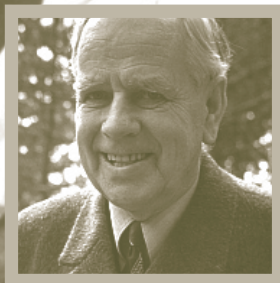
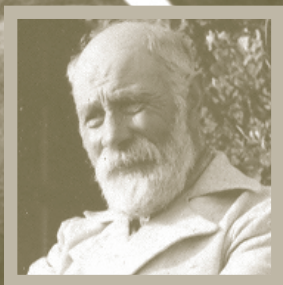


vanderWielenzing2008

**Sociale innovatie:  
betere prestaties!**



**Doekle Terpstra**

met een inleiding van prof. Henk Volberda

## Voorwoord

Met de Van der Wielenlezing koesteren wij het erfgoed van Jarig van der Wielen (1880 - 1950) en zijn neef dr. Henk van der Wielen (1903 - 1990), grondleggers van Volkshogeschool Allardsoog in Bakkeveen en het volkshogeschoolwerk in Nederland. De lezing is bedoeld om een bijdrage te leveren aan het publieke debat over actuele maatschappelijke ontwikkelingen en werd reeds negen keer eerder georganiseerd met sprekers als Pim Fortuyn, Rob Oudkerk, Lodewijk de Waal, Hans Dijkstal en Margreeth de Boer.

De Van der Wielenlezing wordt - zo mogelijk jaarlijks - georganiseerd onder verantwoordelijkheid van de Stichting Van der Wielenlezing door opleidingsorganisatie Stavoor (rechtsopvolger van onder meer Volkshogeschool Allardsoog). Net als in 2007 vond Stavoor een inspirerende samenwerkingspartner in de Kamer van Koophandel Noord-Nederland.

De Van der Wielenlezing 2008 stond in het teken van sociale innovatie en werd dit jaar ingeleid door Henk Volberda, hoogleraar Strategisch Management en Ondernemingsbeleid aan de Rotterdam School of Management, Erasmus University. Ook schetsten enkele ondernemers kort hun praktijk van sociale innovatie. Doekle Terpstra (o.a. voormalig voorzitter van het CNV en thans voorzitter van de HBO Raad) verzorgde vervolgens de eigenlijke lezing, waarin hij in korte beschouwingen zijn visie gaf op de betekenis en het belang van sociale innovatie.

Wij hopen van harte dat de Van der Wielenlezing 2008 ook u en uw organisatie kan inspireren tot het verder exploreren en toepassen van sociale innovatie. Opdat uw organisatie zich kan onderscheiden in flexibiliteit, creativiteit, duurzaamheid en betere benutting van het arbeidspotentieel.

Ofwel, sociale innovatie: betere prestaties!

*Jo Heesakkers, directeur Stavoor  
Evert Wind, directeur Regiostimulering  
Kamer van Koophandel Noord-Nederland*

Samenvatting inleiding prof. Henk Volberda

## Sociale innovatie werkt! Nu nóg meer.

Je zou denken dat Nederland een innovatief land is. Maar als ik kijk naar de meeste bedrijven en organisaties, dan is innovatie vaak hard lopen en toch niet vooruit komen.

Hoe komt dat nou? Dat heeft alles te maken met de zogenaamde Nederlandse *innovatieparadox*. We hebben in Nederland heel veel kennis. We doen het uitstekend als het gaat om het aantal wetenschappelijke publicaties en patenten per hoofd van de bevolking. Op de creativiteitsindex scoren we heel erg goed. Maar op de een of andere manier zijn we niet in staat om die kennis binnen organisaties aan te wenden, te benutten en te vercommercialiseren, zodat het leidt tot nieuwe producten en diensten.

Hoe komt dat? Dat komt ten eerste doordat bedrijven de afgelopen jaren heel veel bezig zijn geweest met *efficiencyverbetering en kostenverlaging*. Dat is niet één bedrijf geweest; bedrijven kijken ook naar elkaar. Het is een kudde-effect geweest van bedrijven die en masse bezig zijn geweest met kostenreductie.

We kunnen kritisch kijken naar de bedrijven, maar we moeten ook kritisch kijken naar onze overheid die heel erg bezig is geweest met korte termijn regelgeving en veel minder heeft geïnvesteerd in onderzoek en onderwijs.

Ten derde heeft het ook te maken met de kennisinstellingen die erg bezig zijn met kennisontwikkeling, maar absoluut niet zijn geïnteresseerd in kennistoepassing.

Wat is hier nu het effect van? We kijken eens naar de Nederlandse bedrijven. Jaarlijks doen wij de Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor onder tienduizend (10.000) bedrijven. Dat doen wij nu al voor de vierde keer en als u die trend bekijkt, dan ziet u – dit was voor de financiële crisis – dat de omzetgroei van bedrijven is toegenomen, dat de rentabiliteit (de winstgevendheid) is toegenomen, en dat ze ook iets meer zijn gaan investeren in onderzoek en ontwikkeling (in Research & Development) ten opzichte van de omzet. Alleen is de groei in productiviteit maar marginaal gestegen: een schamele 2%. Innovatie in Nederlandse bedrijven, het percentage nieuwe producten en diensten, is zelfs met 3% afgenomen. Dus passie, creativiteit, andere waarden en normen klinkt heel erg mooi, maar ik zie het nog niet bij de bedrijven terug. Sterker nog, uit het onderzoek blijkt dat vier op de vijf bedrijven kostenverlaging en efficiencyverbetering als strategie hebben. Dat heeft ook effecten op onze Nederlandse economie. De mondiale concurrentie-index van het World Economic Forum laat zien dat Nederland in 2000 nog op de vierde plaats stond, een behoorlijke dip heeft gemaakt, en zich momenteel op de *achtste plaats* bevindt. U weet dat de doelstelling van het kabinet en van het innovatieplatform is dat wij weer in die top vijf komen. Op dit moment staan de Verenigde Staten nog op de eerste plaats, Finland op de zesde plaats en Duitsland op een zevende plaats. Zwitserland staat op een tweede plaats, Denemarken op een



derde plaats. Ook wel aardig om te weten is dat de Scandinavische landen het heel erg goed doen.

Wat doen die landen dan beter? Nederlandse bedrijven zijn niet zo goed in het herkennen en gebruiken van kennis die er is. Dat noemen we kennisabsorptie. Nederlandse managers hebben ten opzichte van die landen een passie voor kostenverlaging in plaats van opbrengstenverhoging. Wij hebben een beetje koudwatervrees voor nieuwe technologieën. Daar kunt u iets aan doen. Maar, er zijn ook dingen waar u helemaal niets aan kunt doen. Die spelen op macro-niveau. We hebben bijvoorbeeld een **beperkte beschikbaarheid van kenniswerkers** in Nederland. Dat wordt een steeds nijpender probleem; steeds meer managers klagen over de grote regeldruk die het innoveren erg moeilijk maakt. Wat is hiervan nu het effect? Een achtste plaats op de mondiale concurrentie-index is - in vergelijking met 134 landen van de meting - nog helemaal niet zo slecht. Maar laten we Nederland toch eens even vergelijken met die opkomende economieën. Nederland is een innovatiegedreven economie. Wij moeten het hebben van onze toegevoegde waarde. Laten we Nederland eens vergelijken met factorgedreven economieën die het moeten hebben van de lage arbeidskosten en goedkope grondstoffen. Als we die vergelijking maken, ziet u dat Nederland op de achtste plaats staat, India op de 50e en China op de 30e. Kortom, overall doet Nederland het een stuk beter, maar dat heeft ook te maken met ons financieel economisch

**Wij hebben een beetje koudwatervrees voor nieuwe technologieën.**

systeem, onze basisinfrastructuur, et cetera. Dat doen we allemaal veel beter. Maar je ziet dat die **opkomende economieën op een aantal innovatie-indicatoren al beter presteren**. Als u bijvoorbeeld kijkt naar kennisabsorptie, ziet u dat India beter presteert dan Nederland. Wij mogen dan wel meer uitgeven aan R&D, maar qua absorptievermogen scoren Indiase bedrijven beter. Als u kijkt naar de beschikbaarheid van kenniswerkers staat India op de derde plaats en Nederland pas op de 25e. Het is dus niet zomaar dat vanwege het grote reservoir aan goed opgeleide software engineers heel veel bedrijven hun ICT naar India verplaatsen. Kenniswerkers zijn mensen die vanwege hun kennis - vaak via opleiding - en hun kennis via hun werkervaring een bijdrage leveren aan het arbeidsproces. Wij denken daarbij meestal aan gepromoveerde procestechnologen, maar een kenniswerker is ook een MBO-er of VMBO-er die multi skilled is. Als u kijkt naar de fabrieken die we nog in Nederland hebben, dan zijn die in hoge mate geautomatiseerd en hebben we steeds meer behoefte aan medewerkers die meerdere vaardigheden hebben en die daarmee ook een hogere toegevoegde waarde hebben. Dat noem ik kenniswerkers.

Moeten wij ons hier nu trouwens zorgen over maken? Er zijn heel veel mensen die zeggen: dat is heel mooi, want het slimme werk gaan wij in Nederland doen en het wat simpelere werk verplaatsen we naar die opkomende economieën, want daar gaat het meer om kosten. Wij hebben eens gekeken welke activiteiten dan verplaatst worden naar opkomende economieën. Het idee

was dat dit dan productie zou zijn. Tot onze verbazing was het met name Research & Development, Engineering en Product Design. Dan kwam IT, dan administratie, en dan pas productie. Er is al heel veel productie verplaatst naar die opkomende economieën. Als je aan die bedrijven vraagt wat ze van plan zijn, dan is het met name IT. En waar gaan die Nederlandse bedrijven die delen van hun activiteiten naar het buitenland verplaatsen, wat we heel mooi offshoring noemen, dan met name naar toe? India. China. En als je vraagt aan bedrijven wat ze van plan zijn te doen, dan zien we nu dat heel veel bedrijven - met name MKB-bedrijven - aan het nadenken zijn om delen van hun activiteiten te verplaatsen naar Oost-Europa, naar de voormalige Oostblok landen. We noemen dat heel mooi nearshoring en daar gaat het dan met name om IT. Dat zijn met name de wat kleinere bedrijven.

Ik wil hier wel even bij zeggen dat het voor die bedrijven die delen van hun activiteiten naar opkomende economieën verplaatsen niet altijd een succes is. Uit onderzoek dat wij hebben gedaan, blijkt dat 85% van die bedrijven eigenlijk helemaal niet tevreden is over wat ze daar hebben. Ze verwachten 35% kostenreductie te behalen, maar zij houden daarbij geen rekening met extra coördinatie- en communicatieproblemen, taalverschillen, et cetera die leiden tot allerlei nieuwe onzichtbare kosten. Het klinkt heel erg leuk, maar **innovatie is lastig te verplaatsen naar opkomende economieën**.

**Laten we eerlijk zijn: werk is vervelend en dat moet je gewoon hiërarchisch managen.**

#### **Wat concludeer ik hier nu uit?**

*De meeste bedrijven richten zich dus op kostenverlaging. Als je je alleen maar op kosten richt, dan vind je elke uitgave aan innovatie vervelend en dat gaat ten koste van je key performance indicators of je bonussen. Nederland scoort niet goed op innovatie-indicatoren en - nog erger - steeds meer kennisintensieve activiteiten worden verplaatst naar opkomende economieën.*

Wat moeten we hier aan doen? Eén oplossing die je vaak tegenkomt als je de kranten openslaat, is het revitaliseren van het poldermodel. Met andere woorden: wij moeten er allemaal de schouders weer onder zetten. Wij richten ons op kosten, we zijn een industriële economie en iedereen moet weer aan het werk. We hebben trouwens al een historisch laagterecord qua werkloosheid, iets van 3.8. Maar iedereen moet aan het werk, ook laaggeschoolde medewerkers die gewoon beter uit de verf komen in traditionele organisaties. Laten we eerlijk zijn: werk is vervelend en dat moet je gewoon hiërarchisch managen. U bent de afgelopen jaren ook wel een beetje verwend. U moet gewoon weer langere werkweken maken en u moet later met pensioen gaan. Misschien, heel misschien, gaan we dan weer een beetje in de pas lopen met die opkomende economieën. Ik merk hier trouwens weinig enthousiasme in de zaal voor deze oplossing. Laat ik eens een andere weg proberen. Een andere oplossing is dat wij naar een **Deltamodel Sociale Innovatie** gaan. De kennis die we in Nederland hebben, moet weer gaan stro-

men tussen bedrijven, kennisinstellingen en overheid. Wij moeten echt een omslag maken naar een kenniseconomie waarbij we ons niet op de kosten onderscheiden, maar op de toegevoegde waarde. Dat betekent dat wij moeten investeren in kenniswerkers. Dat zijn over het algemeen wat lastige eigenwijze individuen. Die komen veel beter uit de verf in platte flexibele organisaties. *Het belangrijkste wat die kenniswerkers hebben, is hun kennis. Die komt alleen maar tot ontplooiing als je zorgt dat die kennis ook makkelijk horizontaal door die organisatie kan stromen.*

Is zo'n Deltamodel Sociale Innovatie nou echt nieuw? Er zijn natuurlijk al vele aanzetten geweest. Ook het Innovatieplatform is gelukkig wakker geworden; zij die zich in eerste instantie alleen maar richtten op technologie, zeggen nu ook dat innovatie meer is dan technologie. Je hebt ook platte organisatiestructuren nodig, je moet commitment hebben van het top management. Er is een task force sociale innovatie geweest met prachtige definitives. Er is zelfs een SER-rapport over sociale innovatie geweest. Maar wat is nou precies sociale innovatie? Innovatie begint vaak met nieuwe kennis; een nieuw softwaresysteem, een nieuw product. Ik noem dat geen innovatie. Ik noem dat inventie, want ik zie negen van de tien projecten mislukken. Hoe kan dat? Je kan wel een nieuw softwaresysteem hebben, of een idee, of een nieuw product, maar het moet ook worden waargenomen in de organisatie. Het moet worden geïntegreerd. Dan stuit je bijvoorbeeld op het management dat zegt dat het niet past bij de korte termijn oriëntatie en dat het geld gaat kosten. Of het past niet binnen de organisatiestructuur. Of medewerkers vinden het lastig en zien het niet zitten. Het anders mana-

gen, het platter organiseren, het *zodanig slimmer werken dat technologische innovaties renderen, noem ik sociale innovatie*. Dat maakt dus echt een groot verschil. Want in ons onderzoek hebben we gekeken wat innovatiesucces bepaalt. Dan blijkt inderdaad dat investeringen in technologie of technologische innovatie erg belangrijk zijn. Dat bepaalt 25% van het innovatiesucces. *Investerings in sociale innovatie bepalen echter 75% van het innovatiesucces!*

Laat ik u een voorbeeld geven. De Rabobank heeft meer dan tweehonderd lokale banken en vroeg zich af hoe het kon dat die ene bank altijd sneller met een nieuwe dienst op de markt komt dan die andere bank. Hoe kan dat nou, want ze hebben allemaal dezelfde technologie en dezelfde ICT-systemen? Waar zit het onderscheid in? Het bleek dat die Rabobank die plat georganiseerd is, waar veel wordt gedaan aan job rotation en taakrotatie, en waar sterke sociale netwerken zijn, sneller innoveert dan de Rabobank die dat niet heeft.

Hoe kan het dat de productiviteit in de dienstverlening in Amerika hoger is dan die in Nederland? Het antwoord van veel experts is dat het komt, omdat ze daar de nieuwste ICT- en technologiesystemen hebben. Fout! Nederland loopt daar in voorop. Op de World Economic Forum lijst staan we nummer één op technologische geavanceerdheid. Waarom lopen wij dan achter in productiviteit? Omdat die Amerikaanse ondernemingen hun structuren en systemen sneller aanpassen om te zorgen dat die technologische innovaties ook renderen. Het blijkt dat bedrijven die investeren in sociale innovatie een 27% hogere rentabiliteit hebben, een 19% hogere

omzetgroei en een 7% hogere klanttevredenheid. Wie wil dat nou niet? Je kunt je afvragen waarom toch zo weinig bedrijven dit dan doen!

Wat bepaalt dan innovatie? Natuurlijk heeft elk bedrijf een bepaalde kennisbasis en bepaalde competenties. Maar hoe kun je die beter ontsluiten? *Bedrijven die flexibel georganiseerd zijn, innoveren sneller. En degenen die horizontaal managen, innoveren ook sneller. Ook de bedrijven die investeren in hun medewerkers en in slimmer werken, innoveren sneller.* Met name voor die ondernemingen in zeer competitieve markten wordt sociale innovatie nog belangrijker voor productiviteit

en prestaties. Natuurlijk is het niet alleen omdat die bedrijven zelf zo innovatief zijn. Ze zitten vaak heel dicht op hun toeleveranciers en hun klanten, waardoor ze

### Hebt u nog lummeltijd?

heel snel signalen oppakken over nieuwe ideeën. Dat noemen we cocreatie. En ze werken samen met kennisinstellingen. Tenslotte eist dat ook een heel andere rol van de institutionele stakeholders: van de overheid, van de werkgevers, van de vakbonden.

Ik wil er één voorbeeldje uit pakken: flexibel organiseren. Wat doen innovatieve bedrijven? Innovatieve bedrijven hebben een *hoge interne verandersnelheid* en veranderen sneller dan de markt. Ze maken gebruik van zelforganiserende teams en hebben inderdaad een passie voor efficiency en lage kosten. Maar tegelijkertijd houden ze van experimenten en innovatie. Ze lopen als het ware op twee benen. Wat be-

doel ik met een hoge interne verandersnelheid?

Welk percentage van de omzet komt uit nieuwe producten en diensten? Weet iemand dat? (het publiek geeft percentages op, variërend tussen de 20 tot 90%; Volberda reageert enthousiast, red.). Het gemiddelde percentage in Nederland is 2,8%. De meeste managers worden er niet op afgerekend. In innovatieve organisaties werkt men niet alleen met efficiency ratio's, maar ook met innovatieratio's. Bijvoorbeeld 30% van de omzet moet komen uit nieuwe producten en diensten. Waarom is 3M zo innovatief? Omdat je er daar op afgerekend wordt. Hewlett Packard en Motorola doen er nog een schepje bovenop: 70% van de omzet moet komen uit nieuwe producten en diensten.

Welk percentage van uw R&D-budget is niet gealloceerd aan klanten? Hebt u nog lummeltijd? Hebt u tijd om na te denken hoe u het anders kunt doen? Een bedrijf als Google verbiedt medewerkers om meer dan 70% declarabele uren te maken, omdat ze dan alleen maar meer van hetzelfde doen en niet meer gaan innoveren. Wat doen de innovatieve bedrijven nog meer? Het zijn geen kerstbomen met veel hiërarchie; het zijn over het algemeen zeer platte horizontale organisaties waar heel snel gecommuniceerd kan worden. Daar hoeft ik niks meer over te vertellen. Wat doen ze nog meer? Ze hebben, zoals ik al zei, een passie voor efficiency en innovatie. De meeste bedrijven houden van exploitatie, van efficiency, van meer van hetzelfde. Waarom bestaat uw bedrijf? U heeft een kunstje aangeleerd, u heeft dat vaak herhaald en het is een bepaalde kerncompetentie geworden. Waarom? U hebt zich helemaal aangepast aan de markt. Dat noemen we heel mooi 'fit'. U luistert naar uw klant. Het vervelende is dat een

kerncompetentie voor heel veel bedrijven uiteindelijk een kernrigiditeit wordt; een blok aan je been. Succes wordt de oorzaak van je falen. Denkt u eens even aan Van Berkel, aan die prachtige rode weegschalen die u vroeger bij de slager zag. U ziet ze niet meer, want het bedrijf heeft nooit de omslag kunnen maken naar elektronische weegschalen. Denkt u eens even aan Fuji filmrolletjes. Hun omzet nam aanvankelijk alleen maar toe, omdat concurrenten zich terugtrokken (zij investeerden in digitale fotografie). Nu zijn die filmrolletjes voor Fuji inderdaad foetsie. Hoe komt dat? Omdat bedrijven alleen maar luisteren naar hun klanten. Ik zeg u: luister niet naar uw klant. Want als u naar uw klant luistert, wordt u op het laatst alleen maar opgezaald met 'lousy customers' waar u toch geen marge meer op maakt. U zou zich eens moeten afvragen: *wat moet ik doen om die klant te krijgen die ik nog niet heb?* Als u alleen maar luistert naar uw klant, dan leert u amper meer, uw doelen liggen vast, alleen de weg waarlangs staat ter discussie. Dat noemen we heel mooi enkelvoudig leren. U maakt alleen maar kleinschalige aanpassingen.

Het alternatief is exploratie, risico nemen, gaan voor de lange termijn winstgevendheid. U weet dat leren lastig is, maar afleren is nog veel moeilijker. Mensen die risico willen nemen en willen gaan innoveren, moeten ver vooruit denken en moeten denken waar ze in 2020 zouden willen staan, wetende dat je dat nooit bereikt. Maar dan merk je wel dat je bemensing niet goed is, dat je niet de juiste structuren hebt. Het creëert een stukje rek, 'stretch' in je organisatie

**Luister niet naar uw klant.**

om dingen anders te doen en om radicaal te gaan veranderen. Is dat dan de oplossing? Nee. We zien ook dat heel veel bedrijven, met name kleine bedrijven, in een vernieuwingsvalkuil vallen. 'The sky is the limit'. Alles moet kunnen, er zijn heel veel ideeën; alleen de realisatie is problematisch. Van een hoogleraar verwacht u altijd een complex plaatje, dus hier komt ie dan. Als we kijken naar de populatie van Nederlandse bedrijven dan is de conclusie dat 65% van de Nederlandse bedrijven in de *ontkenningsfase* zitten. Dat zijn bedrijven die langzamer veranderen dan de markt. De internal rate of change is lager dan de external rate of change. Ze zijn alleen maar geïnteresseerd in exploitatie en efficiency. Ze kennen geen zelforganisatie maar maximale hiërarchie. Ik kan miljoenen gaan investeren in de bedrijven die hier zitten, maar ze doen er toch niks mee. Deze bedrijven moeten eerst sociaal innoveren, anders worden georganiseerd, anders worden gemanaged, voordat innovatie er überhaupt een kans heeft. 15% van de bedrijven zit in de chaos range. Dat zijn bedrijven die sneller veranderen dan de markt, die alleen maar geïnteresseerd zijn in exploratie en nieuwe dingen doen, die het wiel opnieuw uitvinden, en die maximale zelforganisatie – en geen structuur – hebben. Dat zijn vaak de jonge kleine bedrijven. Die schudden het bed op. Ze zijn gezond voor onze Nederlandse economie. Alleen is hen geen lang leven beschoren. Tenslotte zijn er de bedrijven – de sweet green spot – die iets sneller veranderen dan de markt, die een redelijke mate van zelforganisatie kennen, en die zowel een passie voor efficiency als voor vernieuwing en innovatie hebben. Het zou toch mooi zijn als we meer van dit soort bedrijven

zouden hebben waarin innovatie tot stand komt en waarin menselijke talenten benut worden.

Misschien denkt u wel: wij lopen in Nederland voorop met sociale innovatie? Ik ben daar iets pessimistischer over. Als ik kijk naar de belangrijkste hefboomen voor sociale innovatie, bijvoorbeeld leiderschap, investeren in menselijk kapitaal, in diversiteit en samenwerking, en ook het samen met kennisinstellingen, concurrenten, klanten en leveranciers innoveren, dan zijn de resultaten toch nog een beetje teleurstellend.

We hebben daar dit jaar onderzoek naar gedaan en de uitkomsten spreken voor zich. Uit dat onderzoek blijkt dat als het gaat om vernieuwend leiderschap slechts 20% van de Nederlandse bedrijven daarmee bezig is en dat 80% met name bezig is met de korte termijn. Met vernieuwend leiderschap bedoel ik dat die bedrijven investeren in de lange termijn winstgevendheid en duurzaamheid, dat ze niet alleen sturen op efficiency, maar ook op innovatie en vernieuwing, dat ze gebruik maken van zelforganiserende teams, en dat ze mensen niet afmeten op hun individuele prestaties maar met name op groeps- en teamprestaties. Daar is dus nog heel veel verbetering te bewerkstelligen.

Elke ondernemer of manager die ik vandaag de dag spreek, klaagt dat hij niet meer aan goede mensen kan komen. Misschien is de financiële crisis een oplossing voor hen. Ondanks de krapte op de arbeidsmarkt investeert maar 5% van die bedrijven in menselijk kapitaal. Ofwel, maar 5% investeert in diversiteit, in achtergrond, in opleiding, in leeftijd, in man/vrouwverhouding. Je moet niet alleen investeren in diversiteit, maar ook in samenwerking en kennisuitwisseling via



taakrotatie, job rotation, teams dwars door de organisatie heen. Maar 5% van de Nederlandse bedrijven is hier mee bezig en we laten daarmee toch een grote kans liggen.

Als het gaat om open netwerken, om open innovaties samen met klanten en leveranciers, dan ziet u dat maar 25% van de Nederlandse bedrijven zich echt realiseert dat je de kennis niet meer alleen in huis hebt, dat je dat samen zult moeten doen met kennisinstellingen, met leveranciers, met de klanten. Toch is het maar 25% van de Nederlandse bedrijven die dat doet.

Ik kom tot een afronding. De innovatieschijf: niet de schijf van vijf maar de schijf van vier. Hoeveel investeert u nu in sociale innovatie? U kunt investeren in Research & Development ofwel technologie, vernieuwend leiderschap, menselijk kapitaal en open netwerken. Ik denk dat Jarig en Henk van der Wielen met name hadden gekozen voor menselijk kapitaal. Als ik kijk naar de Nederlandse bedrijven, dan kan ik niet anders concluderen dan dat van elke euro 99 eurocent wordt besteed aan Research & Development en misschien één eurocent aan die andere drie hefboomen voor sociale innovatie. Ik hoop dat u na deze presentatie ook eens nadenkt: hoe kan ik mijn innovatievermogen vergroten? Waarschijnlijk moet er dan ook iets meer worden geïnvesteerd in die andere hefboomen zoals lange termijn leiderschap, menselijk kapitaal en open innovatie.

Ik dank u wel voor uw aandacht.

# Van der Wielenlezing 2008 Doekle Terpstra



Goedemiddag dames en heren.

(...) Henk Volberda vertelde u al vanuit wetenschappelijke hoek wat sociale innovatie eigenlijk is, hoe we het moeten positioneren en wat het rendement zou kunnen zijn. Ik vond met name de percentages aansprekend. Als je het hebt over 75% naar de toegevoegde waarde toe, dan gaat het ergens over. Tegelijkertijd denk ik ook dat het gaat om de vraag hoe je vanuit het leiderschap in een organisatie uiteindelijk je menselijk kapitaal erkent, en in hoeverre je in staat bent om dat uiteindelijk ook vanuit de menselijke maat, vanuit de uniciteit van mensen te herkennen, te accepteren, te pakken en het te verzilveren in de samenwerking tussen mensen, om het uiteindelijk voor de organisatie verder te brengen.

(...) De jeugd heeft de toekomst, plegen we te zeggen. Dat zal ongetwijfeld zo zijn, maar als je dat even spiegelt aan het onderwerp waar we vanmiddag over spreken, zou het wel eens kunnen zijn dat je tegenwoordig in arbeidsorganisaties moet zeggen: wie het talent heeft, heeft de toekomst. 'Wie de jeugd heeft, heeft de toekomst' vertaal ik maar even naar 'wie de jeugd heeft, heeft het talent' en 'wie het talent heeft, heeft de toekomst'. Het gaat uiteindelijk om het onderkennen van wat dat talent is. Het talent zit niet alleen in exclusiviteit, maar het talent zit uiteindelijk bij alle mensen.

Ik ben van oordeel dat ieder mens vanuit zijn eigen uniciteit een **onwaarschijnlijke hoeveelheid talenten**

met zich meebrengt. De kunst is juist om na te denken waar dat talent zit en hoe je dat uiteindelijk renderend kunt maken voor je organisatie; hoe je het kunt verzilveren voor je organisatie. Ik denk dat je dan uiteindelijk die 75% te pakken hebt. Dus als er oog is voor de menselijke uniciteit, als er oog is voor het menselijk kapitaal, het talent, het individuele talent van mensen, en je weet dat te verzilveren, dan heb je uiteindelijk het maximale rendement van je organisatie te pakken. Natuurlijk moet je dat verbinden met technologie en noem zo maar op, maar daar moet het wel ergens zitten.

Dat veronderstelt lef, durf, guts en leiderschap op het topniveau van een organisatie. Mijn stelling is dat wij in onze manier van werken heel veel management goed hebben georganiseerd (management dat de kunst verstaat om vooral te denken in termen van kengetallen), maar dat we uiteindelijk in het bedrijfsleven **te weinig leiderschap** hebben georganiseerd, dat we dat ook te weinig stimuleren en er te weinig over nadenken. Dat betekent dat we veel managers hebben die niet kunnen leiden en dat we een beperkt aantal leiders hebben die misschien ook niet kunnen managen. Maar goed, dat is een stelling waar ik graag nog eens een andere keer voor terugkom.

Laat ik u een heel praktisch voorbeeld noemen waar het naar mijn gevoel bij sociale innovatie om gaat en waar het bij elkaar komt. Een voorbeeld vanuit mijn eigen situatie. Ik heb een broer en die is wat zwakker

begaafd, een kwetsbare jongen. Hij werkt al meer dan 25 jaar in een aardewerkfabriek. Hij werkt op een afdeling, in zijn eentje, en doet al 25 jaar hetzelfde. Met energie, maar steeds hetzelfde. Een aantal jaren geleden verstond de leider, de directeur van de organisatie, de kunst om naar hem toe te stappen en te zeggen: jij zit hier al zo lang, jij doet je werk zo goed, ik maak jou chef van deze afdeling. Daar moet u even over nadenken, want, zoals gezegd, hij werkt daar alleen. Dus eigenlijk ging het nergens over. Maar die jongen is vervolgens bevestigd in wie hij is, in zijn eigen identiteit. Hij komt daarmee op dat moment niet alleen tot zijn recht in die organisatie, maar is als het ware de nieuwe toegevoegde waarde aan het organiseren binnen die organisatie. Daarbij kun je zeggen dat daar het echte leiderschap staat. Deze directeur is iemand die de kunst verstaat het menselijk kapitaal te zien, te erkennen, de uniciteit ervan te erkennen, en hem of haar daar tegelijkertijd aansprekend zo op te motiveren dat het nieuwe perspectief voor de organisatie op een sociaal innovatieve manier wordt gerealiseerd. Juist daar, op dat hele kleine puntje, zit naar mijn idee het thema van de sociale innovatie.

Sociale innovatie is naar mijn gevoel in toenemende mate een voorwaarde voor continuïteit van arbeidsorganisaties. Ik zal proberen dat te onderbouwen met een aantal observaties van mijn kant.

Ik vind het overigens buitengewoon eervol dat ik ben uitgenodigd om deze lezing te houden over het onderwerp dat mij ook zo fascineert. En ik wil deze lezing graag op een wat sociaal innovatieve manier bij de kop

pakken door geen lezing te houden, maar wat meer te filosoferen op basis van datgene wat ik maatschappelijk en politiek registreer.

**Sociale innovatie is een voorwaarde voor continuïteit van arbeidsorganisaties.**

**Wat voor ontwikkelingen zijn er vanuit mijn perspectief nou gaande?**

Wat zie ik als relevant voor de komende periode; ook voor de arbeidsorganisaties?

Zoals gezegd, het zijn niet meer dan persoonlijke observaties en registraties van mijn kant. Ik wil ze graag met u delen. Doe ermee wat u wilt, maar voor mij komen al die verschillende observaties uiteindelijk bij elkaar vanuit de gedachte dat het in toenemende mate gaat om continuïteit die je organiseert door rekening te houden met de menselijke maat en het individuele talent van mensen. Het zijn hele verschillende waarnemingen die uiteindelijk allemaal bij elkaar komen in dat ene element wat als het ware de rode draad is voor het geheel.

Ik wil u meenemen in de gedachten van mensen die mij in de afgelopen jaren als het ware ook een spiegel hebben voorgehouden en die in ieder geval in mijn

manier van denken heel erg relevant zijn geweest. Eén ervan is good old Herman Wijffels, een heel visionaire man, met scherpe opvattingen over waar het naar toe zou moeten met de wereldeconomie en de nationale economie. Maar hij is ook een hele scherpe waarnemer als het gaat om de vraag wat eigenlijk de betekenis van mensen is in een arbeidsorganisatie. Herman Wijffels heeft mij eens een keer het beeld voorgehouden dat we in een **nieuwe fase van emancipatie** zijn aangeland als je kijkt naar de ontwikkelingen van dit moment. Niet zozeer in de sfeer van gender, in de sfeer van mannen en vrouwen die emanciperen ten opzichte van elkaar. Maar als je de achterliggende eeuw op je in laat werken, zie je dat **mensen in toenemende mate zelf regisseur zijn geworden** op een aantal gebieden in hun leven, zegt Herman Wijffels. Op het gebied van zorg, op het gebied van arbeid, we kunnen allemaal invullen op welke gebieden. Als we het op ons in laten werken is het een heel herkenbaar verhaal. Mensen zijn zich in toenemende mate bewuster geworden van hun eigen mogelijkheden, hun kunnen, hun eigen talenten, hun eigen creativiteit. Dat betekent dat mensen door de eeuwen heen steeds meer in hun kracht zijn gekomen en ook onafhankelijker zijn geworden. Daar kom ik straks nog wat uitgebreider op terug. Herman Wijffels zegt: als ik de tekenen van de taal goed versta, dan zijn we in een

**De werknemer wordt in toenemende mate de werkondernemer.**

nieuwe fase van emancipatie aangeland. Mannen en vrouwen die op heel veel gebieden in het leven zelf regisseur aan het worden zijn, ongeacht datgene wat er van hen door anderen wordt gevraagd of opgelegd. Ze kunnen het zich ook permitteren om keuzes te maken. Ik kom daar, zoals gezegd, zo meteen nog op terug. Ik herken dat.

Een tweede opmerking, een tweede observatie, is wat ik zelf in mijn periode als vakbondbestuurder heb meegemaakt bij het CNV. Wat ik daar zag, was het idee dat het beeld van het werknemerschap heel snel aan het eroderen was en is. Het beeld van de klassieke werknemer die van negen tot vijf de opdrachten moet doen die door de hiërarchie aangereikt worden, is aan het verdwijnen. Mensen worden steeds meer eigen regisseur. Dat is één. Maar in tweede instantie worden ze ook steeds meer degenen die vanuit een eigen creativiteit en vanuit een eigen innovativiteit de zaken in arbeidsorganisaties bij de kop willen pakken. De werknemer wordt in toenemende mate de **werkondernemer**. Dat vind ik eigenlijk een heel mooi beeld. De werknemer die als het ware die twee elementen in zich gaat verzamelen. Hij is natuurlijk degene die in een soort afhankelijkheidsrelatie ten opzichte van een arbeidsorganisatie blijft staan. Maar tegelijkertijd is hij niet meer iemand die taken verricht en vervult op basis van de hiërarchie,

maar iemand die dingen doet en daarin gefaciliteerd wordt door de leiding van de organisatie; die dus juist op dat beeld van emancipatie, juist op dat idee van die ondernemende houding, die ondernemende attitude, wordt uitgedaagd. De werknemer als werkondernemer. Ik word daar voor een deel in bevestigd door datgene wat zich op de arbeidsmarkt voltrekt. Als we kijken naar de hoeveelheid ZPP-ers in Nederland, dan is die bijna gigantisch van volume aan het worden. Natuurlijk kun je zeggen dat we nu misschien wat economische tegenwind krijgen en dat het volume wel weer wat zal gaan inperken. Toch waag ik dat zelf te betwijfelen. Ik denk dat wij in Nederland zullen moeten wennen aan het fenomeen dat wij in toenemende mate te maken zullen krijgen met ZPP-ers, zelfstandigen zonder personeel die uiteindelijk willen gaan voor hun ding. En waarom? Omdat ze hun eigen idealen, hun eigen dromen willen realiseren. Ook daar kom ik zo meteen nog even op terug, wanneer ik kom te spreken over een hoogleraar die daar een mooi beeld over heeft geschetst.

Het Sociaal Cultureel Planbureau heeft becijferd dat we op de arbeidsmarkt van dit moment ongeveer zeven-, misschien **achthonderdduizend ZPP-ers** hebben. Wie had dat tien jaar geleden in Nederland kunnen bevroeden? Niemand. Daar zitten ook hele merkwaardige effecten in opgesloten. Wat ik in toenemende mate zie – ik

**Beschikbaar voor de arbeidsmarkt op basis van eigen keuzes.**

weet niet of ik dat nou echt een goede ontwikkeling vind – is dat mensen zich in reguliere organisaties als het ware van de pay roll laten halen en zich vervolgens door datzelfde bedrijf weer laten inhuren in een ZPP-achtige constructie. Nogmaals, ik weet niet of dat in alle opzichten sociaal wenselijk is. Het is veel meer een constatering van mijn kant dat het gebeurt. Zeven- tot achthonderdduizend mensen. Het Sociaal Cultureel Planbureau heeft de verwachting uitgesproken dat wij er in de komende jaren rekening mee moeten houden dat dit fenomeen uiteindelijk 25% van het totale arbeidsvolume beslaat. Ik geloof niet dat het zo'n vaart zal lopen. Al is er echter maar iets van waar, dan constateren we dat er in toenemende mate mensen op de arbeidsmarkt zullen zijn die niet meer in de klassieke afhankelijkheid willen zitten. Die willen dat dus doen vanuit het idee dat ze voor de arbeidsmarkt beschikbaar zijn op basis van eigen keuzes, eigen inzichten, eigen opvattingen over de wijze waarop zij hun werk zouden kunnen verrichten. De scepticus zal zeggen: houdt het dan wel rekening met arbeidsmarktontwikkelingen? Stel je voor dat we te maken krijgen met economische tegenwind, dan gaat toch uiteindelijk die druk weer ontstaan dat mensen hun afhankelijkheid anders willen organiseren en weer een vaste baan voor een onbepaalde duur willen hebben? Ik waag dat zeer te betwijfelen. Want de ar-



beidsmarkt is nu krap. Werkgevers benutten dat in onvoldoende mate om sociaal te innoveren. Maar de arbeidsmarkt is krap en zal op heel veel gebieden ook krap blijven. Dat heeft alles te maken met demografische ontwikkelingen. We weten dat we in die kenniseconomie die we volop aan het vormgeven zijn, een tekort zullen hebben aan hoog opgeleide mensen. Dat gaat geen kanteling maken met economische tegenwind. Die krapte zal er dus blijven. Mensen kunnen het zich dus permitteren om keuzes te maken. Ik vind dat eigenlijk een heel fascinerend perspectief.

Dan kom ik bij een ander beeld dat daar op aansluit. Ik heb het meegekregen van hoogleraar Galjaard, ongetwijfeld bij u bekend. Die heeft een keer het beeld gehanteerd van **mensen die in essentie dromers zijn**. Als je goed naar hen kijkt, willen ze eigenlijk allemaal hun eigen dromen realiseren. Ook op het gebied van arbeid. Wat mij betreft is dat een bevestiging van het feit dat het ZZP-achtige verhaal gewoon blijft bestaan.

Een andere – ook heel fascinerende – ontwikkeling waar ik tegenaan loop, is iets wat ik in het onderwijs zie. Een heel andere observatie, maar als ontwikkeling ook weer heel erg interessant. In het beroepsonderwijs is de afgelopen jaren veel gesproken over het zogenaamde **competentiegerichte leren**. Ik denk dat heel veel van u dat woord in ieder geval herkennen. In het competentiegerichte leren gaat het om het idee dat jonge mensen niet alleen worden opgeleid tot goede

vaklieden, tot goede professionals, maar dat ze ook worden opgeleid om uiteindelijk dichterbij zichzelf te komen en aan de slag te gaan met de eigen vaardigheden en de eigen competenties. Ik vind dat eigenlijk heel erg mooi. Dan kun je natuurlijk zeggen: gaat het niet ten koste van kennisontwikkeling? Daar ga ik nu even niet op in (interessant om over na te denken, maar voor nu even niet zo relevant).

Dit competentiegerichte leren is meer dan een trendy ontwikkeling. Het sluit naar mijn gevoel heel erg aan bij dat beeld wat ik net hanteerde van het werkondernehmenschap. Het is niet een concept dat door het onderwijs zelf wordt ontwikkeld, maar veel meer een concept dat in toenemende mate door jonge mensen zelf wordt afgedwongen. Jonge mensen zeggen: ik wil niet alleen maar op een klassieke manier die professional zijn, maar ik wil uitgedaagd worden op wie ik ben, op mijn creativiteit, op mijn reflecterend vermogen, op mijn andere vaardigheden, dan alleen maar datgene wat ik eigenlijk altijd wel kan doen en in de praktijk van alledag ook kan leren (dat is, als ik het even in een karikatuur mag zeggen, het vasthouden van de hamer).

Over het vasthouden van die hamer gesproken: tien jaar geleden kreeg ik in heel veel gesprekken met werkgevers de vraag voorgelegd wat er eigenlijk gebeurde in het onderwijs, want jonge mensen die een diploma kregen, konden geen hamer meer vasthouden.

Wat zeggen de ondernemers nú? Ze zullen het niet allemaal zeggen, maar ik kom tegen (en het sluit zo aan bij dat beeld van die creativiteit en die innovativiteit van jonge mensen zelf) dat een ondernemer zegt: “Ik wil niet alleen maar jonge mensen die de kunst verstaan om de hamer vast te houden. Ik wil juist jonge mensen die de hamer ook neer kunnen leggen.” Natuurlijk niet permanent, dat is niet de bedoeling. Maar het beeld is dat de ondernemer

behoefte heeft aan werknemers – werkondernemers – die de kunst verstaan om te reflecteren op datgene wat ze doen. In feite zegt hij in dat simpele verhaal: iedereen kan een hamer vasthouden en iedereen kan die spijker erin slaan, maar je moet nadenken over datgene wat je doet en je moet de kunst verstaan om uiteindelijk te reflecteren op het gevolg van jouw daad als professional. Het is een prachtig beeld. Het is heel eenvoudig, maar het sluit heel erg aan bij datgene wat er gebeurt. **Jonge mensen die niet alleen maar hun vak willen doen, maar die willen reflecteren en uitgedaagd willen worden op hun eigen creativiteit.**

Een ander beeld, van een hoogleraar van diezelfde universiteit in Delft: Wim Veen. Misschien kent u hem? Wim Veen hanteert het beeld van kinderen als een

**“Ik wil niet alleen maar jonge mensen die de kunst verstaan om de hamer vast te houden. Ik wil juist jonge mensen die de hamer ook neer kunnen leggen.”**

homo zappiens. We kennen allemaal het beeld van een homo sapiens, maar hij hanteert het beeld van een homo zappiens. We kennen dat verhaal allemaal als we kijken naar onze kinderen. Mijn kinderen zijn nu

een jaar of twintig en net de deur uit. Een jaar of tien geleden toen zij in aanraking kwamen met de PC zaten ze achter de computer en deden ze daar twee dingen tegelijk. Mijn reactie was een hele klassieke: het kan niet dat jij twee dingen tegelijk doet, want je kunt geen wiskunde doen en tegelijkertijd MSN-en of wat dan ook via de computer. Wat er allemaal waar is

van wat Wim Veen zegt, vind ik niet eens zo relevant. Maar al die ontwikkelingen bij elkaar tekenen wel een heel fraai perspectief van hoe de samenleving meer naar het sociale kapitaal toe ontwikkelt vanuit de mensen zelf. Wim Veen zegt dat wij inmiddels al weer een generatie verder zijn. De techniek, technologie, ICT en alles wat jonge mensen en kinderen kunnen, is zo ontwikkeld, dat het niet eens meer gaat om de vraag of ze twee dingen tegelijk kunnen. **Kinderen kunnen tig dingen tegelijk.** Dat wordt in de literatuur zeer betwijfeld, maar als beeld vind ik het heel erg interessant; jonge kinderen die een aantal dingen tegelijk kunnen. Hij gebruikt daar een prachtig voorbeeld bij: zet ze achter de televisie neer, laat ze zappen en aan het einde van een uur kunnen ze je vertellen wat ze allemaal

hebben gezien. Dan zijn ze ook nog in staat om de kern te pakken van al die vluchtige informatie die ze krijgen. Ik kan het hier niet eens bevatten. Ik wil het ook niet eens bevatten. Maar als beeld is dit onwaarschijnlijk interessant. Hij zegt in feite: die kinderen pakken niet alleen heel snel de dingen in de kern op, maar die zijn ook nog **in staat om heel interactief met elkaar te communiceren**. Ze zijn niet alleen maar gespist op datgene wat zij aan het doen zijn. Ze zitten in **permanente netwerken all over the world** om met elkaar te communiceren over datgene wat zij in het dorp tegenkomen en datgene wat er in het dorp aan de andere kant van de wereld plaatsvindt. Dat is fantastisch.

Het is dus een heel ander type jonge mensen dat voorbereid wordt op de samenleving dan wij denken en veronderstellen. Dus interactiviteit, creativiteit, innovativiteit en ook nog sociale betrokkenheid. Wij hebben dat zelf wel eens een keer betwijfeld, maar ik geloof zeer dat die sociale betrokkenheid misschien nog groter is dan wij veronderstellen. Dat is ook een interessant onderwerp, daar kom ik ook nog graag eens een keer over spreken. Als je - vanuit dat onderzoek zoals Veen dat heeft laten plaatsvinden - kinderen vraagt wat ze het meest bo-

**Ik zou u eigenlijk willen uitdagen om na te denken over de vraag hoe we dat conservatisme voorbij komen.**

ring moment op de dag vinden, dan is dat school. Onderwijs is dus nog niet in staat om die ontwikkeling te pakken, zoals het bedrijfsleven ook nog niet in staat is om die ontwikkeling te pakken. In die zin ben ik het zeer eens met Henk Volberda. Ik zou het zelfs nog harder durven zeggen dan hij. Eigenlijk zegt hij: het beeld wat er nu van het bedrijfsleven staat, is vooral gericht op de korte termijn. Hoe zorg ik ervoor dat ik mijn dingen aan het eind van de dag gedaan heb? Mijn stelling is dat het overgrote deel van het bedrijfsleven - laten we het maar even toespitsen op Nederland - deze ontwikkelingen niet ziet en daar ook nog heel erg conserverend en conservatief mee omgaat. Ik zou u eigenlijk willen uitdagen om na te denken over de vraag hoe we dat **conservatisme** voorbij komen. Nogmaals, ik ben ermee begonnen, ik zeg het nu nog een keer, en ik kom er straks weer een keer op terug: sociale innovatie (dus vanuit deze ontwikkelingen en dit perspectief kijken naar je organisatie) dwingt je om je continuïteit op een andere manier te organiseren. Dat betekent dat je je niet meer kunt permitteren om na te denken over de vraag hoe je je winkeltje alleen vandaag geordend krijgt en de etalage vandaag goed op orde krijgt. Je denkt ook na over de vraag **hoe je er voor zorgt dat je het talent aan je bindt** om je winkeltje overmorgen en de dag daarna verder op orde te houden.

Er zijn twee ontwikkelingen die ik nog wil duiden. Ik blijf maar even verwijzen naar mensen die er echt verstand van hebben en ik probeer gewoon te registreren. Ik las een poosje geleden een prachtig boek: *The Rise of the Creative Class van Richard Florida*. Dat boek heeft hij een paar jaar geleden al geschreven en het heeft mij geweldig aan het denken gezet. Die man beschrijft wat er vanuit zijn perspectief in de wereld gaande is. Hij doet dat vooral vanuit zijn eigen Amerikaanse perspectief. Interessant is dat hij tot de conclusie komt dat niet de grote landen als China, India, en de vanzelfsprekende tijgers het grote bedreigende perspectief zijn voor de Verenigde Staten. Hij kijkt naar landen die in staat zijn om een aantal dingen met elkaar te verbinden. Dan noemt hij nota bene Nederland nog als een competitief land ten opzichte van Amerika. Dat is heel erg interessant. Dat sluit ook weer naadloos aan bij mijn wat filosofische bespiegelingen op die andere onderwerpen. Hij zegt: als een land in staat is om de drie T's van Technologie, Talent en Tolerantie op een evenwichtige manier met elkaar te verbinden, dan organiseer je uiteindelijk het nieuwe perspectief van je land. Ook in termen van economische groei. Je organiseert als het ware je welvaart. Dan verwijst hij als perspectiefvolle landen naar Scandinavië en ook in de richting van Nederland, waarbij hij overigens inmiddels een paar jaar na dato wel tot de conclusie komt dat

**Dan noemt hij nota bene Nederland als een competitief land ten opzichte van Amerika!**

met name die ene T van Tolerantie in Nederland behoorlijk onder druk is komen te staan. We verliezen dus vanuit zijn analyse een deel van ons potentieel.

Ik ben geen hoogleraar en heb ik ook niet de ambitie of de pretentie om dat te zijn, maar ik heb hier inmiddels een idee aan toegevoegd, want dat model is aansprekend. Aan de drie T's - **Technology, Talent en Tolerance** - heb ik een vierde toegevoegd. Dat is de T van Trust, van vertrouwen. Ik denk dat je dit kunt doen en ook nieuw perspectief kunt uittekenen als je in staat bent om dat ook vanuit vertrouwen te doen. Dat vertrouwen is in Nederland ook onder druk komen te staan.

Maar als je verder doordent over de theorie van Florida, zegt hij uiteindelijk nog meer (ik vind dat heel erg sprankelend in zijn oriëntatie), namelijk dat wij nog denken in termen van een blauwdruk. Als we het hebben over hoe we onze economie willen vormgeven, dan spreken wij over een kenniseconomie. We hebben een innovatieplatform dat nadenkt over de sleutelgebieden die we moeten hebben. Wij denken in termen van structuur en de maatschappelijke en politieke leiders in de samenleving denken in termen van blauwdrukken, alsof zij in staat zijn om uit te tekenen hoe de samenleving zich moet ontwikkelen en hoe die er uiteindelijk over een aantal jaren staat. Het beeld van de

kenniseconomie is een construct waarvan je op basis van zijn ideeën zou kunnen zeggen dat we dat misschien los moeten laten, want de samenleving ontwikkelt zich niet meer via dat idee van maakbaarheid. De maakbaarheid in termen van een construct, van een tekening, van een schets vanuit een Haagse tekentafel, is gedateerd.

Als ik hem goed interpreteer, zegt hij: waar het uiteindelijk om gaat, is dat een samenleving in de komende periode door mensen zelf wordt gemaakt door al die ontwikkelingen heen, zoals de nieuwe creativiteit, de innovativiteit bij jonge mensen, al die ontwikkelingen die bij mensen zelf plaatsvinden, de interactiviteit en noem ze maar op. Over de hele wereld heen; het globale denken, het regionale denken, door al die ontwikkelingen heen. Het komt niet meer van achter tekentafels vandaan. Een concept van een samenleving moeten we uiteindelijk gaan vergeten, want een **samenleving krijgt van onderaf vorm**. Mensen gaan in toenemende mate zelf de samenleving maken. Ik vind dat een wervelend perspectief, moet ik u zeggen; even afgezien van de vraag of het allemaal zo uitkomt en of hij gelijk heeft. Ik vind het een fantastisch perspectief, omdat het uiteindelijk uit handen van bestuurders wordt getrokken. Ik neem overigens geen afscheid van de wijze waarop wij onze parlementaire democratie

**Een fantastisch perspectief,  
omdat het uiteindelijk  
uit handen van bestuurders  
wordt getrokken.**

hebben georganiseerd, want dat is me een lief ding waard. Maar ik zie het wel door die ontwikkelingen - van een competentiegericht leren naar een werkonternemerschap - waar ik ook naar verwees. Al die ontwikkelingen zitten naar mijn gevoel in datzelfde idee opgesloten. Mensen gaan het doen. Mensen gaan uiteindelijk bepalen wat er wel of niet in een samenleving gebeurt. Dan zult u zeggen: dat is van-

zelfsprekend en dat is een open deur. Maar dat is het niet. Het betekent bijvoorbeeld dat wij afscheid kunnen nemen van een woord als hiërarchie, althans in de klassieke betekenis van het woord. Iedere organisatie die nog gebouwd is op de principes van toen en die uitgaat van directiviteit en van het idee dat de leiding voor de mensen kan bepalen wat er wel of niet moet gaan gebeuren, is out dated en verstaat niet welke ontwikkelingen er gaande zijn. Mensen, werkonternemers, de nieuwe medewerkers zullen in toenemende mate gaan zeggen: **ik wil gefaciliteerd worden in mijn ontwikkeling. En jij in de hiërarchie moet de kunst verstaan dat je mij faciliteert**. Als je dat niet doet, ga ik daar een consequentie aan verbinden en die consequentie is dat ik afhaak bij deze organisatie. Mensen kunnen het zich ook permitteren om af te haken, omdat de arbeidsmarkt die ruimte ook geeft. Daar gaat, denk ik, een hele interessante paradox ontstaan. Ik denk dat de mensen in een andere verhouding ko-

men ten opzichte van de hiërarchie en dat de hiërarchie dat moet verstaan, moet begrijpen en juist mensen moet faciliteren in hun creativiteit. Zoals gezegd, denk ik dat daar een hele interessante paradox gaat ontstaan, want iedere organisatie, iedere arbeidsorganisatie, wil graag betrokkenheid, engagement, verbinding van de eigen medewerkers ten opzichte van de arbeidsorganisatie. Dat zal ook zo blijven.

Arbeidsorganisaties zijn altijd op zoek naar manieren waarop ze hun mensen vast kunnen houden. Hoe zorg ik ervoor dat ze niet voor een paar tientjes overstappen naar de concurrent of de concullega? Hoe doe ik dat? Ik zie nu al dat ik moet overbieden ten opzichte van de ander om ze vast te houden. Ik ben geneigd om te zeggen dat dit fout is. Dan begrijp je dus niet wat er gaande is. Als jij denkt je mensen vast te kunnen houden door ze vooral materieel te bieden, dan verlies je ze. Maar als je in staat bent om in je mensen te investeren door het realiseren van hun eigen dromen, hen te bevestigen in hun eigen creativiteit of in hun eigen talenten of uniciteit, dan win je de mensen en organiseer je uiteindelijk nieuwe betrokkenheid van je medewerkers ten opzichte van die organisatie. **Vind het dus niet in geld, maar in het realiseren van dromen**, om het maar even heel simpel en plastisch uit te drukken. Dat is, zoals gezegd, een mooie paradox. Degene die investeert in de dromen van



mensen, en medewerkers daardoor maximaal de kans geeft om te vertrekken, zal uiteindelijk de mensen aan zich weten te binden, weten te boeien en weten vast te houden voor de organisatie. Geef ze de kans om te vertrekken, investeer in hun potentieel, in opleiding en noem zo maar op. Het effect is dat ze niet vertrekken, maar dat ze blijven. Denk ik. Hoop ik.

Dat is een interessante paradox en ik heb het gevoel dat wij nog heel erg conserverend denken door te zeggen: als wij een tekort hebben, dan moeten we het vooral vinden in het compenseren in termen van geld. Ik zou hopen dat we dat korte-termijn-denken wat kwijtraken. Natuurlijk is geld voor heel veel mensen

**Geef ze de kans om te vertrekken.**

een belangrijke drijfkracht. So be it. Daar kun je van alles over vinden, maar dat is zo. Ik ben er van overtuigd dat mensen die het zich kun-

nen permitteren om keuzes te maken - en dat kunnen er steeds meer - zich niet alleen maar laten drijven door geld, maar dat zij juist door al die ontwikkelingen bevestigd worden in het idee dat het gaat om het stimuleren van eigen potentieel, de herkenning en de erkenning van de eigen uniciteit. Als organisaties dat zien, dat ontwikkelen en dat stimuleren met als risico dat mensen gaan verdwijnen, zou het effect wel eens

kunnen zijn dat ze juist blijven. Ik vind dat in ieder geval een paradox, een stelling waar wat mij betreft heel veel over gesproken mag worden.

Een laatste ontwikkeling die ik zie is het onderwerp van de duurzaamheid. **Maatschappelijk verantwoord ondernemen**, duurzaamheid, is natuurlijk een containerbegrip. Er is heel veel over te zeggen. Dat zal ik niet doen. Maar daar waar we tien jaar of misschien nog wel korter geleden in Nederland zeiden dat het onderwerp maatschappelijk verantwoord ondernemen of duurzaamheid vooral iets trendy-achtigs was en volstrekt niet te maken had met een fundamentele trend, weten we nu dat we het ongelijk aan onze zijde hadden. Want duurzaamheid is niet meer weg te denken. We moeten het ook niet meer wegdenken, want er is geen alternatief. Duurzaamheid is dus iets wat we gewoon als fundamentele ontwikkeling naar binnen moeten laten komen in alles wat we doen; binnen alle arbeidsorganisaties, en ook maatschappelijk en politiek gezien. Het is interessant dat dit in toenemende mate wordt gezien door arbeidsorganisaties. Veel belangrijker is dat die werknemer – misschien ben ik daar te positief en te optimistisch over – het in toenemende mate ook eist van arbeidsorganisaties. Op het moment waarop jij je niet verbindt met de wereld, waarop jij met je productie vervreemdt van de wereld of je isoleert van de wereld en niet in staat bent om dat concept van duur-

zaamheid naar binnen te halen, dan haak ik af. Want ik wil niet dat jij als organisatie dingen doet die niet in overeenstemming zijn met mijn morele waarden. Die werknemer kan het zich wederom permitteren om te zeggen: als die duurzaamheid op gespannen voet komt te staan met mijn eigen moraliteit en mijn waarden en normen, dan haak ik af, want ik wil uiteindelijk niet te maken hebben met een organisatie die mensenrechten of ILO-conventies schendt, of wat dan ook. Dus ook daar is wat mij betreft een bevestiging van het idee dat het thema als het ware gepakt zal moeten worden vanuit het idee dat mensen het zelf afdwingen.

**Duurzaamheid is niet meer weg te denken.**

Ik kom met een gewaagde afsluiter. Dat heeft te maken met iets waarvan we denken dat we dat boek al lang gesloten hadden. Dat zijn de opvattingen

van Karl Marx. Ik heb hier al gezegd dat ik een beetje aan het filosoferen ben, dus gooi het ook maar weer weg als u er niks mee kunt. **Karl Marx** heeft ons heel erg veel voorgehouden en we hebben allemaal dat paradigma van kapitaal en arbeid op het netvlies. Vanuit de analyses en vanuit mijn wijze van zien, is het zo dat Karl Marx ons vanuit zijn denken het beeld heeft voorgehouden dat kapitaal altijd dominant is ten opzichte van arbeid, en dat arbeid altijd onderligt in dat klassieke gevecht van die twee polen arbeid en kapitaal. Als ik de ontwikkelingen op mij in laat werken, heb ik het gevoel dat wij aan de vooravond staan van

een paradigmashift op die twee elementen en dat het klassieke gevecht zoals we dat in de afgelopen eeuw hebben gevoerd op kapitaal en arbeid een nieuwe fase van strijd in gaat. Misschien niet in die revolutionaire vorm van Karl Marx, maar het gaat wel een hele grote verandering met zich mee brengen in de wijze waarop wij naar arbeidsorganisaties gaan kijken.

Als deze ontwikkelingen ook maar voor een klein beetje waar zijn en je ze bij elkaar optelt, dan vormen ze uiteindelijk een stroompje dat meer is dan alleen dat stroompje; dat uiteindelijk ook iets van betekenis aangeeft. Dan zou het wel eens kunnen zijn dat die klassieke tegenstelling van kapitaal en arbeid een shift gaat meemaken en dat arbeid boven komt te liggen in dat gevecht van kapitaal en arbeid; dus dat het gaat kantelen en **dat de menselijke factor, de factor van het sociaal kapitaal, uiteindelijk dominant wordt** in dat grote gevecht. Ik moet u zeggen dat ik dat zeer hoop en dat ik allemaal tekenen zie die er ook op wijzen dat dit zich gaat manifesteren.

Toen ik in 2001 of in 2002 nog als voorzitter van het CNV in het voorjaarsoverleg met het kabinet het voorstel mocht inbrengen om toch ook stil te staan bij de component van sociale innovatie in de discussie inzake het innovatieplatform zoals we dat kennen, werd dat werkelijk letterlijk met gehoor ontvangen. Want de stelling was: als het gaat om het innovatieplatform zoals we daar toen mee begonnen zijn, dan staat dat in het teken van internationale competitie. Het gaat om het grootbedrijf, het gaat om het excelleren van ons

toptalent. Dat was de invalshoek en daar moesten we het uiteindelijk zien te vinden. Dan zat het heel erg sterk in die verbinding van nieuwe technologie. Daar moest de innovatiekracht ontwikkeld worden. Ik ben vanaf dat moment onwaarschijnlijk sceptisch geworden over dat innovatieplatform. Dat ben ik nog. Natuurlijk wordt er wel een nieuwe invalshoek gekozen, maar als dat de wijze is waarop wij in ons land willen innoveren, dan doen wij ons land in z'n totaliteit geweldig tekort. Maar wie we vooral tekort doen, zijn onze eigen mensen. We doen onszelf op een geweldige manier tekort, want werkelijke innovatie in arbeidsorganisaties kan alleen worden gerealiseerd wanneer je dat doet met je mensen en de menselijke maat daarin onderkent.

Het is toen letterlijk met hoongelach ontvangen. Inmiddels zijn we een aantal jaren verder en we zien dat het onderwerp sociale innovatie geagendeerd is en wordt, en dat we zelfs hoogleraren hebben die nu wetenschappelijke analyses maken en zeggen dat het een geweldige bijdrage zou zijn voor rendementsontwikkeling. Hoe gek het ook klinkt; ik ben natuurlijk geïnteresseerd in rendementsontwikkeling, maar uiteindelijk vind ik dat een afgeleide van waar het mij in essentie om gaat, namelijk dat we nu eindelijk gaan nadenken over de vraag hoe we mensen kunnen erkennen in wie ze zijn en hoe we daar werkelijk een toegevoegde waarde op kunnen organiseren.

Ik dank u zeer.

**Kamer van Koophandel Noord-Nederland**  
Stationsweg 66, Postbus 27, 7940 AA Meppel  
tel. (058) 29 54 321  
info-meppel@kvk.nl  
www.kvk.nl

**Stichting Van der Wielenlezing, Bakkeveen**  
Voor meer informatie zie Stavor

**Stavor**  
Jarig van der Wielenwei 32  
9243 SH Bakkeveen  
tel. (0516) 543 838  
info@stavor.nl  
www.stavor.nl

