



inleiding

Ingrediënten

- ▶ (middel)langetermijnstrategie
- ▶ meetbare innovatiedoelen
- ▶ nadenken over herinrichting bedrijf
- ▶ betrokkenheid vergroten
- ▶ de manager is coach
- ▶ heterogene teams
- ▶ zin om te experimenteren
- ▶ informele netwerken
- ▶ passende beloningsstructuur
- ▶ inspirerende medewerkers

Alexander Rinnooy Kan
Voorzitter Sociaal-Economische
Raad

Sociale innovatie: van voorgerecht naar hoofdgerecht

Toen ik op 16 november 2006 het eervolle genoegen had om de vijfde Ernst Hijmans-lezing te verzorgen, riep ik organisatieadviseurs op in de geest van de naamgever van deze lezingenserie te handelen: organisatieadviseurs moeten als professie hun maatschappelijke verantwoordelijkheid nemen en zich inzetten om sociale innovatie tot een succes te maken. Ik stelde onder meer voor om systematisch contact te organiseren tussen het toen nog in de prenatale fase verkerende Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie (NCSI) enerzijds en de beroepsverenigingen Raad van Organisatie-Adviseurs (ROA) en de Orde van Organisatiekundigen en -Adviseurs (OOA) anderzijds met als doel via educatieve programma's en stages sociale innovatie verder te brengen. Ik wees daarbij op de bijzondere verantwoordelijkheid van organisatieadviseurs om *best practices* op dit terrein te organiseren en te implementeren.

Mijn voorstel kwam voort uit de overtuiging dat succesvol veranderen niet vanzelf gaat, maar tegelijkertijd wel hoognodig is. Organisatorische onvolkomenheden vormen immers een belangrijke verklaring voor het tekortschietende kennisabsorptievermogen van de gemiddelde Nederlandse onderneming. Hierdoor loopt niet alleen de continuïteit van ondernemingen onnodig gevaar, ook blijven veel kansen onbenut.

De noodzaak van sociale innovatie kwam prominent aan de orde in het SER-advies 'Welvaartsgroei door en voor iedereen' van oktober 2006. Voor een hoogwaardige kenniseconomie is meer nodig dan R&D-investeringen en technologische innovatie, zo constateerden we in dat advies. De niet-technologische aspecten als organisatiecultuur, bedrijfsstrategie, marketing en management zijn minstens zo belangrijk om de arbeidsproductiviteit te bevorderen en daarmee de toekomstige welvaart zeker te stellen. Onderzoek bevestigt deze samenhang keer op keer.

In het uitgebrachte advies over globalisering herhaalde de SER deze boodschap daarom met nadruk: 'R&D is geen wondermiddel voor het bereiken van een hogere productiviteitsgroei. Zonder sociale innovatie blijkt technologische vernieuwing maar al te vaak een verloren investering.'

Sociale innovatie krijgt grond onder de voeten

Sociale innovatie is geen hype gebleken maar krijgt steeds meer grond onder





de voeten. Zo is het NCSI actief bezig om de vele facetten van sociale innovatie voor een breed publiek toegankelijk te maken en de toepassing hiervan in arbeidsorganisaties te bevorderen. Verder is onlangs INSCOPE opgericht. INSCOPE is gelieerd aan het NCSI en moet zich ontwikkelen tot een gerenommeerd onderzoeksinstituut op het gebied van niet-technologische determinanten van innovatie.

Aan mijn oproep aan de beroepsgroep om samen met het NCSI met sociale innovatie aan de slag te gaan, is ruimschoots gehoor gegeven. Betrokkenen weten elkaar inmiddels goed te vinden. Positief is ook dat nu jaarlijks enkele miljoenen euro's uit het Europees Sociaal Fonds voor sociale innovatie beschikbaar zijn gekomen. Doel van deze ESF-subsidie is 'de arbeidsproductiviteit te verhogen door middel van het innoveren van werkwijzen, werkprocessen en arbeidsverhoudingen en het maximaal benutten van competenties gericht op het verbeteren van de bedrijfspresentaties en ontplooiing van talent.' Er zijn vier thema's aangewezen: slimmer werken, flexibilisering van organisaties, nieuwe verhoudingen in arbeidsorganisaties en sociale innovatie in het MKB.

Verbinden van waardevolle inzichten

In mijn Ernst Hijmans-lezing bracht ik sociale innovatie in verband met de Six Sigma kwaliteitmanagementmethode en mijn eigen ervaringen bij ING op het gebied van procesverbetering. Die ervaringen passen in een veel bredere ontwikkeling waarin allerlei bedrijfskundige principes tot stand zijn gekomen. Ik denk bijvoorbeeld aan Total Quality Management. Die ervaringen zijn ook voor sociale innovatie heel nuttig.

Ik wijs ook op het PEMM-model (Process and Enterprise Maturity Model) dat Michael Hammer vorig jaar in Harvard Business Review introduceerde. Hierin schetst de grondlegger van Business Process Reengineering een integraal raamwerk voor *high performance* organisaties dat geschikt is voor zowel het doorvoeren van ingrijpende procesveranderingen als het meten van de voortgang ervan en het opsporen van blokkades. Hammer onderscheidt *process enablers* en *enterprise capabilities*. Hij geeft ook duidelijk aan dat niet iedere organisatie klaar is om zijn model in te voeren. Daarvoor zijn vier omgevingsfactoren nodig. Succesvolle procesverandering stelt eisen aan leiderschap (commitment van leiding), cultuur (klantgerichtheid, teamwork, veranderingsgezindheid), deskundigheid (op het gebied van procesmanagement) en bestuur (aansturen van veranderingsprocessen).

**'Succesvol
veranderen gaat niet
vanzelf maar is wel
hoognodig.'**



*‘Sociale innovatie
komt alleen tot stand
in een geschikte
setting.’*

Sociale innovatie omvat meer dan procesinnovatie. Maar Hammers waarschuwing dat niet alle organisaties klaar zijn voor (ingrijpende) veranderingsprocessen is tevens van toepassing op sociale innovatie. Sociale innovatie komt alleen tot stand in een geschikte setting. Zo is een (middel) langetermijnstrategie nodig, liefst met interne, meetbare innovatiedoelen die zijn gerelateerd aan de ondernemingsdoelen. Verder moet er het vermogen zijn na te denken over de herinrichting van een bedrijf. Daarvoor is afstand nodig van bestaande routines, en dat lukt niet alle bedrijven.

De aansturing van medewerkers moet hun betrokkenheid stimuleren, liefst op basis van zelfsturing. Een leidinggevende treedt daarbij steeds meer op als coach, als facilitator. Daarnaast is het belangrijk dat er heterogene teams zijn, want diversiteit biedt direct extra kansen in verbeteringsprocessen; met elf Huntelaars word je immers geen kampioen.

Ook moet er ruimte zijn voor eigen initiatief, voor experimenteerzin en voor informele activiteiten en contacten. Het zijn juist de informele netwerken die bijdragen tot de cultuur die voor een proces van sociale innovatie wenselijk is. Om mensen te bereiken en te stimuleren is een passende beloningsstructuur gewenst: een goede balans tussen vast en variabel – dat variabele resultaatafhankelijke stuk hoort er wel bij. Niet in de laatste plaats zijn inspirerende medewerkers nodig, mensen die het leuk vinden nieuwe uitdagingen op te zoeken, die bereid zijn zelf hun nek uit te steken en die bereid zijn bij te leren.

Van voorgerecht naar hoofdgerecht

Alles overziende, is mijn conclusie dat in relatief korte tijd veel is bereikt. De benodigde infrastructuur om sociale innovatie beter te begrijpen en met behulp van goede voorbeelden uit te dragen, is tot stand gekomen. Die kan nu verder worden uitgebouwd. Dat is een prestatie van formaat. Ik weet dat dit niet zonder slag of stoot is gegaan. Diverse mensen en organisaties hebben zich enorm ingespannen om de geesten rijp te maken voor de andere manier van kijken die voor sociale innovatie nodig is.

Het is verheugend te zien dat ook organisatieadviseurs de handschoen hebben opgepakt. En hoe! Mijn oproep aan de beroepsgroep om sociale innovatie de aandacht te geven die het verdient was niet aan dovemansoren gericht. Ik zou zeggen: de keuken is ingericht, de koks en het keukenpersoneel hebben het voorgerecht bereid. Dit kookboek levert de receptuur voor het hoofdgerecht. Aan de slag! ◀

