

Sociale innovatie en duurzaamheid

Drs. J.P. (Jack) Crielaard; bioloog, interim-manager en lector sociale innovatie aan de Christelijke Hogeschool Ede

Samenvatting:

Deze bijdrage beschrijft een ecologisch model voor de strategische fit van organisaties met hun omgeving, teneinde duurzame organisaties te creëren. Het koppelt 'open innovatie' aan participatieve concepten als mens-markt-combinatie, medewerkerschap en gedeeld leiderschap. Het beoogt een bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van theorie en praktijk van bedrijfsmodellen, waar naast productiviteit ook andere waarden tellen.

Kan sociale innovatie zonder duurzaamheid?

De slogan 'slimmer werken, meer winst' vertelt maar een deel van het verhaal. Voor sociale innovatie, het vernieuwen van mens en organisatie, gaat het om meer dan concurrentievermogen en productiviteit.¹ Enerzijds kan Innovatie niet zonder mensen die de innovatie bedenken of toepassen. Daarvoor leveren mensen hun kennis en diensten aan de organisatie en haar klanten; 'intellectual capital' en 'kennisabsorptie'. Dit vindt u niet alleen bij de kennisintensieve dienstverlening, want wie is er tegenwoordig geen kenniswerker of dienstverlener?

Anderzijds kunnen mensen niet zonder innovatie. Ieder mens heeft een bepaalde drang dingen te creëren. De praktijk is echter vaak tegengesteld, want graag houden mensen vast aan routines. Die routines hebben medewerkers gebracht tot wie ze nu zijn en dat geeft (schijnbare) zekerheid. De omgeving verandert echter wel. Daarom is stilstand achteruitgang. Kennis en dienstverlening - en daarmee mensen en organisaties - die zich niet vernieuwen, passen op een gegeven moment niet meer in de omgeving. Een strategische fit wordt slechts verkregen door continue adaptatie en creatie.

In mijn lectorale rede op 1 juni 2007 gaf ik reeds aan dat, naarmate kennis en dienstverlening belangrijker worden, mensen en hun relaties steeds meer het primaire proces van de organisatie worden. Naar analogie met de definitie van ecologie² hanteren wij de volgende definitie van sociale innovatie: 'het creëren van nieuwe, rijkere relaties en omgevingen in de werksituatie'. Dit betekent ook dat de waarden die medewerkers belangrijk vinden in het primaire proces meekomen, mits de organisatie daarvoor rijp is.

Een rondgang langs verschillende externe bedrijfskundeopleidingen en interne trajecten bij organisaties geven het nevenstaande beeld (fig. 1). Dit is een bloemlezing van waarden waarvoor leidinggevenden en medewerkers willen werken. De economische realiteit in organisaties is vaak anders. De gangbare bedrijfspraktijk

Waar lig je echt wakker van?

- Geluk
- Bij jezelf blijven
- Niet 'in control' zijn
- Ontastbaar richting zoeken
- Mensen op de juiste plek
- Balans tussen relatie en productiviteit
- Lange termijn; duurzaamheid
- Mensen waarderen op kennis en kracht
- Balans tussen €€ en andere waarden

Fig. 1: waarden die medewerkers belangrijk vinden

¹ Zie de definitie van sociale innovatie, zoals NCSI deze hanteert.

² Ecologie is de leer over de relaties tussen levende en niet levende omgeving.

gaat uit van het neo-klassieke economisch model, van winst op korte termijn in plaats van aanpassing voor de langere termijn. Om deze waarden te integreren in de gangbare bedrijfsvoering is een nieuwe generatie bedrijfsmodellen en managementbenaderingen nodig.

Voor het onderzoek hiernaar kijken we naar organisaties als ecosystemen. Wat kunnen we leren van ecologische processen en systemen om naar een meer duurzame bedrijfskunde te groeien? Voor het onderzoek hanteren we het Ecologisch Systeem Model.

Het Ecologisch Systeem Model

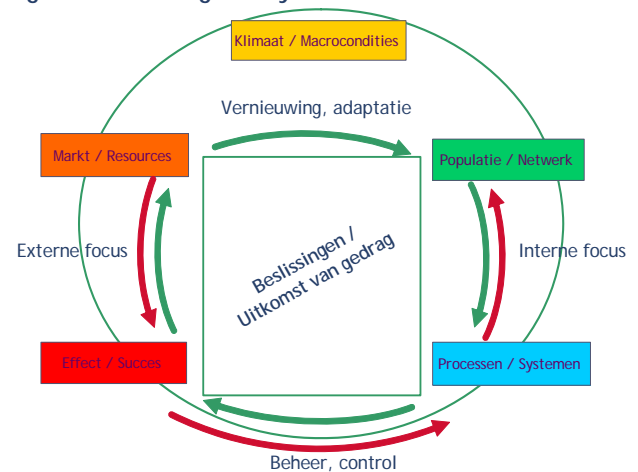
Een organisatie bestaat volgens het ecologisch systeemmodel uit vier componenten: er werken mensen, er is een omgeving (de markt is *onderdeel* van de organisatie en staat er niet buiten!), er zijn effecten of resultaten die verder gaan dan alleen winst (people, planet, product, profit, innovatie, kennis) en er zijn processen en ondersteunende systemen. Rondom deze organisatie is het klimaat van een organisatie (de macrocondities van ondernemen, zoals conjunctuur of wetgeving).

In een traditioneel organisatieschema staan de mensen ver weg van hun markt of omgeving. Er zit altijd wel iets van management tussen. Daardoor vervreemden mensen in dit soort klassieke organisaties automatisch van klant en markt. Sociale innovatie begint met het herstellen van deze relatie: de Mens-Markt-Combinatie. Door het goed aanvoelen van de omgeving kunnen mensen zich waar nodig aanpassen en de gewenste zaken doen. Tegelijk beïnvloeden en creëren zij een nieuwe omgeving. De sturing zit in de wisselwerking van de Klant-Medewerker-Relatie. De structuur komt daarna vanzelf. Dit noemen we 'groen organiseren'. Hier tegenover staat 'rood organiseren', dat begint met het opleggen van door managers bedachte organisatie- en beheersstructuren.

Leiderschap heeft in dit model te maken met gedrag en beslissingen. Het gaat om leiding geven aan het systeem: het instellen van de configuratie. De componenten vormen een (eco)systeem als er consistentie is in uitkomsten van gedrag en beslissingen. Rood organiseren is een structuur maken vanuit wantrouwen, om te kunnen sturen. Die structuur werkt beperkend en past bij een directieve, Tayloristische wijze van leidinggeven. Groen organiseren is luisteren en de vrijheid en mogelijkheden van mensen beschermen. Dit past bij een faciliterende of participatief democratische leiderschapstijl. Structuren dienen slechts om te beschermen. Vrijheid is weten dat er iemand is die voor je zorgt.

De analogie met de natuur is in dit organisatiemodel evident. Door de wisselwerking tussen spelers en omgeving is de strategische fit van het systeem een natuurlijke fit. Ecosystemen zijn voorbeelden van bewezen, duurzame vormen van organiseren. In de natuur leven mensen, ze doen wat met elkaar en hun omgeving, hetgeen effect oplevert en dit levert weer nieuwe omgevingen op.

Fig. 2: het Ecologisch Systeem Model



Onderzoeksvraag

Het doel van het lectoraat Sociale Innovatie aan de Christelijke Hogeschool Ede is het leveren van een bijdrage aan de ontwikkeling van theorie en praktijk van sociale innovatie op zodanige wijze, dat naast winst en productiviteit ook andere waarden tellen in onderscheidende typen van organisaties. De hoofdvraag van het onderzoek is: “Welke factoren in organisaties en stijlen van leiderschap of medewerkerschap bevorderen positieve effecten op het gebied van people, planet, product, profit, innovatie en kennis?”

Op basis van een tussenstand mogen we nog geen harde conclusies trekken, maar een aantal observaties komt duidelijk naar voren. Enkele van deze bevindingen delen wij met u in onderstaande paragraaf.

Eerste bevindingen: Interventiemogelijkheden voor de praktijk

Interessant zijn de bevindingen op het gebied van leiderschap en medewerkerschap. In tegenstelling tot wat je zou verwachten verschillen de groene, meer participatieve manier van leidinggeven en de rode meer directieve stijl niet zoveel in prestaties. Verrassend, dat de leiderschapsstijl er niet toe doet. Wel lijkt zingeving belangrijk. Zingeving correleert positief op alle gebieden.

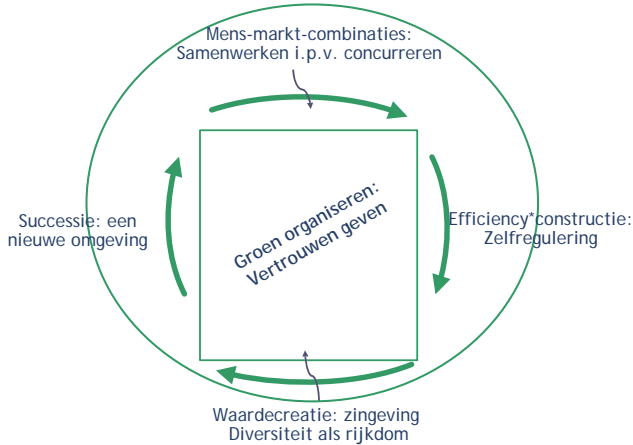
De stijl van de medewerker daarentegen lijkt er zeker toe te doen. Medewerkerschap en leiderschap zijn te bezien als twee grootheden op eenzelfde continuüm. Ook medewerkerschap verdeelden we in rood en groen: groen zijn de medewerkers met zelfregulend vermogen en vrijheid nemend; rood is werken volgens de regels en binnen kaders. Het verschil in medewerkerschap en de correlatie met effecten is kardinaal. Volgens de regels werken correleert positief met kwaliteit, maar negatief met service, innovatie en kennisontwikkeling. Niet zo onlogisch, als je bedenkt dat voor service en klantgerichtheid eigen initiatief van medewerkers is vereist en dat volgers minder oplossingen en mogelijkheden zien voor innovatie en kennisontwikkeling. Groen medewerkerschap correleert positief op bijna alle resultaatgebieden, evenals het directe contact van alle medewerkers met de markt.

Zijn er dan geen leiders nodig? Er moet toch iemand zijn die zegt wat er moet gebeuren of welke kant de organisatie opgaat? O ja? Vrijheid, o.k., maar er moeten toch kaders worden aangegeven? O ja? Wie selecteert dan die medewerkers, daarvoor heb je toch een manager nodig? O ja? Of om te coachen. O ja? Er moet toch iemand zijn om er een eenheid van te maken? O ja?

In de natuur ontstaan organisatiepatronen door de onderlinge interacties en de condities in de betreffende omgeving. Pas als deze natuurlijke interacties en condities consistent gedurende langere tijd in stand blijven ontstaat een geheel, een ecosysteem. Kunnen we daar als economische organisatie dan niets aan doen?

Samenvattend komen drie concepten in ieder geval naar voren: het directe contact met de markt (Mens-Markt-Combinatie), groen medewerkerschap (zelfregulering) en zingeving (waardecreeatie in brede zin). Deze interventiemogelijkheden zitten op de raakvlakken van de

Figuur 3: Concepten voor interventie



organisatiecomponenten (figuur 3). Deze interventies zouden moeten leiden naar nieuwe omgevingen: 'Successie'; dit zit niet in dit onderzoek. Via de rode kant of via de groene pijlen organiseren heeft te maken met het mensbeeld: durven leidinggevendenden het vertrouwen te geven aan medewerkers, dat zij zelf in contact met de markt de te leveren waardecreatie bepalen en dat zelf regelen?

Leiderschap lijkt daarmee toch een punt te zijn. Dit gaf ons het idee dat de meer groene organisaties nog niet in het onderzoek voorkomen. Een

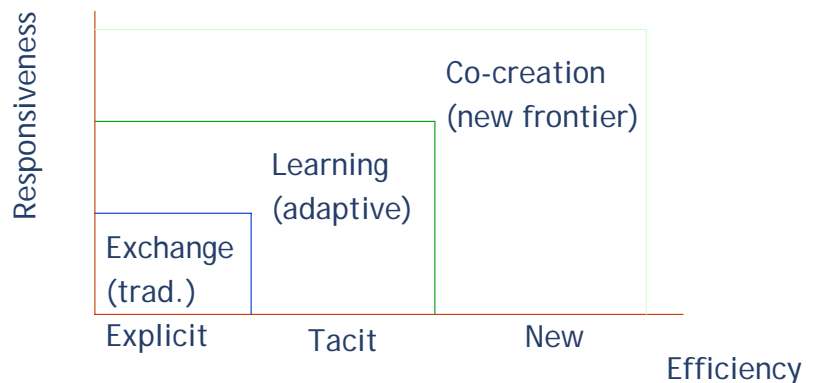
simulatie bevestigde dit. Opvallend is dat 75% van de deelnemende organisaties het geven van verantwoordelijkheid aan de medewerkers als hoogste prioriteit noemde. Blijkbaar willen ze graag, maar zijn de omstandigheden of de organisaties daar nog niet klaar voor.

Duurzaamheid als duivels dilemma

Bestaan er regenwoudachtige, groene organisaties? Bestaan er bedrijfsmodellen waar naast winst, productiviteit en continuïteit ook andere waarden tellen? Waarden zoals duurzaamheid en de waarden uit figuur 1 zijn lastige vage vragen. De problematiek is helder en vaag tegelijk. Iedereen wil het, maar het is onbereikbaar. Duurzaamheid is niet maakbaar, iedere maatregel is in feite een experiment en voor planning geldt: 'de toekomst is ook al niet meer wat het geweest is'. Dit is de ondefinieerbare natuur van duurzaamheid.

Zowel de interventiemogelijkheden en de opmerkingen over leiderschap/medewerkschap en duurzaamheid onderstrepen de noodzaak voor een nieuwe generatie businessmodellen. Bijgaand schema zet de vraagstukken in een overzicht.

Tekuchi & Nonaka onderscheiden expliciete en onuitgesproken kennis. Expliciete formele kennis ontstaat in wetenschap en praktijk en is goed vastgelegd en toegankelijk. Het kan eenvoudig worden overgedragen op een directieve 'schoolse' manier. Maar de strategische waarde is gering; dit type kennis verouderd snel. Tacit knowledge ontstaat door



Bron: H. Chris Peterson, Michigan State Univ.

ervaring en is ingebed in de context, in de gangbare manier van doen, zoals bijvoorbeeld het kwaliteitsdenken binnen Toyota. Hier gaat het om leerprocessen, om dingen eigen maken en aan te passen aan de eigen context. Voor acties ten aanzien van de vage vragen of een nieuwe generatie businessmodellen is nieuwe kennis nodig. Nieuwe kennis is nu nog onbekend, onzeker en ontstaat uit een onbepaalde behoefte. Voor het ontwikkelen van nieuwe kennis moeten we juist de oude kennis omkeren of wantrouwen. Oude kennis

handhaaft de status quo en beperkt de wijze van denken.³ Of, zoals Einstein het zei: 'Een probleem los je niet op met dezelfde manier van denken als waarmee het ontstaan is'.

Innovatie en duurzaamheid komen hier weer bij elkaar. Hoe zou een ondernemer hieraan kunnen bijdragen? De al genoemde interventiemogelijkheden voor de praktijk gaan uit van innovatie en waardecreatie in brede zin door samenwerking over de grenzen van de organisatie heen. Zoals er in het regenwoud sprake is van co-evolutie ontstaat nieuwe kennis door co-creatie. Steekwoorden waar we aan kunnen denken voor het maken van nieuwe businessmodellen zijn: Ecologische systemen, waarin ruimte, zingeving en condities voor de lange termijn centraal staan en die uitgaan van ontstaanbaarheid en gedeeld leiderschap.

³ Overigens is het zo, dat tacit knowledge op den duur ook expliciet wordt en dat nieuwe kennis bij toepassing tacit wordt.