

Aanwezig: Theo Bovens, Theo Camps, Koenraad Debackere, Hans Dijkman, Mariëlle Heijltjes, Murk Peutz, André Postma, Jos Schneiders, Jérôme Verhagen, Bertha Verhoeven.
NSI-board: Lex Borghans, Geert Duysters, Anita van Gils en Andries de Grip (voorzitter), Walter Hendriks (secretaris).
Verontschuldigd: Frans Leeuw, Sjef Pleumeekers.

Introductie NSI

Prof.dr. Andries de Grip (voorzitter NSI Board)

Andries de Grip geeft aan dat het NSI binnen de Faculteit Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde van de Universiteit Maastricht is opgericht met als doel het onderzoek van verschillende vakgroepen en onderzoeksinstituten te richten op een bindend thema, dat bovendien raakvlakken heeft met het onderzoek van de andere faculteiten van de Universiteit Maastricht. Drie onderzoeksthema's worden onderscheiden: (1) Onderwijs en maatschappelijke context, (2) Human resource development in bedrijven en (3) Bedrijfsdynamiek. De leidende vraag voor het NSI is: *Hoe optimaliseer je het rendement van sociale innovaties?*

Het NSI werkt binnen dit onderzoeksdomein samen met verschillende partners. Vorig jaar werd in samenwerking met de Erasmus Universiteit Rotterdam, de Universiteit van Amsterdam en TNO het topinstituut INSCOPE opgericht. Dit onderzoeksinstituut is geaffilieerd met het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie (NCSI), waarin ook de sociale partners participeren.

Introductie ronde

Visie op sociale innovatie

Ir. Jos Schneiders (directeur DSM Nederland)

Jos Schneiders geeft aan dat bij DSM de laatste jaren een portfolioverschuiving heeft plaatsgevonden in de richting van specialty-producten (life science-producten en hoogwaardige materialen). Dit betekent voor DSM dat het belang van open innovatie met flexibele samenwerkingsvormen tussen ondernemingen en wetenschap steeds belangrijker wordt, en dat meer aandacht moet uitgaan naar de relatie werkgever-werknemer: "we moeten het werk zoeken bij de mensen". Open innovatie en werkrelaties zijn thema's die sterk verbonden zijn met sociale innovatie.

Prof. dr. Bart Nootboom (Hoogleraar innovatiebeleid Universiteit Tilburg)

Bart Nootboom heeft in zijn eerdere functie als lid van de WRR vaak advies uitgebracht over het Nederlandse innovatiebeleid. Daarin stonden telkens twee vragen centraal:

- Hoe organiseer je innovatie?
- Hoe innoveer je de organisatie?

In essentie is dit waar sociale innovatie over gaat. Zijn ervaring zegt hem dat er bij veel bedrijven, maar ook in het overheidsbeleid, sprake is van een spanning tussen innovatie en exploratie. Daarbij is er vaak onvoldoende aandacht voor de rol en organisatie van de exploratie van innovaties.

Prof. dr. Mariëlle Heijltjes (Directeur UMBS)

Volgens Mariëlle Heijltjes is sociale innovatie slimmer werken in een innovatiegerichte cultuur. Vanuit haar contact met managers ziet ze dat de rol van leidinggevend in ontwikkeling is. Er wordt veel aandacht besteed aan de kenmerken van het 'nieuwe leidinggeven', maar tot dusver is er weinig aandacht voor de implementatie van deze leiderschapstijl in de organisatie. Haar persoonlijke visie op sociale innovatie sluit meer aan bij de Angelsaksische betekenis van social innovation waarbij de maatschappelijke component van innovatie centraal staat.

Drs. Jérôme Verhagen (Directeur LIOF industriebank)

Volgens Jérôme Verhagen gaat sociale innovatie over het 'socialiseren van innovatie': het duurzaam verankeren van innovatie in het bedrijfsleven. Voor duurzaam innoveren is (1) het stimuleren van ondernemerschap en (2) een hechte samenwerking tussen publieke en private organisaties van groot belang (open innovatie). De overheid speelt hierbij een belangrijke rol.

Drs. André Postma (Vice-voorzitter College van Bestuur UM)

André Postma stelt dat innovatie bestaat uit twee componenten: technologische innovatie en sociale innovatie. Sociale innovatie is dus alle innovatie die niet technologisch is, zoals innovaties op het gebied van human resource management en organisatiestructuren (open innovatie). Bij technologische innovatie is het geaccepteerd dat het vaak fout gaat. Het is uitproberen, experimenteren en fouten accepteren. Kortom: 'ploeteren'. Bij sociale innovatie is dit 'ploeteren' niet geaccepteerd. Dat moet veranderen. Er moet bij organisaties ruimte bestaan om te experimenteren op het gebied van sociale innovatie.

Mr. Murk Peutz (Regiodirecteur Syntens)

Murk Peutz stelt dat samenwerking tussen het MKB en publieke kennisinstellingen (open innovatie) van groot belang is om de innovatiekracht van het MKB te vergroten. Met name ook omdat veel MKB bedrijven vaak onvoldoende inzicht hebben in wat hun klanten willen. Uit onderzoek is gebleken dat samenwerking tussen MKB en publieke kennisinstellingen als universiteiten loont. Toch werkt slechts een fractie van het MKB samen met een kennisinstelling. Hier blijft dus een enorm potentieel liggen.

Prof. dr. Theo Camps (Bestuursvoorzitter Berenschot Groep B.V.)

Volgens Theo Camps kun je innovatie onderverdelen in productinnovatie, procesinnovatie en sociale innovatie. Sociale innovatie heeft betrekking op het gedrag van mensen en het benutten en ontplooiën van competenties. Voor veel bedrijven is het investeren in mensen echter nog steeds een sluitpost op de begroting. Meer aandacht voor sociale innovatie is noodzakelijk waarbij het matchen van sociale innovatie met proces en productinnovatie centraal moet staan. Vanwege het grote belang van open innovaties voor veel bedrijven, moet er ook meer aandacht zijn voor het verbeteren van de alliantiekwiteit van bedrijven.

Bertha Verhoeven (Voorzitter Kamer van Koophandel Limburg)

Bertha Verhoeven stelt dat het voor het MKB belangrijk is dat wordt uitgelegd wat we precies bedoelen met sociale innovatie, en waarom investeren in mensen zinvol is. Een ondernemer heeft over het algemeen weinig vertrouwen in de kwaliteiten van de medewerkers. Dat moet veranderen. Laat de medewerkers meedenken en investeer in hun competenties. Voor het MKB zijn laagdrempelige, structurele maatregelen nodig die innovatie op de werkvloer bevorderen. Daarnaast pleit mevrouw Verhoeven voor meer vrouwen in managementfuncties in het bedrijfsleven.

Drs. Hans Dijkman (Directeur Human Resources Philips Electronics Nederland B.V.)

Hans Dijkman stelt dat sociale innovatie een containerbegrip is. De uitdaging is om sociale innovatie te maken tot iets dat kan worden gestuurd. Daarbij zijn twee zaken van belang: (i) hoe kunnen we mens en organisatie dichter bij elkaar brengen? en (2) hoe kan de samenwerking tussen bedrijven en kennisinstellingen (universiteiten) worden verbeterd? Meer specifiek: hoe kunnen we er voor zorgen dat resultaten van onderzoek doorstromen naar het bedrijfsleven? Er worden op dit moment kansen gemist om de investeringen in kennisontwikkeling economisch te laten renderen.

Prof. dr. Koenraad Debackere (Algemeen beheerder K.U. Leuven en Managing Director K.U. Leuven Research & Development)

Koenraad Debackere benadrukt het verschil tussen sociale innovatie en het Angelsaksische social innovation dat hij ziet als de niet-marktgerichte innovatie die marktgerichte activiteiten kan beïnvloeden. Debackere vindt het onvoldoende inzetten van het beschikbare talent op dit punt het grootste probleem. Dit probleem concentreert zich bij allochtonen en oudere arbeidskrachten, die vaak buiten de markt vallen. Voor het oplossen van dit probleem is een combinatie van 'social innovation' en sociale innovatie vereist, bijvoorbeeld het ontwikkelen van een talentpool die deze bevolkingsgroepen mobiliseert.

Mr. Theo Bovens (Voorzitter College van bestuur Open Universiteit Nederland / Kroonlid SER)

Theo Bovens benadrukt dat in het beleid en het maatschappelijke debat innovatie een doel op zich is geworden. Niet elk bedrijf moet continue innoveren. Een bedrijf moet zich afvragen met welk doel het innoveert. Daarbij zal het altijd moeten gaan om prestatieverbetering. Daarnaast benadrukt Bovens het belang van valorisatie. Hij stelt daarbij dat kennisvalorisatie zich tot dusver beperkt tot de economische benutting van natuurwetenschappen of techniek (patenten/octrooien). De kennisvalorisatie van sociale innovatie is sterk onderbelicht gebleven. Om deze kennis geschikt en beschikbaar te maken voor benutting in de praktijk is de communicatie over en weer tussen bedrijven en kennisinstellingen in alle fases van het proces belangrijk (open innovatie).

Rapportage van subgroepbesprekingen

Wat zijn interessante onderzoeksthema's op het gebied van Human resources?.

Groep 1: Hoe ontwikkelt contextgedreven leiderschap zich?
(rapporteur Bart Nooteboom)

Groep 1 benadrukt het belang van onderzoek naar de evolutie van leiderschap over de generaties. Huidige human resource development trajecten hanteren een verouderde opvatting over leiderschap, waarbij leiderschap een competentie is. Voor de huidige generatie jongeren (generatie y) is leiderschap veel meer contextbepaald, in plaats van competentiegestuurd. Leiderschap wordt niet zomaar geaccepteerd, autoriteit moet worden verdiend. Jongeren zijn nauwelijks gevoelig voor de traditionele command-and-control-structuur. Ze werken het liefst in teams zonder hiërarchisch leiderschap en netwerken. De specifieke kenmerken van deze generatie nieuwe werknemers vereisen een 'nieuwe leiderschapstijl' en competenties waaraan iemand autoriteit kan ontleen..

Jos Schneiders ziet ook een ontwikkeling van contextgedreven leiderschap, waarbij een leider in het ene project geen leider hoeft te zijn in een ander project. Hij stelt echter dat dit in de praktijk moeilijk is te implementeren. Onder andere door salaris en statusperikelen hebben leidinggevendenden moeite om afstand te nemen van hun leiderschapsrol. Koenraad Debackere stelt dat ook binnen een bepaalde generatie ontwikkelingen kunnen plaatsvinden. Als generatie y ouder wordt krijgen ook zij waarschijnlijk meer behoefte aan structuur. Murk Peutz stelt dat

binnen het MKB leiderschap bijna per definitie contextgedreven is. Nieuw leiderschap in een MKB bedrijf leidt altijd tot een structurele cultuurverandering.

Groep 2: Hoe creëer je een betrokken veranderingsgezinde organisatie?
(rapporteur: Geert Duysters)

Groep 2 pleit voor onderzoek naar het creëren van een veranderingsgezinde organisatie. De oudere generatie is vaak behoudend, de wil om te innoveren ontbreekt. Hoe krijg je deze werknemers in beweging en hoe vitaliseer je het personeelsbestand? Financiële incentives alleen zijn niet voldoende. Het in beweging krijgen van werknemers (mobiliseren) is maatwerk, aangepast aan de wensen van het personeel.

Theo Bovens vraagt zich af of de jongere generatie werkelijk innovatiever is dan de oudere generatie. Hij stelt dat creatieve werknemers vaak ook snel weer vertrekken bij een organisatie omdat zij gewild zijn in de markt. Jos Schneiders valt hem bij en stelt dat bij DSM de meeste innovaties betrekking hebben op procesinnovaties. Procesinnovatie is een incrementeel proces en vereist ervaring. DSM is dus gebaat bij werknemers die betrokken zijn bij, en trouw zijn aan de onderneming. Om deze betrokkenheid te creëren zullen leiders in staat moeten zijn teamspirit te creëren.

Koenraad Debackere vult aan en stelt dat mobiliteit tussen de oren zit. Onderzoek naar loopbanen van R&D werknemers toont aan dat hun werk na 7 jaar is geroutiniseerd. Vraag is dus: hoe creëer je mobiliteit tussen de oren van mensen? Hans Dijkman geeft aan dat Philips Nederland een mobiliteitsysteem heeft ontwikkeld (E-miles), waarbij alle werknemers 1000 kredietpunten krijgen die ze kunnen besteden aan 5 verschillende 'competentie-ontwikkelingsproducten'. Het effect van dit mobiliteitsysteem op de competentie-ontwikkeling van werknemers zal door het NSI worden onderzocht. Bertha Verhoeven vraagt zich af of hierdoor de onzekerheid bij werknemers niet toeneemt, omdat ze toch min of meer worden gedwongen zich te ontwikkelen. Als ze dit niet doen dan kan dat tegen ze worden gebruikt in bijvoorbeeld functioneringsgesprekken. Jos Schneiders is er benieuwd naar hoe de vakbonden hierop reageren omdat zij vaak geneigd zijn dit soort initiatieven te blokkeren. Hans Dijkman zegt dat de vakbonden achter het initiatief staan.

Groep 3: Wat geeft een werknemer energie, en hoe bind je de oudere werknemers aan de organisatie?
(rapporteur: Jérôme Verhagen)

Groep 3 pleit voor onderzoek naar de vraag wat werknemers energie geeft in hun werk. De groep stelt dat het personeelsbeleid van organisaties veelal resultaatgericht is, waarbij weinig rekening wordt gehouden met de intrinsieke motivatie van werknemers om zich verder te ontwikkelen. De nadruk op resultaatgerichtheid en meetbaarheid komt voort uit de behoefte van managers en leiders om top down te sturen. Macht is nog steeds een belangrijke driver van leiderschap. Het is opvallend dat iets dat normaal is voor een gezin: plezier met elkaar, respect voor elkaar en erkenning van elkaar, niet wordt toegepast op het werk.

Het tweede aandachtspunt voor onderzoek is hoe organisaties omgaan met vergrijzing. Veel bedrijven zijn terughoudend als het gaat om het binden van oudere werknemers aan de onderneming. In tijden van arbeidschaarste zouden werkgevers oudere werknemers moeten omarmen. Maar dit gebeurt niet, waarschijnlijk omdat het beeld bestaat dat oudere werknemers slechter presteren dan jongeren. De vraag is of dit inderdaad zo is. Theo Camps stelt dat de oudere generatie vaak wordt geconfronteerd met achterstallig onderhoud. Er is jarenlang te weinig in ze geïnvesteerd. Volgens hem willen oudere werknemers best langer doorwerken als ze zich maar niet teveel hoeven te bemoeien met verplichtingen als vergaderingen.

Slotdiscussie

Wat zijn interessante aandachtspunten voor volgende vergaderingen van de NSI denktank?

De rol van de denktank is het brainstormen over onderzoeksvragen die relevant zijn voor het bedrijfsleven. Daarnaast zou het NSI graag zien dat de denktank standpunten inneemt over bepaalde onderwerpen, die naar de buitenwereld toe gecommuniceerd kunnen worden. Daarbij kan de denktank ook een rol spelen bij de communicatie van onderzoeksresultaten naar het publiek. De algemene consensus is dat moet worden voorkomen dat het te lang duurt voordat we naar buiten treden. Hans Dijkman benadrukt dat onderzoek vaak een lange doorlooptijd heeft en dit vertraagt de concretisering en communicatie. Theo Camps stelt voor om grootschalige lange termijn onderzoeksprojecten te combineren met case study projecten die een kortere doorlooptijd hebben, en daardoor eerder kunnen worden gecommuniceerd.

Mariëlle Heijltjes stelt voor op de volgende denktank bijeenkomst een concrete vraag centraal te stellen. De discussie moet resulteren in een standpunt dat vervolgens via een persbericht wordt gecommuniceerd. Koenraad Debackere vult aan en stelt dat de board van het NSI een stelling poneert en deze onderbouwt met onderzoeksresultaten. Mevrouw Verhoeven wijst erop dat bij de onderbouwing rekening moet worden gehouden met het verschil tussen grote bedrijven en het MKB. Jos Schneiders doet het voorstel om op de volgende denktankbijeenkomst een stelling over open innovatie te bespreken. De board van het NSI zal ervoor zorgen dat de leden van de denktank voor de tweede bijeenkomst een onderbouwde stelling over open innovatie ontvangen.