



Sociale innovatie: meerwaarde in krachtig samenspel

De aandacht voor sociale innovatie is in het afgelopen decennium fors toegenomen. Wereldwijd is het besef gegroeid dat sociaal innoveren sterk verweven is met de fase van transitie waarin we verkeren. Nu de economie weer aantrekt, lijkt de urgentie om te transformeren minder groot. Bovendien is er een eenzijdig accent komen te liggen op maatschappelijke vraagstukken en blijven technologische innovaties kleinschalig. De auteurs pleiten voor een sterkere samenhang tussen diverse domeinen van innovatie, meer aandacht voor creativiteit en eigenaarschap, en een hernieuwde kijk op leiderschap.

Terugkijkend op tien jaar sociale innovatie in Nederland zien we een verschuiving van sociale innovatie als een intern organisatiefenomeen, naar sociale innovatie binnen een ruimere, maatschappelijke context. De accenten hebben zich verlegd naar aandacht voor de zogenoemde *wicked problems*, die in het tijdsgewricht van een transitie meer aan de orde zijn dan ooit. Internationaal was deze bredere definitie van *social innovation* al gangbaar en omarmd.

Om Nederland meer in lijn te brengen met de internationale – en specifiek de Europese – ontwikkelingen, heeft de Adviesraad voor Wetenschaps- en Technologiebeleid (AWT) recent een rapport uitgebracht onder de titel 'De kracht van sociale innovatie'. 'Sociale innovatie moet een expliciet onderdeel worden van het overheidsbeleid', zo stelt het AWT. Alleen dan kan Nederland aansluiting vinden bij de koplopers, en de kansen optimaal benutten, aldus het rapport: *'De AWT beschouwt sociale innovatie als een verzamelaanpak voor hedendaagse initiatieven van mensen en organisaties gericht op innovatieve oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken. Sociale innovatie begint bij personen en organisaties die een maatschappelijke probleem zien en het plan opvatten er iets aan te doen. Dat kan uitgroeien tot een breed initiatief van diverse partijen en personen, denk aan burgers, ondernemers en wetenschappers. Het kan om lokale initiatieven gaan, maar ook om complexe samenwerkingsverbanden op nationaal of internationaal niveau.'*

Investerings in 'slimmer organiseren', 'het nieuwe werken', doorvoering van werkplekinnovaties en talentenmanagement, zullen onverminderd van kracht moeten blijven. Nederland heeft hier in sterke mate aandacht voor gegeneerd waardoor het in onderzoek, publicaties en casuïstiek veelal voorop loopt. Maar terwijl de organisaties zich ontwikkelen, is onze *Umwelt* in beroering. Ook de veranderingen binnen het economische en maatschappelijke veld, en de zich steeds sterker opdringende energie- en duurzaamheidsvraagstukken, hebben hun invloed op organisaties. Het arbeidsethos en de businessethiek zijn sterk in beweging en men lijkt zoekend naar een nieuwe moraal en nieuwe spelregels. Afwijkende opvattingen van de generaties Y en Z over zaken als de werk-privébalans, hiërarchie, status en bezittingen, leggen nog eens extra gewicht in de schaal.

In dit verband is de definitie die het *Stanford Centre for Social Innovation* hanteert nuttig, omdat deze meer focust op de maatschappelijke waarden, behoeften en noodzaken: *'.. a novel solution to a problem that is more effective, efficient, sustainable, or just... [where] the value created accrues primarily to society as a whole rather than private individuals. Social Innovation focuses attention on the ideas and solutions that create social value—as well as the processes through which they are generated'*.

Het maken van winst als een voorwaarde voor continuïteit moet haar *pole position* gaan delen met andere doelen en condities. Het nastreven van een gezonder milieu en een

In minder dan 50 woorden

- De aandacht voor sociale innovatie is de afgelopen tien jaar wereldwijd toegenomen.
- Nu de economie weer aantrekt, lijkt de aandacht weer af te nemen en dat is onwenselijk.
- Om sociale innovatie een impuls te geven is meer samenwerking nodig, een bundeling van krachten, creativiteit, eigenaarschap van vraagstukken, technologie en leiderschap.

leefbare wereld voor mens en dier wordt even belangrijk als winst, simpelweg omdat zonder ook deze voorwaarden ondernemen en groei een doodlopende weg representeren. We zullen nieuwe waarden moeten hanteren in onze afwegingen en onze wijze van organiseren, zodanig dat we ook daadwerkelijk een sociale impact genereren.

Voorspoed als ambitie

Het topsectorenbeleid zoals de overheid het enkele jaren geleden heeft ingezet, dreigt een nieuwe verzuiling met zich mee te brengen; binnen de diverse sectoren wordt volop aandacht gegeven aan de 'eigen' ontwikkelingen, terwijl juist in de onderlinge verbindingen synergie en meerwaarde kunnen worden gecreëerd. Dus ook een te eenzijdige aandacht voor maatschappelijke vraagstukken heeft het risico van tunnelvisie. We zullen veel meer vanuit de samenhang innovaties moeten zoeken.

De *triple bottom line*, zoals verwoord met het credo 'people, profit, planet' verwijst in feite naar drie verantwoordelijkheidsdomeinen. Het zegt ons dat we niet moeten investeren in het één, zonder aandacht te geven aan de andere twee. In plaats van de drie 'P's als separate gebieden te zien waar men rekening mee moet houden, kunnen we ze zien als de ingrediënten van de innovatiemix. Dus niet innoveren en verantwoordelijkheid nemen voor de andere gebieden, maar juist in samenhang optrekken vanuit gemeenschappelijke belangen. Dit pleit voor een integrale krachtenbundeling waarbij de ontwikkelingen in technologie, social media en *big data* niet alleen de verbindende schakels vormen maar juist tot synergie leiden.

Door nieuwe technologie, doordat we meer weten, door dynamische data en slimmer organiseren, kunnen we een socialere en meer duurzame samenleving creëren. Deze overtuiging leidt tot vervanging van het begrip 'profit' door 'prosperity' (voorspoed voor allen) omdat dit voor alle aandachtsgebieden van toepassing is. Een dergelijke visie op voorspoed vereist inclusief denken en in gezamenlijkheid ontwikkelen, in tegenstelling tot het elkaar uitsluiten. Gunter Pauli refereerde aan deze zienswijze door te stellen: 'Why do we only want it social, accept only to be green, & feel satisfied when it is recyclable. It has to be all at the same time – and more.' De vraagstukken die zich manifesteren hebben een overeenkomstig kenmerk, namelijk de

onderlinge afhankelijkheid: met elkaar vormen ze het vlechtwerk van oorzaken, voorwaarden en gevolgen.

Creativiteit en eigenaarschap

De zogenoemde *wicked problems* laten zich niet meer oplossen door de inzet van expertise alleen. We hebben de bijdragen nodig vanuit een breder terrein. Eigenaarschap (van het vraagstuk) dient zich aan als een betere parameter voor het bepalen wie er aanschuift. Omdat instant oplossingen en blauwdrukken niet voorhanden zijn, wordt van allen gevraagd over langere tijd betrokken te blijven in het oplossingsproces. Dit vereist een meer gepassioneerde belangstelling en de bereidheid uit de *comfortzone* te stappen. Deze laatste zijn meer verbonden met eigenaarschap, dan met expertise.

Daarnaast zal een grotere rol moeten worden toebedeeld aan creativiteit dan ooit voorheen. Op veel gebieden wordt ons

Als we met elkaar een nieuwe wereld van samenwerken, waarden en andere mores betreden, zullen we een nieuwe taal moeten gaan spreken. Een nieuwe taal met fundamenteel andere waarden. Er zullen nieuwe narratieven ontstaan die de onderkende waarden overdragen, alsook een nieuwe semantiek met nieuwe betekenissen. Het vehikel voor deze nieuwe narratieven zal in belangrijke mate gevonden worden in nieuwe communicatieve technologie en social media. Het is essentieel voor het ontstaan en voor het tot wasdom komen van een nieuw semantisch netwerk van begrippen, dat we de dragers ervan scherp blijven volgen.

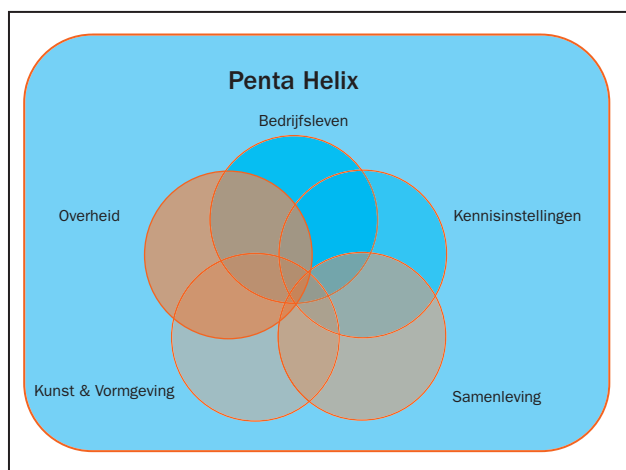
Verleiding en uitdaging

Willen we voor nieuwe generaties een aantrekkelijke uitdaging bieden om in het ingezette spoor te stappen of het over te nemen, dan zullen we nu meer moeten doen. Er zal meer gefocust moeten worden op social business in een

De kwaliteitssystemen zijn tot dwangbuizen van het innovatief potentieel verworpen.

denken gekenmerkt door tunnelvisie, kokerdenken en mantra's als 'winstmaximalisatie' en 'kostenreductie'. We hebben behoefte aan het doorbreken van (denk)patronen en vastgeroeste opvattingen. Dit vraagt om een disruptieve inbreng, om vragen die wij elkaar niet meer stellen, om laterale denkwijzen. De representanten van dit ongemakkelijkheidsvirus vinden we vooral in de wereld van kunst en vormgeving. Inherent aan hun métier en werkwijze is vaak het versturende karakter ervan. Het zijn ook vaak degenen die ons een andere blik op de werkelijkheid of op de toekomst bieden – vanuit hun imaginaire vermogens. Laten we daarom vooral ook hen uitnodigen bij het vinden van oplossingen.

Deze visie wordt uitgebeeld in de Penta Helix (figuur 1).



Figuur 1. Penta Helix

nieuwe betekenis met aandacht voor de rol van technologie, creatieve industrie, fun, art & design, nieuwe duurzame materialen, herkomst en dergelijke.

De Singularity University, Start-ups, Bright.nl-ers, TED-ers, vloggers, crowdfunding, Radicale Vernieuwers en andere social entrepreneurs en aan dergelijke initiatieven verwante gremia, geven een aardige indicatie van het nieuwe veranderen. Ze staan haaks op de traditionele industrieën in hun visie, aanpak, denkbeelden en waarden. In de kern omarmen ze systemische en radicale veranderingen en trachten een bespoedigende rol te spelen ten aanzien van de maatschappelijke transitie. Dit in tegenstelling tot bestaande industrieën en sectoren die hier juist een remmende rol spelen, die proberen vast te houden aan het oude en hoogstens kiezen voor incrementele veranderingen.

Beheersing, kostenreductie en controle zijn de sleutelbegrippen of centrale waarden. Hier sneuvelt innovatie in de discussie vaak, want zij is per definitie niet efficiënt: innovatie kost immers geld. Kiezen voor experimenteren, het spellement, loslaten en anders doen vereist durf en moed. Er wordt nog teveel geredeneerd vanuit angst en problemen in de eigen belangensfeer in plaats van te denken vanuit voorstellingen van een collectief gewenste werkelijkheid. Daarentegen is er veel gaande in de samenleving op het gebied van innovatie, dat zich niet afspeelt in de volle aandacht. Bottom-up innovaties verhouden zich niet altijd goed met de bestaande belangen van grote organisaties en diep gewortelde belangen in de 'oude' economie. We zullen een zoektocht moeten ondernemen naar de vindplaatsen, en eenmaal getraceerd proberen te helpen met aanmoediging, ondersteuning of advies.

Nieuw leiderschap

Het merendeel van de sociaal innovatieve initiatieven die we aantreffen ontstaan kleinschalig en 'bottom-up'.

Voorbeelden van kleinschalige initiatieven zijn er legio en teveel om op te noemen: Broodfondsen, lokale uitwisselingsplatforms voor diensten en producten, Repair Cafés, Frontlijnteam Leeuwarden, Talent voor zorg, #wijdoenhetzelf, Kinderparadijs Meidoorn, etc (zie ook www.movisie.nl/kennisdossier/praktijkvoorbeeld).

Bestaande organisaties, veelal gefocust op beheersing en controle, maken het opkomen van dergelijke initiatieven lastig – zo niet onmogelijk. Er is behoefte aan nieuw leiderschap dat andere karakteristieken kent dan we in de oude economische context vorm hebben laten krijgen.

Leiderschap moet niet langer gekenmerkt worden door het hebben van een langetermijnvisie, het uitzetten van een strategie voor de toekomst en het declameren van de bijbehorende waarden. Zolang leiderschap blijft gerelateerd aan macht, zullen gelaagde structuren blijven bestaan die

Restrictief beleid, ingegeven door de vrees dat men controle verliest, wordt meestal gelegitimeerd door het streven naar kwaliteit. De kwaliteitssystemen zijn tot dwangbuizen van het innovatief potentieel verworden. Nieuw leiderschap kenmerkt zich onder meer door een actieve rol in het zoeken naar een nieuwe balans tussen beheersen en innoveren. Deze rol dient haar vertrekpunt te zoeken in het experimenteren en 'spelen', door plezier en zelfverwezenlijking op de agenda te zetten, eigenaarschap te vormen en te verspreiden, nieuwe betekenis te creëren en nieuwe narratieven te laten ontstaan.

Tot besluit

Feitelijk hebben we geen andere keus dan 'prosperity' tot onze collectieve ambitie te maken. De transitie van onze samenleving houdt niet op bij hernieuwde economische voorspoed en terug naar 'business as usual' is een illusie. Die collectieve ambitie vereist een effectieve bundeling van krachten. Feitelijk verwijst het bovenstaande naar de kern

Kenmerk van nieuw leiderschap is zoeken naar een nieuwe balans tussen beheersen en innoveren.

ervoor zorgen dat de uitgezette lijnen efficiënt en effectief worden doorgevoerd. Daarnaast zullen alle initiatieven van onderop die hiervan afwijken worden tegengehouden of gefilterd, totdat ze in het beleid passen. Dit laat hoogstens ruimte voor incrementele veranderingen; radicale innovaties van onderaf krijgen weinig tot geen kans.

Maar wat nu als we leiderschap simpelweg definiëren als: 'het vermogen om anderen te inspireren tot het behalen van gewenste doelen'? Dan mag leiderschap zich overal manifesteren. Leiderschap kan zodoende overal tot coalities leiden om te groeien en een collectieve ambitie te vormen. Sociale innovatie begint vaak bij het benutten van het sociale kapitaal van organisaties en netwerken. Elke speler heeft zijn eigen sociale systeem, eigen maatschappelijke en persoonlijke waarden en zicht op hoe maatschappelijke behoeften kunnen worden beantwoord. Hier ligt vaak de grondslag voor ideeën die men heeft voor dingen 'anders doen'.

Om dit meer ruimte te geven kunnen we het 'spelelement' bevorderen. Niet als gedachteloos tijdverdrijf maar als een volkomen vanzelfsprekende manier om uit te proberen of een andere benadering of werkwijze meer oplevert, om te ervaren hoe het is om de ander (klant, leverancier, collega, manager) te zijn. We kunnen mensen uitnodigen om uit hun comfortzone te stappen en laten beleven dat hier meerwaarde aan verbonden kan zijn. We moeten de verbeeldingskracht stimuleren en over en weer een grotere foutentolerantie toepassen.

van sociale innovatie waarbij een intensief voortraject leidt tot een gezamenlijk beeld van de toekomst voor alle partijen. Dit vraagt om een zorgvuldige benadering waarin gelijkwaardigheid, dialoog in plaats van discussie, eigenaarschap en gerichtheid op de ander, essentiële waarden vormen.

Literatuur

- AWT, (2014) 'De kracht van sociale innovatie'.
 Everts, P & Forte, I., (2013) 'Embracing change through Art, Design & New leadership', Article in *PEOLE*.
 Everts, P., (2011) 'Creativiteitscreatie: Het spel, de passie en de verbeelding', summary, PhD Thesis Peter Everts.
 Everts, P., (2014) 'Towards new leadership: breaking dysfunctional patterns and creating new organizational narratives by play'.
 Everts, P., (2011) 'Naar de kapper', in: *Merk & Reputatie*.
 Gebben, M., (2013) 'Macht rond de randjes', in: *Presenteerbladje*.
 Pauli, G., (2012) 'Blue Economy', Nieuw Amsterdam.
 Rotmans, J. (2012), 'In het oog van de orkaan'.
 Xavier, M. & Pot, F., (2012) *Doorgeven = aanpakken | Tussenstand van 10 jaar sociale innovatie*.
 Piketty, T., (2014) 'Capital in the Twenty-First Century'.

Auteurs

Dr. Peter Everts, Tony van Acquoy RB CMC en Drs. Mariëlle Gebben zijn verbonden aan de 'The Social Innovation Foundation'. Zij zijn werkzaam in het hierboven beschreven veld van sociale innovatie in nationale en internationale trajecten met specifieke interesse voor opkomend leiderschap, jongeren empowerment, co-creatie, social business, en sociale waarde en -impact. Wij geloven dat de weg waarlangs sociale innovatie plaatsvindt oneindig veel meerwaarde(n) kan creëren. www.thesocialinnovationfoundation.org