

# Sociale innovatie als aanjager van productiviteit en concurrentiekracht

Kan innovatie de productiviteit en concurrentiekracht vergroten? Ja, maar daar gaat iets aan vooraf. Bedrijven die nieuwe en betere producten en diensten willen aanbieden, moeten eerst hun organisatie, management en manier van werken op de schop nemen en meer samenwerken (co-creatie). Technologische innovatie alléén werkt niet; betere prestaties vereisen in de eerste plaats sociale innovatie. Oftewel: vernieuw uw dienst of product, begin bij uzelf.

Innovatie geldt als een bron van vooruitgang en welvaart. Recent onderzoek heeft aangetoond dat het succes van product- en dienstinnovatie vooral afhangt van niet-technologische innovatie oftewel sociale innovatie. Sociale innovatie omvat vier elementen: flexibel organiseren, dynamisch managen, slimmer werken en co-creatie. Het inzetten van die vier samen vergroot de technologische kennisbasis, het innovatievermogen, de productiviteit en het concurrentievermogen. Het actief bevorderen van sociale innovatie kan organisaties beslissend voordeel brengen. Meer onderzoek is nodig om Nederlandse organisaties voluit te laten profiteren van de kracht van sociale innovatie.

## Inleiding

Dit introductieartikel gaat over het belangrijke maar relatief onderbelichte concept van sociale innovatie. Sociale innovatie omvat innovatieve organisatievormen (flexibel organiseren), het ontwikkelen van nieuwe managementvaardigheden (dynamisch managen), het realiseren van hoogwaardige arbeidsrelaties (slimmer werken) en co-creatie (samen met anderen innoveren).



*Prof. dr. Henk Volberda is hoogleraar Strategisch Management en Ondernemingsbeleid en wetenschappelijk directeur van INSCOPE.\**

*Prof. dr. Harry Commandeur is hoogleraar Industriële Economie en Bedrijfsbushoudkunde.\**

*Prof. dr. ing. Frans Van Den Bosch is deeltijdhoogleraar Management van Wisselwerking tussen Organisaties en Omgeving.\**

*Drs. ing. Kevin Heij is projectmanager bij INSCOPE en PhD-kandidaat.\**

*\* verbonden aan de Erasmus Universiteit.*

Achtereenvolgens laten we zien wat het belang is van sociale innovatie, hoe sociale innovatie en technologische innovatie elkaar beïnvloeden, wat de effecten zijn van sociale innovatie op innovatiesucces en bedrijfsprestaties, hoe het onderzoek naar sociale innovatie in Nederland ervoor staat en wat de hefboomen zijn van sociale innovatie. Daarna introduceren we de andere artikelen in dit speciale nummer van *M&O*. Dit artikel sluit af met een onderzoeksagenda voor sociale innovatie.

In dit themanummer hopen we de kennis omtrent sociale innovatie te vergroten en bij te dragen aan het slechten van de kloof tussen technologische innovatie en sociale innovatie.

## 1. Het belang van sociale innovatie

Innovatie wordt gezien als een aanjager van concurrentievoordeel, voortgang en welvaart. Dit geldt zowel op bedrijfsniveau als op het niveau van de economie als geheel (Schumpeter, 1934; Nelson en Winter, 1982; Tushman en Nadler, 1986). Een groot deel van het wetenschappelijk onderzoek richt zich op de vraag hoe technologische innovatie gestimuleerd kan worden (Crossan en Apaydin, 2010). Daarbij zijn het aantal patenten, de omvang van de R&D- of ICT-investeringen en het aantal kenniswerkers op R&D-afdelingen belangrijke indicatoren.

Steeds meer managementwetenschappers (i.e., Birkinshaw, Hamel, Mol, 2008; Volberda, Van Den Bosch, Heij, 2013) onderstrepen het belang van de zogenaamde niet-technologische determinanten van innovatie. Deze niet-technologische determinanten van innovatie staan ook bekend als sociale innovatie (zie box 1 voor een definitie). Dit begrip sluit aan bij hoe managementinnovatie in de internationale wetenschappelijke literatuur wordt gedefinieerd (Birkinshaw e.a., 2008).

Box 1.  
Definitie van sociale  
innovatie

Sociale innovatie omvat het hanteren van de volgende hefboomen: innovatieve organisatievormen (flexibel organiseren), het ontwikkelen van nieuwe managementvaardigheden (dynamisch managen), het realiseren van hoogwaardige arbeidsrelaties (slimmer werken) en co-creatie. De hefboomen zijn nieuw voor de organisatie en/of sector. Ze zijn gericht op het beter benutten van de technologische kennisbasis en op verhoging van de innovatiekracht, de productiviteit en het concurrentievermogen.

Bron: Gebaseerd op Volberda, Jansen, Tempelaar, Heij, 2011; Volberda, Van den Bosch, Heij, 2013a

Recente publicaties op het gebied van sociale innovatie benadrukten het belang ervan voor de bedrijfsprestaties, de concurrentiepositie (i.e., Mol en Birkinshaw, 2009; Volberda en Van Den Bosch, 2004, 2005) en het complementeren van technologische innovatie (Damanpour, Walker, Avellaneda, 2009; Hollen, Van Den Bosch, Volberda, 2013). Zo gaven Feigenbaum en Feigenbaum (2005) aan dat sociale innovatie een cruciale succesfactor wordt voor bedrijven in de 21e eeuw. Mol en Birkinshaw (2009, p. 1269) stelden dat sociale innovatie een van de meest belangrijke en duurzame bronnen van con-

currentievoordeel is' en dat ze 'nodig is om technologische innovatie te laten werken' (Mol en Birkinshaw, 2006, p. 26).

## 2. Technologische innovatie en sociale innovatie

Traditionele organisatievormen waren adequaat in de betrekkelijk stabiele omgevingen van de afgelopen decennia. Mondialisering van markten, snelle technologische ontwikkelingen, kortere productlevenscycli en toenemende agressiviteit van concurrenten hebben de basisregels van de concurrentiestrijd in de 21e eeuw ingrijpend gewijzigd. Dergelijke veranderingen en verhevigde concurrentiekrachten dwingen bedrijven om sneller te innoveren dan voorheen (i.e., Volberda, 1998; Volberda e.a., 2011). Innovatieve bedrijven zijn over het algemeen meer winstgevend, hebben een grotere marktwaarde, een betere kredietbeoordeling en grotere kansen om te overleven (i.e., Czarnitzki en Kraft, 2004; Geroski, Machin en Van Reenen, 1993; Hall, 2000; Lavie, Stettner, Tushman, 2010). Tegelijkertijd oog hebben voor innovatie én de dagelijkse werkzaamheden die op exploitatie zijn gericht, blijkt een van de grootste obstakels van het management te zijn (Volberda e.a., 2011).

### HET ONDERSCHIED TUSSEN TECHNOLOGISCHE EN SOCIALE INNOVATIE

Wetenschappers hebben innovatie gecategoriseerd op basis van verschillende dimensies, zoals radicale en incrementele innovatie (i.e., Dewar en Dutton, 1986; Ettlie, Bridges, en O'Keefe, 1984), product- en procesinnovatie (i.e., Utterback en Abernathy, 1975) en technologische innovatie en sociale innovatie (i.e., Daft, 1978; Emery en Trist, 1960; Evans, 1966; Volberda e.a., 2006, 2011, 2013). Veel onderzoek op het gebied van innovatie richt zich op het technologische domein (Crossan en Apaydin, 2010; Volberda e.a., 2013). Het onderscheid tussen sociale innovatie en technologische innovatie bouwt voort op het sociotechnische systeem (cf. Emery en Trist, 1960; Evan, 1966). Technologische innovatie is daarbij direct gerelateerd aan primaire processen (Daft, 1978; Damanpour en Evan, 1984; Emery en Trist, 1960; Evan, 1966) en verwijst naar het vernieuwen van fysieke apparatuur, technieken, instrumenten of systemen in operationele processen en productiesystemen (Damanpour, 1987; Evan, 1966). Investerings in R&D (als percentage van de omzet) zijn een veel gebruikte maatstaf om technologische innovaties te meten (Coombs en Bierly, 2006; Crossan en Apaydin, 2010; Tether en Tajar, 2008). Andere indicatoren voor technologische innovatie zijn het aantal patenten of het aantal kenniswerkers op R&D-afdelingen.

Sociale innovatie is meer indirect gerelateerd aan (fysieke) primaire processen en omvat onder meer een nieuw beleid van het management op het gebied van het aantrekken en ontwikkelen van personeel, het door het management structureren van taken, autoriteit en beloningen en het toewijzen van resources (Damanpour, 1987; Evan, 1966). Sociale innovatie kan verder opgedeeld worden in hefbomen die sociale innovatie beïnvloeden: flexibel organiseren,

dynamisch managen, slimmer werken, co-creatie en het managen van institutionele stakeholders (i.e., Volberda en Bosma, 2011; Volberda e.a., 2006, 2011). Vergeleken met technologische innovatie is sociale innovatie moeilijker conceptueel te definiëren en te kwantificeren. Zo is sociale innovatie minder tastbaar, meer ambigu en lastiger los te beschouwen van de rest van de organisatie (Birkinshaw en Mol, 2006; Damanpour en Aravind, 2011; Hamel, 2006; Mol en Birkinshaw, 2006, 2008; Walker, 2007). Dit draagt eraan bij dat indicatoren en schalen voor *survey*-onderzoek nog in ontwikkeling zijn (Ambruster, 2006; Vaccaro e.a., 2012).

Waar technologische innovaties in laboratoria ontwikkeld worden en er vervolgens een toepassing voor wordt gevonden, ontstaat sociale innovatie meer vanuit een noodzaak en meer door interactie met de omgeving (Birkinshaw en Mol, 2006). Bedrijven zijn in staat gebleken om ook zonder technologische innovatie nieuwe producten, diensten en concepten te ontwikkelen en zo het concurrentievermogen, de productiviteit en de winstgevendheid te versterken. Zo realiseerde Dell zijn beroemde en destijds nieuwe businessmodel door zijn eigen distributiesysteem met dat van zijn leveranciers te combineren, zonder dat er nieuwe technologieën voor de personal computer aan te pas kwamen (Teece, 2010). Ikea's vooruitstrevende idee van directe levering en zelfassemblage in de meubelindustrie haalde een streep door de levertijd van gemiddeld vier maanden in het lagere segment (Volberda, 1998, 2004). DSM Anti-Infectives in Delft behaalde met zelforganiserende teams en procesverbetering door kennisuitwisseling een beduidend hogere productiviteit, waarmee het bedrijf de toenemende, vooral Aziatische, concurrentie het hoofd wist te bieden (Vaccaro e.a., 2012a, 2012b).

## SUCCESVOL INNOVEREN VEREIST MEER DAN LOUTER TECHNOLOGISCHE INNOVATIES

Concurrentievoordelen worden steeds sneller geïmiteerd of zelfs verbeterd door andere spelers, waardoor bedrijven tijdelijke concurrentievoordelen behalen (Volberda e.a., 2013). Prahalad en Ramaswamy (2004, p. 7) noemen dit proces van het afbrokkelen van differentiatie ook wel de '*Walmartization of everything*'. Het gevolg is dat klanten slim en goedkoop gaan inkopen.

Technologische innovaties alleen zijn niet voldoende om concurrentievoordelen te verwezenlijken (Augier en Teece, 2009; Cohen en Levinthal, 1990; Teece, 2007). Aangezien bedrijven te maken hebben met toenemende concurrentie en toenemende technologische veranderingen, moeten zij niet-technologische innovaties in beschouwing nemen die moeilijker te imiteren zijn (Teece, 2007) en die kunnen bijdragen aan een langer houdbaar concurrentievoordeel.

Vergeleken met technologische innovatie is sociale innovatie meer contextspecifiek (Mol en Birkinshaw, 2009), lastiger los te beschouwen van de rest van de organisatie, minder tastbaar, meer ambigu en moeilijker te imiteren en

te repliceren. Deze kenmerken maken het door concurrenten kopiëren van sociale innovatie moeilijker en dragen daarmee bij aan een meer duurzame concurrentievoorsprong (Birkinshaw en Goddard, 2009; Birkinshaw en Mol, 2006; Damanpour en Aravind, 2011; Hamel, 2006; Mol en Birkinshaw, 2006, 2008, 2009; Walker, 2007). Teece (2010, p. 186) stelt dan ook dat ‘technologische innovatie wordt geprezen in de meeste geavanceerde samenlevingen, wat een natuurlijke reflectie is van de waarden van een technologisch vooraanstaande samenleving. Maar de creatie van nieuwe organisatievormen (zoals *skunk work* en de multidivisionele organisatiestructuur), organisatorische methodes (zoals de lopende band) en nieuwe businessmodellen zijn even belangrijk, zo niet belangrijker, voor de samenleving en voor de onderneming’.

Een bedrijf kan zich laten inspireren door sociale innovaties van andere bedrijven. Maar het succes hiervan hangt af van hoe dergelijke sociale innovaties worden aangepast aan de unieke context van de organisatie (Ansari, Fiss en Zajac, 2010). Zelfs bij bedrijven met vergelijkbare sociale innovaties kunnen de uitkomsten verschillen, omdat bedrijven ze op verschillende manieren implementeren (Benner en Tushman, 2002; Zbaracki, 1998).

Hoewel er met ‘etiketten’ als sociale innovatie een beter onderscheid gemaakt kan worden met technologische (proces)innovaties en product- en dienstinnovaties (Damanpour en Aravind, 2012), staan sociale innovatie en technologische innovatie niet los van elkaar. Diverse wetenschappers (Adams, John en Phelps, 2006; Mol en Birkinshaw, 2012; Walker, Damanpour en Devece, 2011) stellen dat sociale innovatie leidt tot technologische innovatie, onder meer door het vergroten van de effectiviteit en efficiëntie van interne processen. Anderen (i.e., Daft en Lewin, 1993; Dunbar en Starbuck, 2006; Mendelson, 2000) benadrukken dat technologische innovatie sociale innovatie mogelijk maakt. Een voorbeeld zijn ontwikkelingen op IT-gebied die tot nieuwe organisatievormen leiden.

Er kunnen drie relaties tussen sociale innovatie en technologische innovatie worden onderscheiden: 1) sociale innovatie leidt tot technologische innovatie, 2) technologische innovatie leidt tot sociale innovatie en 3) technologische innovatie en sociale innovatie zijn wederzijds met elkaar verbonden (Hollen e.a., 2013). Een artikel van Volberda, Van Den Bosch en Heij in dit speciale nummer van *M&O* gaat verder in op de relatie tussen sociale innovatie en technologische innovatie.

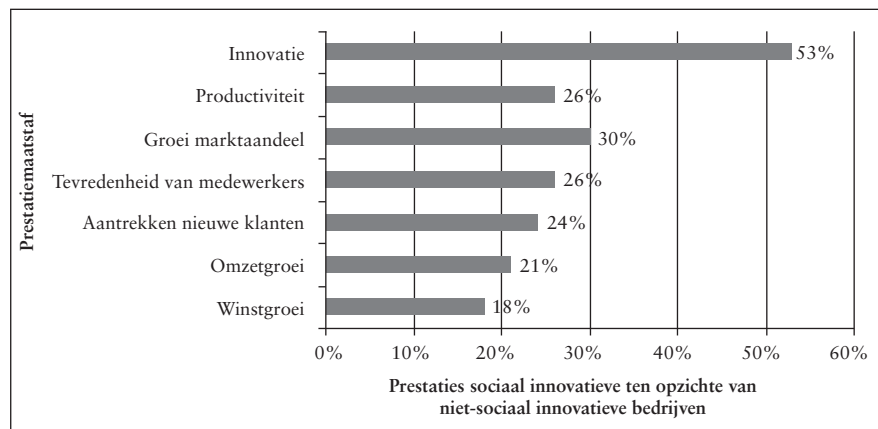
### 3. Performance-effecten van sociale innovatie

Sinds 2006 voert INSCOPE – Research for Innovation jaarlijks de *Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor* uit. Een van de bevindingen van die monitor is dat sociale innovatie ongeveer tussen de 50 en 75% van het innova-

tiesucces van Nederlandse bedrijven bepaalt en technologische innovatie het resterende deel (i.e., Volberda e.a., 2006, 2007, 2010, 2011, 2013).

Sociaal innovatieve bedrijven<sup>1</sup> kennen dan ook een hogere mate van innovatie en productiviteit dan niet-sociaal innovatieve bedrijven (zie ook grafiek 1). Wat innovatief vermogen betreft is dit verschil 53% en wat productiviteit betreft 26% (Volberda, Heij en Van Den Bosch, 2013c). Ook uit gecontroleerde experimenten van TNO bij Nederlandse bedrijven kwam naar voren dat sociale innovatie de productiviteit verhoogt (+16%) en de doorlooptijd substantieel vermindert (Totterdill e.a., 2002). De invoering van zelforganiserende teams binnen DSM Anti-Infectives (Delft) resulteerde in een verhoogde productiviteit (+12%), verbeteringen in procestechnologieën, besparingen in onderhoud en proces, lagere kosten en het beter bereiken van doelstellingen (Vaccaro e.a., 2012b). Ook op verschillende prestatie maatstaven scoren sociaal innovatieve bedrijven hoger. Zo zijn sociaal innovatieve bedrijven beter in staat om nieuwe klanten aan te trekken (+24%), hebben ze een sterkere groei van het marktaandeel (+30%), een hogere omzet- (+21%) en meer winstgroei (+18%) (Volberda e.a., 2013c).

Grafiek 1.  
Prestaties van sociaal innovatieve bedrijven ten opzichte van die van niet-sociaal innovatieve bedrijven



Bron: Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor 2012-2013.

Sociale innovatie draagt ook bij aan niet-financiële doelen (Birkinshaw e.a., 2008). Zo zijn de medewerkers bij sociaal innovatieve bedrijven gemiddeld 26% meer tevreden dan bij niet-sociaal innovatieve bedrijven (Volberda e.a., 2013). En de tevredenheid en betrokkenheid van medewerkers kent een positieve samenhang met klanttevredenheid, productiviteit, winstgevendheid, en veiligheid op de werkvloer (Harter, Schmidt, Hayes, 2002). Tevens is er een positieve samenhang tussen tevredenheid van medewerkers, tevredenheid over het leven, en gevoel van geluk (Piccolo, Judge, Takahashi, Watanabe, Locke, 2005). Ook vermindert sociale innovatie het verloop van medewerkers (Hamel, 2011; Kossek, 1987), vergroot ze de klanttevredenheid (Linderman, Schroeder, Zaheer, Liedtke, Choo, 2004) en de tevredenheid en motivatie van andere stakeholders (Mele en Colurcio, 2006). De invoering van zelforganiserende teams bij DSM Anti-Infectives (Delft) leidde tot meer vertrouwen, meer uitwisseling van kennis,

meer gemotiveerde en betrokken medewerkers en meer besef van de missie (Vaccaro e.a., 2012b). Verder beïnvloedt sociale innovatie de milieu-impact van een bedrijf (i.e., Martin, Muïls, Preux en Wagner, 2012; Theyel, 2000).

## 4. Ontwikkeling van onderzoek naar sociale innovatie in Nederland

Nederland en veel andere Europese landen hebben te maken met een zogenaamde ‘kennisparadox’ (ook wel een innovatieparadox genoemd): de kennis en middelen voor innovatie zijn aanwezig, maar worden niet optimaal benut om er een succes van te maken. Zo is Nederland relatief zwak in het transferen en benutten van technologische, management-, organisatie- en marketingkennis (Volberda en Bosma, 2011). Sociale innovatie kan deze paradox verminderen, omdat ze leidt tot het beter benutten van de technologische kennisbasis en het versterken van de concurrentiepositie.

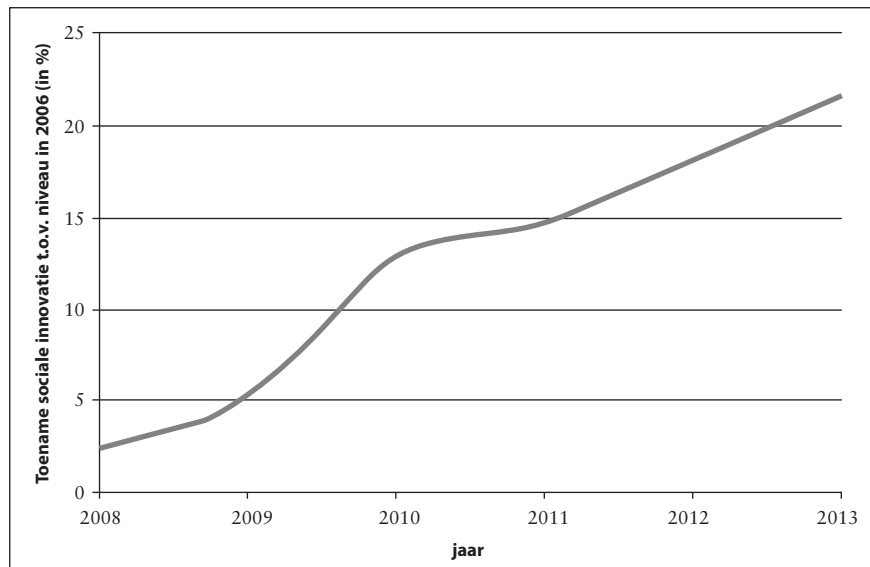
Binnen het Nederlandse innovatiedebat werd van oudsher veel aandacht besteed aan het stimuleren van technologische innovatie. Het Innovatie Essay 2004 (Volberda en Van Den Bosch, 2004) van het toenmalige ministerie van Economische Zaken, getiteld *Rethinking the Dutch Innovation Agenda: Management and Organization Matter Most*, pleitte daarom voor meer aandacht voor de niet-technologische determinanten van innovatie.

In aansluiting daarop heeft de Taskforce Sociale Innovatie (2005) een vuist gemaakt voor vernieuwing van de arbeidsorganisatie en het maximaal benutten van competenties, gericht op het verbeteren van bedrijfsprestaties en de ontplooiing van talent. In de *Nota Vitalisering van de Kenniseconomie* van het Innovatieplatform (2004, p. 23) luidde het: ‘Innovatie vindt niet alleen plaats in het laboratorium, maar vooral op de werkvloer.’ De nota wees op de noodzaak van plattere organisatiestructuren, vormen van interactief management, ruimte voor experimenteren en *commitment* van het topmanagement.

Ook de laatste tijd zijn diverse activiteiten ontplooid om sociale innovatie scherper in kaart te brengen. Om kennis over en ervaringen met sociale innovatie verder te verspreiden, is bijvoorbeeld de *Kennisbank Sociale Innovatie* opgezet. Via de *Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor* (Volberda e.a., 2006, 2007, 2010, 2012) worden jaarlijks ontwikkelingen in sociale innovatie bij het Nederlandse bedrijfsleven belicht. Ook managementboeken als *Slimmer werken en sociale innovatie: integrale organisatievernieuwing* (Oeij, Dorenbosch, Klein Hesselink e.a., 2010), *Sociale Innovatie* (Van Halem, 2009) en *Innovatie 3.0: slimmer managen, organiseren en werken* (Volberda en Bosma, 2011) hebben bijgedragen aan de ontwikkeling en verspreiding van inzichten over sociale innovatie.



Grafiek 2.  
Ontwikkeling van  
sociale innovatie tussen  
2006 en 2013



Bron: Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor 2012-2013

De cijfers laten zien dat Nederlandse bedrijven meer dan vroeger bezig zijn met sociale innovatie (zie grafiek 2). Zo investeerden ze in 2013 bijna 22% meer in sociale innovatie dan in 2006.

## SOCIALE INNOVATIE EN SECTOREN

Uit de *Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor* blijkt dat Nederlandse sectoren verschillend investeren in sociale innovatie. Zo kent de ICT een bovengemiddelde hoeveelheid sociaal innovatieve bedrijven, terwijl de bouwsector op dit punt achterblijft (Volberda e.a., 2010). Een meer fijnmazige opsplitsing in sociale innovatie per sector is in het bijzonder van belang voor de topsectoren. Terwijl volgens het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS, 2012) bijna één op de vier bedrijven in 2010 tot een topsector gerekend kon worden, namen de topsectoren ruim 96% van de (eigen) R&D-uitgaven in Nederland voor hun rekening. De topsectoren zorgen ook voor 27% van de toegevoegde waarde van Nederland (CBS, 2012).

De Nederlandse topsectoren vormen hiermee een belangrijke context om de kennisparadox te onderzoeken en tegen te gaan. Er vinden al diverse onderzoeken en activiteiten plaats rond de bijdrage van sociale innovatie aan het beter renderen van de technologische kennisbasis bij de topsectoren. Zo heeft de topsector Energie het sociale innovatieprogramma opgezet (Topsector Energie, 2013) en is MVO Nederland met diverse partners bezig om via de *Expeditie Sociale Innovatie* bij ondernemers binnen de topsectoren sociale innovatie meer op de kaart te zetten. De Erasmus Universiteit Rotterdam/IN-SCOPE voert samen met Panteia/EIM de innovatie- en concurrentie-monitor



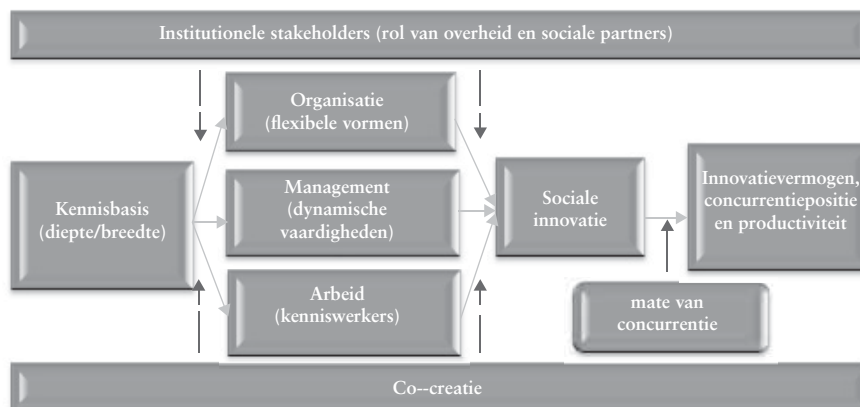
uit voor de topsectoren. Uit deze monitor komt onder meer naar voren dat sociale innovatie voor ongeveer 77% bijdraagt aan de bedrijfsprestaties in de topsectoren en technologische innovatie voor ongeveer 23%. Binnen sociale innovatie dragen vooral dynamisch managen en slimmer werken bij aan betere bedrijfsprestaties in de topsectoren (Gibcus e.a., 2013).

Naast onderzoek in de topsectoren voert INSCOPE - Research for Innovation samen met lokale partners ook metingen uit naar sociale innovatie in diverse andere landen, zoals België, Duitsland, het Verenigd Koninkrijk en Italië. Dergelijke metingen bieden mogelijkheden om verschillen tussen landen – en tussen sectoren in verschillende landen – te onderzoeken. Dat vergelijkend onderzoek kan meer inzicht geven in hoe de concurrentiekracht van bedrijven, industrieën en nationale economieën kan worden versterkt. Er heeft namelijk nog relatief weinig systematisch onderzoek plaatsgevonden naar sociale innovatie in een internationaal vergelijkende context.

## 5. Sociale innovatie: conceptueel framework en hefboomen

Sociale innovatie bestaat uit verschillende zogenaamde hefboomen (cf., Vaccaro e.a., 2012a; Volberda en Bosma, 2011; Volberda e.a. 2006, 2007, 2010, 2011, 2012). Figuur 1 illustreert hoe de kennisbasis van een organisatie beter ontsloten kan worden door de hefboomen van sociale innovatie. We onderscheiden daarbij twee typen: hefboomen *binnen* en hefboomen *tussen* organisaties. Tot het eerste type behoren: 1) flexibel organiseren, 2) dynamisch managen en 3) slimmer werken (zie box 2, p. 14). Zo maken dynamische managementvaardigheden in een organisatie nieuwe combinaties van kennisbundels mogelijk, waardoor nieuwe producten en diensten ontwikkeld kunnen worden. Hefboomen van sociale innovatie *tussen* organisaties zijn met name 4) co-creatie, maar ook 5) het managen van institutionele stakeholders; ook die kunnen het gebruik en rendement van de kennisbasis beïnvloeden, al vraagt dit om nauwe betrokkenheid en/of invloed van externe partners (Volberda en Bosma, 2011; Volberda e.a., 2011).

Figuur 1.  
Framework  
sociale innovatie



Bron: gebaseerd op Volberda e.a., 2011

## Box 2.

## Vijf hefboomen van sociale innovatie

Hefboom van sociale innovatie:	Subdimensies van hefboomen/kernattributen:
1) Organisatie (flexibel organiseren)	Managen van interne verandersnelheden
	Optimaliseren van zelforganisatie/teams
	Synchroniseren van hoge niveaus van exploratie en exploitatie
2) Management (dynamisch managen)	Brede en diepe kennisbasis
	Hogere orde leren
	Hoog kennisabsorptievermogen
	Brede managementdenkkaders en ondernemerschap
3) Arbeid (slimmer werken)	Vakmanschap en professionele autonomie
	Kwaliteit van arbeid
	Kenniserkers
4) Co-creatie	Talentontwikkeling
	Sociale inbedding
	Kennisdelende vaardigheden/effectieve governance-mechanismen
	'Marketing sensing'- en 'customer linking'-vaardigheden
	Alliantievaardigheden
5) Rol van institutionele stakeholders	'Smart business network'- en 'open source'-vaardigheden
	Strategische regelgeving
	Rol van institutionele actoren
	Vernieuwing van instituten op regionaal, nationaal en internationaal niveau

Behalve in hun afzonderlijke effecten ligt de kracht van de hefboomen vooral in hun onderling versterkende (complementaire) werking (Volberda e.a., 2010, 2011). De mate waarin de betere benutting van de kennisbasis door sociale innovatie omgezet kan worden in versterking van het concurrentie- en innovatievermogen en daarmee verhoogde bedrijfsprestaties hangt ook af van externe factoren, in het bijzonder de concurrentiedruk en omgevingsdynamiek (zie figuur 1, p. 13).

## HEFBOOM 1: FLEXIBEL ORGANISEREN

Organisatievormen moeten flexibel zijn om met omgevingsdynamiek om te kunnen gaan. Volberda en Lewin (2003) onderscheiden drie overkoepelende en complementaire organisatieprincipes om flexibel te organiseren (zie box 2). Dit betreft het managen van interne ten opzichte van externe verandersnelheden in de omgeving (Ben-Menahem, Kwee, Volberda, Van Den Bosch, 2013), het optimaliseren van zelforganisatie/teams en het synchroniseren van hoge niveaus van exploratie en exploitatie.

### a) Het managen van interne verandersnelheden

Voor een strategische fit tussen organisatie en omgeving moet de interne verandersnelheid van organisaties minimaal gelijk zijn aan de verandersnelheid van de externe omgeving. De verschillen in snelheid en richting van dergelijke processen zijn het gevolg van het samenspel van strategieën, structuren en processen die de interne verandersnelheid beïnvloeden (Lewin en Volberda, 1999).

Daarnaast spelen de kennisabsorberende capaciteiten van een organisatie een belangrijke rol. Innovatieve ondernemingen scannen aspecten in de kennisomgeving om vervolgens interne processen hierop aan te passen. Het resultaat is dat ondernemingen sneller trends kunnen ontdekken en benutten dan de concurrentie en sneller nieuwe en verbeterde producten en diensten kunnen introduceren. Zo beïnvloeden intenties van het management (onder meer *first mover*, risicoperceptie, bottom-up exploratie en -exploitatie, top-down offshoringstrategie) de mate waarin bedrijfsactiviteiten gevoelig zijn voor offshoring (Lewin en Volberda, 2011). Ook heeft bijvoorbeeld het senior management een cruciale rol in het identificeren en promoten van bottom-up initiatieven die de coördinatie van onshore en offshore teams verbetert (Sidhu en Volberda, 2011).

#### **b) Het optimaliseren van zelforganisatie/teams**

Zelforganisatie heeft betrekking op de processen waarmee organisaties proberen zich aan te passen aan de omgeving. Besluitvorming wordt hierbij gedelegeerd naar het laagst mogelijke niveau. Dit vereist vertrouwen in de rationaliteit van afdelingen en individuen (Pralhad en Ramaswamy, 2003). Goede zelforganiserende teams stimuleren het volledig inzetten van talent, energie en passie (Denning, 2010). Managers worden coaches en stewards, die de processen op het juiste spoor houden (Hogg en Knippenberg, 2003). De uitdaging voor organisaties is om voldoende creativiteit te stimuleren, door het neutraliseren van factoren die de creativiteit beperken en het tegengaan van formalisme en centralisatie.

#### **c) Het synchroniseren van hoge niveaus van exploratie en exploitatie**

Er is zowel aandacht nodig voor innovatie en kenniscreatie (exploratie) als voor het blijven verbeteren van de productiviteit, processen en efficiëntie (exploitatie). Het vermogen om die twee te combineren wordt *ambidexteriteit* genoemd en is noodzakelijk om zowel op de langere als op de korte termijn te kunnen overleven (Levinthal en March, 1993; March, 1991; Mom, Van Den Bosch, Volberda, 2009; Jansen, Tempelaar, Van Den Bosch, Volberda, 2009). Een teveel aan exploratie (bijvoorbeeld door overgevoeligheid voor hypes) leidt tot een vernieuwingsvalkuil. Die wordt gekenmerkt door chaos, inefficiëntie, conflicten, onduidelijke verantwoordelijkheden en een gebrek aan richting en collectieve ideologie (Volberda, 1998). Een te sterke focus op exploitatie (bijvoorbeeld in hypercompetitieve omgevingen) leidt tot een competentiefuik. Die doet zich voor bij bedrijven met zeer gespecialiseerde routines. Die vergroten weliswaar de winst op korte termijn, maar leiden uiteindelijk tot rigiditeit (Levitt en March, 1988; Volberda, 1996). Relatief bekende vormen van ambidexteriteit zijn structurele ambidexteriteit (de organisatie zorgt ervoor dat organisatie-eenheden zich op exploratie of exploitatie richten), contextuele ambidexteriteit (er is capaciteit aanwezig om tegelijkertijd aan exploratie en exploitatie te doen) en temporele ambidexteriteit (exploratie en exploitatie worden na elkaar gedaan) (Lavie e.a., 2010).

## HEFBOOM 2: DYNAMISCHE MANAGEMENTVAARDIGHEDEN

Dynamische managementvaardigheden onderscheiden zich van gespecialiseerde routines. Gespecialiseerde routines volgen meer de gebaande paden. Daarbij is sprake van beperkte expertise, lagere orde leren, laag kennisabsorptievermogen, beperkte managementdenkkaders en weinig of geen ondernemerschap. Dynamische managementvaardigheden zijn gebaseerd op een brede en diepe kennisbasis, hogere orde leren, hoog kennisabsorptievermogen, brede managementdenkkaders en ondernemerschap (Volberda, 1998, 2004).

### a) Een brede en diepe kennisbasis

Een diepe kennisbasis ontwikkelt zich door kennisaccumulatie, is noodzakelijk om complexe problemen op te lossen en resulteert in meer incrementeel vernieuwde product- en dienstinnovaties (Volberda, Van Den Bosch, Jansen, Van Wijk, Mihalache, 2013). Bovendien kunnen met een diepe (technologische) kennisbasis nieuwe combinaties worden gemaakt van bestaande componenten, aangezien een bedrijf door herhaaldelijk gebruik de beperkingen kent van die componenten. Een organisatie met een brede (technologische) kennisbasis is bekend met een breed scala van gebieden. Een brede kennisbasis is belangrijk voor het creëren van nieuwe dynamische vaardigheden en leidt tot meer radicaal en incrementeel vernieuwde product- en dienstinnovaties (Volberda e.a., 2013). Waar een diepe kennisbasis nodig is om complexe problemen op te lossen, is een brede kennisbasis nodig om nieuwe dynamische managementvaardigheden te ontwikkelen. Het is een onderscheidend kenmerk van innovatieve bedrijven dat ze de managementvaardigheden bezitten om een diepe en een brede kennisbasis te combineren.

### b) Hogere orde leren

Bij dynamische vaardigheden worden bestaande veronderstellingen ter discussie gesteld. Dit wordt ook wel hogere orde leren genoemd. Daarnaast vereist het ontwikkelen van dynamische vaardigheden een strategische visie, een lange ontwikkelingstijd en duurzame investeringen (Amit en Schoemaker, 1993). Ambrosini, Bowman en Collier (2009) onderscheiden drie typen dynamische vaardigheden: incrementeel, vernieuwend en regeneratief. Het eerste type is gericht op het verbeteren van de *resourcebase* van een bedrijf. Vernieuwende dynamische vaardigheden zorgen voor het aanpassen en vergroten van de resourcebase. Bij regeneratieve dynamische vaardigheden gaat het erom dat de resourcebase op een andere manier veranderd wordt oftewel dat de incrementele en vernieuwende dynamische vaardigheden verder worden ontwikkeld. Naarmate de omgeving dynamischer wordt, verschuift het accent van incrementeel via vernieuwend naar regeneratief (Ambrosini e.a., 2009).

### c) Een hoog kennisabsorptievermogen

Een brede kennisbasis vereist een hoog kennisabsorptievermogen van het management, wil het de noodzaak van verandering herkennen (Cohen en Levinthal, 1990; Van Den Bosch, Volberda, De Boer, 1999). Dit wordt verkregen door het

breed scannen van nieuwe informatie, het vaststellen en effectief inzetten van medewerkers die de rol hebben van grensverleggers en poortwachters en het hebben van doorlatende grenzen (Leonard-Barton, 1995). Het effect van kennisabsorberende capaciteiten is cruciaal bij primaire bedrijfsactiviteiten, offshoringstrategieën, internationale joint ventures en andere internationale governance methodes (Mihalache, Jansen, Van Den Bosch, Volberda, 2012). Zo versterkt uitbesteden de ondernemingsgroei als een onderneming kennisabsorberende capaciteiten heeft (Roza, 2010). Bedrijven met een hoog kennisabsorptievermogen kunnen namelijk beter kennis, kunde en vaardigheden van buitenlandse locaties integreren in binnenlandse activiteiten (Lane, Salk en Lyles, 2001).

#### d) Brede managementdenkkaders en ondernemerschap

Managers moeten nieuwe ideeën identificeren en ondersteunen. Experimenteren, transformationeel leiderschap en brede denkkaders kunnen de variëteit aan dynamische vaardigheden vergroten (Burgers, Van Den Bosch en Volberda, 2004; Volberda e.a., 2001). Het artikel van Vaccaro, Jansen, Van Den Bosch en Volberda in dit nummer gaat verder in op de invloed van transformationeel en transactioneel leiderschap op sociale innovatie en het daaraan gerelateerde begrip managementinnovatie.

### HEFBOOM 3: SLIMMER WERKEN

Bij slimmer werken ligt het accent op het optimaal gebruiken van de talenten en competenties van de medewerkers. Dit vraagt om hoogwaardige arbeidsverhoudingen. Ingrediënten daarvan zijn vakmanschap en professionele autonomie, kwaliteit van arbeid, kenniswerkers en talentontwikkeling.

In de innovatieve organisatie zijn taken breed, maar niet strak afgebakend en omvatten ze meerdere vaardigheden (*multi-skills*). Bovendien kiest de kenniswerker zijn/haar eigen carrièrepad, wat inhoudt dat er regelmatig van positie kan worden gewisseld, zowel binnen als buiten de organisatie. Op deze manier worden de unieke vaardigheden en waardevolle kennis van de kenniswerker beter benut. Sociale innovatie geeft kenniswerkers meer beslissingsbevoegdheid over hun taken en verantwoordelijkheden, wat hun kwaliteit van leven verbetert. Slimmer werken omvat immers niet alleen een verhoging van de productiviteit, maar ook van de veiligheid en de gezondheid (Pot en Vaas, 2008). Dit vereist niet alleen structurele ruimte voor de kenniswerkers, maar ook fysieke en psychische gezondheid, wat weer om andere interne arbeidsverhoudingen vraagt. Een open en eerlijk communicatieklimaat en goede interne communicatie zijn cruciaal om medewerkers betrokken te houden, waardoor veranderingen herkend en gerealiseerd worden (Smidts, Pruyn, Van Riel, 2001). Er zijn drie vormen van betrokkenheid van medewerkers: co-besluitvorming, directe inspraak in hoe het werk georganiseerd is en zelfsturing (Pot en Vaas, 2008).

Het benutten van de kennis van medewerkers vraagt om zorg en aandacht voor hun ontwikkelingsmogelijkheden en gezondheid (De Looze, Van Rhijn,

Van Deursen, Tuinzaad, Reijneveld, 2003; Vaas, 2001). Een betere benutting van kennis kan verwezenlijkt worden door meer complexe en gefragmentariseerde relatievormen te ontwikkelen, via onder meer uitbesteden en netwerken. Hierbij specialiseren ondernemingen zich, maar het netwerk van bedrijven is zeer flexibel. Kenmerkend is dat de organisatie leidend is ten opzichte van de technologie (Volberda e.a, 2006).

#### HEFBOOM 4: CO-CREATIE

Een sterke verankering in een netwerk dwingt bedrijven om continu innovatief te zijn (Pralhad en Ramaswamy, 2004). Een aantal, deels overlappende, factoren van leren tussen organisaties kan sociale innovatie beïnvloeden (zie box 2, p. 14). Dit betreft onder meer sociale inbedding, kennisdelende vaardigheden, effectieve governance-mechanismen, vaardigheden op het gebied van marketing sensing en customer linking, alliantievaardigheden, vaardigheden op het gebied van *smart business network* en *open source* (i.e., Dyer en Singh, 1998; Draulans, De Man en Volberda, 2003; Von Hippel, 2005).

Sociale inbedding geeft aan in hoeverre organisaties zijn ingebed in het netwerk van externe contacten. Het omvat een cultureel, een institutioneel, een cognitief en een structureel aspect (Powell en Smith-Doerr, 1994). De positionering van een organisatie op deze aspecten beïnvloedt de informatie- en kennisstromen tussen organisaties en de uitwisseling van best practices. Als organisaties goed zijn in kennis delen, verklaart dat in belangrijke mate waarom ze snel leren in kennisallianties en snel innoveren (March en Simon, 1958; Van Den Bosch, Van Wijk en Volberda, 2003). Effectieve governance-mechanismen helpen om toegevoegde waarde tussen organisaties te creëren. Te denken valt aan mechanismen om vertrouwen, formele vormen en hiërarchie te creëren die verschillen tussen de samenwerkende organisaties overbruggen. Organisaties met systematische alliantievaardigheden, bijvoorbeeld via evaluatie, codificatie, opleidingen en alliantiespecialisten, kunnen sneller innoveren (Draulans, De Man en Volberda, 2003). Er is nadrukkelijke aandacht van het management nodig om alliantiekennis te verkrijgen en te verspreiden (Kale, Dyer, Singh, 2002). Dit vereist ook *smart business network* (geavanceerde ICT-infrastructuren) en open source-vaardigheden om het innovatieve vermogen in het netwerk van bedrijven te ondersteunen.

#### HEFBOOM 5: INSTITUTIONELE STAKEHOLDERS

Institutionele stakeholders als overheden, sociale partners, brancheorganisaties en overige regelgevende instanties beïnvloeden de mate waarin sociale innovatie en co-creatie verwezenlijkt kunnen worden. De invloed van institutionele stakeholders op sociale innovatie betreft drie terreinen: strategische regelgeving, de rol van institutionele actoren en de vernieuwing van instituten op regionaal, nationaal en internationaal niveau (zie box 2, p. 14). Bij strategische regelgeving gaat het om meer met minder doen, wat organisa-

ties dwingt om via een verhoogde productiviteit en een competitieve omgeving innovatie te stimuleren, om zo duurzame concurrentievoordelen te creëren (Ayres en Braithwaite, 1992; Volberda en Van Den Bosch, 2004). Door maatregelen eerder in te voeren dan andere landen ontstaan *first mover*-voordelen, zoals het creëren van exportpotentieel (Flier, Van Den Bosch en Volberda, 2003). Daarnaast lijkt het proactief investeren van institutionele stakeholders meer aandacht te krijgen. Hierbij worden problemen niet achteraf verholpen, maar wordt geïnvesteerd in toekomstige ontwikkelingen, onder meer op het gebied van arbeidsmarktbeleid en de combinatie van gezin, zorg en werk (Esping-Andersen, Gallie, Hemerijck en Myles, 2002). Ook experimenteren institutionele stakeholders met onder meer zelfstandige bestuursorganen. Dergelijke initiatieven zijn niet allemaal even succesvol door gebrekkige controle, invloed van gebruikers en oplopende managementkosten (Sabel, 2004).

## 6. De bijdragen in dit nummer

Tabel 1 (p. 20) geeft een overzicht van hoe de verschillende artikelen in dit speciale nummer bijdragen aan de literatuur. De tabel is als volgt gestructureerd: de eerste en tweede kolom bevat de artikelen respectievelijk het onderwerp van de artikelen. De derde kolom benadrukt op welk analyseniveau het artikel zich richt. De vierde en vijfde kolom geven aan of het kwalitatief of kwantitatief onderzoek betreft en welke hefboom van sociale innovatie in het bijzonder aandacht krijgt. De laatste kolom vat de bijdragen samen.

Het eerste artikel verkent kwantitatief hoe sociale en technologische innovatie met elkaar verbonden zijn. Daarna volgen twee artikelen die elk twee hefbomen van sociale innovatie binnen organisaties onderzoeken: de hefbomen management en slimmer werken en de hefbomen management en organisatie. Het vierde artikel richt zich op de hefboom slimmer werken. Tenslotte volgt een tweetal artikelen over een belangrijke hefboom van sociale innovatie tussen organisaties: co-creatie.

De vraag hoe nieuwe werkwijzen van managers, nieuwe managementprocessen en nieuwe organisatiestructuren binnen organisaties bijdragen aan innovatiesucces is nog grotendeels onbeantwoord. Meer investeren in de verschillende onderdelen van sociale innovatie leidt tot meer complexe, geïntegreerde en unieke oplossingen, die lastiger te imiteren en te vervangen zijn. Dat heeft een positief effect op het concurrentievermogen en de prestaties (Damanpour e.a., 2009; Whittington, Pettigrew, Peck, Fenton, Conyon, 1999). Het artikel van Volberda, Van den Bosch en Heij in dit nummer onderzoekt hoe sociale innovatie bijdraagt aan het innovatiesucces van Nederlandse organisaties. Dit artikel belicht het relatieve belang van sociale innovatie en nieuwe technologische kennis en test hypothesen rond innovatiesucces aan de hand van data van Nederlandse organisaties.



Tabel 1.

Overzicht van artikelen in dit speciale nummer

Auteurs:	Onderwerp:	Eenheid van analyse:	Onderzoeksmethode:	Hefboom van sociale innovatie:	Contributie:
Volberda, Van Den Bosch en Heij	Invloed van sociale innovatie en nieuwe technologische kennis op innovatiesucces.	Organisatieniveau	Kwantitatief	Sociale innovatie in de brede betekenis	Relatie sociale innovatie, technologische innovatie en innovatiesucces.
Verhoeff en Heeremans	Ontwikkeling en performance van de arbeidsrelatie bij Nissan Motor Parts Center in Amsterdam.	Organisatie-eenheid	Kwalitatief	Management en slimmer werken	Inzichten in scientific management, motivatietheorie en slimmer werken/arbeitsrelaties binnen een specifieke organisatie.
Vaccaro, Jansen, Van Den Bosch en Volberda	Invloed leiderschapsstijl op managementinnovatie.	Organisatieniveau	Kwantitatief	Management en organisatie	Relatie leiderschapsstijlen en managementinnovatie; rol van organisatorische complexiteit in die relatie.
Iske, Thijssens, De Grip, Borghans en Van Gils	Brillante mislukkingen in onzekere tijden.	Organisatieniveau	Conceptueel	Slimmer werken	Relatie mislukkingen en sociale innovatie.
Dhondt, Broekman, Van der Torre, Van de Berg en Wiezer	Co-creatie van organisaties met consumenten als hefboom voor sociale innovatie.	Relatie organisatie-consument	Conceptueel	Co-creatie	Bouwstenen om een strategie te ontwikkelen voor duurzame co-creatie met consumenten.
Heij, Van Den Bosch en Volberda	Co-creatie van zorg met cliënten.	Relatie organisatie-cliënt	Kwantitatief	Co-creatie	Hoe co-creatie van zorg met cliënten prestaties van zorgorganisaties beïnvloedt.

Uit het artikel komt naar voren dat innovatiesucces meer wordt bepaald door sociale dan door technologische innovatie.

Het artikel van Verhoeff en Heeremans richt zich op Nissan Motor Parts Center in Amsterdam. De auteurs onderzoeken hoe interne en externe factoren bijdragen aan betere prestaties van deze organisatie. De transformatie van managementprincipes wordt beschreven en ontwikkelingen worden gerelateerd aan fundamentele managementtheorieën, zoals de motivatietheorie en het scientific management. Een van de voornaamste conclusies van het artikel is dat het onderkennen van het potentieel van medewerkers cruciaal is voor succes op de langere termijn. Zo kregen de medewerkers van het Nissan Motor Parts Center meer verantwoordelijkheid en ontstond er meer ruimte voor hun ontwikkeling. De leiding paste de beloningsstructuur van medewerkers aan en ging een meer coachende rol vervullen. De auteurs belichten uitvoerig de invoering van het Kaizen-principe. In dit artikel ligt het accent op de hefboom management en in het bijzonder op de hefboom slimmer werken.

Het artikel van Vaccaro, Jansen, Van Den Bosch en Volberda beschrijft hoe zowel transformationeel als transactioneel leiderschap bijdraagt aan managementinnovatie (een begrip dat nauw gerelateerd is aan sociale innovatie) en wat de invloed van organisatiecomplexiteit respectievelijk -grootte hierop is. Het artikel gaat daarmee in op de hefbomen management en organisatie. De auteurs leveren een tweetal bijdragen aan de literatuur over managementinnovatie c.q. sociale innovatie binnen organisaties. Ten eerste richten ze zich expliciet op managementinnovatie op organisatieniveau en

hebben ze een nieuwe schaal ontwikkeld voor kwantitatief onderzoek daarnaar. Ten tweede onderzoeken ze de invloed van twee typen leiderschap op managementinnovatie en het effect van organisatiecomplexiteit. Ze tonen aan dat zowel transformationeel als transactioneel leiderschap managementinnovatie en daarmee sociale innovatie helpt bevorderen. Kleinere, minder complexe ondernemingen ondervinden vooral profijt van transactioneel leiderschap, grotere hebben bij managementinnovatie meer aan transformationele leiders.

Ook bij de beste innovaties is onderweg sprake van fouten of (kleine) mislukkingen (Borins, 2001). Het leren van kleine fouten kan het maken van grote fouten helpen voorkomen (Peters, 1988). Maar ogenschijnlijk kleine fouten, bijvoorbeeld op het gebied van interculturele communicatie, kunnen ook leiden tot het mislukken van projecten (Cannon en Edmondson, 2001). In het artikel van Iske, Thijssens, De Grip, Borghans en Van Gils staan mislukkingen centraal. De strekking van het artikel is dat het innovatieproces complex is (i.e., Daft, 1978) en dat niet ieder idee leidt tot een waardevolle sociale innovatie (Birkinshaw en Mol, 2006; Hamel, 2006). Het artikel beschrijft hoe een plan kan leiden tot de geplande uitkomst of tot verschillende soorten mislukkingen. Het heeft vooral betrekking op de hefboom slimmer werken.

Co-creatie behoort tot de hefbomen van sociale innovatie tussen organisaties. Een sterke verankering in een netwerk dwingt bedrijven om continu innovatief te zijn (Prahalad en Ramaswamy, 2004). Een aantal factoren van leren tussen organisaties kan sociale innovatie beïnvloeden. Onder dergelijke factoren vallen bijvoorbeeld vaardigheden om een verbinding aan te gaan met de klant, vaardigheden om kennis te delen, en effectieve governancemechanismen (Day, 1994; Uzzie en Lancaster, 2003). Er is nadrukkelijke aandacht en ondersteuning van het management nodig om kennis uit samenwerking te verkrijgen, te verspreiden en om te zetten in nieuwe producten en diensten (Wieringa en Van Bruggen, 2000). Het artikel van Dhondt, Broekman, Van der Torre, Van de Berg en Wiezer speelt hierop in. Het beschrijft de bouwstenen van een succesvolle samenwerking met consumenten en noemt diverse managementvaardigheden en organisatieprincipes die hierbij van dienst kunnen zijn. Ook preciseert het kennisdeling tussen verschillende partijen, wat een belangrijke manier is voor een organisatie om zich te onderscheiden (Selles en Sallis, 2003). Het artikel gaat in op de rol van consumenten in de waardeketen, op het inschatten van waarde bij co-creatie, op het anders organiseren van het bedrijfsproces en op risicomanagement bij co-creatie met consumenten.

Sociale innovatie wordt doorgaans onderzocht in het bedrijfsleven. Onderzoek in een van de snelst groeiende sectoren in Nederland, de zorg, is tot nu toe beperkt gebleven. Het artikel van Heij, Van Den Bosch en Volberda vult dat hiaat op. De zorgsector kampt met een vergrijzend personeelsbestand, een toenemende vraag en afnemende financiering uit publieke middelen. Het arti-

kel van Heij e.a. laat zien hoe samenwerking tussen een zorgorganisatie en haar cliënten het innovatievermogen en de prestaties van die zorgorganisatie vergroot. Dit artikel is vooral gerelateerd aan de hefboom co-creatie. Uit het artikel komt naar voren dat om zowel op de korte als de langere termijn te kunnen concurreren, zorgmanagers co-creatie van zorg met cliënten vooral moeten gebruiken om klantwaarde te creëren en nieuwe zorgdiensten te ontwikkelen.

## 7. Naar een onderzoeksagenda

Tabel 2 geeft een overzicht van onderzoeksprioriteiten op het gebied van sociale innovatie. De tabel is als volgt gestructureerd: de eerste onderzoeksprioriteit betreft de definitie, conceptualisering en operationalisering van sociale innovatie. De tweede onderzoeksprioriteit benadrukt de noodzaak van meer longitudinaal onderzoek naar sociale innovatie. De derde onderzoeksprioriteit geeft aan dat er meer onderzoek nodig is naar de complementaire effecten op bedrijfsprestaties van sociale innovatie en technologische innovatie. Ten slotte behandelen we de vraag hoe sociale innovatie businessmodel-innovatie beïnvloedt, een vraag die zowel academici als managers steeds meer bezighoudt.

Tabel 2.  
Onderzoeksagenda  
naar sociale innovatie

Diverse onderzoeksprioriteiten van sociale innovatie zijn nodig
Verder onderzoek naar definitie, conceptualisering, operationalisering, en niveau van analyse van sociale innovatie.
Meer longitudinaal onderzoek naar sociale innovatie.
Verder onderzoek naar de relatie tussen sociale innovatie en technologische innovatie.
Nieuwe inzichten in sociale innovatie als antecedent van businessmodel-innovatie.

### ONDERZOEKSPRIORITEIT 1: DEFINITIE, CONCEPTUALISERING EN OPERATIONALISERING VAN SOCIALE INNOVATIE

De eerste onderzoeksprioriteit heeft betrekking op de definitie van sociale innovatie. De voortgang van het onderzoek naar sociale innovatie en de accumulatie van kennis ervan hangt af van hoe sociale innovatie is geconceptualiseerd en gedefinieerd. Te veel variatie in definities kan een belemmering vormen om de kennis in het veld te vergroten. Omdat onderzoek naar sociale innovatie nog in de kinderschoenen staat vergeleken met onderzoek naar technologische innovatie, is enige mate van variatie in definities nodig, al moeten de definities wel complementair zijn. Dit heeft niet alleen betrekking op nieuwe theoretische inzichten, maar ook op methodologische en empirische vraagstukken. Zoals gezegd is sociale innovatie moeilijker te beoordelen en te kwantificeren dan technologische innovatie. Bij een te brede operationalisering van sociale innovatie is er het gevaar dat onvoldoende rekening wordt gehouden met de heterogeniteit van de onderliggende hefbomen en attributen. Het risico van een te nauwe opera-

tionalisering van sociale innovatie is dat te veel wordt gekeken naar de uniekheid van een hefboom of attribuut. Daarmee blijven andere hefbomen, hun interacties en complementariteit buiten beschouwing. Zo stappen managers snel over van een specifiek type sociale innovatie naar andere typen sociale innovatie om de effectiviteit van de organisatie verder te vergroten (De Cock en Hipkin, 1997). Toekomstig onderzoek moet nagaan of sociale innovatie als een generiek construct gezien en gemeten moet worden of dat ze gebaseerd moet zijn op specifieke types van sociale innovatie (Mol en Birkinshaw 2009; Van Den Bosch, 2012; Vaccaro e.a., 2012a).

Toekomstig onderzoek dient ook adequaat rekening te houden met het niveau van analyse van sociale innovatie. Zoals in dit artikel al naar voren kwam, stopt sociale innovatie niet bij de deuren van een bedrijf. Termen als co-creatie en het managen van institutionele stakeholders vallen immers ook onder de paraplu van sociale innovatie. Meer onderzoek is nodig naar hoe het managen van institutionele stakeholders gerelateerd is aan de andere hefbomen van sociale innovatie en hoe het bijdraagt aan het innovatiesucces en concurrentievermogen van Nederlandse bedrijven. Hierbij valt te denken aan vraagstukken hoe een bedrijf het ‘polderen’ zo adequaat mogelijk om kan zetten in concurrentievoordelen.

## **ONDERZOEKSPRIORITEIT 2: MEER LONGITUDINAAL ONDERZOEK NAAR SOCIALE INNOVATIE**

Veel artikelen over innovatie zijn cross-sectioneel (Damanpour e.a, 2009) of richten zich op één type innovatie (Crossan en Apaydin, 2010). Met behulp van longitudinaal onderzoek zou moeten worden nagegaan hoe sociale innovatie andere typen innovatie kan versterken. Longitudinale studies, maar ook verdiepende casestudies zijn belangrijk om vraagstukken van causaliteit, procesdimensies en de rol van macht bij de implementatie van sociale innovatie te onderzoeken. Onderzoek naar sociale innovatie via simulaties, laboratoriumonderzoek en participatief veldonderzoek kan bovendien het begrip vergroten van complexe sociale innovatieprocessen die zich op meerdere analyseniveaus afspelen. Vergelijkend onderzoek via grootschalige surveys in meerdere landen kan de impact op sociale innovatie verduidelijken van de nationale institutionele omgeving en laten zien hoe sociale innovatie zich internationaal verspreidt en welke factoren dat proces beïnvloeden.

## **ONDERZOEKSPRIORITEIT 3: DE RELATIE TUSSEN SOCIALE EN TECHNOLOGISCHE INNOVATIE**

Hoewel het artikel van Volberda, Van Den Bosch en Heij in dit nummer al inzichten geeft in hoe sociale innovatie en nieuwe technologische kennis met elkaar verbonden zijn, is er nog veel onderzoek nodig naar hoe sociale innovatie en technologische innovatie elkaar kunnen beïnvloeden. Het so-

ciotechnische systeem impliceert immers dat veranderingen in het sociosysteem (sociale innovatie) moeten samengaan met veranderingen in het technische systeem (technologische innovatie) om de uitkomsten voor een bedrijf te optimaliseren (i.e., Damanpour en Evan, 1984; Emery en Trist, 1960). Toekomstig onderzoek moet de relatie tussen sociale innovatie en technologische innovatie ook vanuit een co-evolutionair perspectief bestuderen: hoe ontwikkelen sociale innovatie en technologische innovatie zich in de loop van de tijd? Daarbij moeten verschillende analyseniveaus worden betrokken en ook institutionele en omgevingsveranderingen en intenties van het management in beschouwing worden genomen (Volberda en Lewin, 2003; Huygens, Baden-Fuller, Van Den Bosch, Volberda, 2001). Ook is hierbij het onderscheid tussen radicale en incrementele innovaties van belang.

Verder zou toekomstig onderzoek moeten uitwijzen inzake welke combinatie van sociale innovatie en technologische innovatie leidt tot verbetering van de kennisbasis, het *human capital*, het innovatief vermogen en de financiële prestaties. Het doel van toekomstig onderzoek zou moeten zijn om door betere metingen en door monitoren in het algemeen manieren te ontwikkelen waarmee sociale innovatie verbeterd kan worden binnen een bedrijf, tussen bedrijven via open innovatienetwerken (Hollen e.a., 2013) en in interactie met institutionele stakeholders. Hierbij moeten niet alleen harde cijfers als winstgevendheid, omzetgroei en productiviteit in beschouwing genomen worden, maar ook strategische effecten als duurzame concurrentiepositie, betrokkenheid en tevredenheid van stakeholders en gezondheidsstandaarden.

#### **ONDERZOEKSPRIORITEIT 4: DE RELATIE TUSSEN SOCIALE INNOVATIE EN BUSINESSMODEL-INNOVATIE**

Steeds meer onderzoekers houden zich bezig met businessmodel-innovatie (Zott, Amit, Massa, 2011). Innovatie van het businessmodel wordt als cruciaal gezien om succesvol te kunnen concurreren in het huidige turbulente tijdperk (Teece, 2010; Venkatraman en Henderson, 2008; Voelpel, Leibold, Tekie, Von Krogh, 2005; Zott e.a., 2011). Doorgaans geldt een vernieuwing van het businessmodel als een manier om een nieuwe technologie te commercialiseren (Chesbrough, 2007). Maar businessmodel-innovatie vereist niet altijd nieuwe technologieën. Opmerkelijk is dat er nog weinig onderzoek is uitgevoerd naar hoe sociale innovatie bijdraagt aan businessmodel-innovatie. Dat zou het onderzoek in het bredere kader van ingrijpende organisatievernieuwing plaatsen. Een van de eerste voorbeelden van zo'n aanpak is de recente boekpublicatie van Volberda e.a. (2013b) over businessmodel-innovatie: *Re-inventing business: hoe bedrijven hun businessmodel innoveren*. Dit boek beschrijft hoe nieuwe technologieën, maar ook de hefboomen van sociale innovatie c.q. nieuwe managementactiviteiten en organisatievormen en co-creatie bijdragen aan twee typen businessmodel-

innovatie: replicatie en vernieuwing. Zowel de afzonderlijke effecten van deze hefbomen als de complementaire effecten komen aan bod. Meer onderzoek – met name empirisch – naar de relatie tussen sociale innovatie en businessmodel-innovatie is nodig.

## MANAGEMENTIMPLICATIES

Op basis van het gepresenteerde overzicht van onderzoek naar sociale innovatie en onderzoeksprioriteiten kunnen er uit dit artikel verschillende implicaties voor managers worden afgeleid (zie ook tabel 3). De meest fundamentele implicatie is dat succesvol innoveren, concurreren en bedrijfsprestaties niet louter het resultaat zijn van technologische innovatie, maar vooral afhangen van niet-technologise innovatie, dat wil zeggen sociale innovatie. Organisaties dienen actief en systematisch te investeren in sociale innovatie. Met dergelijke investeringen kunnen zij bijvoorbeeld meer potentieel van medewerkers succesvol aanwenden en meer rendement halen uit samenwerking. Organisaties kunnen systematisch investeren in sociale innovatie door er mechanismes voor in te bouwen, zoals een ‘sociale-innovatielab’.

Verder dienen managers bij het investeren in sociale innovatie de verschillende interne en externe hefbomen van sociale innovatie een rol te laten spelen. Bij een focus op een of enkele hefbomen blijven elkaar onderling versterkende effecten ertussen onbenut of nog erger: het kan de bestaande activiteiten schaden.

De laatste managementimplicatie is gerelateerd aan onderzoeksprioriteit vier. Hoewel businessmodel-innovatie een toenemende aandacht geniet bij zowel (top)managers als academici, is de relatie tussen businessmodel-innovatie en sociale innovatie relatief onontgonnen. Enkele recente publicaties (e.g., Mitchell en Coles, 2004; Morris, Schindehutte, Allen, 2005; Schneider en Spieth, 2013; Volberda e.a., 2013b) geven aan dat niet-technologise aspecten als organisatievormen, managementstijlen en in het bijzonder leiderschap belangrijk tot cruciaal zijn voor businessmodel-innovatie. Businessmodel-innovatie vereist sociale innovatie; Managers dienen bij businessmodel-innovatie dan ook grote aandacht te besteden aan sociale innovatie.

Tabel 3.  
Belangrijke  
managementimplicaties

<b>Belangrijke managementimplicaties van sociale innovatie</b>
Innoveren is meer dan technologise innoveren.
Organisaties dienen actief en systematisch te investeren in sociale innovatie om hun innovatiesucces, concurrentievermogen en bedrijfsprestaties te handhaven dan wel te versterken.
Bij het investeren in sociale innovatie dienen alle hefbomen van sociale innovatie een rol te spelen.
Businessmodel-innovatie vereist ook sociale innovatie.

## 7. Tenslotte

Hoewel innovatie een veelbesproken onderwerp is bij zowel academici als managers en beleidsmakers, beperkt het meeste onderzoek zich tot de technologische dimensie ervan. Ontwikkelingen als toenemende concurrentie en globalisering dwingen bedrijven om ook op zoek te gaan naar andere typen innovatie om zo concurrentievoordelen te behalen en te behouden. Sociale innovatie speelt daar een belangrijke rol in.

Dit speciale nummer biedt de lezer inzicht in hoe sociale innovatie, inclusief leiderschap en de hefboomen co-creatie en slimmer werken, bijdraagt aan innovatiesucces, concurrentievermogen en een duurzame relatie met klanten. Het laat ook zien wat mislukkingen kunnen betekenen voor het succes van organisaties. Daarnaast wordt ingezoomd op sociale innovatie in een specifieke sector (de zorg) en een specifieke organisatie (Nissan Motor Parts Center in Amsterdam). Met dit nummer beogen we de kennis over sociale innovatie een stap verder te brengen en bij te dragen aan het slechten van de kloof tussen technologische en sociale innovatie. Vanwege de cruciale rol die sociale innovatie speelt bij innovatiesucces en een betere concurrentiepositie, zou het begrip hoog op de strategieagenda van organisaties moeten komen en blijven. Wetenschappelijk onderzoek ernaar is van maatschappelijk grote waarde en zal dat ook blijven.

### Noot

1. In de Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor wordt een sociaal innovatieve organisaties gedefinieerd als de 25% van de organisaties binnen het onderzoek die het hoogst scoren op sociale innovatie. De niet-sociaal innovatieve organisaties zijn de 25% van de organisaties binnen het onderzoek die het laagst scoren op sociale innovatie.

## Literatuur

- Adams, R., Bessant, J., & Phelps, R. (2006). Innovation management measurement: A review. In *International Journal of Management Reviews*, 8, 1, pp. 21-47.
- Ambrosini, Véronique, Bowman, Cliff, & Collier, Nardine (2009). Dynamic capabilities: an exploration of how firms renew their resource base. In *British Journal of Management*, 20 s1, S9-S24.
- Amit, Raphael, & Schoemaker, Paul J.H. (1993). Strategic assets and organizational rent. In *Strategic Management Journal*, 14, 1, pp. 33-46.
- Ansari, Shazad. M., Fiss, P.C., & Zajac, E.J. (2010). Made to Fit: How Practices Vary as They Diffuse. In *Academy of Management Review*, 35, pp. 67-92.
- Armbruster, H. (2006). *Patterns of Organizational Change in European Industry (PORCH). Ways to strengthen the empirical basis of research and policy*. Karlsruhe: Fraunhofer Gesellschaft.
- Augier, Mie, & Teece, D.J. (2009). Dynamic Capabilities and the Role of Managers in Business Strategy and Economic Performance. In *Organization Science*, 20, 2 (maart-april), pp. 410-421.



- Ayres, Ian, & Braithwaite, John (1992). *Responsive regulation: Transcending the deregulation debate*. Oxford: University Press.
- Ben-Menahem, Shiko M., Kwee, Z., Volberda, H.W., & Van Den Bosch, F.A.J. (2013). Strategic renewal over time: the enabling role of potential absorptive capacity in aligning internal and external rates of change. In *Long Range Planning*, 46, 3, p. 216-235.
- Benner, M., & Tushman, M.L. (2002). Process Management and Technological Innovation: A Longitudinal Study of the Photography and Paint Industries. In *Administrative Science Quarterly*, 47, 4, pp. 676-706.
- Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M.J. (2008). Management Innovation. In *Academy of Management Review*, 33, 4, pp. 825-845.
- Birkinshaw, Julian, & Mol, M. (2006). How management innovation happens. In *MIT Sloan Management Review*, 47, 4, pp. 81-88.
- Birkinshaw, Julian, & Goddard, J. (2009). What is your management model? In *MIT Sloan Management Review*, 50, 2, pp. 80-89.
- Borins, Sandford (2001). Innovation, success and failure in public management research: Some methodological reflections. In *Public Management Review*, 3, 1, pp. 3-17.
- Burgers, J.H., Van Den Bosch, F.A.J., & Volberda, H.W. (2004). Corporate venturing en de concurrentieomgeving: Bestendiging of versterking van de marktdynamiek? In *Maandblad voor accountancy en bedrijfseconomie: MAB*, 78.5, pp. 240-247.
- Cannon, Mark D., & Edmondson, A.C. (2001). Confronting failure: antecedents and consequences of shared beliefs about failure in organizational work groups. In *Journal of Organizational Behavior*, 22, 2, pp. 161-177.
- Centraal Bureau voor de Statistiek (2012). *Monitor topsectoren: uitkomsten eerste meting*. Den Haag/Heerlen.
- Chesbrough, Henry (2007). Business model innovation: it's not just about technology anymore. In *Strategy and Leadership*, 35, 6, pp. 12-17.
- Cohen, Wesley M., & Levinthal, Daniel A. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. In *Administrative Science Quarterly*, 35, 1, pp. 128-152.
- Coombs, Joseph E., & Bierly, Paul E. (2006). Measuring technological capability and performance. In *R&D Management*, 36, 4, pp. 421-438.
- Crossan, Mary M., & Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. In *Journal of Management Studies*, 47, 6, pp. 1154-1191.
- Czarnitzki, D., & Kraft, K. (2004). Firm leadership and innovative performance: Evidence from seven EU countries. In *Small Business Economics*, 22, pp. 153-173.
- Daft, R.L. (1978). A Dual-Core of Organizational Innovation. In *Academy of Management Journal*, 21, 2, pp. 193-210.
- Daft, Richard L., & Lewin, Arie Y. (1993). Where are the theories for the 'new' organizational forms? An editorial essay. In *Organization Science*, 4, 4, pp. i-vi.
- Damanpour, Fariborz (1987). The Adoption of Technological, Administrative,

- and Ancillary Innovations: Impact of Organizational Factors. In *Journal of Management*, 13, 4, pp. 675-688.
- Damanpour, Fariborz, & Aravind, D. (2012). Managerial Innovation: Conceptions, Processes, and Antecedents. In *Management and Organization Review*, 8, 2, pp. 423-454.
- Damanpour, Fariborz, & Aravind, D. (2011). Managerial Innovation: Conceptions, Processes, Antecedents. In *Management and Organization Review*, 8, 2, pp. 423-454.
- Damanpour, Fariborz, & Evan, W.M. (1984). Organizational Innovation and Performance: The Problem of 'Organizational Lag'. In *Administrative Science Quarterly*, 29, 3, pp. 392-409.
- Damanpour, Fariborz, Walker, R.M., & Avellaneda, C.N. (2009). Combinative Effects of Innovation Types and Organizational Performance: A Longitudinal Study of Service Organizations. In *Journal of Management Studies*, 46, 4, pp. 650-675.
- Day, George S. (1994). The Capabilities of Market-Driven Organizations. In *Journal of Marketing*, 58, 4, pp. 37-52.
- De Cock, C., & Hipkin, I. (1997). TQM and BPR: Beyond the beyond myth. In *Journal of Management Studies*, 34, 5, pp. 659-675.
- De Looze, M.P., Rhijn, J.W. van, Deursen, J. van, Tuinzaad, G.H., & Reijneveld, C.N. (2013). A participatory and integrative approach to improve productivity and ergonomics in assembly. In *Production Planning & Control*, 14, 2, pp. 174-181.
- Denning, Stephen (2010). A leader's guide to radical management of continuous innovation. In *Strategy & Leadership*, 38, 4, pp. 11-16.
- Dewar, R.D., & Dutton, J.E. (1986). The Adoption of radical and incremental innovations: an empirical analysis. In *Management Science*, 32, pp. 1422-1433.
- Dhondt, Steven, Broekman, C., Torre, W. van der, Berg, C. van de, & Wiezer, N. (2013). Co-creatie van organisaties met consumenten. In *M&O Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 5, pp. 107-124.
- Draulans, Johan, DeMan, Ard-Pieter, & Volberda, Henk W. (2003). Building alliance capability: Management techniques for superior alliance performance. In *Long Range Planning*, 36.2, pp. 151-166.
- Dunbar, Roger L.M., & Starbuck, William H. (2006). Learning to design organizations and learning from designing them. In *Organization Science*, 17, 2, pp. 171-178.
- Dyer, Jeffrey H., & Singh, Harbir (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. In *Academy of Management Review*, 23, 4, pp. 660-679.
- Emery, F.E., & Trist, E.L. (1960). *Socio-technical systems*. In *Management Sciences Models and Techniques*. London: Pergamon Press.
- Esping-Andersen, G., Gallie, D., Hemerijck, A., & Myles, J. (2002). *Why we need a new welfare state*. Oxford: Oxford University Press.
- Ettlie, J.E., Bridges, W.P., & O'Keefe, R.D. (1984). Organization strategy and structural differences for radical versus incremental innovation. In *Management Science*, 30, pp. 682-695.

- Evan, W.M. (1966). Organizational lag. In *Human Organizations*, 25, pp. 51-53.
- Feigenbaum, A.V., & Feigenbaum, D.S. (2005). What Quality Means Today. In *MIT Sloan Management Review*, 46, 2, p. 96.
- Flier, Bert, Van Den Bosch, Frans A.J., & Volberda, Henk W. (2003). Coevolution in the strategic renewal behaviour of British, Dutch and French financial incumbents: interaction of environmental selection, institutional effects and managerial intentionality. In *Journal of Management Studies*, 40, 8, pp. 2163-2188.
- Geroski, P., Machin, S., & Van Reenen, J. (1993). The profitability of innovating firms. In *The RAND Journal of Economics*, 24, 2, pp. 198-211.
- Gibcus, P., Braaksma, R., Prince, Y., Volberda, H., Jansen, J., Tempelaar, M., & Heij, K. (2013). *Technologische en sociale innovatie in een concurrerende markt: Innovatie- en concurrentie monitor topsectoren 2012*. Zoetermeer: Panteia/EIM en INSCOPE – Research for Innovation.
- Hall, B. (2000). Innovation and market value. In R. Barro, G. Mason & M. O'Mahoney (Eds.), *Productivity, innovation and economic performance* (pp. 177-198). Cambridge: Cambridge University Press.
- Hamel, Gary (2006). The Why, What, and How of Management Innovation. In *Harvard Business Review*, 84, 2, pp. 13-36.
- Hamel, G. (2011). The big idea, let's fire all the managers. In *Harvard Business Review*, 89, 12, pp. 48-60.
- Harter, J.K., Schmidt, F.L., & Hayes, T.L. (2002). Business-unit level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. In *Journal of Applied Psychology*, 87, 2, pp. 268-279.
- Heij, C.V., Van Den Bosch, F.A.J., & Volberda, H.W. (2013). Naar betere zorg door co-creatie met cliënten. In *M&O Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 67, 5, pp. 125-140.
- Hogg, M.A., & Knippenberg, D. van (2003). Social identity and leadership processes in groups. In *Advances of Experimental Social Psychology*, 35, pp. 1-52.
- Hollen, R.M.A., Van Den Bosch, F.A.J., & Volberda, H.W. (2013). The Role of Management Innovation in Enabling Technological Process Innovation: An Inter-Organizational Perspective. In *European Management Review*, 20, pp. 35-50.
- Huygens, M.W., Baden-Fuller, C., Van Den Bosch, F.A.J., & Volberda, H.W. (2001). Coevolution of Firm Capabilities and Industry Competition: Investigating the Music Industry 1877-1997. In *Organization Studies*, 22, 6, pp. 971-1011.
- Iske, Paul, Thijssens, T., Grip, A. de, Borghans, L., & Van Gils, A. (2013). Brilljante mislukkingen. In *M&O Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 67, 5, pp. 75-92.
- Jansen, Justin J.P., Tempelaar, M.P., Van Den Bosch, F.A.J., & Volberda, H.W. (2009). Structural Differentiation and Ambidexterity: The Mediating Role of Integration Mechanisms. In *Organization Science*, 20, 4, pp. 797-811.
- Kale, P., Dyer, J.H., & Singh, H. (2002). Alliance capability, stock market response, and long-term alliance success: the role of the alliance function. In *Strategic Management Journal*, 23, 8, pp. 747-767.
- Kennisbank Sociale Innovatie - *Kennisbank Sociale Innovatie – TNO, Syntens, INSCOPE – Research for Innovation, 2012*. [www.kennisbanksocialeinnovatie.nl](http://www.kennisbanksocialeinnovatie.nl)

- Kossek, E.E. (1987). Human Resources Management Innovation. In *Human Resource Management*, 26, pp. 71-92.
- Lane, Peter J., Salk, Jane E., & Lyles, Marjorie A. (2001). Absorptive capacity, learning, and performance in international joint ventures. In *Strategic Management Journal*, 22, 12, pp. 1139-1161.
- Lavie, D., Stettner, U., & Tushman, M.L. (2010). Exploration and Exploitation Within and Across Organizations. In *The Academy of Management Annuals*, 4, 1, pp. 109-155.
- Leonard-Barton, Dorothy (1995). *Wellsprings of knowledge: Building and sustaining the sources of innovation*. Harvard Business Press.
- Levinthal, D.A., & March, J.G. (1993). The myopia of learning. In *Strategic Management Journal*, 14, S2, pp. 95-112.
- Levitt, B., & March, J.G. (1988). Organizational learning. In *Annual Reviews, Inc.*, 14, pp. 319-340.
- Lewin, A.Y., & Volberda, H.W. (1999). Prolegomena on Coevolution: A Framework for Research on Strategy and New Organizational Forms. In *Organization Science*, 10, (5), pp. 519-534.
- Markides, C. (1997). Strategic Innovation. In *Sloan Management Review*, 38, pp. 9-23.
- Lewin, A.Y., & Volberda, H.W. (2011). Co-evolution of global Sourcing: The need to understand the underlying mechanisms of firm-decisions to offshore. In *International Business Review, Special Issue 'Co-evolutionary Research on Global Sourcing: Implications for Globalization, International Strategies, and Organizational Design'*, 20, pp. 241-251.
- Linderman, K., Schroeder, R.G., Zaheer, S., Liedtke, C., & Choo, A.S. (2004). Integrating quality management practices with knowledge creation processes. In *Journal of Operations Management*, 22, 6, pp. 589-607.
- March, James G., & Simon, Herbert A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.
- March, James G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning In *Organization Science*, 2, pp. 71-87.
- Martin, R., Muûls, M., Preux, L.B. de, & Wagner, U.J. (2012). Anatomy of a paradox: Management practices, organizational structure and energy efficiency. In *Journal of Environmental Economics and Management*, 63, pp. 208-223.
- Mele, C., & Colurcio, M. (2006). The evolving path of TQM: towards business excellence and stakeholder value. In *The International Journal of Quality & Reliability Management*, 23, 5, pp. 464-489.
- Mendelson, Haim (2000). Organizational architecture and success in the information technology industry. In *Management Science*, 46, 4, pp. 513-529.
- Mihalache, Oli R., Jansen, Justin J.J.P., Van Den Bosch, F.A.J., & Volberda, H.W. (2012). Offshoring and firm innovation: the moderating role of top management team attributes. In *Strategic Management Journal*, 33, 13, pp. 1480-1498.
- Mitchell, D.W., & Coles, C.B. (2004). Business model innovation breakthrough moves. In *Journal of Business Strategy*, 25, pp. 16-26.
- Mol, Micheal J., & Birkinshaw, Julian (2006). Against the flow: reaping the rewards of management innovation. In *European Business Forum*, 27, pp. 24-29.

- Mol, Michael J., & Birkinshaw, Julian M. (2008). *Giant steps in management: creating innovations that change the way we work*. Dorchester: FT Prentice Hal.
- Mol, Michael J., & Birkinshaw, Julian M. (2009). The sources of management innovation: When firms introduce new management practices. In *Journal of Business Research*, 62, pp. 1269-1280.
- Mol, Micheal J., & Birkinshaw, Julian M. (2012). Relating management innovation to product and process innovation: private rents versus public gains. In T.S. Pitsis, A. Simpson & E. Dehlin (Eds.), *Handbook of Organizational and Managerial Innovation* (pp. 13- 35). Cheltenham, UK: Edwar Elgar Publishing Limited.
- Mom, Tom J.M., Van Den Bosch, F.A.J., & Volberda, H.W. (2009). Understanding variation in managers' ambidexterity: investigating direct and interaction effects of formal structural and personal coordination mechanisms. In *Organization Science*, 20, 4, pp. 812-828.
- Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. In *Journal of Business Research*, 58, 6, pp. 726-735.
- Nelson, R.R., & Winter, S.G. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Oeij, P., Dorenbosch, L., Klein Hesselink, J., & Vaas, F. (2010). Slimmer werken en sociale innovatie (Working smarter and social innovation). Den Haag: Boom Lemma.
- Peters, T. (1988). *Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution*. London: Pan Books.
- Piccolo, R.F., Judge, T.A., Takahashi, K., Watanabe, N., & Locke, E.A. (2005). Core self-evaluations in Japan: relative effects on job satisfaction, life satisfaction, and happiness. In *Journal of Organizational Behavior*, 26, pp. 965-984.
- Pot, Frank, & Vaas, Fietje (2008). Social innovation, the new challenge for Europe. In *International Journal of Productivity and Performance Management*, 57, 6, pp. 468-473.
- Powell, Walter W., & Smith-Doerr, Laurel (1994). 'Networks and Economic Life'. In Neil J. Smelser & Richard Swedberg (Eds), *The Handbook of Economic Sociology* (pp. 368-402). Princeton NJ: Princeton University Press.
- Prahalad, C.K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creating unique value with customers. In *Strategy & Leadership*, 32, 3, pp. 4-9.
- Roza, Marja (2010). *The relationship between offshoring strategies and firm performance*. Rotterdam: ERIM PhD Series Research in Management.
- Sabel, C.F. (2004). *Beyond principal-agent governance: experimentalist organizations, learning and accountability*. Den Haag: Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid.
- Schneider, S., & Spieth, P. (2013). Business model innovation: towards an integrated future research agenda. In *International Journal of Innovation Management*, 17, pp. 1-34.
- Schumpeter, J. (1934). *Capitalism, socialism and democracy*. New York: Harper & Row.



- Selnes, Fred, & Sallis, F. (2003). Promoting Relationship Learning. In *Journal of Marketing*, 67, 3, pp. 80-95.
- Sidhu, J., & Volberda, H.W. (2011). Coordination of globally distributed teams: A co-evolution perspective of offshoring. In *International Business Review, Special Issue 'Co-evolutionary Research on Global Sourcing: Implications for Globalization, International Strategies, and Organizational Design'*, 20, 4, pp. 278-290.
- Smidts, Ale, Pruyn, Ad Th. H., & Riel, Cees B.M. van. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. In *Academy of Management Journal*, 44.5, pp. 1051-1062.
- Stienstra, Marten (2008). *Strategic renewal in regulatory environments: how inter- and intra-organisational institutional forces influence European incumbent energy firms*. Rotterdam: ERIM PhD Series Research in Management.
- Taskforce Sociale Innovatie (2005). *Sociale Innovatie, de Andere Dimensie*. Den Haag.
- Teece, D.J. (2010). Business models, business strategy and innovation. In *Long Range Planning*, 43, pp. 172-194.
- Teece, D.J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. In *Strategic Management Journal*, 28, 13, pp. 1319-1350.
- Tether, Bruce S., & Tajar, A. (2008). The organisational-cooperation mode of innovation and its prominence amongst European service firms. In *Research Policy*, 37, 4, pp. 720-739.
- Theyel, G. (2000). Management practices for environmental innovation and performance. In *International Journal of Operations & Production Management*, 20, 2, pp. 249- 266.
- Topsector Energie (2013). *Topsector Energie stimuleert sociale innovatie*. Topsector Energie, 20 juni 2013.
- Totterdill, P., Dhondt, S., & Milsome, S. (2002). *Partners at work? A Report to Europe's Policy Makers and Social Partners*. Nottingham, The Work Institute.
- Tushman, M.T., & Nadler, D. (1986). Organizing for Innovation. In *California Management Review*, 28, pp. 74-92.
- Utterback, J.M., & Abernathy, W. (1975). A dynamic model of process and product innovation. In *Omega*, 33, pp. 639-656.
- Uzzie, B., & Lancaster, R. (2003). Relational embeddedness and learning: The case of bank loan managers and their clients. In *Management Science*, 41, pp. 383-399.
- Vaas, Fietje (2001). Arbeidsproductiviteit verhogen door slim organiseren. In *Werk, welvaart & Geluk, Christendemocratische verkenningen, themanummer*, nr 7/8/9.
- Vaccaro, I.G., Jansen, J.J.P., Van Den Bosch, F.A.J., & Volberda, H.W. (2013). Innoveert de CEO wel mee? In *M&O Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 67, 5, pp. 91-106.
- Vaccaro, I.G., Jansen, J.J.P., Van Den Bosch, F.A.J., & Volberda, H.W. (2012a). Management Innovation and Leadership: The Moderating Role of Organizational Size. In *Journal of Management Studies*, 49, 1, pp. 28-51.
- Vaccaro, I.G., Volberda, H.W., & Van Den Bosch, F.A.J. (2012b). Management innovation in action: the case of self-managing teams. In T.S. Pitsis, A. Simpson

- & E. Dehlin (Eds.), *Handbook of Organizational and Managerial Innovation* (pp. 138-162). Cheltenham: UK: Edward Elgar Publishing Limited.
- Van Den Bosch, F.A.J., Van Wijk, R., & Volberda, H.W. (2003). Absorptive Capacity: Antecedents, Models, and Outcomes, Ch. 14. In M. Easterby-Smith & M.A. Lyles (Eds.), *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management* (pp. 278-301). Oxford: Blackwell.
- Van Den Bosch, F.A.J., Volberda, H.W., & Boer, M. de (1999). Coevolution of Firm Absorptive Capacity and Knowledge Environment: Organizational Forms and Combinative Capabilities. In *Organization Science*, 10, 5, pp. 551-568.
- Van Den Bosch, F.A.J. (2012). *On the necessity and scientific challenges of conducting research into strategic value creating management models*. Rotterdam: Erasmus Research Institute of Management.
- Van Halem, Arjan (2009). *Sociale Innovatie*. Deventer, Kluwer, 2009.
- Voelpel, Sven, Leibold, M., Tekie, E., & Von Krogh, G. (2005). Escaping the red queen effect in competitive strategy: sense-testing business models. In *European Management Journal*, 23, pp. 37-49.
- Venkatraman, N., & Henderson, J.C. (2008). Four vectors of business model innovation: value capture in a network era. In D. Pantaleo & N. Pal (Eds.), *From strategy to execution: turning accelerated global change into opportunity* (pp. 259-280). Berlijn: Springer.
- Verhoeff, A., & Heeremans, M. (2013). Succes door twintig jaar ontwikkeling van de arbeidsrelatie. Slimmer werken bij Nissen. In *M&O Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 67, 5, pp. 57-74.
- Volberda, H.W. (2004). *De Flexibele Onderneming: Strategieën voor Succesvol Concurrenieren*. Deventer: Kluwer.
- Volberda, H.W. (1996). Towards The Flexible Form: How To Remain Vital in Hypercompetitive Environments. In *Organization Science*, 7,4, pp. 359-387.
- Volberda, H.W. (1998). *Blijvend Strategisch Vernieuwen: concurrenieren in de 21e eeuw*. Deventer: Kluwer.
- Volberda, H.W., Baden-Fuller, C., & Van Den Bosch, F.A.J. (2001). Mastering strategic renewal: Mobilising renewal journeys in multi-unit firms. In *Long Range Planning*, 34, 2, pp. 159-178.
- Volberda, Henk W., & Bosma, M. (2011). *Innovatie 3.0: slimmer managen, organiseren en werken*. Amsterdam, Mediawerf.
- Volberda, H.W., Jansen, J., Tempelaar, M., & Heij, K. (2011). Monitoren van sociale innovatie: slimmer werken, dynamisch managen en flexibel organiseren. In *Tijdschrift voor HRM*, 14, pp. 85-110.
- Volberda, H.W., & Lewin, A.Y. (2003). Co-evolutionary Dynamics Within and Between Firms: From Evolution to Co-evolution. In *Journal of Management Studies*, 40, (8), pp. 2111-2136.
- Volberda, H.W., Heij, K., & Van den Bosch, F.A.J. (2013c). *Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor 2012 – 2013*. Rotterdam, INSCOPE – Research for Innovation.
- Volberda, H.W., Heij, K., Van Den Bosch, F.A.J., & Jansen, J.J.P. (2012). *Erasmus*



- Concurrentie en Innovatie Monitor 2011–2012*. Rotterdam: INSCOPE Research for innovation/ Rotterdam School of Management.
- Volberda, H.W., Jansen, J.J.P., Tempelaar, M.P., & Heij, K. (2010). *Sociale innovatie: nu nog beter! Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor 2009-2010*. Rotterdam: INSCOPE Research for innovation/ Rotterdam School of Management.
- Volberda, H.W., & Van Den Bosch, F.A.J. (2004). *Rethinking the Dutch Innovation Agenda: Management and Organization Matter Most*. Innovation Essay 2004. Den Haag: Ministerie van Economische Zaken.
- Volberda, H.W., & Van Den Bosch, F.A.J. (2005). Why Management Matters Most. In *European Business Forum*, 22, pp. 36-41.
- Volberda, H.W., Van Den Bosch, F.A.J., & Heij, C.V. (2013a). Management Innovation: Management as Fertile Ground for Innovation. In *European Management Review* 10, pp. 1-15.
- Volberda, H.W., Van Den Bosch, F.A.J., & Heij, C.V. (2013b). *Re-inventing business: hoe bedrijven hun businessmodel innoveren*. Assen: Van Gorcum.
- Volberda, Henk W., Van Den Bosch, F.A.J., & Heij, C.V. (2013). Een béetje beter maakt slechter. De rol van sociale en technologische innovatie bij innovatiesucces. In *M&O Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 67, 5, pp. 35-56.
- Volberda, H.W., Van Den Bosch, F.A.J., & Jansen, J.J.P. (2006). Slim managen & innovatief organiseren: onderzoeksverslag. In *Slim Managen & innovatief organiseren* (pp. 23-65). Arnhem: Eiffel.
- Volberda, H.W., Van Den Bosch, F.A.J., Jansen, J.J.P., Szczygielska, A., & Roza, M.W. (2007). Inspelen op globalisering: offshoring, innovatie en versterking van de concurrentiekracht van Nederland. In SMO. Den Haag: SMO.
- Volberda, Henk W., Van Den Bosch, F.A.J., Jansen, J.J.P., Van Wijk, R.A.J.L, & Mihalache, O.R. (2013). *What matters most for innovation? The Relative Effects of knowledge versus Dynamic Capabilities*. Working paper.
- Von Hippel, Eric (2005). Democratizing innovation: The evolving phenomenon of user innovation. In *Journal für Betriebswirtschaft*, 55, 1, pp. 63-78.
- Walker, R.M., Damanpour, F., & Devece, C.A. (2011). Management innovation and organizational performance: The Mediating Effect of Performance Management. In *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21, 2, pp. 367-386.
- Walker, R.M. (2007). An Empirical Evaluation of Innovation Types and Organizational and Environmental Characteristics: Towards a Configuration Framework. In *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18, pp. 591-615.
- Whittington, R., Pettigrew, A., Peck, S., Fenton, E., & Conyon, M. (1999). Change and Complementarities in the New Competitive Landscape: A European Panel Study, 1992-1996. In *Organization Science*, 10, 5, pp. 583-600.
- Wieringa, B., & Van Bruggen, G.H. (2000) *Marketing Management Support Systems: Principles, Tools and Implementation*. Boston, Kluwer Academic Publishers.
- Zbaracki, M.J. (1998). The rhetoric and reality of total quality management. In *Administrative Science Quarterly*, 43, pp. 602-638.
- Zott, Christoph, Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: recent developments and future research. In *Journal of Management*, 37, 4, pp. 1019-1042.