

Visie op Sociale Innovatie - contouren van een nieuw domein¹

1. Een nieuw begrip: behoefte aan plaatsbepaling

Sinds de searchconferentie Sociale Innovatie² (SI) op 26 juni 2007 vlamt van tijd tot tijd de discussie onder vakgenoten op over de definitie en lading van het begrip sociale innovatie. Bijzonder was dat in 2006 het begrip gelanceerd werd door werkgevers, werknemers en overheid gezamenlijk en niet door wetenschappers, consultants of managementgoeroes.³ Waar het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie (NCSI) kiest voor een omschrijving die zich vooral richt op de betekenis van sociale innovatie⁴ voor de bedrijfsvoering en als typering voor managers wellicht voldoende is, hebben *reflective practitioners* behoefte aan een meer inhoudelijke karakterisering van sociale innovatie. Immers, wat draagt - van al hetgeen managers, medewerkers en adviseurs dagelijks al doen - nu niet bij aan productiviteitsverbetering en talentontwikkeling. Met andere woorden, de prangende vraag blijft: wat maakt sociale innovatie nu anders, waar onderscheidt het zich in, en welke factoren maken het verschil?

In deze korte beschouwing wordt - hoewel het een taalkundige kwestie lijkt - de sprong gemaakt van sociale innovatie *als begrip* naar sociale innovatie *als domein*. Net zoals het leven uit meer lagen⁵ bestaat wordt sociale innovatie hier benaderd als een sociaal en daarmee 'levend' fenomeen, dat zich juist ontwikkelt door het samenstel aan lagen waaruit het is opgebouwd, en de werking daartussen. Door het formuleren van een visie die opgebouwd is in meer lagen, ontstaat een samenhangend beeld en herkenbare betekenis van een domein. Het biedt daarmee tegelijk ruimte voor een meervoudig ontwikkelingsperspectief op (beïnvloeding van) de werkzame factoren van sociale innovatie. Mogelijk wordt hiermee eveneens voorkomen dat één vakdiscipline of stroming het begrip zich kan toe-eigenen, en sociale innovatie door andere disciplines kan worden afgedaan als 'oude wijn in nieuwe zakken'.⁶

2. Van één begrip naar een gelaagd domein

In wisselende samenstelling ontmoeten sinds begin 2007 zo'n 30 organisatieprofessionals elkaar in de Community of Practice Sociale Innovatie (CoP SI). Zij wisselen ervaringen uit, delen kennis, en buigen zich over de vraag wat is nu een goede definitie van sociale innovatie. En zoals dat tussen mensen gaat brengt ieder - vanuit zijn eigen ervaring en achtergrond - in bevlogen betogen zijn visie naar voren en vestigt de aandacht op de elementen die hij/zij het meest belangrijk vindt in sociaal innoveren. En gauw is

¹ Deze notitie is geïnspireerd op een opeenvolgende gedachtewisseling tussen de organisatieprofessionals Stan Baggen, Joep Dickhaut, Jack Crielaard, Dhian Sioe Lie, Frans Duurland, Jan Tops, Eugène Lobry, Peter-Paul Biermans en Erwin Rooze in de periode februari/maart 2008 in het kader van de Community of Practice Sociale Innovatie (CoP SI).

² Deze searchconferentie Sociale Innovatie (juni 2007) is georganiseerd in opdracht van de beroepsverenigingen Ooa, NVOA en NVO2, alsmede de ROA en het NCSI.

³ SER-voorzitter Rinnooy Kan constateerde in zijn Ernst Heijmanslezing (2006) dat de beroepsgroep van organisatieadviseurs weliswaar een bloeiende is, maar (nog) géén antwoord heeft op de echte veranderingsvragen rond het doorbreken van vastgeroeste verhoudingen tussen management en medewerkers, en tussen denken en doen in organisaties. Hij riep organisatieadviseurs op om hun kennis te delen ten behoeve van sociale innovatie.

⁴ NCSI ziet als doelstelling van sociale innovatie: "*Bijdragen aan arbeidsproductiviteit, betere benutting van talenten binnen organisaties en meer werkplezier*". (bron: website NCSI, voorjaar 2008) De eerder benoemde achterliggende vakthema's van sociale innovatie (als dynamisch managen, flexibel organiseren en slimmer werken) zijn naar de achtergrond verdwenen ten gunste van de gebieden waar meerwaarde op is te halen met sociale innovatie.

⁵ Zie het baanbrekend boek 'De logica van het gevoel' van de filosoof Arnold Cornelis (1990)

⁶ Praktijkvoorbeelden van sociale innovatie laten weliswaar nieuwe functioneringsmodellen van arbeidsorganisaties zien, maar blijken veelal vrucht van 'compromisloze' toepassing van reeds bestaande theorieën en organisatieprincipes (bijv.: zelfsturing, flexibilisering, ondernemerschap).

duidelijk dat verschillen in invalshoek en achtergrond ons parten spelen, terwijl wat de ander naar voren brengt toch ook als waardevol wordt her- en erkend. Deze diversiteit biedt tegelijk zicht op de gelaagdheid en rijkdom van het fenomeen sociale innovatie.

Uit nadere beschouwing van de betrokken verhalen en de daaruit voortvloeiende, maar uiteenlopende definities blijkt dat sociale innovatie voor iedere persoon afzonderlijk pas begint te leven en concreet wordt, als hij het begrip in de taal en begrippen kan vatten die voor de desbetreffende persoon doorleefde betekenis heeft. De definitie wordt met andere woorden door eenieder geladen met het denkkader, de invalshoek en visie, de (praktijk)theorie, en methodes van waaruit de practitioner gewend is professioneel te handelen. Voor velen is de juiste taal, *zijn taal*, ook een uitdrukking van de eigen beroepsidentiteit en beroepspraktijk. De conclusie is op enig moment binnen de CoP SI ook getrokken dat het weinig vruchtbaar is om tot één definitie over sociale innovatie te willen komen. Een bijzondere gewaarwording was het toen bleek dat er gewoon met elkaar door kon worden gesproken zonder dat die ene definitie was afgesproken; ergens onderweg was inmiddels het vertrouwen gegroeid dat we het over het zelfde fenomeen hadden.

Met deze pas op de plaats was er wel een werkbare context gecreëerd, maar nog géén duurzame basis voor doorontwikkeling van nieuwe, gedeelde handelingsperspectieven voor sociale innovatie. Ter vergelijking, het NCSI identificeert themagewijs succesvolle bestaande praktijken⁷ die bijdragen aan sociale innovatie en presenteert deze op seminars en congressen. Voor organisatieprofessionals zou de uitdaging in een fase daarvoor moeten liggen, namelijk om – op basis van onderkenning van de factoren die er echt toe doen - tot verrassend nieuwe en effectievere aanpakken te komen van sociaal innoveren.

Een dergelijk ontwikkelingsperspectief, waarin organisatieprofessionals hun kennis, praktijken en vragen delen, vereist iets van een gemeenschappelijke domeinaanduiding, die uitgaat van een gedeelde visie op het fenomeen sociale innovatie; vereist contouren van een domein in een taal, die niet op voorhand verwijst naar een bepaalde vakdiscipline en tegelijk alle ruimte laat aan organisatieprofessionals om met hun bestaande know how zich daarin te kunnen plaatsen en ontwikkelen.

In deze benadering kan het fenomeen sociale innovatie zowel verwijzen naar een bepaald *proces* (sociaal innoveren), een bepaald *resultaat/uitkomst* (bijdrage aan innovatie), of bepaalde (professionele) *aanpakken en methodieken*, die gericht zijn op het proces en resultaat van sociaal innoveren in de arbeidsorganisatie. Uit overwegingen van congruentie zullen wezenlijke factoren die het resultaat van sociale innovatie kenmerken, waarschijnlijk ook wezenlijke factoren zijn in het proces en de aanpak van *sociaal innoveren*.

3. Visie op het domein sociale innovatie

Waarom is het domein sociale innovatie nu te herkennen of af te meten? Waardoor kan de innovatiekracht van arbeidsorganisaties structureel worden versterkt?⁸ Hoe kunnen vastgeroeste verhoudingen tussen management en medewerkers, en tussen denken en doen in organisaties worden doorbroken? (zie voetnoot 3, visie Rinnooy Kan).

Uit de gevoerde discussie in de CoP SI (zie voetnoot 1) komt naar voren dat het domein sociale innovatie meerlagig van karakter is, en zich laat kennen door een vijftal samenhangende kernpunten:

⁷ Het kookboek Sociale Innovatie (okt. 2008) van de Greenfield Groep geeft een mooi overzicht van wat er al in organisaties gebeurt op basis van bestaande know how van organisatieprofessionals.

⁸ Versterking innovatiekracht bedrijven is cruciaal voor NL als kenniseconomie volgens Innovatieplatform en kabinet.

- 1) *Resultaat op systeemniveau: duurzame shift*
Een *duurzame shift* in het sociaal (organisatie)systeem, die door betrokkenen als 'voortuitgang' wordt ervaren. 'Voortuitgang' is daarbij relatief in relatie tot de context van de organisatie. Deze shift biedt perspectief op een reeks nieuwe ontwikkelingen, dit tot op dat moment niet denkbaar leken.
- 2) *Gerichtheid systeem: op meerwaarde voor klanten en samenleving*⁹
Een sociaal (organisatie)systeem, waarbij permanente verandering/ontwikkeling een leidend paradigma is geworden gericht op meerwaarde voor klanten en samenleving.
- 3) *Verbinding in het systeem: diversiteit in handelen vanuit gedeelde betekenis*
Gedeelde waarden, een gedeelde visie op context en toekomst, erkenning en gedeelde inzet van de diversiteit aan persoonlijke talenten als *drijvende factoren* om in het sociale (organisatie)systeem een duurzame shift te bereiken en een dynamisch proces te blijven voeren van continue 'voortuitgang'.
- 4) *Werkzame bestanddelen: bewustwording gericht op vergroting zelfsturing*
Organiseren en faciliteren van individuele en collectieve bewustwording als sleutel en hefboom om het sociale (organisatie)systeem in beweging te krijgen en *zelfsturende vermogens* te optimaliseren, nieuwe impulsen te bieden en te dynamiseren, uitmondend in nieuwe werkwijzen en een nieuwe organisatiecultuur. Vanuit een gedeelde betekenis en in verbinding met elkaar wordt de wederzijdse afhankelijkheid van management en medewerkers ('*de kloof*') als het ware overstegen en productief gemaakt. Bewustwording van gedrag, houding, denkoriëntatie, en gevoelswereld van organisatieleden zijn belangrijke facetten hierin en even zovele aangrijpingspunten.
- 5) *Verhouding individueel en collectief belang: in elkaars verlengde*
Een vruchtbare ontwikkeling en productieve innovatie binnen het sociaal (organisatie)systeem vereist een *gezonde balans* tussen het collectieve belang van de organisatie in casu productiviteitsverbetering, en het individuele belang van de organisatiemedewerker in casu zijn persoonlijke talentontwikkeling. Optimaal voor ontwikkeling en innovatieproductiviteit van het sociale systeem is als individuele talentontwikkeling en collectieve productiviteitsverbetering in elkaars verlengde worden gebracht.

Een interessante volgende stap in de ontwikkeling van het domein van sociale innovatie is nu om in praktijkcases te bezien of bestaande/eigen interventiestrategieën - vanuit dit vijfledige perspectief op sociale innovatie - verrijkt kunnen worden, door deze te combineren met inzichten/interventiestrategieën van andere practitioners.

⁹ Ter vergelijking, de Greenfield-groep hanteert in haar kookboek voor sociale innovatie als definitie: "Vernieuwing van de arbeidsorganisatie met een meerwaarde (tegelijk) voor zowel mens, organisatie als maatschappij". Volgens eigen zeggen ligt dit dicht aan tegen de begripsbepaling van het NCSI.