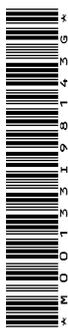
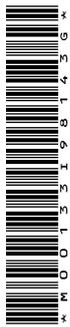


Hoogleraar Henk Volberda:

‘In de technologische ratrace wordt de mens vaak vergeten’





De directheid en doenersmentaliteit van de Rotterdammers sluit naadloos aan bij de beginselen van sociale innovatie. Dat is maar goed ook, nu de vierde industriële revolutie ook o1o-organisaties - de haven voorop - dwingt tot anders organiseren, managen en samenwerken. Want: zonder sociale innovatie geen succesvolle technologische innovatie, aldus Henk Volberda, hoogleraar Erasmus Universiteit Rotterdam.

TEKST MARIKE VAN ZANTEN

FOTOGRAFIE MIRJAM VAN DER LINDEN

Oom Daan de Vries werkte veertig jaar lang in de Rotterdamse haven. In ploegendienst, bij nacht en ontij, sjouwde hij bananenkisten en koffiebalen. Het kostte hem uiteindelijk zijn rug. Wie weet heeft hij wel eens zij aan zij gewerkt met Paul Rosenmöller. Als *angry young man* brak deze latere voorman van GroenLinks in 1978 zijn studie sociologie af om als arbeider schepen te gaan laden en lossen. Afkomstig uit een goeude familie - zijn vader was directeur en grootaandeelhouder van Vroom & Dreesmann - begaf hij zich onder het proletariaat om te kijken of de theorie van Marx klopte: dat arbeiders in aanleg revolutionair zijn. Nee dus. 'Arbeiders waren helemaal niet bezig met de communistische heilstaat, maar wilden gewoon een redelijk salaris en op tijd naar huis. Ze voerden een economische strijd, voor goede arbeidsomstandigheden', vatte Rosenmöller een paar jaar geleden zijn ervaringen samen in een interview in het dagblad *Trouw*.

Hersenen in plaats van spieren

In enkele decennia is er veel veranderd. De haven van Rotterdam is als grootste van de wereld ingehaald door

de concurrentie uit Azië. De slimste van de wereld worden is nu het streven, koploper in innovatie en energietransitie. 'De toekomstige havenarbeider is hier aan de Erasmus Universiteit of de TU Delft afgestudeerd', stelde Rob Zuidwijk, hoogleraar *Ports in Global Networks*, onlangs in het magazine van de Rotterdamse universiteit. Collega Henk Volberda, hoogleraar Strategisch

Management en Ondernemingsbeleid, onderschrijft dat toekomstscenario. 'Ook in de haven gaat het steeds minder om spieren en steeds meer om hersenen.' Al pleit hij voor behoud van vakmanschap in al het innovatiegeweld. Volberda geeft het voorbeeld van de kraanmachinisten. Die zitten tegenwoordig niet meer tientallen meters boven de grond, maar bedienen hun grote hefinstallaties vanachter een bureau met een joystick. 'De oudere machinisten, die nog zelf op de kraan hebben gezeten, blijken dat net

iets beter te doen dan de jongeren met al hun gameervaring. Zij weten wat het is om met harde wind kranen te bedienen.'

Zelforganisatie via app

Ook zelforganisatie en zelfsturing hebben hun intrede gedaan bij de haven. Volberda: 'Bij de terminals wordt steeds vaker met zelfroostering gewerkt. Havenmedewerkers kunnen het schip dat ze moeten lossen via een app volgen. Als dat schip vertraging oploopt, kunnen ze zelf het werk opnieuw indelen.'

'OOK IN DE
 HAVEN GAAT HET
 STEEDS MINDER
 OM SPIEREN EN
 STEEDS MEER OM
 HERSENEN.'



Dat laatste is een goed voorbeeld van sociale innovatie: nieuwe manieren van organiseren, managen, werken en samenwerken. Elke organisatie die de uitdagingen van de vierde industriële revolutie wil aangaan, moet niet alleen inzetten op technologische innovatie, maar ook op sociale innovatie, stelt Volberda. 'Bedrijven investeren vaak alleen in technologie en research & development. Terwijl het succes van innovatie slechts voor 25 procent wordt bepaald door technologische factoren en voor 75 procent afhankelijk is van zogenoemde zachte factoren als leiderschap, organisatievorm, slimmer werken en samenwerking met partners. De nieuwe technologie omarmen en toepassen is een must, anders komt de vernieuwing niet van de grond. Maar je moet dus ook investeren in sociale innovatie om de investeringen in technologische innovatie te laten renderen.'

'JE MOET OOK
 INVESTEREN
 IN SOCIALE
 INNOVATIE OM DE
 INVESTERINGEN
 IN TECHNO-
 LOGISCHE
 INNOVATIE
 TE LATEN
 RENDEREN.'

Factor mens vergeten

Nederland behoort inmiddels tot de top 5 van meest innovatieve landen in Europa, volgens de European Score Board 2016. Ook Volberda ziet die progressie in



de meest recente editie van de monitor die hij en zijn groep samenstellen. Nederlandse bedrijven realiseerden het afgelopen jaar bijna drie procent meer radicale innovaties, de hoogste score in tien jaar tijd. Ook kwam

er een einde aan de jarenlange daling van investeringen in R&D en ICT. De aantrekkelijke economie geeft meer ruimte, en wellicht dat bedrijven beter in de gaten hebben dat nieuwe technologie hun business compleet op z'n kop kan zetten. Op het gebied van sociale innovatie moet dat ontwakken echter vaak nog plaatsvinden, zo komt naar voren uit het onderzoek. Koplopers zijn de sectoren life sciences en hightech, de logistieke sector is bezig aan een inhaalslag. Achterblijvers zijn de bouw en de financiële dienstverlening. En een bank als ING dan, die de hiërarchie van de organisatie recentelijk kantelde naar *tribes* en *squads*, met kleine, flexibele en multidisciplinaire teams als basis? Een goed voorbeeld van

de trend naar schaalverkleining, aldus Volberda: de implosie van grotere organisaties in kleinere eenheden. 'Maar dat alleen is niet genoeg voor sociale innovatie. ING heeft te weinig geïnvesteerd in duurzame inzetbaarheid van medewerkers en gaat nu reorganiseren om geld vrij te maken voor investeringen in ontwikkelingen als *blockchain* en big data. Ook elders in de financiële sector worden mensen gedumpt om ruim baan te maken voor *fintech*. Die naam zegt het al: de technologie wordt omarmd - 'kijk eens wat er allemaal kan' - maar de factor mens wordt vergeten.'

Aandeelhouders voorop

In hun haast om bij te blijven in de technologische wedloop kiezen veel bedrijven voor een exclusieve benadering, merkt Volberda. 'Ze moeten snel handelen en denken geen tijd te hebben om medewerkers mee te nemen. Terwijl het bij sociale innovatie juist draait om een benadering waarbij je alle stakeholders betreft.' Bovendien stellen veel bedrijven het belang van de aandeelhouders voorop. Dit denken is dominant geworden door de sterke Angelsaksische wind van de afgelopen decennia. Een analyse van de jaarverslagen van 1982 tot 2012 maakt dat goed zichtbaar, aldus Volberda. Bijvoorbeeld door het veel vaker voorkomen van woorden als 'aandeelhouderswaarde'. 'Door de crisis heeft de suprematie van *shareholder value* weliswaar een knauw gekregen, maar sinds 2011 zien we weer een toename.' Voor innovatie is dat slecht nieuws, weet Alberda. Bedrijven die primair gericht zijn op aandeelhouders, presteren slechter op het gebied van radicale innovaties dan bedrijven die zich primair richten op medewerkers,





'DOOR DE KORTE LIJNEN VOELEN MENSEN ZICH IN JONGE ORGANISATIES BETROKKEN EN GEMOTIVEERD.'

zo blijkt uit zijn recente onderzoek. Wat zijn stelling maar weer eens bewijst, dat technologische innovatie niet zonder sociale innovatie kan. 'De ideeën moeten immers bij de medewerkers vandaan komen en er moet draagvlak voor vernieuwing zijn.'

Lummeltijd

Nieuwe organisaties als Google snappen dat, volgens Volberda. Ze proberen niet op z'n Tayloriaans alle inefficiency uit de organisatie te persen, omdat ze weten dat lummeltijd cruciaal is voor creativiteit. Ze experimenteren bovendien met andere manieren van organiseren. Volberda noemt het voorbeeld van het internetbedrijf Zappos dat werkt met *holocracy*, een samenspel van zelforganiserende cirkels waarin medewerkers participeren. 'In zo'n organisatie heb je geen managers meer nodig.'

Ook start-ups doen het in het recente onderzoek van Alberda beter dan het gevestigde bedrijfsleven. Ze blijken een stuk beter in staat tot disruptieve innovatie, scoren hoger op medewerkerstevredenheid, enthousiasme en geluksgevoel en laten een beduidend lager stressniveau zien. 'Door de korte lijnen voelen mensen zich in jonge organisaties betrokken en gemotiveerd', aldus Volberda. 'Ze hebben het gevoel dat ze ertoe doen. In grote organisaties bestaat er vaak een grote afstand

tussen management en werkvloer. Die grote organisaties scoren acht procent onder het landelijk gemiddelde op dienend leiderschap. Dat leidt tot demotivatie en frustratie bij medewerkers. Ze krijgen geen verantwoordelijkheid voor prestaties die ze kunnen controleren en er wordt minder intensief geïnvesteerd in hun persoonlijke ontwikkeling. Terwijl dat juist cruciaal is voor radicale vernieuwing.'

Innovatie van onderop

Het kan ook anders, zelfs bij een eeuwenoude onderneming. Familiebedrijf Coldenhove Papier in de Gelderse plaats Eerbeek, opgericht in 1661, kwam erg goed tevoorschijn uit de monitor van de Rotterdamse onderzoekers en mocht de Erasmus Innovation Award 2016 in ontvangst nemen. 'Het bedrijf was in 2003 bijna failliet, maar heeft zichzelf opnieuw uitgevonden', vertelt Volberda. 'De directie vroeg de medewerkers mee te denken over nieuwe producten en diensten. Interne innovatieteams kregen alle ruimte en er werd samenwerking gezocht met externe kennisinstituten. Daaruit kwam het idee om papier te gebruiken voor *sealing*, onder andere toegepast bij desinfecterende verpakkingen van operatiemiddelen voor de medische sector. Dat heeft geleid tot verschillende patenten. Inmiddels richt het bedrijf zich uitsluitend op nichemarkten en



is afscheid genomen van de oude activiteiten zoals de massaproductie van belastingenveloppen. Een mooi voorbeeld van innovatie van onderop.'

Meer kritisch denken nodig

Maar ook bij Coldenhove Papier verliep de transitie niet zonder slag of stoot. 'Niet iedereen in de organisatie kon de draai maken', stelt Volberda. Sociale innovatie vraagt om andere, eenentwintigste-eeuwse vaardigheden. Ratio, cognitie, analytisch vermogen, hiërarchie en planning & control staan nu nog centraal, terwijl we juist meer creativiteit, kritisch denken en verbindend leiderschap nodig hebben, in platte organisatie- en netwerkstructuren. Niet alleen Volberda zegt dat, maar ook het rapport *The Future of Jobs* van het invloedrijke World Economic Forum.

De Rotterdam School of Management, waar ook Volberda een onderdeel van vormt, levert de leiders van de toekomst af. Wordt het geen tijd om de traditionele curricula om te gooien? 'Er is onder studenten veel aandacht voor sociale innovatie', aldus Volberda. Hij wijst op de toename van het aantal afstudeerscripties over dit onderwerp en ook assisteren studenten in de vele onderzoeksprojecten op dit gebied. 'Het bachelorprogramma is echter nog traditioneel', erkent hij. 'In de MBA-opleiding wordt inmiddels wel aandacht besteed aan aspecten van sociale innovatie, zoals dienend leiderschap en nieuwe organisatievormen. Maar daar is dus nog een slag te maken.'

De robots van Rifkin

Sociale innovatie en nieuwe vaardigheden spelen ook een belangrijke rol in het beleid dat de metropoolregio Rotterdam-Den Haag heeft uitgestippeld. Onder de naam *Roadmap Next Economy* zetten 23 gemeenten met in totaal 2,3 miljoen inwoners samen in op betere economische prestaties door (internationale) bereikbaarheid, economische vernieuwing, vestigingsklimaat en duurzaamheid. Voor het

ontwikkelen van die routekaart naar de toekomst riep burgemeester Aboutaleb van Rotterdam de hulp in van de door hem bewonderde maar niet onomstreden econoom Jeremy Rifkin.

Voor de Rotterdamse haven is een hoofdrol weggelegd: die moet zich in de komende jaren ontwikkelen tot een datagestuurde, gerobotiseerde maritieme machine. Dat

vraagt om anders denken en werken. De Rotterdam School of Management heeft samen met de vakbonden dan ook de leergang 'Sociale innovatie voor Havenbedrijf Rotterdam' opgezet. De vergaande automatisering van de haven zal echter ook onvermijdelijk leiden tot minder werkgelegenheid. Om mensen duurzamer inzetbaar te maken, is het experiment Rotterdam Werkt ontwikkeld, waarin medewerkers rouleren tussen bedrijven in en rond het havengebied, zoals Van Oord, Vopak, maar ook banken, IT-bedrijven en de universiteit. Ook hier wordt het antwoord dus gezocht in nieuwe manieren van samenwerken.

Staan Rotterdammers met hun doenersmentaliteit open voor sociale

innovatie, volgens Volberda? 'Juist. Rotterdammers zijn heel direct. Dat past goed bij de platte organisatie-structuren en informele manier van werken die sociale innovatie kenmerken.' Apps, joysticks, robots en zelforganisatie in plaats van kist, kade en ploegbaas: oom Daan zou zijn ogen uitkijken. ■

'ROTTERDAMMERS
 ZIJN HEEL DIRECT.
 DAT PAST GOED
 BIJ DE PLATTE
 ORGANISATIE-
 STRUCTUREN EN
 INFORMELE MANIER
 VAN WERKEN DIE
 SOCIALE INNOVATIE
 KENMERKEN.'

