

Sociale innovatie (2)

Overzetten

Wat kunnen we opsteken van sociale innovatie voor de *do's* en *dont's* van de procesmanager? Onderzoek van Henk Volberda heeft uitgewezen dat sociale innovatie voor 75% of meer bepaalt of een bedrijf succesvol innoveert. Wat gebeurt er als we bij wijze van denkoefening dit concept overzetten naar een procesomgeving? Die kun je met een beetje goede wil immers opvatten als een tijdelijke organisatie met informele trekken.

Extrapolatie

Volberda onderscheidt vier hefbomen van sociale innovatie: co-creatie, slimmer werken, flexibel organiseren en dynamisch werken. Over de aanknopingspunten die de laatste twee hefbomen bieden, schreef ik een vorige keer. Een proces genereert betere uitkomsten als de procesmanager een neus heeft voor kansrijke combinaties van belangen en behoeften van procesdeelnemers, en als hij hun bijdragen met elkaar kan verknopen. En het helpt als hij de in- en uitstroom van procesdeelnemers weet te besturen, in een procesronde de deelnemers stimuleert, bemoedigt en verantwoordelijk maakt (en niet met dé oplossing komt aanzetten), en de focus blijft houden op draagvlak en draagkracht voor oplossingsrichtingen als gewenste opbrengst – een proces is immers geen prettige verblijfplaats, maar een middel tot doelen en resultaten.

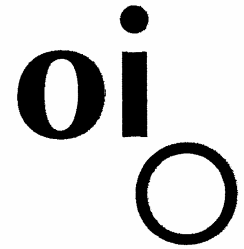
Wat levert de extrapolatie van de andere hefbomen – co-creatie en slim werken – op voor de praktijk van de procesmanager?

Slim werken

Slim werken gaat in het onderzoekscorpus van Volberda over vertrouwen, kennisbewustzijn en kennisactivatie. Geschonken vertrouwen bevordert betrokkenheid en samenwerking, en wordt door mensen als een immateriële beloning ervaren *). Dat is in een procescontext meteen herkenbaar. Een groep procesdeelnemers waarin het vertrouwen ontbreekt is op z'n minst niet productief. En waar een traditionele manager zijn vertrouwen in de medewerkers uitspreekt, ligt de focus van een procesmanager op het laten groeien en bestendigen van het vertrouwen van de deelnemers in elkaar. Ook kennisbewustzijn (weten waar welke expertise te halen is) en kennisactivatie (het toepassen ervan) zijn herkenbaar en voor een procesmanager te besturen met variabelen als Entree, Ruil en Transfer. Entree gaat over wie toegang krijgt tot een procesronde, Ruil over wat hem dat kost aan kennis, kunde, geld of besluitkracht en Transfer over wat je daarvan op wie overdraagt om het productief te maken.

Co-creatie

Last but not least co-creatie. Misschien is Volberda niet de meest logische bron om op te leunen. Een auteur als Wierdsma, die met zijn proefschrift uit '99 het begrip op de kaart heeft gezet, ligt wellicht meer voor de hand. Toch geeft Volberda een interessante uitwerking. Zo wijst hij op het belang van “voeling met klanten”, wat ik in een procescontext zou willen vertalen als het belang dat procesdeelnemers voeling houden met de achterban.



www.oio.nl

Voor zover nodig kan een procesmanager dat bevorderen, om de kans te vergroten op gedragen uitkomsten.

Ook onderstreept Volberda het belang, op open wijze te innoveren in netwerken. Denk aan de inzet van *webbased* technologieën en sociale media. Ook dat is in een procescontext buitengewoon interessant en nog goeddeels onontgonnen terrein. Hoe hanteer je de stortvloed aan info die je over je heen haalt? Hoe ga je om met reaguurders? Hoe maak je de belofte van opvolging waar, die de laagdrempeligheid van moderne media suggereert?!

*) Zie bv. Volberda, Henk en Menno Bosma. Innovatie 3.0. Amsterdam: Mediawerf Uitgevers, 2^{de} druk 2012

(240614)