 20, 29 en 29 procent; bij de topsectoren 36, 11, 35 en 18. Het klinkt als stevige kritiek op het Nederlandse innovatiebeleid, maar "er zit een logische volgorde in de ontwikkeling," verklaart Volberda. "De omslag begint bij leiderschap en commitment van het management. Dat maakt creativiteit los bij medewerkers. Wie meteen investeert in slimmer werken zonder ontvankelijk management zorgt eerder voor frustratie dan voor creativiteit. Organisatie en externe samenwerking vragen nog wat meer tijd." De topsectoren staan, kortom, nog in de kinderschoenen wat betreft sociale innovatie.

### Omgeving als factor

Innovatiekracht wordt niet alleen bepaald door interne omstandigheden. Er gaat een versnellende werking uit van een dynamische en competitieve omgeving. Dat verklaart ook de relatieve voorsprong van de energie- en chemiesector. In stabiele markten, zoals agro, zie je meer volgers en is innovatie traag. Omschakeling naar



Bowine Wijffels





hernieuwbare energie en dreigende grondstoffen-schaarste, dwingt de energie- en chemiesector tot innovatie en levert veel koplopers op.

“In de natuur is verandering eerder regel dan uitzondering,” reageert Bowine Wijffels. Haar bedrijf Cailin Partners gebruikt onder andere inzichten uit de natuur bij adviezen aan bedrijven en organisaties over hun aanpassingsvermogen aan veranderende omstandigheden. “Door het perspectief van de natuur te kiezen zie je heel andere dingen. Dat begint al bij het bepalen van je plaats in het geheel. Duurzaam succes draait om interdependentie en integratie van disciplines. Dieren en planten hebben elkaar nodig en helpen of concurreren elkaar. Ik hanteer vijf P’s: je bent Partner, Prooi, Predator, Plaag of Parasiet. In de regel helpt samenwerking, terwijl concurrentie juist verzwakt.” Bij haar gesprekken over strategie en veerkracht van bedrijven stelt ze vragen uit de natuur. “Wat zijn je reserves? Ben je aangepast aan je bedrijfsomgeving? Hoe staat het met de diversiteit? Vragen die ook in de natuur cruciaal zijn voor overleven en succes.”

Tijdens een lezing bij het ministerie van EZ stelde Wijffels dit soort kritische vragen. “Ik zie dat de overheid, en niet alleen EZ, nauwelijks gebruik maken van feedbackloops uit de samenleving. Daardoor profiteren ze niet van de samenhang die in de samenleving bestaat en kiezen ze geen heldere rol.”

#### Nieuwe jas

Dat dat niet voor alle overheden geldt, bewijst Oude IJsselstreek. Deze Achterhoekse gemeente besloot de ambtelijke organisatie in een geheel nieuwe jas te steken. “Het was onze reactie op de veranderende rol van de overheid en haar medewerkers,” vertelt gemeentesecretaris Gerharda Tamminga. “Functieomschrijvingen die we van oudsher kennen gaan uit van taken, wetten en regels. Ze sluiten niet aan bij de samenleving en werken verstarrend. Wij hebben daarom gekozen om onze mensen rollen te geven die veel meer vrijheid laten om op de vraag uit de samenleving te reageren.” De discussie binnen B&W en de gemeenteraad heeft



Henk Volberda



FOTO STAN BOUJMAN

Gerharda Tamminga

ook tot politieke en bestuurlijke innovatie geleid. Tamminga: “De gemeenteraad heeft zichzelf de vraag gesteld wat haar rol is. Die verschuift van volksvertegenwoordiger naar volksverbinder.” Na de laatste verkiezingen was niet, zoals in de meeste gemeenten, de belangrijkste vraag hoe de politieke winst te verzilveren. Prioriteit lag bij een procesakkoord met de samenleving. ‘Smart’ formuleren van alle resultaten voor de komende vier jaar, trend van de laatste jaren, past niet in zo’n proces, weet Tamminga. “Het procesakkoord is een levend document met urgente thema’s en procesafspraken voor de eerste anderhalf jaar. Daarna kunnen andere thema’s aan bod komen. Ons proces richt zich op het helpen van mensen om hun ideeën en initiatieven waar te maken. Dat vraagt ook creativiteit om speelruimte op te rekken. “We zoeken soms het randje van de wet op en als het nodig is starten we een pilot om tijdelijk zonder regels te kunnen werken.” Medewerkers reageren positief, zo merkt Tamminga, steeds vaker ook de afwachende ambtenaren die dachten dat het wel over zou waaieren. “Ze merken dat het veel leuker is en zien de positieve reacties. In de samenleving ontstaan steeds meer initiatieven, waar de gebiedsmakelaar kan ondersteunen. We denken vanuit oplossingen: leidt dit werkelijk tot het gewenste maatschappelijke effect?” Voor de omschakeling hebben Tamminga en haar team tot 2015 beschikking over veranderekapitaal. Uiteindelijk levert de nieuwe werkwijze geld op; nu al is 1,1 miljoen vrijgespeeld op de begroting voor leefbaarheidsinitiatieven. Of het ook helpt bij de uitvoering van gedecentraliseerde taken? Tamminga verwacht van wel.

Oude IJsselstreek is een van de eerste gemeenten die zo nieuw werkt en Tamminga ziet velen volgen.

#### Kodak effect

Een logische aanpassing aan verandering van de context, meent Wijffels, een van de belangrijkste overlevingsmechanismen in de natuur. In business is sociale innovatie geen vanzelfsprekendheid, ziet Volberda. “Als het businessmodel in een eindfase komt, worden veel bedrijven juist vasthoudender. Ik zie dat bij Shell, dat zich steeds verder terugtrekt op fossiel. We noemen dat het Kodak-effect, naar het bedrijf dat de opkomst van digitale fotografie miste.”