

**Bedrijven die innovatief en succesvol willen concurreren, kunnen sociale innovatie maar beter hoog op de agenda plaatsen. In de top 10 van succesfactoren voor innovativiteit komt technologie namelijk helemaal niet voor. Alleen, wordt in economisch mindere tijden de veelgeroemde 'nieuwe arbeidsrelatie' geen verkapt onslagexcuus?**

Frank Pot:

# 'Mensen, niet technologie bepalen succes van een organisatie'

door: Karin Bosveld

Frank Pot is sinds september 2008 bijzonder hoogleraar sociale innovatie aan de faculteit managementwetenschappen van de Radboud Universiteit Nijmegen. Zijn hart ligt bij sociale innovatie, want, zo zegt hij: 'In een organisatie draait het om mensen; in de bestuurlijke processen wordt dat nog wel eens vergeten. Men denkt graag dat het alleen om economie of om technologie gaat.'

## Technologie niet doorslaggevend

Onderzoeken laten andere dingen zien. Volgens de European Manufacturing Survey bepaalt sociale innovatie bij incrementele innovatie 50 procent van het succes en technologische innovatie ook 50 procent. Maar bij radicale innovaties bepaalt sociale innovatie 75 procent van het succes, en technologische nog maar 25 procent.

En uit onderzoek van Jacobs en Snijders naar tweeëntwintig Nederlandse bedrijven die herhaaldelijk innovatief zijn, blijkt dat er tien factoren zijn waarin je goed moet zijn. Zo moet het management goed in staat zijn om ontwikkelingen in de omgeving te begrijpen en te vertalen naar de organisatie; de organisatie moet goed in staat zijn om nieuwe kennis te absorberen in de eigen organisatie. Maar technologie komt in dat lijstje helemaal niet voor. 'Niet dat het onbelangrijk is, maar het is niet doorslaggevend', verduidelijkt Pot. 'Je moet mensen weten uit te dagen en de werkprocessen zo inrichten dat ze creatief en innovatief kunnen zijn. Dat vraagt bijvoorbeeld ook om een meer coachende rol van leidinggevers.'

Belangrijk punt bij sociale innovatie is natuurlijk de

employability van werknemers, niet alleen voor de eigen functie en binnen de eigen branche, maar voor de arbeidsmarkt in het algemeen. Daar zijn mooie initiatieven, zoals die van ING die 1200 euro per medewerker reserveert voor specifiek niet-functiegerelateerde ontwikkeling. Daarmee wordt de flexibiliteit binnen de organisatie en van de arbeidsmarkt vergroot. Niettemin kunnen medewerkers dat ervaren als voorportaal voor ontslag, zeker als 'slimmer werken' het mogelijk maakt om hetzelfde werk met minder mensen te doen.

## Kwaliteit van leven

Terwijl sociale innovatie niet alleen maar draait om een grotere effectiviteit voor organisaties, maar ook om verbetering van de kwaliteit van het leven van medewerkers.

Pot: 'Ik noem dat de dilemma's van de verschillende stakeholders. Als managers worden afge-rekend op kortetermijnwinsten zullen ze geneigd zijn kosten te schrappen en mensen aan te zetten tot harder werken. Wat je ook ziet is dat medewerkers meer verantwoordelijkheid krijgen, maar niet meer zeggenschap. Ook dat is natuurlijk niet wat we bedoelen met sociale innovatie. Het één kan niet zonder het ander.'

Volgens Pot is sociale innovatie echter niet afhankelijk van een enkele bevoegde leider die wel een langetermijnvisie durft neer te leggen. Er wordt aan gewerkt om bedrijven te ondersteunen. 'De sociale partners zetten zich ervoor in, de SER, de Innovatieplatforms, het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie – allemaal steunen ze sociale-innovatie-initiatieven en bieden ze bedrijven concrete handvatten.' •

