



Arjen Verhoeff: 'Wie denkt dat sociale innovatie gewoon een trucje is, zal uiteindelijk niet ver komen'

Rol management van cruciaal belang voor sociale innovatie

# Overwin de innovatieparadox

AWVN-managementgoeroe Arjen Verhoeff promoveerde dit voorjaar op nut en noodzaak van sociale innovatie. Op verzoek van *Werkgeven* bracht hij de essentie van z'n proefschrift terug tot vier korte stellingen, met het verzoek deze kort toe te lichten. *Hora est!*

TEKST: HARRY VAN DEN TWEEL; FOTO'S: JEROEN POORTVLIET

## 1 ONDERNEMERSCHAP LEIDT TOT SOCIALE INNOVATIE

'Ondernemerschap leidt tot innovatie – die samenhang is al in de eerste helft van de vorige eeuw aangetoond. Er zijn talloze voorbeelden die de stelling schragen. Maar waar staat nog een echte ondernemer/eigenaar aan het hoofd van het bedrijf? Iemand die *frame breaking changes* realiseert, en door grenzen te verleggen steeds voor nieuwe impulsen en continue groei zorgt?

Daar zijn er eigenlijk niet veel van. De meeste bedrijven bestaan uit gewone werknemers – en inderdaad, volgens sommigen behoren managers daar tegenwoordig ook toe. Toch is het een feit dat sommige bedrijven veel innovatiever en succesvoller zijn dan andere. Waar zit 'm dat in?'

'In de afgelopen tien jaar is de economische context drastisch veranderd. Voor innovatief ondernemerschap is samenwerking met andere ondernemingen en kennisinstellingen een vereiste. Je bent dus voor een groot deel afhankelijk van netwerken, van ideeën en kennis buiten de organisatie. Ondernemerschap is onder de huidige condities dus niet iets wat vooral binnen de organisatie speelt, maar in toenemende mate tussen organisaties. Daarom stel ik dat een ondernemende oriëntatie in de huidige omstandigheden tot sociale innovatie leidt. In de kern draait sociale innovatie om de interactie tussen alle bij het bedrijf betrokken *stakeholders* –

de manier waarop ze met elkaar samenwerken, het werk organiseren en het bedrijfsklimaat vormgeven. Het regisseren van de interne en de externe relaties, daar draait deze hedendaagse vorm van ondernemerschap grotendeels om. Daarbij is het belangrijk consequent te zijn op het gebied van de wederzijdse intenties en verwachtingen. Worden werknemers bijvoorbeeld echt uitgenodigd om initiatieven te nemen, om mee te denken over de vraag hoe bedrijfsprocessen beter kunnen?'

## 2 ZONDER DIALOOG GEEN SOCIALE INNOVATIE

'Binnen het bedrijf het gesprek aangaan over nut en noodzaak van sociale innovatie, én dat continu blijven voeren, is een absolute voorwaarde. De ondernemende dialoog, noem ik dat – intensieve gesprekken waarin de vraag centraal staat hoe ondernemender te handelen. Die dialoog is belangrijk, want er moet een gemeenschappelijke taal, een gemeenschappelijk kader tot stand komen. Dat leidt tot congruentie over de insteek, de oriëntatie van het bedrijf: waar willen we uiteindelijk naartoe? Natuurlijk is zo'n dialoog ook bedoeld om medewerkers bewust te maken dat sociale innovatie noodzakelijk is om zelf vooruit te komen, en om ze te stimuleren zichzelf af te vragen wat zij qua innovatief vermogen voor het bedrijf kunnen betekenen.

Dat kan veel opleveren hoor. Want iets makkelijker, slimmer, effectiever organiseren is in zekere zin een tweede natuur van de mens. Een collega van me vertelde onlangs trots hoe hij thuis – ik gebruik nu zijn woorden – het afwasproces had weten te optimaliseren. Dit illustreert dat iedereen van nature de drang heeft om klussen en opdrachten zo goed en efficiënt mogelijk af te handelen. In privésituaties doen we dat altijd; in het bedrijfsleven, en dan vooral in ondernemingen die nog hoofdzakelijk volgens Tayloriaanse principes zijn georganiseerd, onderdrukken we die neiging vooral.'

'Een aanknopingspunt voor een dialoog

**'Koester de mavericks in je organisatie, ook al willen die steeds de andere kant uit'**

over sociale innovatie kan de innovatieparadox zijn, iets waar heel veel bedrijven in verstrikt zijn geraakt. Voldoende goede ideeën in huis, en zelfs ook de kennis om die te verwezenlijken is aanwezig. Maar die volgende stap, die ideeën daadwerkelijk nader onderzoeken, ze exploreren met als doel ze uiteindelijk te gelde maken, die stap blijft achterwege. Wat is daar de oorzaak van? Waar zitten precies de belemmeringen en hoe zijn die weg te nemen? 'De dialoog biedt het bedrijf ook gelegenheid om – wat ik noem – *meerhandigheid* ►



## ‘Bedrijven die sociale innovatie serieus nemen, presteren beter dan concurrenten die dat niet doen. Ook onder moeilijke omstandigheden’

te ontwikkelen. Je moet goed zijn in wat je altijd al doet, maar tegelijkertijd ook over de grenzen heen durven kijken, vanuit het besef dat je het met routine alleen niet zult redden, dat je daarmee nooit vooruit komt.’

‘In mijn onderzoek heb ik aangetoond dat vooral de interactie tussen interne en externe *stakeholders* waardevol is om die meerhandigheid te ontwikkelen. Een bedrijf dat bijvoorbeeld contacten heeft met externe *stakeholders* als klanten, toeleveranciers en kennisinstellingen, is significant innovatiever.’

### 3 GEEN INNOVATIE ZONDER VOEDINGSBODEM

‘Een vruchtbare voedingsbodem – een ondernemende context – veronderstelt dat sociale innovatie alle ruimte krijgt, maar tegelijkertijd mag er geen misverstand bestaan over welke richting het bedrijf wil inslaan, wat de koers is.’

‘Werknemers hebben ruimte nodig om tot het inzicht te komen dat het altijd anders kan, dat er andere keuzes mogelijk zijn. En zeker in de beginfase moet er ruimte zijn om fouten te kunnen maken – daarvan valt een hoop te leren. Het gaat erom dat iedereen uiteindelijk aan den lijve ondervindt dat een alternatieve invalshoek tot een andere, innovatieve oplossing en aanzienlijke verbeteringen kan leiden. Een ondernemende context betekent dus: de voordelen van pluriformiteit ontdekken.’

‘Koester daarom ook vooral de *mavericks* in je organisatie. Een *maverick* is een kalf dat water weet op te sporen ten tijde van droogte, maar die daardoor voortdurend de neiging heeft een andere kant op te

lopen dan de rest van de kudde. Zeker, daar heb je misschien dagelijks last van, maar als je hem altijd terug in het gareel brengt, dan vind je die persoon juist op het moment dat je hem hard nodig hebt om een grens te verleggen, niet meer terug.’

‘De vraag is natuurlijk: is dit allemaal nog te controleren, zijn de verwachtingen te managen? Ook een ondernemende context behoeft een zeker kompas, een duidelijke, consistente indicatie van waar het bedrijf op de lange termijn naar toe wil, maar die desondanks voldoende ruimte biedt voor ondernemend gedrag. De richting weten, is ook van belang om te kunnen focussen. Het zorgt voor een zekere bundeling van de energie – samen bereik je meer, samen heb je meer denkkracht, kun je meer effect bereiken met je inspanningen.’

‘Om te doorleven hoe het bedrijfsklimaat het ondernemerschap kan versterken, heb ik een interactieve simulatieaanpak ontwikkeld die inmiddels in veel bedrijven beproefd is. Merkwaardig eigenlijk dat simulatie, gewoon eerst even veilig droogzwemmen, in de techniek alom is geaccepteerd, maar in de HR-wereld nog slechts hoogst zelden als waardevolle *tool* wordt beschouwd. Terwijl juist als het om zo’n ingrijpende verandering gaat, het afbreukrisico in termen van motivatie, resultaat en kosten hoog is.’

### 4 GEEN INNOVATIE ALS DE TOP NIET OVERTUIGD IS

‘Eigenlijk hangen alle stellingen onderling heel erg sterk samen, en ik aarzel om dit als zelfstandige stelling te presenteren. Want eigenlijk maakt dit punt deel

uit van de hele ondernemende context, maar het is toch van te groot belang om ’m niet apart te benoemen: de rol van het management. Onderschat die rol vooral niet, die is écht cruciaal! Want het organiseren van de dialoog over nut en noodzaak van sociale innovatie, het creëren van een ondernemende context, die vruchtbare voedingsbodem, daarvoor moeten de initiatieven in eerste instantie van bovenaf komen. Een vernieuwingsproces in gang zetten en bijsturen kost tijd en moeite. Wie denkt dat sociale innovatie gewoon een trucje is, hét middelje om tijdelijk boven Jan te komen, zal uiteindelijk niet ver komen. Alle goede voornemens zijn dan binnen *no time* weer verwaterd.’

‘Je moet er alleen in investeren als je oprecht overtuigd bent van het idee dat het stimuleren van ondernemend gedrag de toekomstperspectieven van je bedrijf ten goede komt. Wie werkelijk vanuit die overtuiging handelt, weet mensen ook daadwerkelijk te raken in hun nieuwsgierigheid, *triggert* hun vermogen om te verbeteren, kan maatregelen goed uitleggen – brengt, kortom, nieuw elan teweeg dat bovendien beklijft. En plukt daar de vruchten van.’

‘Ten behoeve van mijn onderzoek heb ik tal van bedrijven onder de loep genomen die sociale innovatie serieus nemen. Deze bedrijven presteren, ook onder moeilijke omstandigheden zoals de laatste economische crisis, beter dan concurrenten die dat niet doen. Ze handelen congruent, consequent en consistent. Dat is het publieke geheim van organisaties die van sociale innovatie een succesnummer hebben weten te maken.’ ■

Geïnteresseerd?  
Vraag een (gratis)  
exemplaar  
aan van het  
proefschrift *No  
technical innovation  
without social  
innovation: the logic  
of social innovation  
in market-oriented  
firms* bij de  
afdeling Beleid,  
coördinatie en  
ontwikkeling van  
AWVN. Neem  
daartoe contact  
op met de AWVN-  
werkgeverslijn:  
070 850 86 05,  
werkgeverslijn@  
awvn.nl.