

verstaan

Gie Van den Eeckhaut

Maatschappelijk innoveren vanuit sociaal-cultureel perspectief

socius
steunpunt sociaal-cultureel volwassenenwerk

verstaan

Maatschappelijk innoveren vanuit sociaal-cultureel perspectief

Gie Van den Eeckhaut

socius

inleiding

Maatschappelijke innoveren vanuit sociaal-cultureel perspectief

Dit drieluik van boeken gaat niet over innovatie. Dit drieluik gaat over maatschappelijk innoveren. Over hoe we als sociaal-cultureel werk daarin een rol kunnen spelen. Of misschien beter: al heel lang een rol in spelen.

Als sociaal-cultureel volwassenenwerk willen we bijdragen tot relevante maatschappelijke innovatie. Die verandert de fundamenten en de spelregels van onze samenleving – zoals die zijn bepaald door cultuur, structuren en wetten, macht en economische wetmatigheden – zodat ze meer democratisch, inclusief en duurzaam worden. We doen dat door zelf maatschappelijk innoverende praktijken te ontwikkelen, ingebed in een brede en langdurende stroom van initiatieven met gedeelde of ontluikende ambities.

Maatschappelijk innoveren zien we dan ook als een leerproces van de hele samenleving. Dit proces vraagt tijd en voldoende historisch besef en heeft onvoorspelbare uitkomsten. Het is onze rol om te experimenteren met praktijken die een voorafbeelding zijn van nieuwe spelregels die we in de samenleving willen introduceren en verankeren.

Verstaan. Versterken. Vertellen.

Drie publicaties stellen we aan u voor, telkens met een andere focus.

Verstaan maakt duidelijk wat we begrijpen onder innoveren. Innovatie is een modewoord, een discours. Wij leggen de focus op maatschappelijke innovatie. We verkennen hierbij het perspectief en de bijdrage van het sociaal-cultureel werk als civiele actor om te komen tot maatschappelijke innovatie. We verbinden maatschappelijke innovatie met maatschappelijk leren.

Versterken reikt hefbomen aan. Hefbomen ontwikkelen kracht. Kracht om dingen op te tillen. Om dingen in beweging te zetten. Aan de hand van deze hefbomen willen we sociaal-cultureel werkers, organisaties en beleidsactoren versterken en ondersteunen om maatschappelijk innoveren mogelijk te maken.

Vertellen brengt een stroom van innoverende sociaal-culturele praktijken in beeld. Praktijken die, elk op zich of verbonden met elkaar, een gedeeld toekomstbeeld van een duurzame, democratische en inclusieve samenleving nastreven. Praktijken waarin het sociaal-cultureel werk als actor in de civiele samenleving zijn diverse rollen waarmaakt.

Het innovatietraject van Socius

Dit drieluik kadert binnen het innovatietraject van Socius. Socius – het steunpunt voor sociaal-cultureel volwassenenwerk – startte in 2011 in samenwerking met het werkveld een meerjarig traject rond innovatie. Met dit traject maken we de innoverende praktijken uit het werkveld zichtbaar, leren we eruit en ondersteunen we sociaal-cultureel werkers en organisaties bij het innoveren.

We deden dit door veel gesprekken aan te gaan over innovatie met meer dan 250 werkers en 100 sociaal-culturele organisaties. We brachten de praktijkgemeenschap aan tafel om samen te reflecteren en te leren over innoverende sociaal-culturele praktijken. Tussentijds deelden we inzichten via studiemomenten. Samen met sociaal-cultureel werkers en experten ontwikkelden we hefbomen voor innoveren.

Deze publicaties vormen geen eindpunt maar slechts een stap in het verder ontwikkelen van de maatschappelijke innoverende kracht van het sociaal-cultureel volwassenenwerk. We doen dit volhoudend en geduldig. Soms zelfs koppig en ongeduldig. Sensitief voor wat er in de samenleving echt toe doet. Bewust van wat de kern van onze missie als sociaal-cultureel werk is.

Fred Dhont
Directeur Socius

verstaan

Innovatie lijkt een toverwoord. Een must! Maar waar gaat het eigenlijk over?

In een eerste hoofdstuk brengen we innovatie op begrip. Vanuit een sociaal-cultureel perspectief focussen we op maatschappelijke innovatie. We stellen de relatie tussen maatschappelijk innoveren en innoverende praktijken en organisaties scherp. In laatste instantie schetsen we de eigen bijdrage van het sociaal-cultureel werk aan maatschappelijke innovatie. We bekijken dit vanuit een historisch perspectief, vanuit onze rollen en positie en vanuit onze verhouding tot het bestaande maatschappelijke systeem.

Innoveren heeft alles te maken met leren. Met leerprocessen op maatschappelijk niveau. Leren en de organisatie van leerprocessen behoren van oudsher tot de kern van het sociaal-cultureel werk. In dit tweede hoofdstuk bekijken we innoveren vanuit verschillende leertheorieën: het kritisch leren, het leren in systemen en het sociaal leren. Hierop verder bouwend ontwikkelen we een eigen kader over maatschappelijk leren in de innovatie-arena.

De laatste drie hoofdstukken hanteren elke een eigen perspectief. Dat van de praktijk, de organisatie en de werkers.

We verkennen de eigen aard van innoverende praktijken waarbij delen, doen, toe-eigenen, co-creëren en leren centraal staan en gedragen worden door 'wij', het samen handelen. We gaan op zoek naar een voedingsbodem voor praktijkvernieuwing die ruimte geeft aan het verbinden van ideeën en tijd om te gisten. In laatste instantie schetsen we een kader dat enerzijds helder maakt hoe vernieuwing kan ontstaan: inspelend dan wel planmatig en anderzijds scherpstellend of het om incrementele dan wel radicale vernieuwing gaat.

Sociaal-culturele organisaties kunnen vruchtbare broedplaatsen zijn voor innoverende sociaal-culturele praktijken. De 'Dubbel-V'- organisatie is zo'n organisatie. 'Verbonden' en 'vloeibare' organisaties. Organisaties die sensitief zijn voor maatschappelijke trends en tendensen. Organisaties die samenwerken en netwerken. Organisaties die van onderuit werken. Vloeibare organisaties die creativiteit bevorderen, anders omgaan met strategische planning en risico en mislukking een plaats weten te geven.

Van echte innovatoren leren we hoe werkers kunnen innoveren vanuit hun ruimere positie en rol in 'Dubbel-V'-organisaties. In drie begrippen proberen we te vatten hoe innovatoren in de praktijk en de wereld staan. We typeren ze als de 'Tripel-B'-werkers: bewogen – bevlogen – beweeglijk. We gaan op zoek naar hun grondhouding en beschrijven hoe ze competent en dynamisch weten te balanceren in processen van innoveren.

inhoud

1. Maatschappelijk innoveren

10 Innovatie: 'nieuwe dwang' én 'ervaren noodzaak'

11 Maatschappelijke innovatie in de focus
11 EEN SPEL VAN WOORDEN EN DEFINITIES
13 MAATSCHAPPELIJKE INNOVATIE VANUIT EEN SOCIAAL-CULTUREEL PERSPECTIEF
13 Concrete praktijken en brede onderstromen
14 Historisch relevant én spelregels veranderen

16 Van 'maatschappelijke innovatie' naar 'innoverende sociaal-culturele praktijken en organisaties'
16 VAN INNOVATIE NAAR INNOVEREN
18 DRIE LENZEN: DRIE KEER SCHERP STELLEN

21 Sociaal-culturele praktijken en organisaties leveren een eigen bijdrage aan maatschappelijke innovatie
21 HISTORISCHE BIJDRAGE VAN SOCIAAL-CULTURELE PRAKTIJKEN EN ORGANISATIES AAN MAATSCHAPPELIJKE INNOVATIE
22 DE ROL VAN INNOVERENDE SOCIAAL-CULTURELE PRAKTIJKEN EN ORGANISATIES IN MAATSCHAPPELIJKE INNOVATIE
22 MAATSCHAPPELIJK INNOVEREN EN HET BESTAANDE MAATSCHAPPELIJK SYSTEEM
25 VANUIT WELKE MAATSCHAPPELIJKE POSITIONERING INNOVEREN?

26 De ambitie samengevat

2. Maatschappelijk innoveren en maatschappelijk leren

30 Bouwstenen uit de leertheorieën
30 VAN 'REGELMAATLEREN' NAAR EEN 'ONTWIKKELINGSBENADERING VAN LEREN'
31 KRITISCH LEREN
32 LEREN IN SYSTEMEN
34 SOCIAAL LEREN

36 Maatschappelijk leren in de innovatiearena
36 DE INNOVATIEARENA
38 MAATSCHAPPELIJK LEREN ALS EEN SAMENSPEL VAN SOCIALE LEERPROCESSEN

3. De eigen aard van innoverende praktijken en praktijkvernieuwing

44 Vijf keer werken vanuit een 'Wij'
46 DOEN
46 LEREN
46 TOE-EIGENEN
47 DELEN
47 COCREËREN

48 Praktijkvernieuwing in functie van maatschappelijk innoveren
48 EEN VOEDINGSBODEM VOOR PRAKTIJKVERNIEUWING
48 Praktijkvernieuwing vraagt het verbinden van ideeën
50 Praktijkvernieuwing vraagt tijd om te kiemen, te gisten, te groeien
50 VIER VERSCHIJNINGSVORMEN VAN PRAKTIJKVERNIEUWING
50 Twee spanningsvelden
52 Kwadrantenschema 'praktijkvernieuwing'

55 Naar een verbeelding van maatschappelijk innoverende organisaties en werkers

4. Verbonden en vloeibare organisaties

58 De verbonden organisatie
59 INNOVEREND WERKEN VAN ONDERUIT
61 SAMENWERKEN MET ORGANISATIES EN IN NETWERKEN OM TE INNOVEREN
62 SENSITIEF VOOR MAATSCHAPPELIJKE TRENDS EN TENDENSEN

64 De vloeibare organisatie
66 EEN ORGANISATIEKLIMAAT DAT CREATIVITEIT BEVORDERT
67 ANDERE VERHOUDING ONTWIKKELEN MET STRATEGISCHE ORGANISATIE-ONTWIKKELING
68 ANDERS LEREN OMGAAN MET RISICO'S EN MISLUKKING
69 MEER RUIMTE VOOR DE WERKER

5. Bewogen, bevlogen en beweeglijke werkers

73 Tripel-B-werkers: Bewogen Bevlogen Beweeglijk
73 EEN VOORSPEL OVER GRONDHOUDING EN COMPETENTIES
74 BEWOGEN, BEVLOGEN EN BEWEEGLIJK

74 Bewogen
75 Bevlogen
75 Beweeglijk

76 Competent dynamisch balanceren
76 DE INNOVERENDE WERKER IS EEN LERENDE WERKER
77 FASEN VAN INNOVEREN EN BIJHORENDE COMPETENTIES

79 De samenleving lezen en standpunt kiezen
79 Verkennen en verbeelden
80 Verdiepen en verscherpen
80 Experimenteren en ontwikkelen
80 Betrekken en overtuigen

82 Uitleiding
84 Bibliografie





1.

Maatschappelijk innoveren

Innovatie: ‘nieuwe dwang’ én ‘ervaren noodzaak’

Is innovatie een ‘buzzwoord’? Ja. Innovatie staat op alle agenda’s. Innovatie is onderwerp van studiedagen en beleidsplannen. Innovatie krijgt overheidsondersteuning. Innovatie is een thema dat in het huidig tijdsgewricht het publieke forum domineert en verschijnt als een discours met vele varianten. Innovatie dient bijvoorbeeld om onze economie concurrentieel te houden. Of om samenlevingsvraagstukken in onze snel veranderende en globaliserende wereld op te lossen: vergrijzing, superdiversiteit, te weinig duurzame economie, digitale kloof enz. Als iedereen maar bijdraagt aan de innovatie – zo klinkt de grondtoon van dit discours – dan kunnen we onze samenleving en de daarmee samenhangende hoge levensstandaard handhaven.

Innovatie lijkt een waarde op zich te worden, die we niet of nauwelijks ter discussie kunnen stellen. Op zijn minst dreigt innovatie op die manier een containerbegrip te worden. Een begrip dat allerlei vormen van praktijken en veranderingen legitimeert, die in de eerste plaats passen binnen een ‘markt’-getinte manier van denken: efficiënter, meetbaar, gericht op groei, instrumenteel om het systeem draaiende te houden. Met het begrip innovatie wordt dan een definitie verbonden van hedendaagse professionaliteit: een goede professional innoveert. Zo simpel is het. Net zoals het tien jaar geleden moest en zou gaan over ‘kwaliteitszorg’ en ‘strategisch management’ om over een professionele organisatie te kunnen spreken. Met wat slechte wil, kan je daar een mechanisme van anonieme sturing en macht in herkennen: via ogenschijnlijk waarde-neutrale mechanismen en begrippen wordt een sector of praktijk een handelingsmodel aangeboden waar men ogenschijnlijk niet buiten kan. De soms wanhopige zoektocht naar innovatie loopt daarom het risico op een dwaalspoor te belanden: innovatie om de innovatie. Innovatie om het simpele waarmerk ‘nieuw-nieuw-nieuw’. Innovatie als passe-partout, als het nieuwe toverwoord, als nieuwe norm. Sturend. Ons wordt blijkbaar geen keuze gelaten. Innovatie is ‘de nieuwe dwang'.

Maar tegelijk is innovatie allerminst een ‘buzzwoord’. Dat we zoveel over innovatie praten, is geen toeval. Nooit veranderde onze wereld zo snel als gevolg van de vele keuzes die we als mensen en samenleving maken. Nooit werd scherper dat samenleven met zovelen niet vanzelfsprekend is. Nooit werd duidelijker dat we de draagkracht van onze planeet dreigen te overschrijden. Systemen en handelingskaders die al lang onze samenleving organiseren, verliezen hun werkzaamheid. Beproefde recepten volstaan niet langer. En dus voelen we de nood om nieuwe antwoorden te verkennen. Om onze manier van samenleven te innoveren. In vele domeinen en sectoren. In de economie. In het onderwijs. In onderzoek. In die sectoren klinkt de roep luid en duidelijk. Minder scherp klinkt die roep als het gaat over fundamentele veranderingen in onze maatschappelijke systemen, over democratie, over het lokale samenleven, over solidaire verbanden zoals verenigingen, mutualiteiten of vakbonden. Minder helder klinkt de roep naar innovatieve sociaal-culturele praktijken of naar nieuwe vormen om het ‘samenleven’ te organiseren.

Vele sociaal-culturele werkers en organisaties voelen intuïtief een nood aan innovatie. Ze beseffen dat we leven in een tijdsgewricht waarin verder doen zoals we bezig zijn niet echt een optie is. Dat verandering en vernieuwing nodig zijn. In de ondertoon zit een dieper besef: het besef dat maatschappelijke en ecologische veranderingen zo diepgaand zijn, dat de oude antwoorden niet langer volstaan. En het besef dat we als sociaal-cultureel volwassenenwerk onze rol te spelen hebben in het ontwikkelen van maatschappelijke innovaties. Dat we er ook in de toekomst moeten in slagen om juist op de naad van systeem en leefwereld een beteke-

nisvolle rol te spelen, waarbij we mensen, groepen en gemeenschappen ondersteunen in hun ontwikkelingen én hen organiseren om betekenisvol bij te dragen aan democratische processen, aan duurzaamheid en aan een inclusieve samenleving, die de toenemende diversiteit werkelijk een plaats weet te geven. En dus is innovatie toch ook een 'ervaren noodzaak'. Maar dan begrepen als een fundamenteel leerproces voor de samenleving en het sociaal-cultureel volwassenenwerk: een leerproces waarbij we het sociaal weefsel, menselijke verbanden en verenigingen vernieuwen, en tegelijk ook de onderliggende maatschappelijke structuren en systemen.

Maatschappelijke innovatie in de focus

EEN SPEL VAN WOORDEN EN DEFINITIES

Innovatie is 'hot' en iedereen wil innovatief zijn. Innovatie als begrip verliest bijgevolg aan scherpte. Alles is innovatie – zo zou je gaan denken. Dat schept uiteraard verwarring en geeft aanleiding tot discussies. Organisaties en werkers vragen zich bijvoorbeeld af of ze innovatief zijn, of een bepaald aanbod nu echt 'een innovatie' kan genoemd worden. Ze zoeken naar duidelijke afbakeningen: bijvoorbeeld naar criteria om na te gaan welk deel van hun aanbod echt innovatief kan genoemd worden. Maar wanneer er voorbeelden op tafel liggen, kan er altijd wel iemand tegenwerpen dat iets dergelijks ooit al wel eens is gerealiseerd of dat het gewoon een recuperatie is van wat we vroeger ook al deden. Of dat men dat ergens anders ook al doet, en dat het dus geen innovatie is. We kunnen er dus niet om heen: we moeten scherper krijgen waarover we precies spreken. Welke begrippen we gebruiken en wat ze dekken. We willen juist die vormen van innovatie helder krijgen, die het meest aansluiten bij het realiseren van de sociaal-culturele methodiek en de maatschappelijke missie die daaruit spreekt.

De meest gangbare betekenis voor het begrip 'innovatie' vind je terug in het economische discours. Hierbij gaat het over nieuwe producten, over een nieuwe manier van produceren of over een nieuwe benadering van de markten. Men spreekt dan over een innovatie als een nieuw product of een nieuwe dienst wordt bedacht én als er een echte markt of gangbare toepassing voor gevonden wordt: 'een geslaagde introductie van iets nieuws'. Product-innovatie in de economische wereld krijgt meestal vorm in een afdeling 'research & development', waarin onderzoek en creatieve ontwikkeling elkaar ontmoeten en waarna een proces van marketing volgt. Dit model werd ook overgenomen in de dienstensector. Een creatieve cel bedenkt nieuwe diensten, na marketingonderzoek of in nauwe interactie met potentiële gebruikers (bijvoorbeeld focusgroepen). Er wordt van uitgegaan dat dit type van innovatie noodzakelijk is voor de economische groei.

In een meer recente stroom van literatuur vind je ook de term 'sociale innovatie' terug. De eerste betekenis van dit begrip verwijst zonder enige twijfel vooral naar innovatie in de sociale arbeidsomgeving zelf: andere manieren om arbeid te organiseren, veranderingen in de cultuur van de werkorganisatie, nieuwe vormen van leiderschap of nieuwe wegen om de motivatie van werknemers te versterken. Termen als 'lerende organisatie', 'competentiemanagement', 'zelfsturende teams' en 'empowering leadership' zijn op die manier ons taaluniversum binnengeslopen.

Maar een tweede betekenis van sociale innovatie interesseert ons meer vanuit een sociaal-cultureel perspectief. Sociale innovatie kan, geïnspireerd door Murray, Caulier-Grice en Mulgan (2010, p. 3, eigen vertaling), dan bijvoorbeeld zo omschreven worden:

> *"Nieuwe ideeën (producten, diensten en modellen) die tegelijkertijd aan sociale noden tegemoet komen en nieuwe sociale*

relaties of samenwerkingsverbanden creëren. Met andere woorden, het zijn innovaties die voordelig zijn voor de samenleving en die het vermogen van de samenleving om te handelen, verbeteren."

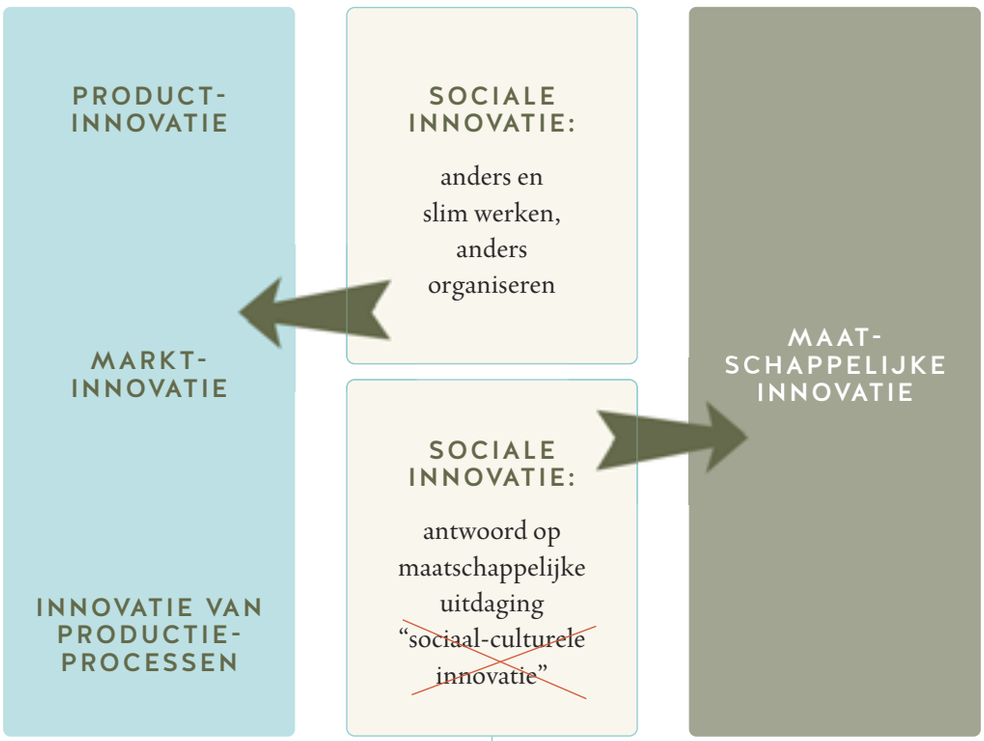
Phills e.a. (2008) definiëren sociale innovatie dan weer als:

"Een nieuw antwoord op een maatschappelijke uitdaging, dat effectiever is, efficiënter, duurzamer of rechtvaardiger dan de bestaande antwoorden en waarvan vooral de samenleving als geheel of/en sociale netwerken de vruchten plukken."

In zo'n omschrijving ligt de nadruk op een 'resultaat' of 'product' of zelfs gewoon op elke vorm van 'antwoord' of oplossing met een sociale waarde, gebonden aan ethische normen en aan vooropgestelde waarden die vertrekken van het algemeen belang. Het kan dus gaan om een methodiek, een beleid, een vorm van dienstverlening, een type organisatie of voorziening, een recht, een netwerk. En dus kan het accent zelfs verschuiven naar sociale innovatie als maatschappelijk proces. Groepen, netwerken en organisaties in de samenleving ontwikkelen nieuwe verhoudingen of nieuwe relaties in functie van hun vooropgestelde waarden. Cultuur kantelt, identiteiten verschuiven, normen veranderen, vormen van samenleven transformeren. Structuren, wetten en maatschappelijke verhoudingen evolueren en vernieuwen. Je kan hier spreken van leer- en ontwikkelingsprocessen op niveau van maatschappij en samenleving. Transitie is een term die in dit verband vaak opduikt, vooral dan in relatie tot duurzaamheid. Emancipatiebewegingen zoals de arbeidersbeweging of vrouwenbeweging zijn andere voorbeelden. Het is dit perspectief op sociale innovatie dat ons vanuit een sociaal-culturele invalshoek het meest interesseert.

In het onderzoek 'Innovatie tussen traditie en toekomst' (Cockx & Jans, 2011) is op basis van een praktijkverkenning de term 'sociaal-culturele innovatie' als variant op de term 'sociale innovatie' naar voor geschoven, om die vorm van maatschappelijke innovatie aan te duiden die (mee) bepaald wordt door sociaal-culturele organisaties en sociaal-culturele praktijken. Het gaat dan in feite om die sociale innovaties op niveau van praktijken en organisaties die maatschappelijke innovaties initiëren of ondersteunen. Ondertussen is duidelijk geworden dat de term 'sociaal-culturele innovatie' te weinig herkenning en navolging oproept om hem te blijven gebruiken.

'Sociale innovatie' is als term te breed voor wat we voor ogen hebben met innovatie vanuit een sociaal-cultureel perspectief: de term heeft twee grondbetekenissen en wordt in de praktijk te sterk geassocieerd met innovatieve organisatieontwikkeling. Sociaal-culturele innovatie roept te weinig herkenning op en vraagt telkens te veel uitleg over wat er precies mee bedoeld kan worden. Een analyse van wat sociaal-culturele praktijken en organisaties werkelijk willen realiseren, kan ons op het spoor brengen van een terminologie die beter aansluit bij sociaal-culturele praktijken. Sociaal-culturele organisaties innoveren omdat ze willen bijdragen aan de samenleving. In de definitie van de sociaal-culturele methodiek (Baert, Ketelslegers, & De Vriendt, 2003, p. 4) wordt aangegeven dat sociaal-cultureel volwassenenwerk werkt aan "sociale integratie en maatschappelijke participatie" én aan "de opbouw van een democratische, duurzame en inclusieve samenleving". De maatschappelijke impact is daarom dé maatstaf om te spreken van relevante innovatie. We ontwikkelen praktijken in de hoop dat die een aantoonbare rol spelen in de innovatie van de samenleving. Omdat we denken en vinden dat het nodig is dat die samenleving verandert. Dat zit in onze missie en in de definitie van de sociaal-culturele methodiek. We doen dat als organisatie, als werker, als sector. Een praktijk is dus vanuit dat perspectief 'zinvol' innoverend als ze een betekenisvolle verandering in de samenleving realiseert of daar minstens toe bijdraagt. Eigenlijk kan je de maatschappelijke opdracht van sociaal-cultureel werk bij wijze van spreken zelfs als volgt formuleren: sociaal-cultureel werk bouwt mee een reservoir op van innoverende mogelijkheden en praktijken, waaruit de brede samenleving kan putten om vraagstukken, kwesties, problemen of uitdagingen verstandig aan te pakken vanuit een reëel en fundamenteel veranderingsperspectief, met een echte meerwaarde voor die samenleving. Maatschappelijke innovatie is dus wat we echt beogen. Vandaar dat we vanaf nu zullen focussen op 'maatschappelijke innovatie'. Daarmee laten we de termen 'sociale innovatie' en 'sociaal-culturele innovatie' meteen ook achter ons.



MAATSCHAPPELIJKE INNOVATIE VANUIT EEN SOCIAAL-CULTUREEL PERSPECTIEF

Het ambitieuze begrip 'maatschappelijke innovatie' behoeft duidelijk een grondige verdere verkenning. We kunnen niet anders dan deze verkenning te doen vanuit een fundamenteel sociaal-cultureel perspectief. Vanuit de bril van onze prakijken en vanuit de maatschappelijke ambities die we delen in de sociaal-culturele methodiek.

CONCRETE PRAKTIJKEN EN BREDE ONDERSTROMEN

Maatschappelijke innovatie is geen simpele kwestie. Als we denken aan transitie naar een duurzame economie bijvoorbeeld, of aan kwesties als omgaan met diversiteit of armoede, dan wordt meteen duidelijk dat dit maatschappelijke kwesties zijn, die niet met simpele antwoorden op te lossen zijn. Rotmans (2005, p. 8) spreekt in dat verband van 'hardnekkige problemen' en schrijft deze een aantal eigenschappen toe. Hardnekkige problemen zijn:

→ **complex:** ze hebben meervoudige oorzaken en gevolgen en strekken zich uit over meerdere maatschappelijke domeinen en schaalniveaus. Ze zijn stevig verankerd in onze maatschappelijke structuren en instituties en vaak verweven met andere maatschappelijke vraagstukken.

→ **onzeker:** er zijn geen pasklare oplossingen voor. Onderzoek om beter inzicht te creëren, geeft vaak een verwarrend beeld en leidt zelden rechtlijnig tot mogelijke oplossingen. Bovendien verandert elke poging om een oplossing te creëren de perceptie van het probleem.

→ **moeilijk stuurbaar:** er zijn veel verschillende actoren met uiteenlopende belangen betrokken. Die zijn relatief autonoom, opereren op verschillende schaalniveaus, en proberen elkaar te beïnvloeden.

→ **moeilijk grijpbaar:** ze zijn lastig te duiden, slecht gestructureerd en onderhevig aan een sterke omgevingsdynamiek.

Maatschappelijke innovatie is een nieuw en werkzaam antwoord ontwikkelen op dit soort hardnekkige problemen. Het is een proces van langzame wending in een samenleving: het gaat over instituties en organisaties die een nieuwe cultuur, structuur en aanpak als referentiekader nemen. Het gaat over grote groepen mensen die nieuwe denkwijzen ontwikkelen en in praktijk brengen. Het gaat over individuen die nieuw handelen integreren in hun leefwijze. Het gaat over een publieke opinie die nieuwe manieren van denken als vanzelfsprekend gaat ervaren. Het gaat over een overheid die nieuwe ambities wil vertalen in nieuw beleid. Het gaat

om structurele veranderingen en veranderingen in machtsbalansen. En het gaat vooral om dat alles samen. Maatschappelijke innovatie is dus een 'flou' en traag proces met een omvattend karakter, waarin vele actoren samen of tegen elkaar in werken en waar oorzaak en gevolg nooit duidelijk uit elkaar te halen zijn.

Toch beweegt het sociaal-cultureel werk zich net in dat veld van maatschappelijke innovatie: het heeft de ambitie om te werken aan hardnekkige maatschappelijke problemen, thema's en kwesties. Om de samenleving in beweging te zetten. En sociaal-cultureel werk doet dat vanuit zijn eigen aard: via heel concrete praktijken met groepen van mensen, met organisaties, verenigingen en bewegingen. De vraag is nu hoe we de verhouding moeten zien tussen die vele en diverse, concrete praktijken – meestal kleinschalig, op de rand van de leefwereld van mensen – en die grote maatschappelijke innovaties en bewegingen die nodig zijn om een antwoord te bieden op die hardnekkige problemen.

Want één praktijk maakt in regel nog geen maatschappelijke innovatie: dat is daarvoor een veel te massief en omvattend proces. Om de relatie tussen sociaal-culturele praktijken en maatschappelijke innovatie scherp te maken, moeten we die praktijken altijd plaatsen in de grote en brede stroom van praktijken. Maatschappelijke innovaties steunen vaak op een soort van synchroon web van innoverende praktijken die in een bepaalde periode aan de oppervlakte komen omdat ze juist dan een publieke sociale kwestie zijn of worden: het thema staat op de maatschappelijke agenda en diverse groepen en netwerken ontwikkelen praktijken die daar op inspelen. Vaak maken ze gebruik van (combinaties van) oude werkvormen, maar zetten ze die in een nieuw licht. Eén heel concrete praktijk is op zich misschien niet zozeer innoverend, maar de maatschappelijke innovatie wordt gerealiseerd door de betrokkenheid en het samenspel van meerdere doelgroepen, meerdere organisaties en meerdere praktijken. Hun samenspel draagt bij aan de impact op de samenleving. Het realiseren van die impact op de samenleving op de langere termijn is pas mogelijk als er partnerschappen worden gesmeed, als er wordt samengewerkt, als er bovenop de toevallige ook intentionele en strategische 'samenstromen' van praktijken ontstaan. Maatschappelijke innovatie loopt dus niet over één praktijk, maar volgt zo bekeken een 'lange weg' (Bouverne-De Bie, 2003).

Maatschappelijke kwesties en uitdagingen kunnen overigens niet binnen de grenzen van concrete en planmatige veranderingsacties 'opgelost' worden. Hooguit ondersteunen die acties reeds ingezette en in te zetten ontwikkelingen in de samenleving. Op korte termijn is het misschien wel zinvol om te kijken naar het innoverende potentieel van acties en praktijken, maar dan in de betekenis die Pinxten (2013) daar aan geeft: de betekenis van 'kleine revoluties', waterdruppels die ontwikkelingen op gang brengen – niet omwille van de kracht van elke kleine druppel op zich, maar omwille van de kracht die schuilt in het volgehouden geduld en het samenstromen van een veelheid aan druppels. Maatschappelijke innovaties die radicaal andere praktijken vooropstellen vragen tijd en een voldoende kritische massa van ondersteunende praktijken die bewust of onbewust samen-sporen. Maatschappelijke innovatie vraagt het samenstromen van vele praktijken die zich enten op een dieperliggende innoverende onderstroom.

Daarom kan de impact van innoverende sociaal-culturele praktijken nooit echt scherp en duidelijk omschreven en gemeten worden. De praktijken gericht op maatschappelijke innovatie moeten op een andere manier beschreven en beoordeeld worden dan een of andere productinnovatie in een bedrijf of marktomgeving. Bewust werken aan maatschappelijke innovatie vraagt een wezenlijk andere denkwijze en vocabularium, vraagt andere handelingsschema's en beoordelingskaders.

HISTORISCH RELEVANT ÉN SPELREGELS VERANDEREN

Maatschappelijke innovaties zijn niet zo eenduidig en eenvoudig waar te nemen en te interpreteren. We leiden ze af uit vele, kleine tekenen: uit nieuwe praktijken die ontstaan, uit nieuwe maatschappelijke discussies die aan de oppervlakte komen, uit de trends die ons denken beïnvloeden, uit de manier waarop we over dingen praten. Om maatschappelijke innovaties te onderscheiden, kunnen twee vuistregels helpen: maatschappelijke innovaties hebben een historisch karakter én maatschappelijke innovaties veranderen de spelregels.

We leven in een tijdperk waarin we erg gericht zijn op snelle resultaten. Op resultaten die aantoonbaar zijn en het gevolg zijn van de concrete acties die we ondernemen. Drie tot vijf jaar vinden we al 'lange termijn'. Overheidsbeleid bijvoorbeeld heeft zelden een langer perspectief. We denken in jaarplannen of in beleidsperiodes. Dit is een perspectief dat zich goed laat hanteren als het gaat over concrete praktijken, over producten of concrete doelstellingen. De kwestie is nu dat

maatschappelijke innovaties zich doorgaans uitstrekken over veel langere periodes. Innoverende onderstromen ontstaan, groeien, vloeien samen, worden sterker, dringen door in praktijken, systemen, regelgeving, cultuur en sociale interacties. Ze zijn moeilijk te voorspellen. Vele trendwatchers proberen om de maatschappelijke onderstromen te vatten in bruikbare en vaak catchy geformuleerde concepten – trends genoemd – om zich op basis daarvan een beeld te vormen van hoe die trend in de toekomst de samenleving kan bepalen. Over meer oppervlakkige trends als mode, een aantal technologische innovaties of lifestyles lukt dit nog behoorlijk. Wanneer het gaat over de diepere onderstromen, is het vaak veel minder accuraat of voor vele interpretaties vatbaar.

Vaak is het het ook pas achteraf duidelijk welke maatschappelijke onderstromen en bijhorende innovaties echt van belang waren. Wanneer het verhaal erover en erachter wordt verteld. Wanneer we er de geschiedenis van kunnen schrijven. Wanneer we ze bekijken vanuit een historisch perspectief. Misschien zag de vrouwenbeweging er in de jaren zestig niet zo krachtig uit dat ze de wereld echt zou kunnen veranderen. Een aantal schokkende uitspraken en acties – dat wel. Maar die werden geminimaliseerd en soms zelfs geridiculiseerd omdat ze werden toegeschreven aan kleine groepen vrouwen met weinig slagkracht. Mogelijk een fait divers in de geschiedenis dus. Vandaag weten we echter dat de vrouwenbeweging niet alleen een duidelijk effect heeft gehad op de relaties tussen mannen en vrouwen in de privésfeer bijvoorbeeld, maar dat ook het politieke en maatschappelijke denken er door veranderd is. Vrouwen bekleden posities in alle geledingen van de samenleving. Dieper nog: de vrouwenbeweging heeft een vorm van diversiteitsdenken aangezwengeld die vandaag onze kijk bepaalt op hoe we kunnen omgaan met mensen uit andere culturen, mensen met beperkingen en mensen met een verschillende seksuele geaardheid. Er is zelfs sprake van effecten die de vrouwenbeweging niet nastreefde maar die erg ingrijpend zijn op alle niveaus van de economie: arbeid is bijvoorbeeld goedkoper geworden omdat vele vrouwen intraden in de arbeidsmarkt. Vandaar dat een gezin meestal moet kunnen terugvallen op tweeverdieners om vandaag comfortabel en veilig te kunnen leven. Wisten we dit op dat moment in de geschiedenis? Niet echt. Misschien heeft iemand het hier of daar wel voorspeld, maar de ware omvang van het effect van de vrouwenbeweging is maar duidelijk geworden vanuit een historisch perspectief omdat de vrouwenbeweging een relevant verhaal is geworden dat vandaag helpt om onszelf te verstaan.

Over de toekomst tasten we op elk moment in het duister. De maatschappelijke innovaties die de toekomst bepalend zullen vormgeven, zijn op dit moment nog niet meer dan een hoopvolle poging om via een innoverende praktijk die toekomst in de stroom te scheppen. Of dat lukt en of die innoverende praktijk ook maatschappelijk relevant is, zal moeten blijken uit de historische terugblik die in die toekomst de huidige praktijken op betekenis zal brengen.

Een tweede element dat van wezenlijk belang is om van maatschappelijke innovaties te kunnen spreken, is de mate waarin de innovaties ook echt de spelregels hebben veranderd. In het Engels spreekt men van ‘gamechangers’: mensen, praktijken, organisaties of bedrijven die de spelregels in een bepaald domein ten gronde hebben veranderd. Voorbeelden zijn legio: Henry Ford die zowel de productiewijze als de consumptiewijze grondig dooreenschudde. Auto’s werden in massa geproduceerd en zo goedkoop dat zelfs de eigen werknemers zich een Ford konden permitteren. Het internet is ook zo’n gamechanger: we werken anders, we verplaatsen ons anders, we kopen anders, we gaan anders om met informatie, we gebruiken onze vrije tijd anders. Het ‘Sociaal Pact’ – ontworpen en onderhandeld door vakbonden en werkgevers, en in wetten gegoten door de regering na de Tweede Wereldoorlog – heeft de basis gelegd voor ons hele stelsel van sociale zekerheid. De spelregels tussen werkgevers en vakbonden werden fundamenteel gewijzigd met als perspectief een welvaartsverhoging voor iedereen in de samenleving. Het tot stand komen van afdwingbare mensenrechten, in wereldwijd onderhandelde en ondertekende verdragen, verkleint duidelijk de mogelijke willekeur van overheden in de relaties met zijn burgers en beschermt mensen op basis van fundamentele rechten en vrijheden. In het verlengde daarvan hebben gender- en holebibewegingen in het Westen de spelregels grondig veranderd wat betreft hun maatschappelijke posities en waardering. De ecologische beweging heeft de spelregels rond bijv. productie van verpakking en het verwerken van afval zeker grondig beïnvloed. Er is ook een impact merkbaar op de productie van energie. Of de spelregels fundamenteel veranderd zijn, zal echter in een verdere toekomst nog moeten blijken.

‘Spelregels’ staat als term hier voor alle onderliggende structuren, systemen, waardenopvattingen en machtsbalansen die in een bepaald domein van het samenleven het handelen en de interacties tussen mensen onderling en met systemen fundamenteel sturen en bepalen. Spelregels scheppen dus

mogelijkheden maar stellen tegelijk ook grenzen aan wat kan en mag.

De eerste voorwaarde, met name historisch relevant zijn, kan je niet echt gebruiken om te beoordelen of een praktijk vandaag maatschappelijk innoverend is. Dat zal de toekomst slechts kunnen uitwijzen. Je kan je wel de vraag stellen of je een innoverende praktijk ontwikkelt die poogt een antwoord te geven op een maatschappelijk relevant vraagstuk. Je kan je afvragen wat de kwestie is, waar aan gewerkt wordt en wat de relevantie ervan is voor het opbouwen van een democratische, duurzame en inclusieve samenleving. Het is die relevantie die mogelijk kan bijdragen tot het historisch betekenisvolle karakter van de innovatieve praktijk. Of dat gaat lukken, kan je dus niet voorspellen. Je kan een innoverende praktijk echter wel toetsen aan de 'hypothese van de veelbelovendheid' (Redig, 2013): de aanname of zelfs het geloof dat het realiseren van de praktijk spelregels zal veranderen op een manier waarvan ooit zal blijken dat ze bijdroeg aan een historisch relevante maatschappelijke innovatie.

De tweede voorwaarde, met name spelregels veranderen, kan wel een duidelijke toetssteen zijn voor innoverende praktijken. De innoverende praktijken die we ontwikkelen in het kader van maatschappelijke innovatie, zouden een voorafbeelding moeten zijn van die veranderde spelregels die we voor ogen hebben. Ze zouden als experiment nieuwe, fundamenteel andere spelregels moeten stimuleren of uitproberen. Een voorbeeld om dit te illustreren: weggeefkasten (kasten op openbare plaatsen waarin je spullen kan achterlaten die je wil weggeven aan iemand die er echt iets mee kan doen) tasten de gangbare economische spelregels fundamenteel aan. Onze economie wordt in beginsel bepaald door de regel 'voor wat, hoort wat' en nog fundamenteler door het principe dat men bij elke transactie meerwaarde probeert te realiseren. De weggeefkasten stellen andere spelregels in de plaats: geven wat je niet nodig hebt en nemen wat je echt kan gebruiken. Er is een anonieme relatie tussen gever en nemer en er is geen wederzijdse verplichting verbonden met de transactie. Een mooi voorbeeld van hoe kleine praktijken de voorafspiegeling kunnen zijn van een ander type economie met andere spelregels.

Van 'maatschappelijke innovatie' naar 'innoverende sociaal-culturele praktijken en organisaties'

Sociaal-cultureel werk beoogt bij te dragen aan nieuwe spelregels in de samenleving. Spelregels die democratischer, duurzamer en inclusiever zijn. Die de maatschappelijke participatie van iedere burger ondersteunen. De vraag is hoe sociaal-culturele praktijken daar precies kunnen toe bijdragen.

VAN INNOVATIE NAAR INNOVEREN

De maatschappelijke innovatie die we beogen is eigenlijk een resultaat. Iets wat je pas achteraf kan duiden als een vorm van geslaagde vernieuwing. De meest oorspronkelijke definitie van een innovatie is 'een geslaagde introductie van iets nieuws' – geslaagd in de zin dat je vernieuwend idee ook echt wordt geproduceerd, gekocht, gebruikt, uitgevoerd. Om van innovatie te kunnen spreken, is het dus niet voldoende om iets nieuws te bedenken (dat is wat we 'uitvinden' noemen) maar je moet het ook zo kunnen ontwikkelen dat het door 'gebruikers' echt zinvol en bruikbaar wordt bevon-

den. Dan komen we bij een heikel punt: veel van wat we ondernemen om bij te dragen tot die maatschappelijke innovatie leidt niet zomaar tot praktijken waarvan we met gerust hart kunnen zeggen dat ze geslaagd zijn in die ambitie. De praktijken slaan bijvoorbeeld niet aan. Of ze zijn op zich wel zinvol, prettig en vernieuwend – maar leiden niet tot echte maatschappelijke verandering. Soms realiseren ze gewoon meer van het zelfde, of precies hetzelfde maar dan op een andere manier. In andere gevallen mislukken ze gewoon. Kortom, ze werken niet zoals we dat vooraf in ons hoofd hadden voorgesteld.

Luc Hoebeke (2008) zegt dat we in onze samenleving te veel gefixeerd zijn op het zelfstandig naamwoord 'innovatie' – een woord dat in de eerste plaats verwijst naar geslaagde resultaten, naar resultaten die werkzaam zijn en waar je mee kan uitpakken. Terwijl de echte ambitie zou moeten zijn om volop in te zetten op 'innoveren'. "Innoveren is een werkwoord", zo stelt hij (2008, p. 1). De focus moet liggen op het handelen zelf: met name op dat handelen dat ertoe leidt dat er misschien geslaagde innovaties kunnen gerealiseerd worden. Dat betekent een omslag in ons denken: we verschuiven onze interesse van 'innovatie als geslaagd product' naar 'innoveren als risicovol proces'. Risicovol omdat je niet vooraf kan voorspellen of het resultaat van al je inspanningen een echte innovatie gaat opleveren. Innoveren is handelen waarvan de uitkomst per definitie onzeker is. Als je inzet op innoveren, kan je met andere woorden geen resultaatsverbintenis voorleggen: je kan je enkel verbinden tot een ernstige en welgemeende inspanning, een inspanning die je uiteraard zo verstandig en wijs mogelijk aanpakt. Die omslag in het denken, brengt een interessant voordeel met zich mee: je kan je er als organisatie of werker uitdrukkelijk toe verbinden om die inspanning om te innoveren ook daadwerkelijk te leveren. Je kan die acties ondernemen en die contexten creëren die innoveren aanmoedigen en ondersteunen.

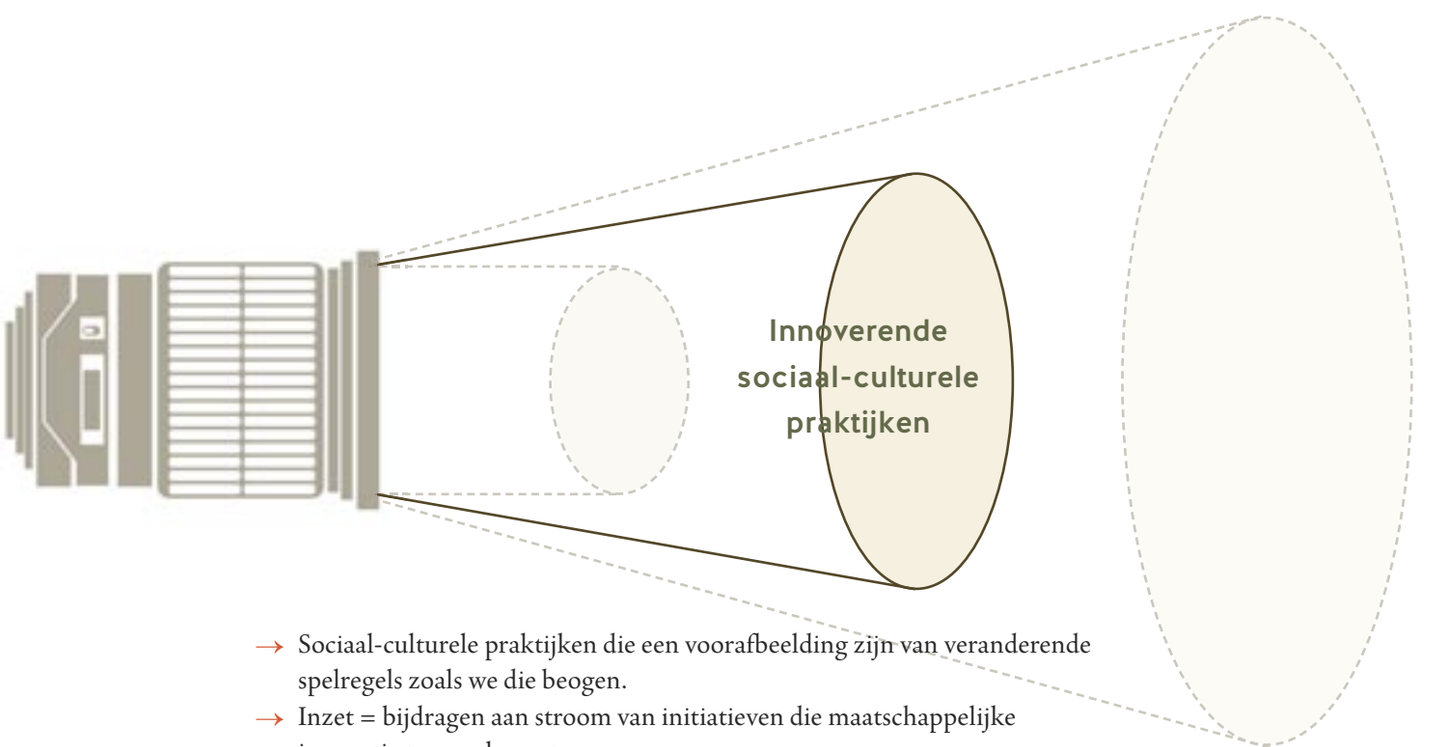
Indien mensen zich afvragen of een sociaal-culturele praktijk echt innovatief is, schuift de volgende vraag bijna altijd naar de voorgrond: "Is dit wel echt iets nieuw?". Het kan misschien wel nieuw zijn voor mij als werker of voor ons als organisatie, maar is het ook wel nieuw voor de wereld – in de betekenis van dat het nog nooit ergens gezien of gedaan werd? Vaak vertellen werkers enthousiast verhalen over hun vernieuwende praktijken – verhalen waarvan andere werkers dan vinden dat ze dat in hun organisatie al lang doen of verhalen die klinken als een echo van wat ooit in het verleden al gemeengoed was. Neem het voorbeeld van samentuinen. Een mooie praktijk, die de laatste jaren her en der opduikt. Een praktijk die verschijnt als een vernieuwende vorm van 'zich verenigen' rond een bepaalde maatschappelijke waarde, met name 'een grotere betrokkenheid op het zelf produceren van voedsel'. Natuurlijk doet dit meteen denken aan wat ooit 'de volkstuintjes' werd genoemd: ook toen was zelf voedsel produceren de onderliggende ambitie. De vorm was dus erg gelijkaardig. Maar het volkstuintje was toen een antwoord op een andere kwestie dan nu: het ging over 'rondkomen met een klein inkomen en toch gezond kunnen eten' én over een behoedend initiatief waarbij mannen een zinvol alternatief werd geboden voor het cafébezoek. Nu gaat het veel meer over opnieuw connectie krijgen met hoe je gezond voedsel kan produceren buiten de industriële landbouw om en over hoe die gedeelde ambitie ook mensen kan verenigen. De vorm is misschien oud. Maar de kwestie die er onder zit, is nieuw – en in die zin is de samentuin een innoverende praktijk die kan bijdragen aan maatschappelijke innovatie.

Oude vormen kunnen blijkbaar dienen om kwesties van vandaag op een nieuwe en relevante manier te beantwoorden. Om maatschappelijk te innoveren. Maatschappelijk innoveren in het sociaal-cultureel volwassenenwerk heeft veel minder te maken met het al dan niet nieuw zijn van de vorm – innovatieve praktijken – maar alles met de inhoud en de essentie van onze missie. Slagen we er met andere woorden in om innoverende sociaal-culturele praktijken te realiseren die de spelregels in de samenleving uitdagen en veranderen? Door maatschappelijke innovatie in het hart van onze inspanningen te zetten, wordt het minder belangrijk om elke activiteit af te wegen op haar innovatief karakter. Zo is het perfect denkbaar dat een lezing – zowat de oudste vorm van educatief werk en dus als vorm absoluut niet innovatief – heel begeesterend werkt om vernieuwende duurzame praktijken op te zetten. Op die manier draagt een oude vorm rechtstreeks bij aan maatschappelijke innovatie. 'Indignez-vous' van Stephane Hessel (Hessel, 2010) – het dunne boekje geschreven vanuit een echte verontwaardiging om hoe het er in de wereld aan toe gaat – is een ander voorbeeld: de oude vorm 'het pamflet' gaf woorden en betekenis aan een brede onderstroom van verontwaardiging en protest, aan maatschappelijke actie tegen de onrechtvaardige machtsverdeling en economische mechanismen. 'Los Indignados' in Spanje ontleenden er zelfs letterlijk hun naam aan. Oude vormen kunnen dus duidelijk een rol spelen in het maatschappelijk innoveren. Het is om dat maatschappelijk innoveren dat het uiteindelijk te doen is, niet echt om de vorm van onze praktijken.

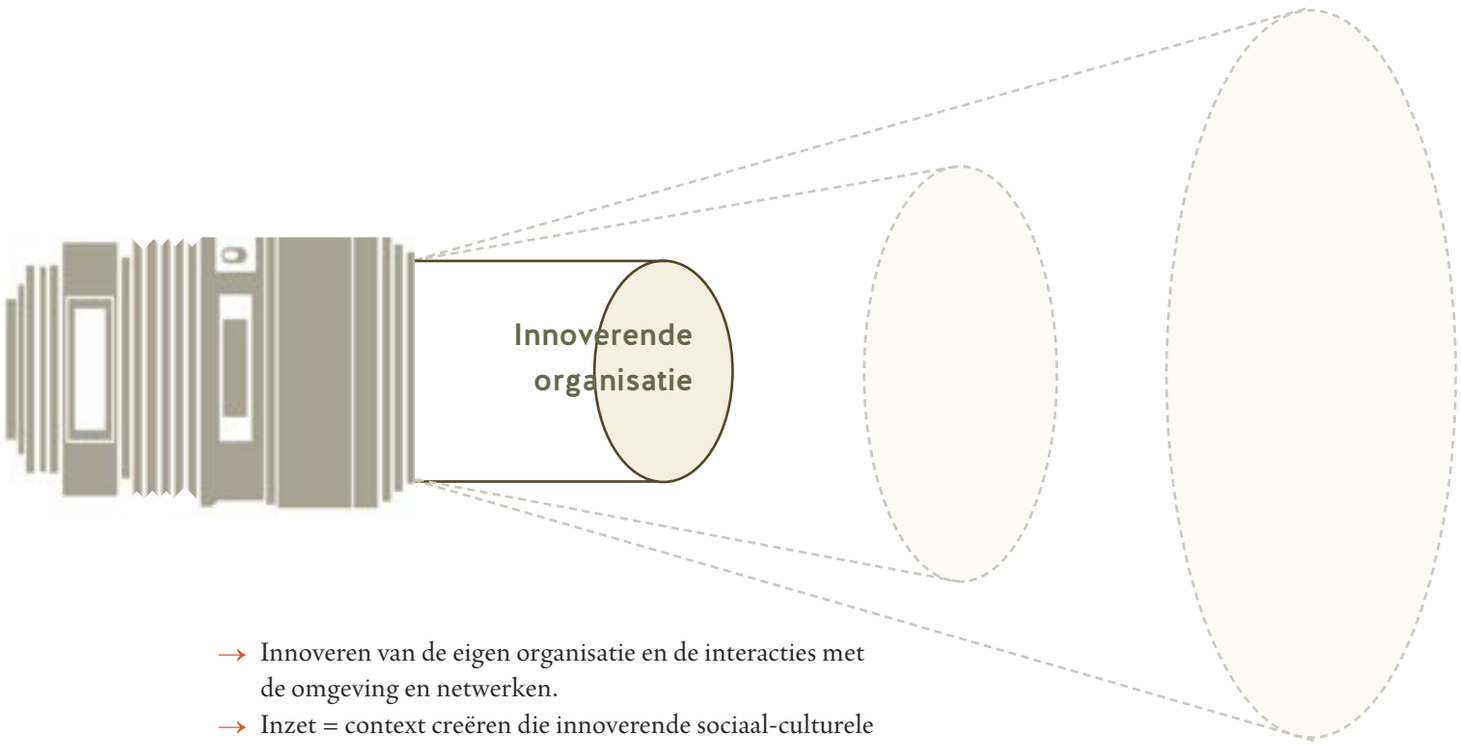
DRIE LENZEN: DRIE KEER SCHERP STELLEN

Niet alles wat nieuw is, interesseert ons dus. Op zich is een nieuwe website, het gebruik van smartphones in een sociaal-culturele praktijk of een nieuw aanbod rond wat op dit moment 'hot' is in de samenleving misschien best wel aardig en flashy, maar het is duidelijk niet daarom dat we in het sociaal-cultureel volwassenenwerk willen inzetten op het realiseren van innoverende sociaal-culturele praktijken. Om scherper in beeld te brengen welke vormen van innovatie ons interesseren en hoe die vormen van innovatie samenhangen, gaan we te werk zoals een fotograaf. Die kiest zijn lenzen in functie van de schaal die hij scherp in beeld wil brengen. Een macrolens als hij bloemen van dichtbij wil fotograferen. Of een breedhoeklens als hij landschappen op beeld wil vastleggen. Net als een fotograaf die een werkelijkheid vanuit verschillende perspectieven in beeld brengt, kunnen we ook het verband tussen maatschappelijke innovatie en sociaal-cultureel volwassenenwerk op verschillende manieren belichten.

Als je werkers vraagt naar verhalen over innovatie, vertellen ze in de eerste plaats over vernieuwende sociaal-culturele praktijken. Dat is hun standaardperspectief: ze vertellen over wat ze doen, over hoe ze het doen en over wat ze ermee bereiken. Het eigen concrete handelen in de levende praktijk is dus de ingang voor gesprek over innovatie. Dat is wat we met een standaardlens in beeld brengen. Het is onze meest gangbare focus op maatschappelijk innoveren. Een vernieuwend aanbod, een ander soort processen, een vernieuwende aanpak van thema's of problemen met als perspectief veranderde maatschappelijke spelregels. Voorbeelden zijn overal te vinden. Een vereniging experimenteert met themagroepen naast haar gewone ledengroepen om een grotere betrokkenheid van mensen bij hun maatschappelijke ambities te realiseren. Een vormingsinstelling stapt af van het klassiek cursorische vormingswerk en zet projectmatige leerprocessen op om ook andere en meer eigentijdse vormen van 'maatschappijbetrokken' leren een plaats te geven in onze samenleving. Een beweging wordt opgericht om een maatschappelijk relevant thema op het publieke forum te zetten. In de lijn van maatschappelijk innoveren vanuit een sociaal-cultureel perspectief gaat het dus om sociaal-culturele praktijken die een voorafbeelding inhouden van veranderde maatschappelijke spelregels. De inzet van de praktijken is bijdragen aan of zelfs het in gang zetten van een stroom van praktijken die relevante maatschappelijke innovaties beogen.

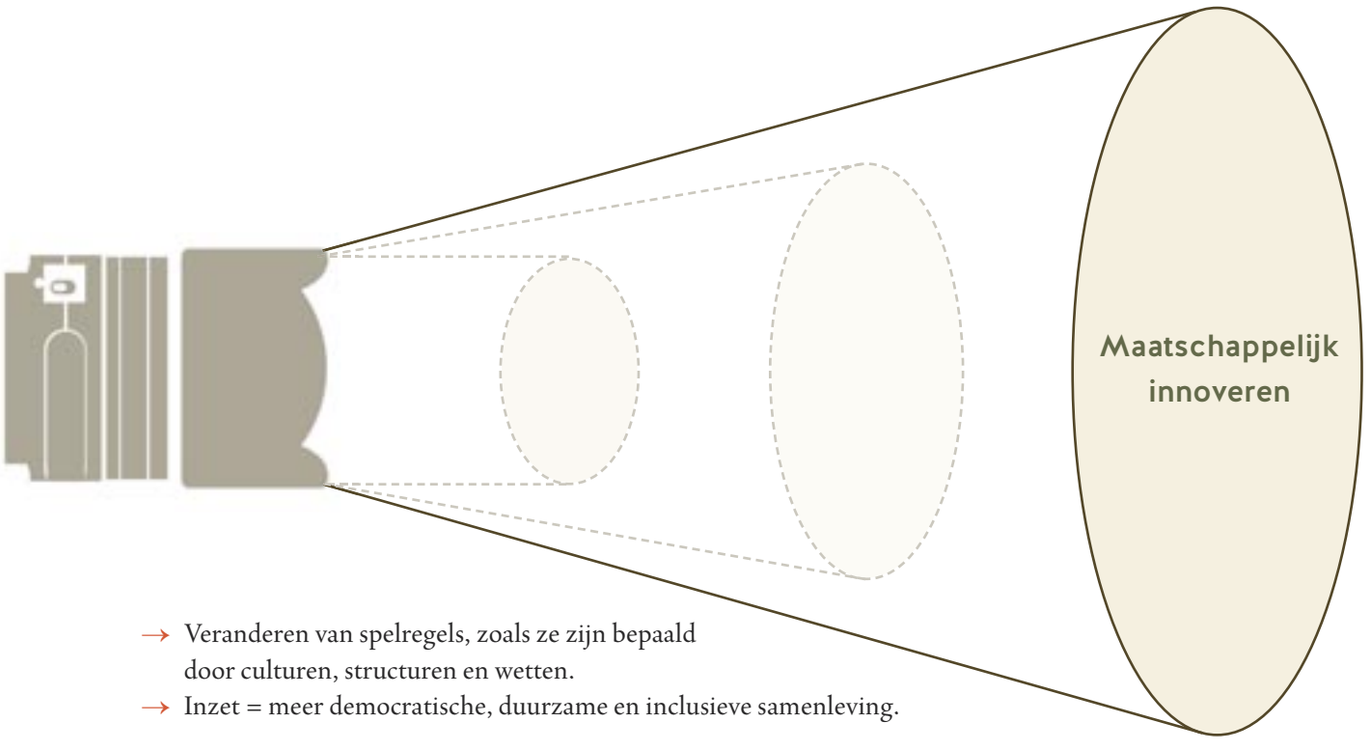


→ Sociaal-culturele praktijken die een voorafbeelding zijn van veranderende spelregels zoals we die beogen.
→ Inzet = bijdragen aan stroom van initiatieven die maatschappelijke innovatie teweeg brengt.



→ Innoveren van de eigen organisatie en de interacties met de omgeving en netwerken.
→ Inzet = context creëren die innoverende sociaal-culturele praktijken optimaal mogelijk maakt.

Met een macrolens zoomen we in op de context waarbinnen de sociaal-cultureel werker of vrijwilliger zijn werk doet en van waaruit praktijken vorm krijgen. Daarmee brengen we innovatie in de eigen organisatie in beeld. Die organisatie kan een krachtbron zijn voor maatschappelijk innoveren. Ze kan net die cultuur of structuur hebben, die innoveren bevordert. Ze kan haar interacties met de omgeving en netwerken zo hanteren dat ze vernieuwing stimuleren. Wil die organisatie zo'n krachtbron blijven, dan moet ze soms zelf van binnenuit durven vernieuwen: de manier van plannen en budgetteren durven in vraag stellen. De ruimte die medewerkers krijgen om te innoveren durven vergroten en oningevuld laten. De betrokkenheid op de brede samenleving of op relevante netwerken durven versterken. Die organisatie kan ook slimmer en anders gaan werken en daardoor betere resultaten realiseren in functie van de eigen missie en de achterliggende waarden. Ook hier kunnen we dus spreken over een vorm van innovatie: vernieuwing van de sociale arbeidsorganisatie. Dan komen we terecht in wat we hierboven sociale innovatie van het eerste type hebben genoemd. Voorbeelden te over: een vormingsinstelling betrekt potentiële deelnemers bij het ontwikkelen van een nieuw aanbod. Het personeelsbeleid van een organisatie geeft de werknemers een sterke eigen verantwoordelijkheid voor het invullen van hun professionaliseringstraject of voor het werken in zelfsturende teams. Organisaties kiezen ervoor om via samenwerking en partnerschappen nieuwe ambities te realiseren op een innoverende manier. Op die manier situeert de inzet van innoveren zich op organisatieniveau: de organisatie en haar interacties met de omgeving zo vernieuwen dat deze organisatie echt een context vormt die maatschappelijk innoveren optimaal ondersteunt.



→ Veranderen van spelregels, zoals ze zijn bepaald door culturen, structuren en wetten.
→ Inzet = meer democratische, duurzame en inclusieve samenleving.

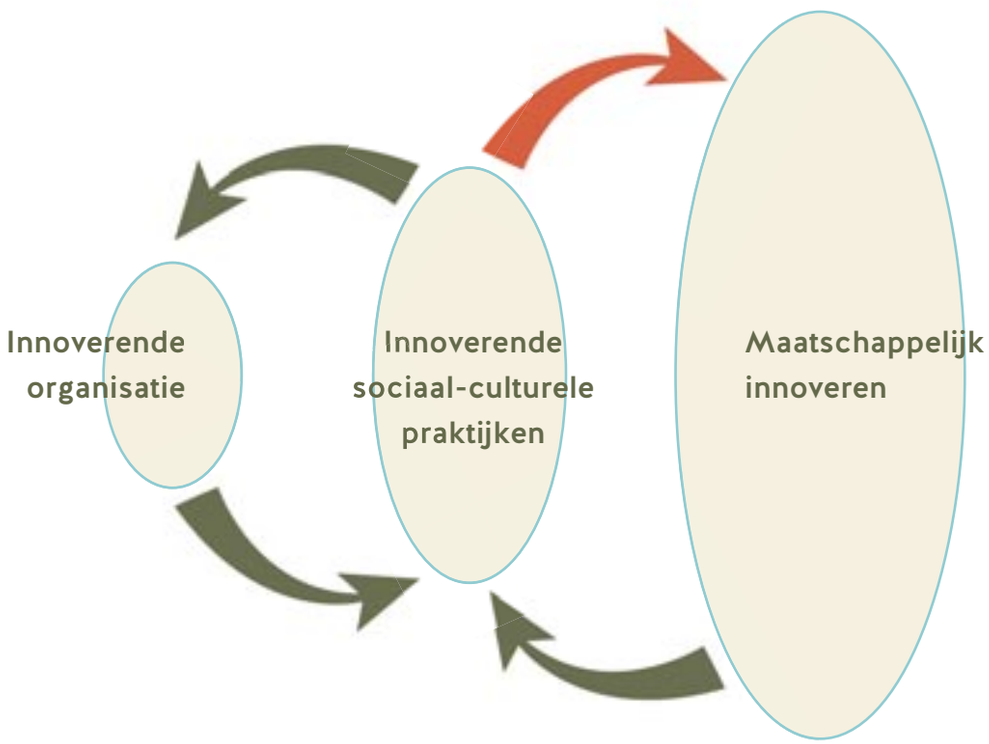
Met een groothoeklens ten slotte brengen we processen van maatschappelijke innoveren in de brede samenleving in beeld. Die samenleving willen we vanuit het sociaal-cultureel volwassenenwerk mee vormgeven en in beweging krijgen. Het is finaal die ambitie die zin en betekenis geeft aan het sociaal-cultureel volwassenenwerk en die richting geeft aan de innoverende sociaal-culturele praktijken die worden opgezet. Enkele voorbeelden: door de bankencrisis worden fundamentele vragen gesteld over hoe we onze bankenwereld organiseren of over hoe bedrijven gestructureerd zijn en over wie 'profiteert' van de gerealiseerde meerwaarde. De samenleving komt met nieuwe of herontdekte modellen op de proppen: bijv. coöperatieven of alternatieve vormen van beleggen en sparen. Daarnaast is voor veel mensen 'iets als eigenaar in bezit hebben' minder belangrijk geworden dan 'iets kunnen gebruiken wanneer nodig'. Een verschuiving van 'hebben' naar 'toegang', waardoor er zich nieuwe vormen ontwikkelen om die toegang te organiseren: autodelen, samen-tuinen, samen-huizen enz. Deze maatschappelijke innovatie kan zichtbaar worden in veranderde interacties tussen mensen – zoals bovenstaande voorbeelden aangeven. Maatschappelijke innovatie kan echter ook ingrijpen op het niveau van structuren en systemen. Zo zullen we in het kader van transitie naar duurzaamheid niet alleen onze dagelijkse interacties op niveau van vervoer moeten veranderen (Hoe geraak ik op mijn werk? Hoe krijg ik de kinderen op school?), maar ook het hele onderliggende systeem zal structureel aangepakt moeten worden: de ontwikkeling van nieuwe vervoersmiddelen die niet of minder petroleumgebaseerd zijn, de materiële infrastructuur (Hoe richten we onze wegen en bijv. 'energie-oplaadpunten' in?), het openbaar vervoer, de financiële incentives enz.

Het schema op p.21 geeft de relaties tussen de drie velden van innoveren weer. Waar het ons als sociaal-cultureel volwassenenwerk echt om te doen is, zit in de bruinoranje pijl: we ontwikkelen innoverende sociaal-culturele praktijken die bijdragen aan de innovatie van de samenleving. Vaak is er een vorm van praktijkvernieuwing nodig in het sociaal-cultureel werk om die bijdrage aan de innovatie van de samenleving mogelijk te maken. Dat hoeft echter niet per se: ook een klassieke aanpak, een gekend thema, een vertrouwde vorm kan bijdragen aan de gewenste maatschappelijke innovatie.

De samenleving heeft uiteraard ook invloed op de praktijken die we ontwikkelen: thema's, spanningsvelden of onrechtvaardigheden die in de samenleving zichtbaar worden, triggeren bepaalde praktijken en ze bepalen er mee de vorm en de inhoud van. Dat wordt zichtbaar in de terugkerende pijl.

Hetzelfde verhaal voor innovatieve sociaal-culturele prak-

tijken. Om innovatieve praktijken te realiseren, zijn er soms innovaties in de organisaties zelf nodig. De structuur en cultuur van organisaties beïnvloeden welke innoverende praktijken mogelijk zijn. Tegelijkertijd zijn concrete praktijken zeker ook van invloed op organisaties zelf. Organisaties kunnen dus evolueren naar 'innoverende organisaties'.



Sociaal-culturele praktijken en organisaties leveren een eigen bijdrage aan maatschappelijke innovatie

Sociaal-cultureel werk speelt aantoonbaar een eigen en waardevolle rol in processen van maatschappelijke innovatie. In wat volgt, onderbouwen we die stelling aan de hand van historische voorbeelden en een analyse van de rol en plaats die het sociaal-cultureel werk kan innemen ten aanzien van het bestaande maatschappelijke systeem.

HISTORISCHE BIJDRAGE VAN SOCIAAL-CULTURELE PRAKTIJKEN EN ORGANISATIES AAN MAATSCHAPPELIJKE INNOVATIE

In de geschiedenis kunnen we veel voorbeelden aanduiden waarin sociaal-culturele praktijken en organisaties er onbetwistbaar toe bijdroegen dat de spelregels in een bepaald maatschappelijk domein ingrijpend veranderden. Ze hebben in die processen een initiërende of zelfs dragende rol

gespeeld, die moeilijk – zo niet onmogelijk – in een één-op-één oorzaak-gevolgverband uit te leggen of aan te tonen zijn. Toch wagen we ons hier aan enkele voorbeelden.

De arbeidersbeweging. Als gevolg van de industrialisatie en het wilde kapitalisme in de 19de eeuw leefden arbeiders in ellendige omstandigheden: kinderarbeid, verschrikkelijk lange werkdagen, gevaarlijke werkcondities. Als reactie organiseerden de arbeiders zich. Ze staakten, kwamen op straat en betoogden. Soms met doden tot gevolg. Hun volharding, hun visie en hun beeld op een betere wereld voor al wie werkte, zette gevestigde waarden ertoe aan om zich rond het toenemend ongenoegen en de strijd voor een meer rechtvaardige arbeidscontext te organiseren. Dat gebeurde via de toen heersende ideologische lijnen (katholiek, socialistisch, liberaal). Gebaseerd op deze ideologische verschillen kwamen mensen samen en vonden ze elkaar om doelgericht vorm te geven aan onze samenleving. Het Sociaal Pact op het einde van de Tweede Wereldoorlog was een duidelijk markeringspunt. Vanaf de jaren 60 werden de opgerichte arbeiderskernen vooral een instrument om aan volksverheffing te doen via informatie- en vormingssessies. De 'ongeschoolde arbeiders' werden betrokken bij de samenleving, geëmancipeerd en 'empowered'. Vandaag plukt elke werknemer nog steeds de vruchten van deze historische strijd. Tenminste toch in onze contreien. Toch blijft de dynamiek precair. Terwijl de arbeidersbewegingen zich inzetten voor betere werkomstandigheden elders in de wereld, worden ze hier regelmatig geconfronteerd met de uitspattingen van een harteloos kapitalisme in een geglobaliseerde economie. Kwestie is dat de arbeiders- en werknemersbeweging, gegroeid in een sociaal-culturele context, erin geslaagd is om tot op een systemisch niveau veranderingen teweeg te brengen.

De genderbeweging. Met deze term stoten we misschien zowel een aantal vrouwen als holebi's tegen de borst, want elke groep leverde zijn eigen strijd. Soms samen, maar vaak ook in onderlinge en interne concurrentie. 'Gender' staat voor de sociale (en daarbij horende maatschappelijke) rollen omtrent vrouwelijkheid en mannelijkheid. De geschiedenis van beide bewegingen vertoont veel gelijkenissen, zij het anders gespreid in de tijd. In de 19de eeuw kwamen vrouwen samen in afgesloten ruimtes om daar samen te filosoferen over hun maatschappelijke positie. Ze organiseerden zich ruimer aan het eind van de 19de eeuw. De holebibeweging maakte een gelijkaardig proces door na de jaren 60. Ook zij zaten tot in de helft van de 20ste eeuw letterlijk in de kast en de Stonewall-rellen eind juni 1969 in Amerika waren één van de eerste uitingen van publiek verzet daartegen. Beide bewegingen vroegen en vragen een respectvolle aandacht voor een wezenlijk identiteitskenmerk van het mens-zijn. En ze slaagden daar ook in. Het koste veel werk en vastberadenheid. Sedert 2002 kunnen personen van hetzelfde geslacht in België huwen. Vandaag wordt er een verdeelsleutel gehanteerd in verband met de volgorde van mannen en vrouwen op kieslijsten. Anno 2013 is er ook voor het eerst sprake van het feit dat meer vrouwen leidinggevende functies waarnemen in de welzijnssector. Anno 2013 heeft België een openlijk homoseksuele premier. Dit zou allemaal niet gelukt zijn zonder het engagement van honderden personen die zich jarenlang en over de decennia heen sociaal-cultureel engageerden.

Vandaag hangen veel mensen de idee van geweldloos verzet aan. Ze schuwen geweld, oorlog en terroristische zelfmoordaanslagen. Ook daarin hebben sociaal-culturele praktijken duidelijk een eigen aandeel gehad, in een breed veld van politieke en economische bewegingen. Als reactie op de Koude Oorlog tussen het communistische en het kapitalistische regime in de nasleep van de Tweede Wereldoorlog, organiseerden honderdduizenden mensen zich om een halt toe te roepen aan de wapenwedloop. Eind jaren 80 en begin jaren 90 kwamen ze daarvoor in België massaal op straat. Toen nog een groep bestempeld als 'subversief', maar vandaag te beschouwen als 'changemakers'. Een vastberaden groep houdt vol en bestookt met de regelmaat van de klok Kleine-Brogel omdat daar kernwapens liggen. De latere minister van Cultuur vergezelde de acties. In een Youtube-spot is te zien hoe bekende Vlamingen en ministers van Staat zich afkeren van de nog steeds aan de gang zijnde wapenwedloop. Ook de acties van prinses Diana tegen landmijnen moeten in het perspectief van een vreedzame wereld voor iedereen gekaderd worden. Geen enkel van deze prominente figuren zou hiervoor opkomen zonder de druk van een breed maatschappelijk veld waarin talloze sociaal-culturele praktijken hun eigen rol spelen.

Het is maar een greep uit de talloze thema's waarrond mensen doelgericht hebben gehandeld in interactie met hun omgeving, ingebed in een maatschappelijke en sociaal-culturele praktijk. Ons samenleven zit er vol van. Sociaal-culturele praktijken zorgen mee voor sociale dynamiek en voortdurende maatschappelijke vernieuwing, doorheen de geschiedenis, maar ook vandaag.

DE ROL VAN INNOVERENDE SOCIAAL-CULTURELE PRAKTIJKEN EN ORGANISATIES IN MAATSCHAPPELIJKE INNOVATIE

Sociaal-culturele praktijken en organisaties dragen dus bij aan processen van maatschappelijke innovatie. Breed en op alle terreinen van het samenleven. Een interessante kwestie is welke specifieke rollen ze hierbij opnemen of kunnen opnemen in functie van maatschappelijke innovatie. Een aantal mogelijke rollen laat zich onderscheiden. Innoverende sociaal-culturele praktijken of organisaties vervullen vaak een combinatie van deze rollen, al naargelang de mix van normatieve keuzes waarvoor ze staan.

→ Sociaal-culturele praktijken en organisaties kunnen een kritisch-reflexieve rol spelen in de samenleving. Door wat zij doen en hoe ze participeren in de publieke ruimte, functioneren ze als kritische spiegel voor en als uitdager van die samenleving. De vanzelfsprekendheid van ons handelen, van onze systemen en opvattingen kunnen er door in vraag gesteld worden.

→ Sociaal-culturele praktijken en organisaties kunnen tegelijk antenne én versterker zijn, die (nieuwe?) minderheden stem geven in de publieke en politieke arena, die nieuwe thema's oppikken en daar praktijken, contexten, ruimte en draagvlak rond creëren op maatschappelijke schaal. Je zou dit een 'politiserende' functie kunnen noemen: leefwereldkwesties vertalen naar het maatschappelijke – en dus meteen ook politieke – debat.

→ Sociaal-culturele praktijken en organisaties kunnen initiator zijn van praktijken van maatschappelijke innovatie. Ze plaatsen zelf thema's en bijhorende handelingsmodellen op de agenda. Ze ontwikkelen innoverende referentiekaders en slagen er zo in om draagvlak te creëren of een thema op te schalen: van bewogenheid naar innovatieve beweging.

→ Sociaal-culturele praktijken en organisaties kunnen mensen aanspreken als actor (en dus niet als 'gebruiker'), als politiek subject, als eigenaar van hun eigen innovatieve ambities en projecten. Ze kunnen dat actorschap mee organiseren: ruimte bieden om zich te verbinden, om hun actorschap op elkaar af te stemmen en om tot daadkracht en slagkracht te komen.

→ Sociaal-culturele praktijken en organisaties kunnen werken als vrijruimte: plekken waar nieuwe vormen van samenleven kunnen broeien en waar experiment en de bijhorende kans op falen het wezen van zijn.

→ Sociaal-culturele praktijken en organisaties kunnen als onderaannemer van een politieke overheid functioneren: ze kunnen zich inschrijven in de prioriteiten die door een democratisch bestuur worden bepaald en daarin een uitvoerende rol spelen. De innoverende krachten en keuzes komen dan in de eerste plaats van een politieke overheid, eventueel in interactie met het werkveld via een proces van 'communicatieve planning'. Sociaal-culturele praktijken en organisaties engageren zich dan – in ruil voor financiering en vanuit een win-winpositie – om deze publieke keuzes ook in reële praktijken om te zetten.

MAATSCHAPPELIJK INNOVEREN EN HET BESTAANDE MAATSCHAPPELIJK SYSTEEM

Onze samenleving heeft zich doorheen de geschiedenis georganiseerd in een maatschappelijk systeem. Een geheel van deelsystemen zoals de economische markt, de arbeidsmarkt, het onderwijs, het voedselsysteem, overheid en administratie, de culturele sector, sport enz. die op elkaar ingrijpen, elkaar aanvullen, elkaar beïnvloeden. Zo'n systeem functioneert vanuit normatieve opvattingen: opvattingen over solidariteit en gemeenschap, over individuele verantwoordelijkheid, over gelijkwaardigheid, over bestuur en democratie, over wat belangrijk is en het leven de moeite waard maakt. Sociaal-culturele praktijken en organisaties zijn vanuit hun aard altijd normatief en verhouden zich dus altijd tot dit bestaande maatschappelijk systeem. Deze verhouding kan op drie manieren ingevuld worden: systeemversterkend, systeemcorrigerend of systeemveranderend.

De bijdrage van sociaal-culturele praktijken aan maatschappelijke systemen kan gezien worden als een sleutelfactor in het versterken van de concurrentiepositie van onze samenleving in de wereld. Het concurrentieel economisch denken in termen van een snel ontwikkelende kennismaatschappij is dominant aanwezig in onze samenleving. De Lissabondoelstellingen en de EU 2020-strategie van de Europese Unie bijvoorbeeld, gaan uit van de ambitie om de meest concurrentiële en dynamische kenniseconomie in de wereld te worden. Ze vertrekken vanuit de aanname dat het leven

beter is in zo'n sterke economie: daar zijn meer middelen om welzijn te garanderen, cultuur toegankelijk te maken, gelukkig te zijn. Een van de belangrijkste pijlers waarop die ambitie steunt is innovatie. Economische innovatie – dat is vanzelfsprekend: nieuwe markten, nieuwe producten, innovatieve strategieën om bedrijven en arbeidsomgevingen te organiseren. Maar ook sociale innovatie: met name elke innovatie die kan bijdragen tot het versterken van de voorwaarden voor die innovatieve kenniseconomie. Vandaar dat het innovatiediscours op dit moment zo sterk aanwezig is in het politieke en publieke debat. Deze benadering noemen we 'systeemversterkend'.

De bijdrage van sociaal-culturele praktijken aan maatschappelijke systemen kan ook gezien worden als een manier om de problemen die het gevolg zijn van systemische fouten of onrechtvaardigheden, op te vangen. Als een vorm van 'systeemcorrectie' dus. Uitgangspunt is dat het maatschappelijk systeem naar behoren functioneert, maar uiteraard niet foutloos is. Onze sociale zekerheid vangt de meeste risico's op, maar er glippen mensen door de mazen van het net. Integratie van mensen uit andere culturen is een proces dat loopt, maar de grote diversiteit creëert toch dagelijks spanningen. Het onderwijs slaagt erin om de meeste mensen succesvol toe te leiden naar de arbeidsmarkt, maar een behoorlijke groep vindt die toegang toch niet zo vanzelfsprekend. Processen van sociale innovatie corrigeren dan het systeem en zorgen ervoor dat 'het kleine falen' wordt opgevangen of bijgestuurd. Zo wordt evenwel de druk weggenomen om het systeem zelf wezenlijk te veranderen. De voortdurende nadruk op sociale innovatie kan in die opvatting zelfs gezien worden als de opvolger voor het 'blauwdrukdenken' over de maakbare samenleving. De ambitie om een samenlevingsarchitectuur uit te tekenen en uit te voeren in functie van een vooropgesteld ideaal, een ideologie of een utopisch beeld, verliest vandaag aan kracht. De Grote Verhalen leiden in veel mindere mate ons handelen en onze systeemontwikkeling. Sociale innovatie komt als proces in de plaats en vormt de voortdurende 'antithese' die het systeem uitdaagt om tot nieuwe syntheses te komen, tot nieuwe verfijningen of verbeteringen. Het is de motor van de ontwikkeling van onze samenleving en de maatschappelijke structuren.

De bijdrage van sociaal-culturele praktijken aan maatschappelijke systemen kan ten slotte ook gezien worden als een fundamentele uitdaging van de bestaande systemen. Sociaal-culturele praktijken kunnen het maatschappelijke systeem zelf in vraag stellen en zelfs systeemveranderend werken op een fundamenteler niveau. De historische voorbeelden tonen dit aan. In het huidige tijdsgewricht kunnen we denken aan de voorafbeeldingen van nieuwe of vernieuwde vormen van economie die in de transitiebeweging wortelen: LETS, Repair Cafés, deeleconomie, weggeefeconomie, cradle-to-cradle, lokale economie, alternatieve munten enz. Zij dagen het gangbare denken over economische transacties grondig en fundamenteel uit en stellen nieuwe, andere praktijken in de plaats. Zij doorstaan de toets aan 'de hypothese van de veelbelovendheid' met glans. Sociaal-cultureel werk kan de broedplaats zijn voor dergelijke experimenten en kan op die manier bijdragen aan een brede stroom waarin de maatschappelijke spelregels fundamenteel veranderd worden.

Onze omschrijving van maatschappelijke innovatie als het veranderen van spelregels in een historisch proces valt vrijwel naadloos samen met de derde omschrijving, met name: die verhouding met het systeem waarin sociaal-culturele praktijken en organisaties systeemveranderend werken. Dat wil niet zeggen dat systeemcorrigerend werken of systeemversterkend werken vanuit een sociaal-cultureel perspectief niet zinvol zou kunnen zijn. Integendeel, vele systeemveranderingen uit het verleden zijn mee bepaald door sociaal-culturele praktijken en verdienen het om ook vandaag in stand gehouden, versterkt of gecorrigeerd te worden. Basiseducatie. Sociale zekerheid. Laagdrempelige cultuurvoorzieningen als bibliotheken of cultuurcentra. Het lokale verenigingsleven. Vormen van burgerparticipatie op lokaal of Vlaams niveau. Om maar enkele voorbeelden te noemen. De inspanningen die sociaal-culturele organisaties leveren om deze te versterken en uit te bouwen of beter te laten werken, verdienen de volle waardering. Maar als we spreken over maatschappelijke innovatie vanuit een sociaal-cultureel perspectief, dan spreken we wel over systeemveranderingen die bijdragen aan een duurzame, democratische en inclusieve samenleving. We bedoelen dan innoverende sociaal-culturele praktijken die een voorafbeelding zijn van veranderde en wenselijke maatschappelijke spelregels.

VANUIT WELKE MAATSCHAPPELIJKE POSITIONERING INNOVEREN?

Historische voorbeelden tonen dat sociaal-cultureel volwassenenwerk zichzelf van oudsher en van nature een rol toebedeelt in het vernieuwen van de samenleving op het hele maatschappelijke vlak. Vernieuwing van interacties tussen mensen. Vernieuwing van actoren in de vorm van nieuwe organisaties en bewegingen die kunnen wegen op het publieke debat en de publieke uitgangspunten voor beleid. Vernieuwing van structurele componenten als wet- en regelgeving en de overheidsdiensten en particuliere actoren die deze in praktijk moeten brengen. Verandering van de machtsbalansen. Sociaal-culturele praktijken functioneren dan als een essentiële en onmisbare actor in het trage en complexe democratische proces. Ze vormen mee het middenveld tussen markt, staat en leefwereld van mensen. Ze vertalen leefwereldkwesties op een manier die mogelijk maakt dat ze wegen op politieke besluitvorming en op de organisatie van het economische weefsel. Ze organiseren mee de solidariteit en de belangenbehartiging. Sociaal-culturele praktijken moeien zich in deze betekenis als het ware met alles wat van menselijk en algemeen belang is. Gezin en relaties. Arbeid. Cultuur. Gemeenschap. Participatie. Economie. Duurzaamheid. Leren. Ruimtelijke ordening. Vrije tijd. Voeding en gezondheid. Noem maar op. Zonder restricties. Ze laten zich nergens opsluiten: het speelveld kent geen echte grenzen. Sociaal-cultureel praktijken zijn in die visie actoren in een allesomvattend democratisch proces.

Ook wij gaan er in deze publicatie vanuit dat sociaal-cultureel werk zich met alles kan en moet bemoeien wat het samenleven betreft. Het moet duidelijk zijn dat dit een normatieve keuze is en dat er in de samenleving ook krachten werkzaam zijn in de richting van andere keuzes, die daarmee het sociaal-cultureel volwassenenwerk eerder positioneren binnen afgebakende maatschappelijke domeinen. Er worden grenzen opgelegd aan het speelveld en er wordt dus ook een richting gegeven aan welk soort innovatie van de sector van het sociaal-cultureel volwassenenwerk verwacht wordt.

Zo is er zeker een tendens om het sociaal-cultureel volwassenenwerk te positioneren als een actor in het educatieve veld. Europees beleid heeft wel eens de neiging om dat te doen. In die visie functioneert het sociaal-cultureel volwassenenwerk als een instrument binnen het kader van levenslang en levensbreed leren. Het antwoord op de vraag 'Waar hebben we te innoveren?' situeert zich dan eerder binnen de sfeer van bijvoorbeeld het vaststellen van verworven competenties of van het ontwerpen van nieuwe, voornamelijk non-formele en informele leercontexten. Of anders gezegd: sociaal-cultureel volwassenenwerk wordt in het kader van innovatie gezien als de organisator van innovatieve leercontexten buiten de formele arbeids- en schoolcontexten. Die leercontexten moeten een antwoord bieden op nieuwe leerbehoeften in relatie tot het maatschappelijk functioneren van mensen. Die leercontexten moeten ertoe bijdragen dat mensen in de beste condities kunnen deelnemen aan de burgersamenleving en aan de arbeidsmarkt.

In een derde visie wordt sociaal-cultureel volwassenenwerk vooral gezien als de motor van het gemeenschapsleven: de plek waar mensen met elkaar van mens tot mens solidaire relaties kunnen smeden en elkaar kunnen ondersteunen. De plek waar mensen waarden met elkaar delen en beleven en waar mensen hun persoonlijke netwerken ontwikkelen. Innovatie kan hier dan betekenen: nieuwe en misschien minder vanzelfsprekende ontmoetingsplekken organiseren om mensen hun plek in deze samenleving te helpen vinden, lokale solidaire antwoorden bieden op (nieuwe) noden die ontstaan (bijvoorbeeld Moeders voor Moeders, gaarkeukens en voedselbanken of weggeefwinkels).

In een vierde visie wordt het sociaal-cultureel volwassenenwerk beschouwd als een actor in de vrije tijd van mensen. Daar is het dan een speler naast - en vaak ook in concurrentie met - sport, cultuur en kunst, toerisme, amusementsmedia of commerciële organisaties. Innovatie betekent in die context dat het sociaal-cultureel volwassenenwerk een dynamische en vernieuwende niche vormt in die vrije tijd. Een niche die aantrekkelijk genoeg is om mensen te laten participeren aan zinvolle en creatieve activiteiten. Dat betekent inspelen op nieuwe thema's en trends in de vrije tijd en deze integreren in en verbinden met de meer klassieke benaderingen van verenigen en leren. Het betekent ook nieuwe communicatiemiddelen inschakelen om die mensen te bereiken, te verleiden en te engageren.

De eerste visie is voor de zelfbeleving van het sociaal-cultureel volwassenenwerk van oudsher de meest herkenbare: ze zit als het ware in het DNA ervan. Je zou kunnen zeggen dat de volgende drie visies de neiging hebben om het sociaal-cultureel volwassenenwerk af te grenzen, zo niet op te sluiten in een welomschreven gebied. Terwijl de eerste visie dat net niet laat gebeuren: ze omvat zowel de educatieve, gemeenschapsgerichte als vrijetijdsgericht visie en plaatst die

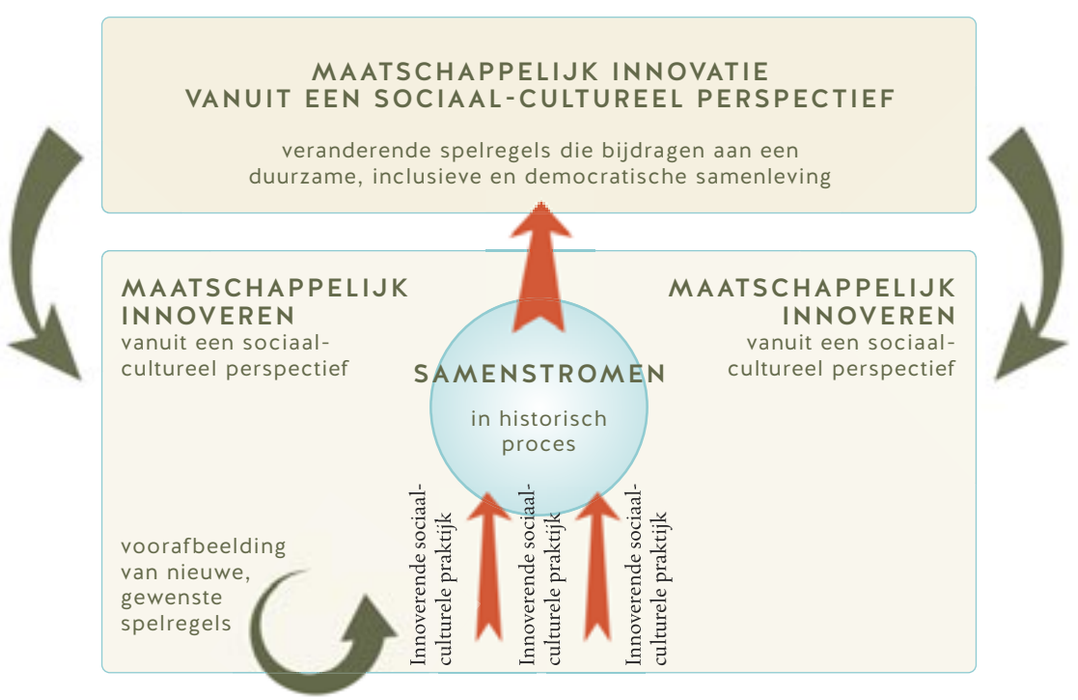
in een breed, maatschappelijk perspectief. Natuurlijk zijn sociaal-culturele praktijken verbonden met leren, met een solidaire gemeenschap vormen of met vrije tijd, maar ze laten zich er niet in opsluiten: ze vertalen, als democratische actor, thema's uit de volle breedte van de leefwereld ook altijd weer politiek – in de meest ruime en volle betekenis van dat woord.

De ambitie samengevat

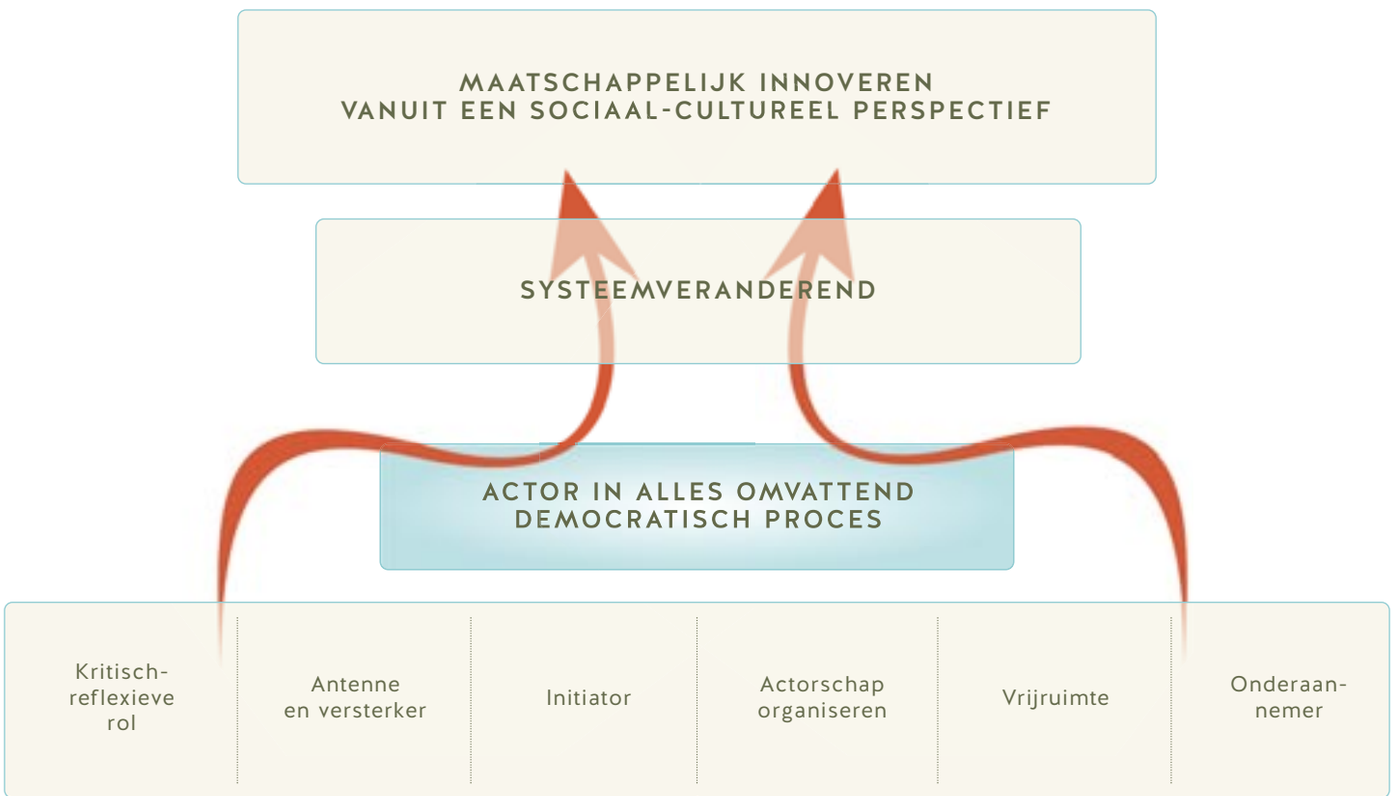
Als sector van het sociaal-cultureel volwassenenwerk willen we bijdragen tot relevante maatschappelijke innovaties. Relevant in de zin dat ze de fundamenten en de 'spelregels' van onze samenleving, zoals die zijn bepaald door cultuur, door structuren en wetten, door macht en economische wetmatigheden, zo veranderen, dat deze meer democratisch, inclusief en duurzaam worden.

We doen dat door zelf maatschappelijk innoverende praktijken te ontwikkelen, ingebed in een brede en langdurende stroom van initiatieven die gedeelde of ontluikende maatschappelijke ambities beogen.

We zien maatschappelijk innoveren als een leerproces van de hele samenleving. Dit leerproces vraagt tijd en voldoende historisch besef en heeft onvoorspelbare uitkomsten. Sociaal-culturele praktijken en organisaties dragen hiertoe bij. Het is onze rol om te experimenteren met praktijken die een voorafspiegeling zijn van nieuwe spelregels die we in de samenleving willen introduceren en verankeren. Volhoudend en geduldig, soms zelfs ongeduldig en koppig. Sensitief voor wat er in de samenleving echt toe doet. Bewust van wat de kern van onze missie is.



Vanuit welke rollen en maatschappelijke posities we maatschappelijk willen innoveren, en hoe we ons verhouden tot het bestaande systeem, laat zich samenvatten in onderstaand schema.



In volgende hoofdstukken gaan we verder in op de inzichten en condities die nodig zijn om aan die maatschappelijke innovatie te kunnen werken en dit op drie niveaus:

→ het niveau van sociaal-culturele praktijken

→ het niveau van sociaal-culturele organisaties

→ het niveau van sociaal-cultureel werkers

Maar in hoofdstuk 2 ontwikkelen we eerst een perspectief op maatschappelijk innoveren als maatschappelijk leren.





2.

Maatschappelijk innoveren en maatschappelijk leren

In dit hoofdstuk bekijken we maatschappelijk innoveren als een leerproces op maatschappelijk niveau. Daarmee knopen we aan bij wat ons als sociaal-cultureel werk van oudsher vertrouwd is, met name 'leren' en de 'organisatie van leerprocessen'. Sociaal-cultureel werk heeft zichzelf heel lang letterlijk verstaan als 'vormingswerk': een plek waar mensen kunnen leren en zichzelf kunnen 'vormen' tot zelfstandige en kritische burgers, die verantwoordelijkheid opnemen in en voor de samenleving. Vandaag is ons zelfbegrip gelukkig ook ruimer: de culturele, activerende en gemeenschapsvormende functies zijn expliciet verwoord als kernprocessen in het sociaal-cultureel werk. Toch zitten leren en leerprocessen nog steeds sterk verweven in het DNA van sociaal-cultureel werk.

In de traditie worden leerprocessen heel sterk verbonden met het leren van individuen. Het zijn 'mensen' die leren. Het lijkt ons zinvol om de eigen aard van maatschappelijk innoveren ook te kaderen vanuit een perspectief op leren. Maar we willen daarbij een perspectiefwissel introduceren: we gaan ervan uit dat leerprocessen zich uiteraard afspelen in individuen, maar zeker ook op het niveau van groepen, organisaties en gemeenschappen. In wat volgt, verkennen we eerst verschillende visies op en inzichten in leren die een scherper licht kunnen werpen op maatschappelijk innoveren en op de rol die sociaal-culturele praktijken en organisaties daarbij kunnen spelen. We starten met een pleidooi voor ontwikkelingsbenaderingen van leren. We gaan verder in op een visie die dicht bij onze roots ligt, met name 'kritisch leren'. We verbreden onze focus door naar leerprocessen te kijken vanuit systeemtheoretische benaderingen en het model van 'sociaal leren'. Op basis van die inzichten stellen we een synthese voor: een model dat helpt om maatschappelijk innoveren te duiden als een proces van maatschappelijk leren.

Bouwstenen uit de leertheorieën

VAN 'REGELMAATLEREN' NAAR EEN 'ONTWIKKELINGSBENADERING VAN LEREN'

We worden in deze samenleving geconfronteerd met complexe maatschappelijke uitdagingen en problemen. Kwesties die te maken hebben met de corebusiness van sociaal-cultureel werk: integratie, participatie, democratie, duurzaamheid, inclusie. Dergelijke kwesties vragen om oplossingen die niet vooraf vastliggen, aangezien de 'oude oplossingsstrategieën' vaak juist nieuwe problemen met zich mee brengen. Ze werkten vroeger, maar nu niet meer. De kwesties zijn complex en hardnekkig.

Het leven in een open en snel veranderende samenleving heeft dus andere benaderingen van leerprocessen nodig. In een voorspelbare samenleving voldeed wat we in navolging van Wildemeersch (1991) 'regelmaatleren' zouden kunnen noemen. Regelmaatleren is leren waarbij het bereikte resultaat wordt vergeleken met een vooraf bepaald doel. 'Blauwdrukbenaderingen van leren' zijn daarvan een voorbeeld: deze benaderingen berusten op de overtuiging dat men een model van verandering kan opstellen op basis van kennis van de werkelijkheid, bijvoorbeeld verworven door wetenschappelijk onderzoek. Experten en wetenschappers definiëren het probleem en koppelen daaraan de gepaste oplossingen. Op die basis wordt een centraal gestuurde veranderingsstrategie opgezet: de 'doelgroep' moet een 'blauwdruk' overnemen en toepassen. Voorbeelden genoeg: als er te veel roet en fijn stof in de lucht wordt gegooid door onze auto's bedenken wetenschappers en ingenieurs filtersystemen die iedereen zou moeten toepassen in zijn wagen. Als een te groot aantal mensen lijdt aan hart- en vaatziekten ten gevolge van een hoge cholesterol, krijgen wetenschappers de opdracht om een alternatief voor boter te ontwikkelen dat cholesterol actief verlaagt. Een andere vorm van 'regelmaatleren' schuilt in de strategie om tot oplossingen te komen door een verfijning of het bijstellen van de bestaande oplossingen en de regels die voorhanden zijn. Wanneer er te veel asielzoekers ons land binnenstromen, tracht men dit in te dijken door de regels te verstrengen en strikter toe te passen. We 'leren' nieuwe oplossingen, maar die vallen helemaal in de lijn van

wat al bestaat en ‘verbeelden’ geen fundamenteel andere aanpak.

Deze patronen van leren schieten te kort voor een aantal 'maatschappelijke uitdagingen'. De complexiteit en hardnekkigheid van de kwesties van vandaag vragen om een andere benadering. Er zijn meestal heel veel actoren betrokken bij het ontstaan van maatschappelijke vraagstukken én bij mogelijke oplossingen. Die moeten tot stand komen in interactie tussen verschillende betrokkenen – tussen alle verschillende ‘stakeholders’. Zij hebben allemaal op hun manier 'expertise' in de vorm van competenties, relevante ervaringen, normatieve opvattingen, creativiteit of kennis om tot werkzame en waardevolle oplossingen te komen. Door al deze expertise in rekening te brengen, krijgt men een zo volledig mogelijk zicht op het probleem en de ermee verbonden 'haalbare' oplossingen. We spreken dan niet langer van blauwdrukbenaderingen maar van 'ontwikkelingsbenaderingen' van leren: de oplossing voor de uitdaging of het probleem wordt gaandeweg in interactie en dialoog ontwikkeld, met inbreng van de competenties van alle betrokkenen. Die oplossing daagt dus de bestaande systemen en bijhorende spelregels uit.

KRITISCH LEREN

Met ‘kritisch leren’ verwijzen we naar een sterke traditie in het sociaal-cultureel werk, geïnspireerd door denkers als Dewey, Mezirow, Freire, Illich, denkers uit de Frankfurter Schule – of dichter bij ons: Wildemeersch met de introductie van het concept ‘kritische leefwereld’. Een kritische leertheorie omschrijft ‘leren’ als het fundamenteel in vraag stellen van ‘oude’ denkkaders én deze vervangen door grondig vernieuwende of zelfs ‘bevrijdende’ opvattingen over de spelregels van de samenleving (Van den Eeckhaut, 2009). Kritisch leren betekent: opvattingen over de wereld, die mensen voor waar en algemeen geldig houden, kritisch bekijken en stukje bij beetje of zelfs radicaal vervangen door andere opvattingen. Door opvattingen die rechtvaardiger zijn, die meer recht doen aan alle burgers in een samenleving. Impliciete regels en vooronderstellingen worden geëxpliciteerd en aan een kritisch onderzoek onderworpen. Ze worden ‘geproblematiseerd’ en van hun vanzelfsprekendheid ontdaan door voortdurend vragen te stellen. Onze vooronderstellingen worden onder de loep genomen en radicaal geherformuleerd. De 'oude kennis' wordt afgebroken en gereconstrueerd vanuit een emancipatorisch perspectief. Er worden nieuwe betekenissen geleerd, die zo sterk kunnen afwijken van het eerder geleerde, dat we kunnen spreken van een echte verandering van referentiekader. Freire (1972) noemt dat proces 'bewustwording', een proces dat moet leiden tot ‘kritisch bewustzijn’.

Binnen de armoedebeweging bijvoorbeeld hebben sinds de jaren 80-90 heel wat mensen die in armoede leven, kritische leerprocessen doorgemaakt: het maatschappelijk dominante denken dat armoede te wijten is aan individuele schuld en de daaraan ten gronde liggende vooronderstellingen, zijn op basis van het delen van ervaringen voortdurend kritisch in vraag gesteld. Een andere taal om over armoede te praten, een andere betekenis en een ander referentiekader hebben in dit proces vorm gekregen: armoede heeft structurele wortels en maatschappelijke mechanismen maken het moeilijk voor mensen om uit armoedecirkels te komen. Dit besef heeft veel mensen in armoede een ander perspectief gegeven op hun eigen werkelijkheid en zelfbeleving. Het heeft ook andere wegen geopend om als actieve burgers invloed uit te oefenen op de dominante mechanismen die armoede mee in stand houden. Dit besef heeft geleid tot praktijken die een voorafbeelding inhouden van nieuwe spelregels in de samenleving. Verenigingen waarin armen het woord nemen. Welzijnsschakels. Sociaal-artistieke projecten met mensen in armoede. Allemaal praktijken waarin de kracht en talenten van mensen in armoede zichtbaar worden.

Kritisch leren is moeilijk: wat mensen eerder hebben geleerd en wat hen ondertussen als vanzelfsprekend voorkomt, is een obstakel voor verandering of ontwikkeling geworden. Mensen zijn ingegroeid in een leefwereld en een cultuur die hen heeft ondergedompeld in opvattingen en vooronderstellingen over hoe de wereld hoort in elkaar te zitten. Die opvattingen en vooronderstellingen regelen en sturen onze manier van leven. Ze bepalen onze blik op onze leefwereld. Deze opvattingen en vooronderstellingen zijn vanuit het perspectief van kritische leertheorieën ‘verdacht’: in een spel van macht en belangen is een 'vals bewustzijn' gecreëerd dat de bestaande toestand legitiem en zelfs vanzelfsprekend maakt. Bijvoorbeeld een ‘vals bewustzijn’ over de verhoudingen tussen mannen en vrouwen, over het al dan niet geoorloofd zijn van homoseksualiteit, of over de als onvermijdelijk voorgestelde wetten van de kapitalistische economie, over armoede, over het politieke bestel. Dat valse bewustzijn kan in kritische leerprocessen worden doorprikt en ontmanteld. Bewustwordingsprocessen kunnen deze on-

terecht als onveranderbaar voorgestelde werkelijkheid ontmaskeren en kunnen leiden tot actie en verandering.

Theorieën over kritisch leren hebben gemeen dat ze uitgaan van de noodzaak van maatschappelijke verandering tot op een systemisch niveau. De noodzaak van verandering van maatschappelijke spelregels. Ze gaan dus uit van de idee dat de maatschappij voortdurend moet 'innoveren' in de richting van rechtvaardigheid en menswaardigheid. Kritisch leren is onderdeel én motor van die gewenste maatschappelijke innovaties omdat leerprocessen heel intiem verbonden worden met het opnemen van verantwoordelijkheid voor de gewenste veranderingen. Leren is ageren, is zelf in beweging komen en de wereld in beweging brengen. Leren en actie zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Reflectie roept handelen op. Roept op om iets te ondernemen, om in actie te schieten of om verantwoordelijkheid voor de wereld op te nemen. Zo ligt maatschappelijk innoveren rechtstreeks in het verlengde van leerprocessen die leiden tot kritische maatschappelijke bewustwording.

LEREN IN SYSTEMEN

Intuïtief situeren we leerprocessen altijd 'in' mensen. We associëren leren bijvoorbeeld met mensen die kennis verwerken, nieuwe vaardigheden ontwikkelen, competenties versterken. Ze studeren, ze trainen, ze doen ervaring op en transformeren die in nieuwe vormen van gedrag en handelen. Leren beschouwen we dan als veranderingsprocessen 'binnenin' mensen, die leiden tot veranderde interacties met de wereld. Aanvullend op deze intuïtieve en ook wetenschappelijk wijd verbreide benadering werpen andere opvattingen over leerprocessen een interessant licht op maatschappelijk innoveren. In dat geval moeten we onze intuïtieve modellen over leren aanvullen met de idee dat leerprocessen zich ook kunnen afspelen op het niveau van systemen of op het niveau van het publiek debat en culturele en maatschappelijke betekeniskaders.

Om dit duidelijker te maken, zoomen we in op wat de betekenis is van een systeem in deze context. Doorheen de geschiedenis is onze wereld alsmaar complexer geworden. Uit een 'simpele oer-samenleving' heeft zich een complex netwerk van relaties tussen functionele onderdelen ontwikkeld. De economie heeft zich, vertrekkende van een eenvoudig ruilprincipe, getransformeerd tot een complexe 'markt'. De wetenschap is geëvolueerd van allesomvattende, vaak religieuze verhalen die hielpen om de wereld te verstaan, naar een complex samenspel van wetenschapsinstituten en specialistische disciplines met een overweldigend aantal wetenschappelijke theorieën en inzichten als resultaat. Iets gelijkaardig kan gezegd worden over politiek, over recht, over onderwijs en over sociaal-cultureel werk. Binnen de sociologie heeft men, om de ingewikkelde en chaotisch aandoende samenleving te kunnen ordenen en bestuderen, het begrip 'systeem' geïntroduceerd naar analogie met de fysica en de biologie. Een systeem is een verzameling van onderdelen die door relaties en interacties met elkaar verbonden zijn en die als een min of meer afgebakend geheel functioneert. Dat kan, sociologisch gesproken, op een heel kleine schaal (bijv. een gezin, een buurt), op grote schaal (bijv. een organisatie, een beweging, een onderwijssysteem, een politiek systeem). Of à la limite kan ook de samenleving als een systeem beschouwd worden.

Systemen hebben een paar belangrijke kenmerken. Zo is een systeem bepaald door een aantal (spel)regels: regels die de interacties in het systeem sturen. Een bedrijfsleider kan bijvoorbeeld niet zomaar een werknemer op staande voet ontslaan, tenzij daar redenen voor zijn die passen binnen de regels van het systeem. Mensen kunnen hun vuilbakken niet uitstorten in de tuin van de buren. Je rijdt niet zomaar links van de weg met je auto in ons land. Een systeem is verder ook bepaald door posities en patronen: interacties die zich heel vaak voordoen en daardoor vanzelfsprekend worden. Ze zorgen ervoor dat elk onderdeel min of meer vaste posities krijgt in het geheel en dat elk onderdeel zich ook gaat gedragen naar de verwachtingen die in het patroon en de regels van het systeem verankerd zijn. In een cursusgroep worden interacties bijvoorbeeld heel sterk bepaald door figuren die vanzelfsprekend en voortdurend het woord nemen. Heel snel wordt dit in de groep een patroon, waardoor het moeilijk wordt voor 'stille krachten' om het woord te nemen en invloed uit te oefenen. Een erkende sociaal-culturele organisatie gedraagt zich naar de verwachtingen die de overheid heeft in ruil voor erkenning en subsidies. Een systeem wordt ten slotte ook beïnvloed door veranderingen in onderdelen van het systeem, net zoals onderdelen van het systeem veranderen onder invloed van veranderingen in het systeem als geheel. Als de jeugdwerking van een sportbond haar aantrekkingskracht verliest door gebrek aan visie en organisatie, vermindert de doorstroom van jongeren naar de topsportlaag en verliest het systeem zijn positie binnen de internationale competities. Als vakbonden en sociaal-culturele

spelers in het middenveld praktijken ontwikkelen in de richting van duurzame energieproductie, kunnen economische spelers geprikkeld worden om ook initiatieven in die richting te ontwikkelen.

De vraag is nu hoe we 'leren' binnen een systeemtheorie kunnen omschrijven. Een klassieke en heel eenvoudige definitie van leren is 'een duurzame verandering van gedrag'. In het verlengde hiervan definiëren we leren op systeemniveau als een duurzame verandering van regels, posities en interacties die leidt tot een veranderde interactie binnen het systeem of met de omgeving van het systeem. Daarmee komen dus leerprocessen in beeld die veel ruimer zijn dan de leerprocessen die zich afspelen op het niveau van individuen.

Enkele voorbeelden. 'De lerende organisatie' voorziet voldoende vormen van terugkoppeling om in kaart te brengen wat ze teweeg brengt in de wereld en wat er beter kan in de eigen organisatie. Ze stelt zich bovendien open voor invloeden van de brede omgeving. Daarvan leert de organisatie door haar eigen strategieën en oplossingen fijn te stellen of radicaal om te gooien. In wezen verschilt deze beweging niet van wat mensen doorgaans leren noemen: je gedrag en interactie met de wereld duurzaam veranderen als gevolg van prikkels en invloeden uit de omgeving en je eigen reactie hierop. Alleen situeren we dit organisatieleerproces niet op het niveau van mensen – hoewel ze natuurlijk de dragende elementen zijn van die organisaties – maar wel op het niveau van systeemveranderingen binnen de organisatie. De verworven kennis en inzichten verankeren zich in nieuwe spelregels, in een nieuwe aanpak, in nieuwe uitkomsten in de organisatie. Ook als mensen in de organisatie vervangen worden, blijft de organisatie de resultaten van het leerproces meenemen.

Een ander voorbeeld: het inzicht is gegroeid dat consumenten via hun consumptiegedrag én via communicatie in publieke fora een sterke invloed kunnen uitoefenen op de markt en op het marktaanbod. Die invloed kunnen ze ook gebruiken om maatschappelijke problemen en vraagstukken aan te pakken. Voedselteams zijn praktijken waarbij consumenten zich verenigen om in directe relatie met boeren of andere voedselproducenten afspraken te maken over hoe dat voedsel precies wordt geproduceerd. Ze doen dat onder andere met de bedoeling die producenten aan te sporen om de productie zo duurzaam en ecologisch mogelijk te doen. Dat is een voorbeeld van een praktijk die een voorafbeelding inhoudt van wat men maatschappelijk veranderd wil zien. De samenstroom van gelijksoortige praktijken heeft ook de markt in beweging gebracht: het aandeel van biologische voeding en ecologisch verantwoord geproduceerd voedsel, is tot in de winkelrekken van de klassieke grootwarenhuizen flink toegenomen. Het publieke debat over biologische landbouw is er mede door aangejaagd. De maatschappelijke betekenis van voedselproductie en –consumptie en de daarmee samenhangende keuzes zijn er wezenlijk door veranderd. Je zou kunnen spreken van een leerproces op maatschappelijk niveau, waarvan de leerresultaten zichtbaar zijn in een nieuw geaccepteerd discours én onderliggende maatschappelijke en economische systeemveranderingen.

De samenleving kan je beschrijven als een 'open systeem': ze is complex, dynamisch, omvat een heel netwerk van actoren en kent veel sectoren en deelsystemen die allemaal op elkaar ingrijpen. We spreken van een open systeem omdat er voortdurend invloeden vanuit de omgeving en van allerlei aard die samenleving mee sturen en bepalen. Dat kan gaan van klimaat en weer, beperking van grondstoffen of het mislukken van oogsten, tot mondiale interacties op niveau van industrie, economie, oorlogsconflicten en technologische ontwikkelingen. In principe heeft een systeem altijd de tendens om stabiliteit te bewaren. 'Homeostase' noemen we dat. Vergelijk het met een thermostaat op een verwarmingssysteem. Als het kouder wordt, dan zendt die een signaal naar de verwarmingsinstallatie om sterker op te warmen. Zo blijft de temperatuur in de kamer stabiel. Verenigingen proberen hun ledenbestand te verjongen om niet verder 'te vergrijzen'. Vlaanderen wil investeren in innovatie om zijn hoge economische welvaart te kunnen behouden. Arbeidstrajectbegeleiders proberen de vaardigheden van werklozen op peil te krijgen om hen terug in te kunnen passen in de arbeidsmarkt. De samenleving als systeem kan je beschouwen als een complex samenspel van vele actoren en deelsystemen die zich gedragen volgens regels en interactiepatronen die er op gericht zijn die samenleving min of meer stabiel te houden. Als er zich een uitdaging voordoet, proberen actoren deze uitdaging te beantwoorden met de bestaande regels en interactiepatronen – regels die ze goed kennen en die in het verleden werkzaam bleken: door ze bij te sturen, door ze te verfijnen of te verbeteren. Je kan dan spreken van een 'leerproces': mensen, groepen, organisaties of instituties leren hoe ze een kwestie kunnen aanpakken binnen de bestaande 'frames'. Binnen de regels en patronen van het systeem wordt naar verbetering of een oplossing gezocht. Daarmee wordt het systeem zelf, noch de doelen of de waarden die er uit spreken in vraag gesteld. Het leerproces resulteert in 'meer

van hetzelfde' of in 'hetzelfde maar dan slimmer of beter aangepakt'. In de leertheorieën die door het systeemdenken geïnspireerd zijn, noemt men dit 'enkelslagleren' of 'single-loop' leren (Argyris & Schön, 1974).

'Dubbelslagleren' of 'double-loop' leren werkt op een dieper niveau. Stel je voor dat de thermostaat zich afvraagt of de ingestelde temperatuur wel de moeite waard is om na te streven. Of dat hij zich afvraagt of de verwarmingsinstallatie die hij aanstuurt, wel de meest geschikte is vanuit een duurzaamheidsperspectief. De lerende stelt zich dus vragen over de waardesystemen en de denkpatronen die aan ons handelen ten gronde liggen. De lerende stelt zich vragen over de spelregels en de interactiepatronen binnen het systeem zelf – en verbindt die aan de achterliggende opvattingen over wat de moeite waard is, over wat goed is om te doen, over de normatieve uitgangspunten die ons handelen sturen. Om bij bovenstaande voorbeelden te blijven: een vereniging kan zich afvragen of ze wel moet verjongen en of het niet even legitiem is om misschien ooit te stoppen, terwijl ondertussen en rondom nieuwe, andere verenigingskernen ontstaan. Politiek Vlaanderen kan zich afvragen of het wel nodig is om dit niveau van economische welvaart te blijven nastreven en of het niet beter is om vanuit een duurzaamheidsperspectief een andere soort economie na te streven. We kunnen ons als samenleving afvragen of iedereen wel op dezelfde manier in de arbeidsmarkt moet passen en of er geen andere vormen van maatschappelijke betrokkenheid bestaan die naast klassieke arbeid de moeite waard zijn. Door 'double-loop leren' stellen we de uitgangspunten van een systeem zelf in vraag en durven we nadenken over andere regels, andere interactiepatronen, andere dynamieken en andere onderliggende waarden en ambities. Double-loop leren brengt transformatie van het systeem teweeg.

Hiermee kunnen we nu beter zichtbaar maken wat maatschappelijk innoveren van doen heeft met leerprocessen: maatschappelijk innoveren is eigenlijk een vorm van 'double-loop leren' op systeemniveau. De maatschappelijke spelregels en interactiepatronen worden fundamenteel in vraag gesteld en praktijken die andere regels en patronen installeren of die actoren een andere plaats en invloed geven, worden ontwikkeld. Deelsystemen veranderen fundamenteel hun gedrag tegenover andere deelsystemen of tegenover het systeem als geheel en innoveren daarmee de samenleving. Om een beeld te krijgen van hoe die leerprocessen in systemen zich kunnen afspelen, kan de theorie over het 'sociaal leren' een interessant kader bieden.

SOCIAAL LEREN

De theorie van het 'sociaal leren' is ontwikkeld onder impuls van Danny Wildemeersch (vergelijk bijvoorbeeld 1991, 1992, 1995, 2010) en is in zekere zin een betekenisvolle synthese van de bovenstaande invalshoeken. De term 'sociaal leren' wordt echter vaak intuïtief en oppervlakkig gebruikt en begrepen. Sociaal leren wordt dan verward met 'leren als sociaal proces'. Uiteraard is leren een sociaal proces: leren vindt plaats in interactie – direct of indirect – met andere mensen. Leren wordt bemiddeld door 'taal' en sociaal gegenereerde denkbeelden en betekenissen. Leren speelt zich af in werkcontexten, in gezinnen, in scholen en sociaal-culturele praktijken, allemaal sociale constructies. Dat is iets waar we in het sociaal-cultureel werk maar al te vertrouwd mee zijn. Maar het 'sociaal leren' waar Wildemeersch naar verwijst, heeft een diepere dimensie die ons vanuit het perspectief van maatschappelijke innovatie bijzonder interesseert. 'Sociaal leren' verwijst naar leerprocessen die vernieuwende antwoorden ontwikkelen op maatschappelijk relevante vraagstukken. Dat aspect willen we in wat volgt nog eens expliciet onder de aandacht brengen.

Het concept en bijhorend model van 'sociaal leren' beschrijft het leerproces dat in de dialoog en samenwerking met diverse actoren kan ontstaan naar aanleiding van een concreet maatschappelijk probleem of een relevante uitdaging voor de samenleving. Die dynamiek speelt zich af binnen wat Wildemeersch 'participatieve systemen' noemt: het gaat dan over groepen die zich organiseren om invloed te verwerven op de samenleving – hetzij door druk uit te oefenen, hetzij door zelf praktijken te ontwikkelen of een combinatie van beide. Sociaal leren is "het leren functioneren in nieuwe, onverwachte, onzekere en moeilijk te voorspellen omstandigheden. Het is gericht op het oplossen van onvoorziene contextproblemen en wordt gekenmerkt door een optimaal gebruik van het probleemoplossingspotentieel dat in die groep of gemeenschap aanwezig is (Wildemeersch & Berkers, 1997)." Binnen dit concept vervaagt het onderscheid tussen expert en leek: elke actor is 'bevoegd' op basis van de eigen ervaringen en posities.

Sociaal leren is een leerproces dat zich altijd afspeelt in een dynamische verhouding met de brede context van de complexe, snel evoluerende maatschappij – door Beck (1986) de risicomaatschappij genoemd. Meer specifiek is er in processen van sociaal leren ook een interactie met het maatschappelijk debat of het geheel aan inspanningen en pogingen om maatschappelijke problemen en uitdagingen te omschrijven

en oplossingen voor deze problemen uit te denken en uit te voeren. Binnen de context van de risicosamenleving en van het publieke debat vinden processen van sociaal leren plaats. Ze spelen zich af in een dynamiek tussen maatschappelijke actoren, die vanuit een spannende uitgangssituatie (een maatschappelijk probleem, een vraag of uitdaging) met elkaar een leerproces aangaan in de hoop en met de ambitie om in de samenleving 'een verschil te kunnen maken'. Deze actoren willen oplossingen genereren die anders werken dan de oplossingen die al bestaan – omdat die niet langer voldoen. Ze willen praktijken realiseren die creatief omgaan met de uitgangssituatie en echt nieuwe wegen zichtbaar maken. De mogelijke uitkomsten zijn altijd weer bepaald door de manier waarop machtsbalansen binnen en buiten de groep zijn veranderd of veranderbaar zijn. Processen van sociaal leren bewegen zich altijd binnen een complex en weerbarstig veld van tegenstrijdige visies, oplossingsperspectieven en belangen, waarbij diverse spanningen zich manifesteren. Mogelijke uitkomsten worden ook bepaald door de mate waarin de groep zich verantwoordelijk weet voor de maatschappelijke kwestie en verantwoording wil afleggen voor de oplossing ervan.

Een proces van sociaal leren ontwikkelt zich langs een dubbel spoor. Een eerste spoor is dat van het strategisch leren. In dat geval speelt leren een instrumentele rol: het is opgezet om een bepaald doel te bereiken, om iets welbepaald te realiseren. Het leren is een middel in functie van iets anders. Een middel dat bewust en functioneel wordt ingezet om een praktische uitkomst te bereiken. Mensen willen iets veranderen in de wereld en gebruiken leren daarbij als strategie. Actoren komen samen en leren met elkaar omdat er zich een concreet probleem stelt. Bijvoorbeeld: de buurt pikt de milieurisico`s van een nabijgelegen verbrandingsoven niet langer. Mensen storen zich eraan dat allerlei apparaten die stuk gaan, worden weggegooid in plaats van gerepareerd. Mensen willen wel af en toe over een auto beschikken maar vinden het te duur en eigenlijk onzinnig om die zo vaak ongebruikt voor de deur te laten staan. Door samen te werken worden concrete praktijken ontwikkeld als antwoord op de gestelde problemen of uitdagingen. Een buurtactie die leidt tot bemiddeling met overheid en eigenaars van de verbrandingsoven. Het samen opzetten van een Repair Café. Een systeem van auto-delen met mensen die in elkaars buurt wonen. In het strategische spoor is vooral van belang dat er concrete resultaten en oplossingen bereikt worden. Dat er praktijken ontstaan die de bestaande maatschappelijke spelregels uitdagen en een voorafbeelding vormen van hoe het er in de samenleving anders en beter aan toe zou kunnen gaan.

Een tweede spoor is dat van het 'verantwoordingsleren'. Hier bewegen leerprocessen zich op het niveau van zingeving en betekenisgeving. Het gaat over het herdenken en bijsturen van de eigen rol en betrokkenheid in een maatschappelijke kwestie. Het gaat over het waarderen van en het betekenis geven aan de eigen verantwoordelijkheid. Daarbij staan vragen inzake medeverantwoordelijkheid van de betrokken actoren en vragen naar de zin van een aantal maatschappelijke ontwikkelingen, centraal. Hier gaat het eigenlijk over het kritisch leren waarbij de bestaande betekeniskaders en onderliggende vooronderstellingen fundamenteel in vraag kunnen gesteld worden én vervangen kunnen worden door nieuwe vormen van betekenisverlening en waardering. Hier gaat het dus om de leerprocessen van de betrokkenen op alle niveaus: vaardigheden, inzichten en kennis, ethische keuzes, houdingen en manieren om de wereld betekenis te geven.

Processen van sociaal leren komen dus tot stand in de context van 'het echte leven': er staat echt iets op het spel, het is geen 'alsof'-situatie. Ze innoveren de samenleving omdat de kwestie die de betrokkenen drijft, er echt toe doet. Die betrokkenen spelen een rol in participatieve systemen zoals groepen, netwerken, gemeenschappen of organisaties die gericht zijn op het oplossen van problemen of op het bieden van antwoorden op maatschappelijke uitdagingen en ambities. Ook sociaal-culturele praktijken en organisaties zijn dus als publieke actor betrokken. Ze zijn gericht op processen van sociaal leren binnen een maatschappij die, vanuit een sociaal-cultureel perspectief bekeken, ernstige uitdagingen voor zich heeft op het vlak van democratie, duurzaamheid en inclusie.

Sociaal leren is per definitie betrokken op maatschappelijke kwesties en speelt zich dus nooit af in een vacuüm: dynamieken worden doorkruist en aangejaagd door processen van macht en belangenstrijd tegen de achtergrond van een maatschappelijk debat. Sociale leerprocessen rond lokale voedselvoorziening staan bijvoorbeeld altijd in spanning met bestaande economische modellen voor landbouw – zowel op het heel lokale niveau van landbouwers en verwerkers (Kunnen wij rendabel zijn?), als op regionale, nationale en zelfs Europese schaal (Hoe voorzien we in veilig voedsel in heel Europa?). In dit spanningsveld speelt het economisch belang van velen een grote rol, en spelen ook mechanismen van macht bij het definiëren van wat 'normale landbouw'

vandaag hoort te zijn. Als sociaal leren ertoe leidt dat die belangen en machtsposities in het geding komen, worden tegenkrachten uitgeoefend. Sociaal leren betekent dan dat de betrokken actoren creatieve en innoverende antwoorden proberen te bieden op de uitdagingen waarmee ze af te rekenen krijgen. De collectieve inspanningen van de betrokken partners zijn bedoeld om 'een verschil te maken' en echt te leiden tot praktijken met nieuwe spelregels. Daarvoor moeten creatieve en dynamische processen in overeenstemming worden gebracht met aspecten van 'macht' en vraagstukken rond 'verantwoordelijkheid'.

De uitdaging is nu om scherper te krijgen hoe groepen en kleinschalige systemen via processen van sociaal leren een bijdrage leveren aan maatschappelijke innovatie. Dat proberen we te doen door de idee van maatschappelijk leren te introduceren.

Maatschappelijk leren in de innovatiearena

Waddel (2001) introduceert de term 'societal learning' om die veranderingen in het maatschappelijk systeem aan te duiden die bijdragen aan condities voor praktijken van maatschappelijke innovatie (2001, p. 1; eigen vertaling):

> *"Maatschappelijk leren is een proces van veranderende patronen van interacties binnen en tussen diverse organisaties en sociale entiteiten om de innoverende capaciteit van de maatschappij te verbeteren."*

'Maatschappelijk leren' dus, als een specifieke vorm van systeemleren. Geïnspireerd door deze term, willen we in het tweede deel van dit hoofdstuk deze denkpiste verder verkennen en ontwikkelen in relatie tot onze visie op maatschappelijke innovatie.

DE INNOVATIEARENA

De eerste vraag die we ons stellen, is tegen welke achtergrond we die maatschappelijke leerprocessen moeten situeren. Waddel (2005) geeft aan dat er drie dragers zijn voor 'maatschappelijke leerprocessen'. Hij spreekt over drie vormen van systemen:

- → Systemen in de politieke sfeer die zich manifesteren in een duidelijk herkenbare overheid, maar ook in een heel netwerk van politieke actoren zoals partijen en belangengroepen. De centrale vraag in de politieke sfeer is: Hoe sturen wij de maatschappij en hoe verdelen we daarbij de macht?

- → Systemen in de economische sfeer die zich organiseren als een markt. Die markt is gegroeid rond de productie en reproductie van materiële en immateriële goederen. Hier draait alles om het realiseren van economische meerwaarde, rond de verdeling van rijkdom en winst.

- → Systemen in de sociale sfeer, hier begrepen als de leefwereld van mensen en alle systemen en structuren die daar rechtstreeks in wortelen. Verenigingen, clubs, netwerken, buurten enz. Hier draait alles rond relaties en menselijke interacties, zingeving, rond solidariteit en verbinding.

In dat interactiegebied tussen deze drie sferen situeren we klassiek het maatschappelijk middenveld, waar zich tal van processen afspelen. In de loop van de geschiedenis zijn ruimtes ontstaan waarin actoren formeel gestructureerd maar ook informeel met elkaar in interactie gaan. Het gaat bijvoorbeeld om officiële adviesorganen, om onderhandelingscomités, om informele verbindingen tussen actoren, om

gesprekstafels, om NGO's en wetenschappelijke fora. Belangenverdediging, onderhandeling, publiek debat – dat is wat er in die ruimtes gebeurt. Veel van de processen in dit maatschappelijk middenveld hebben weinig of niets vandoen met maatschappelijke innovatie: ze houden bestaande structuren en opvattingen in stand. Ze gaan over de uitbreiding of inkrimping van invloedsferen. Ze gaan over belangenverdediging en de verdeling van schaarse middelen. Ze hebben te maken met invloed verwerven, met macht of tegenmacht uitoefenen. Met het voeden en bespelen van het publieke debat. Met het organiseren van participatie én met het afblokken ervan.

De processen die ons hier interesseren zijn leerprocessen die bijdragen aan maatschappelijke innovatie. Deze leerprocessen spelen zich af in tal van 'ruimtes' waarbinnen vanuit een bepaald perspectief, iets op het spel staat. Ruimtes waar actoren erop aansturen om maatschappelijke spelregels te veranderen of om innoverende praktijken te ontwikkelen. Een voorbeeld: vandaag zijn er tal van ruimtes in de samenleving waar de kwestie 'transitie naar een duurzame samenleving' op het spel staat. Regionale netwerken stimuleren 'koploperprojecten' inzake duurzaamheid, die kunnen dienen als richtinggevend voorbeeld. Kleine KMO's verbinden zich om samen innovatieve duurzame producten te ontwikkelen. Actoren in het middenveld organiseren een transitiefestival om interessante praktijken en het debat over de kernkwesties op te voeren. De overheid stimuleert via campagnes, wetgeving in verband met woningbouw en fiscale stimuli een meer duurzame omgang met energiebronnen. Organisaties en bedrijven allerhande vragen zich af hoe ze hun werking meer duurzaam kunnen maken. Lokale groepen experimenteren met lokale voedselvoorziening. Allemaal maatschappelijke ruimtes waar transitie expliciet aan de orde is. Allemaal ruimtes waarbinnen initiatieven bijdragen aan de oplossing van de kwesties die aan de orde zijn. Ruimtes waarin nieuwe aanpakken en nieuwe spelregels via leerprocessen tot ontwikkeling komen.

De verzameling van ruimtes – publiek en besloten – die één bepaalde maatschappelijke kwestie gemeen hebben, noemen we een arena. Binnen die ruimtes treedt een heel netwerk van actoren met elkaar in het strijdperk. Koplopers, visionairen, belangenbehartigers, invloedrijke actoren, believers en non-believers, voor- en tegenstanders. Mensen, groepen, organisaties, publieke spreekbuizen en pers. In de arena definiëren de actoren het probleem of de maatschappelijke kwestie in zijn geheel en in zijn onderdelen. Ze definiëren de spanningsvelden en controverses. Ze doen dat elk vanuit hun eigen visie en belang. Ze onderhandelen, ze komen tot verstandhouding of leveren een echte strijd. Soms direct en frontaal, soms indirect en sluipend. Ze onderhandelen over of er wel een kwestie is. Over hoe die kwestie moet worden opgelost. Over waar het naartoe moet en wie waarvoor verantwoordelijk is. Over wie in actie moet schieten. In die arena komen actoren uit die verschillende sferen elkaar in steeds wisselende verbanden, verhoudingen en ruimtes weer tegen. Ze werken er soms samen, soms gaan ze in alliantie tegen de ander, soms strijden ze gewoon tegen elkaar. Uiteraard doen zich dezelfde fenomenen ook voor tussen diverse actoren binnen elk sfeer op zich. Voorbeelden uit de transitiearena om dat duidelijk te maken. Actoren uit de sociale sfeer ontwikkelen vernieuwende praktijken van duurzaamheid. Ze bouwen bijvoorbeeld samen zonnecollectoren voor opwarming van water voor eigen gebruik. Of ze gaan in verzet tegen een economisch model dat volgens wetenschappelijke voorspellingen een nefaste invloed heeft op de toekomst van de aarde. Ze vormen soms alliantie met actoren uit de politieke sfeer om via wet- en regelgeving de productieprocessen in de economische sfeer duurzamer te maken, en moeten daarvoor in het strijdperk treden tegen economische actoren die zich in hun belangen bedreigd weten. Of ze werken samen met actoren uit de economische sfeer om natuurgebieden aan te kopen. Ze trekken tegen elkaar ten strijde omdat de ene beweging vindt dat je best kan samenwerken met bedrijven en de andere organisatie daar principieel tegen is. Of actoren uit de drie sferen spelen coöperatief op elkaar in om het aandeel duurzame energie te vergroten. Of economische en politieke actoren werken samen om het duurzaam bouwen van nieuwe woningen te bevorderen via verplichtingen en aanmoedigingspremies.

In de innovatiearena wordt een voortdurende strijd geleverd over hoe het fenomeen innovatie zelf moet gedefinieerd worden. Daar verwezen we al naar in het eerste hoofdstuk. De strijd gaat over de vraag welke vormen van innovatie de moeite zijn om als samenleving actief te ondersteunen. Is dat innovatie in de productsfeer of economische sfeer? Of eerder in de sfeer van sociale innovatie? Met deze publicatie treden we vanuit het sociaal-cultureel werk ook expliciet in dit strijdperk vanuit een eigen positie. Door maatschappelijk innoveren naar voor te schuiven als fundamenteel proces, richten we de blik op het actief voorafbeelden en veranderen van maatschappelijke spelregels die we belangrijk of noodzakelijk achten. Het is tegen de achtergrond van deze innovatiearena dat we de betekenis en het uitzicht van

maatschappelijk leren in functie van maatschappelijke innovatie scherper kunnen maken.

MAATSCHAPPELIJK LEREN ALS EEN SAMENSPEL VAN SOCIALE LEERPROCESSEN

Doorheen de geschiedenis hebben maatschappelijke of sociale bewegingen maatschappelijke innovaties gerealiseerd. Sociaal-cultureel werk heeft daar zijn rol in gespeeld door innoverende praktijken te ontwikkelen en door als democratische actor gewicht in de schaal te werpen in het maatschappelijk middenveld. We moeten ons die bewegingen niet voorstellen als een 'rechtlijnig' verhaal, waarbij men van in het begin heel goed weet waar het precies allemaal naartoe moet. We moeten ons die bewegingen ook niet voorstellen als een homogeen verhaal, waarbij alle actoren zich op één lijn kunnen zetten. Die processen van maatschappelijke innovatie moeten we eerder bekijken als een amalgaam van vele leerprocessen rond vele en uitdagende kwesties. Leerprocessen die voortdurend op elkaar ingrijpen en die telkens partiële oplossingen en strategieën verbeelden en realiseren. Leerprocessen die zich afspelen op kleine én op grote schaal, op alle niveaus van de samenleving. We denken bijvoorbeeld aan transitiebewegingen, mensenrechtenbewegingen, vrouwenbewegingen, holebibewegingen, participatiebewegingen, natuurbewegingen, arbeidersbewegingen. We verstaan maatschappelijke bewegingen voor verandering dus in wezen als maatschappelijke leerprocessen.

Maatschappelijke leerprocessen spelen zich af tegen de achtergrond van de innovatiearena. Die innovatiearena kunnen we ons voorstellen als een bruisende omgeving, waarin 'bubbels' ontstaan, bestaan of verdwijnen. In elk van die bubbels spelen zich praktijken van sociaal leren af, zoals beschreven door Wildemeersch. Telkens weer opnieuw. In veelvoud en bij herhaling. Wat er wordt geleerd, vloeit terug naar de ruime omgeving en wordt toegevoegd aan een maatschappelijk reservoir van 'weten' over praktijken en werkende oplossingen, over mogelijke maatschappelijke spelregels. De leerresultaten overstijgen dus wat mensen of organisaties op zich leren: ze worden toegevoegd aan een maatschappelijk reservoir en aan een publiek weten. Andere actoren kunnen voortdurend putten uit dit zich ontwikkelend reservoir om er verder op te bouwen. Wat wordt geleerd en gerealiseerd wordt toegevoegd aan de samenstroom van praktijken en wordt onderwerp in een bijhorend publiek debat over zin, werkzaamheid en betekenis – een samenstroom die op termijn kan leiden tot maatschappelijke innovatie.

De maatschappelijke leerprocessen leiden tot resultaten en veranderingen op twee niveaus, die uiteraard met elkaar verbonden zijn. Tegelijk zijn er leerresultaten op het niveau van praktijken en de onderliggende regels die deze praktijken sturen én op het niveau van betekenisgeving en verantwoording.

Innoverende praktijken hebben we hoger omschreven als praktijken die een voorafspiegeling inhouden van veranderde maatschappelijke spelregels: wetten, instituties, beleid, regelgeving, maatschappelijke normen en gewoonten die – vanuit een sociaal-cultureel perspectief bekeken – bijdragen aan een meer duurzame, inclusieve en democratische samenleving. Als enkele vrijwilligers dus besluiten om samen een online-weggeefwinkel op te zetten, creëren ze daarmee een innoverende praktijk die onze gewoonte doorbreekt om materiële transacties in de publieke sfeer te organiseren als een vorm van 'ruilen': 'voor wat hoort wat'. Ze voegen daarmee een nieuw praktijkmodel, een andere manier van handelen, toe aan het maatschappelijk reservoir van 'weten': gratis weggeven aan mensen die je niet noodzakelijk kent via een online platform. Door de idee en de praktijk te lanceren, wordt het model ook denkbaar en toegankelijk voor anderen. Ook zij kunnen gebruikmaken van dit idee om het zelf ook te realiseren of om het toe te passen in andere contexten. Je zou dus kunnen zeggen dat we door het ontwikkelen van deze praktijk op samenlevingsniveau iets geleerd hebben: binnen onze samenleving kan dit nieuwe model gaan circuleren en zelfs gaan woekeren en transformeren naar andere contexten: bijv. weggeefkasten in publieke ruimtes of weggeefmarkten.

Tegelijk met het ontwikkelen van deze nieuwe praktijk zijn de betrokkenen ook gevat in een proces waarbij ze nieuwe betekenissen creëren en waarbij ze in hun handelen ook verantwoordelijkheid opnemen en verantwoording afleggen. Die nieuwe betekenissen en verantwoording werken door in de leefwereld van mensen: in de manier waarop ze zelf hun leven inrichten, hoe ze met anderen interageren, hoe ze consumeren en zich politiek verbinden. Die nieuwe betekenissen en verantwoording werken ook door in hoe organisaties, bedrijven of verenigingen zich maatschappelijk opstellen. Mensen die een samen-tuin opzetten bijvoorbeeld, beoefenen een praktijk die een nieuwe relatie ontwikkelt met het produceren van voedsel: betrouwbare kwaliteit en in eigen

behoeften voorzien. Ook een nieuwe economische relatie verschijnt: niet het bezitten van een tuin is belangrijk, maar de toegang ertoe. Wat er te veel is, wordt niet verkocht, maar geschonken of geruild. Met het samen-tuinen nemen mensen hun eigen verantwoordelijkheid op in het maatschappelijk transitieproces en leggen daarmee verantwoording af voor hun handelen. Landbouwers spelen hier als economische actor soms op in: ze stellen gronden ter beschikking, of ze organiseren zelfplukdagen in de oogsttijd.

Anderzijds leiden processen van sociaal leren hier tot het ontwikkelen van een nieuw discours: de betekenissen die rond de kwesties geldig zijn, worden bevraagd, veranderd, vernieuwd, verschoven. Soms echt fundamenteel. In het publieke debat is er verdere ontwikkeling.De uitgangspunten die het debat schragen, veranderen en vernieuwen. Actoren in elk van de drie sferen nemen hun maatschappelijke verantwoordelijkheid op. Ze leggen verantwoording af voor wat ze ondernemen of niet ondernemen. Ook hier een voorbeeld: de rol van vrouwen in het maatschappelijke leven is in de laatste vijftig jaar grondig veranderd als gevolg van het samenspel tussen heel veel sociale leerprocessen. Bedrijven voeren actief beleid om het talent van vrouwen verder te ontwikkelen. Politiek zijn een aantal mechanismen uitgewerkt om het aandeel van vrouwelijke politieke vertegenwoordigers en bestuurders in proportie te brengen. In de media ontstaat meteen een storm van discussie en protest als er 'vrouwonvriendelijke' boodschappen worden verstuurd. In onze leefwereld zijn rollen van vrouwen en mannen in het gezin verschoven en hebben ze een andere betekenis gekregen – wat zich voortdurend weerspiegelt in de media door bijvoorbeeld de verbeelding van 'de nieuwe man'.

De samenleving leert dus tegelijk innoverende vormen van handelen die de verandering van maatschappelijke spelregels voeden én geeft die veranderingen een betekenis vanuit andere kaders, die in het beste geval rechtvaardiger, duurzamer en inclusiever zijn. Wat wordt geleerd, is het resultaat van het samenstromen van leerprocessen in al die praktijken van sociaal leren binnen de innovatiearena.

De vraag is nu hoe we ons die leerprocessen binnen die veelheid van praktijken van sociaal leren kunnen voorstellen. Hoe kunnen we de dynamiek beschrijven tussen de vele actoren die de innovatiearena betreden en elkaar tegenkomen in die praktijken. Hiervoor laten we ons inspireren door het assenmodel van sociaal leren van Wildemeersch en formuleren we hiervan een variant die meer op innoveren gericht is.

De dynamieken in dit leerproces spelen zich af op vier assen. Elke as verbeeldt een spanningsveld tussen twee polen, waartussen in de interactie voortdurend wordt gebalanceerd.



We zoomen in op elke as:

→ **Balanceren tussen 'handelen' en 'reflectie':** mensen of organisaties treden met elkaar in interactie omdat ze een onvrede met 'wat is' ervaren. Ze willen iets ondernemen. Daarom wordt er een variëteit aan middelen of hulpbronnen gemobiliseerd. Men treedt in actie. Men handelt. Handen uit de mouwen. Achterliggend is de idee dat een actor geen leeg vat is, maar zelf vanuit de inzet van zijn eigen competenties actief kan vormgeven aan zijn situatie en aan mogelijke oplossingen. Het is nu zaak de aanwezige competenties zo te gebruiken en te ontwikkelen dat ze optimaal kunnen ingezet worden om het doel te bereiken en dus een innoverend antwoord te bieden op de kwesties. Die actie kan verbeterd worden met behulp van 'reflectieprocessen'. Men neemt afstand van de actie – distantie, in de vorm van bijvoorbeeld een helikopterperspectief – en overweegt in welke mate de hulpmiddelen, strategieën en doelen bijdragen tot de resultaten. Als er tussen doelen en resultaten een te groot verschil zit, betekent dit dat het actiescenario moet worden bijgesteld met het oog op het bereiken van betere resultaten (single-loop). In een veranderlijke context is het bovendien belangrijk

om de doelen zelf en de maatschappelijke betekenis ervan voortdurend in vraag te stellen. De kwestie is dan of de doelen en de wegen ernaartoe in de gegeven situatie nog wel verantwoord en de moeite waard zijn (double-loop).

→ **Balanceren tussen 'wij/samen' en 'zij/tegen':** actoren (mensen, groepen, organisaties) betreden de innovatiearena en gaan met elkaar in interactie omdat ze gericht zijn op het realiseren van bepaalde doelen, op veranderingen waar de verschillende actoren bij betrokken zijn en belang bij hebben. In die hoedanigheid onderhandelen ze voortdurend met elkaar. Onderhandelingen zijn hier te definiëren als pogingen om overeenstemming te bereiken over de na te streven doelen en over de middelen die daarvoor moeten ingezet worden. Hierover kunnen uiteraard strijd en conflict ontstaan, zowel in de groep zelf, als tussen de groep en zijn omgeving. De andere actoren worden dan bekeken vanuit een 'zij'-perspectief en de interactie begrepen als een strijd 'tegen' elkaar. Bij overeenstemming, bij het vinden van standpunten of praktijken die gedeeld kunnen worden door de verschillende actoren, spreken we van een 'wij'-perspectief, waarbij 'samen' werken de boodschap is.

→ **Balanceren tussen 'verbeelding' en 'realiteit':** sociale leerprocessen in het kader van maatschappelijk innoveren leiden tot nieuwe praktijken, tot nieuwe inzichten, nieuwe verhoudingen en nieuwe regels. Daarvoor is verbeelding nodig: de actoren moeten zich de toekomst anders kunnen voorstellen dan de realiteit van vandaag en gisteren. Ze moeten zich een beeld kunnen vormen dat echt verschilt van hoe de wereld er nu uitziet. Ze moeten zich een brug kunnen voorstellen die de realiteit van vandaag verbindt met de wereld zoals zij die zich voorstellen morgen. Of ooit. Anderzijds moeten zij ook voortdurend een realiteitscheck doorvoeren bij het ontwikkelen van het leerproces, nagaan of de verbeelde toekomst voldoende incalculeert hoe de realiteit echt werkt of de ideeën die er leven een antwoord kunnen bieden dat echt de kracht heeft om de realiteit om te buigen.

→ **Balanceren tussen 'noodzaak en urgentie' en 'passie en ambitie':** sociale leerprocessen in functie van maatschappelijk innoveren worden ook gedreven door emoties, door wat mensen echt de moeite waard vinden. Mensen staan voor iets. Ze identificeren zich met de kwestie en met de oplossingen waaraan ze werken. Ook hier is een spanningsveld zichtbaar. Enerzijds worden sociale leerprocessen en maatschappelijk innoveren gedreven door een gevoel van noodzaak of van urgentie: het gevoel dat een probleem moét aangepakt worden. Mensen vinden of weten dat het zo niet langer kan en dat er dringend echte verandering moet komen. Ze worden als het ware gedreven door de realiteit, door de moeilijke en complexe kwesties die om een oplossing schreeuwen. Aan de andere kant kan het leerproces ook gedreven worden door de passie en de ambitie van de actoren. Ze hebben een aantrekkelijk beeld voor de toekomst – een utopie, een verhaal, een leitbild. Een beeld waar ze emotioneel door aangetrokken worden. Een ambitie die energie en draagkracht geeft. Een toekomst waar mensen zich passioneel mee verbinden.

Maatschappelijk leren kunnen we dan voorstellen zoals zoals in het schema hiernaast. Binnen het veel ruimere maatschappelijk middenveld tussen economische, politieke en in de leefwereld gewortelde sociale systemen, tekent zich een innovatiearena af. In die innovatiearena speelt zich een strijd af om definiëring, invloed en macht. Er vindt tegelijk een dynamische samenstroom van innoverende praktijken van sociaal leren plaats. Wat er in die praktijken wordt geleerd, wordt toegevoegd aan een reservoir van weten op samenlevingsniveau en draagt bij aan de reële verandering van maatschappelijke spelregels – zowel op het niveau van de praktijken en interacties in de leefwereld, als op het niveau van economische en politieke systemen.

ECONOMISCHE SYSTEMEN

SOCIALE SYSTEMEN EN STRUCTUREN VERBONDEN MET DE LEEFWERELD



POLITIEKE SYSTEMEN





3.

De eigen aard van innoverende praktijken en praktijkvernieuwing

Sociaal-cultureel werk heeft de ambitie om maatschappelijk te innoveren vanuit een eigen perspectief. Dat behoort tot het DNA ervan. Werkers, vrijwilligers en organisaties betreden als dragers van sociaal-culturele praktijken voortdurend de innovatiearena. Ze engageren zich in processen van maatschappelijk leren. Ze ontwikkelen innoverende praktijken. Omdat de samenleving voortdurend verandert en er altijd opnieuw nieuwe thema's en uitdagingen verschijnen, verandert noodzakelijk ook het uitzicht van die innoverende praktijken. Wat gisteren een innoverende praktijk was, is dat morgen niet noodzakelijk nog steeds. Dat betekent dat sociaal-culturele organisaties voortdurend uitgedaagd worden om hun eigen praktijken te toetsen aan de vraag of ze in hun actuele vorm nog voldoen als maatschappelijk antwoord in de lijn van de eigen missie. Of ze nog krachtig genoeg bijdragen aan de maatschappelijke vernieuwing die ze nastreven. Waar het antwoord negatief is, staan ze voor de opdracht om hun praktijken te vernieuwen. Om praktijken te ontwikkelen die actuele en adequate voorafspiegelingen vormen van maatschappelijke spelregels die ze willen veranderen. Om telkens opnieuw relevante antwoorden te ontwikkelen op de uitdagingen van vandaag en morgen. Ook praktijkvernieuwing behoort dus tot het DNA van het sociaal-cultureel werk.

In het eerste deel van dit hoofdstuk focussen we op innoverende praktijken zoals zij vandaag aan ons verschijnen. Daarmee nemen we in de eerste plaats een deelnemersperspectief in: het gaat over wat deelnemers ondernemen en hoe zij kijken naar de innoverende praktijken waarin ze participeren. We omschrijven welke gemeenschappelijke patronen en handelingstendensen herkenbaar zijn in de veelheid van verhalen over innoverende praktijken. In een tweede deel ligt de nadruk op praktijkvernieuwing en dus verschuift het verhaal over praktijken naar het organisatieperspectief. We reflecteren over wat nodig is om praktijkvernieuwing mogelijk te maken en we ontwikkelen een kader dat toont hoe deze praktijkvernieuwing verschijnt en aangestuurd wordt in verhouding tot de bestaande praktijken van sociaal-culturele organisaties.

Vijf keer werken vanuit een 'Wij'

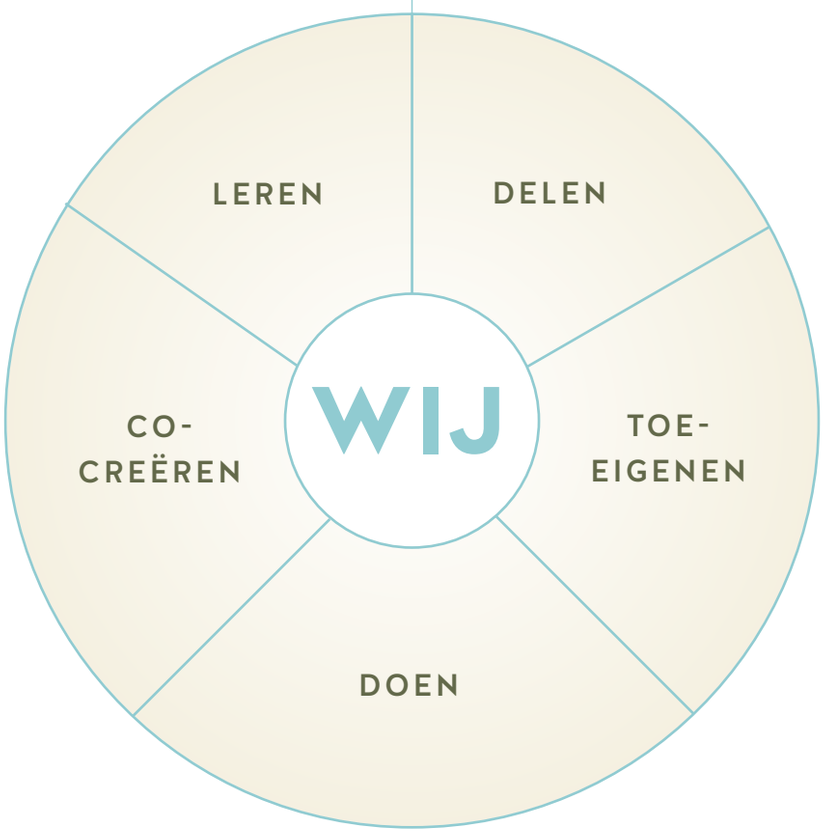
In het sociaal-cultureel werk zijn innoverende praktijken opmerkelijk divers van uitzicht. Dat tonen de vele verhalen aan – zoals 'Vertellen', één van de andere Socius-publicaties rond innovatie, mooi laat zien. De aard en de schaal kunnen variëren. De ambities liggen verschillend. De maatschappelijke spelregels die ze beogen te veranderen, hebben betrekking op de meest uiteenlopende thema's en kwesties. Toch zijn er actueel een aantal gemeenschappelijke grondlijnen in te herkennen. Lijnen die als een onderliggend web heel veel verschillende praktijken verbinden en ondersteunen. Rode draden. In de vele verhalen die werkers vertellen, zit een herkenbare onderstroom die de eigen aard van innoverende praktijken in het sociaal-cultureel werk vandaag laat zien. In die praktijken keren grondvormen van handelen onder verschillende gedaanten terug. We zien trends en terugkerende patronen in de manier waarop mensen reageren met innoverende sociaal-culturele praktijken op maatschappelijke ontwikkelingen: dit noemen we handelingstendensen. Die handelingstendensen proberen we zichtbaar te maken. Niet om ze als voorschrift, criterium of norm te gebruiken voor toekomstige innoverende praktijken. Wel om scherper te maken wat er op dit moment gebeurt in de samenleving. Wel om naar het grotere plaatje te kijken doorheen de concrete praktijken. Op die manier geraken we misschien geïnspireerd en komen we op ideeën over hoe dezelfde handelingstendensen in andere contexten weer tot vernieuwende praktijken zouden kunnen leiden.

Het eerste wat opvalt, is dat het 'Wij' een verbindende factor én de motor is van innoverende praktijken. Samen praktijken ontwikkelen, samen een weg afleggen, samen aan de slag gaan en blijven. Innoverende praktijken ontstaan uit en

worden gedragen door een 'Wij': het staat altijd in het hart ervan. Mensen zijn samen sterk. Ze slagen erin om hun competenties, talenten, mogelijkheden, krachten en netwerken te bundelen en zo een kracht te ontwikkelen die de kracht van het individu flink kan overschrijden. In het kader van maatschappelijk innoveren is het bovendien belangrijk dat er juist in de mix tussen verschillende individuen nieuwe en krachtige ideeën ontstaan en werkelijkheid worden. Omdat ideeën elkaar vinden en er volop kan gebricoleerd worden. Omdat de groep net die veiligheid kan bieden om te durven experimenteren en zelfs om te durven mislukken. Omdat mensen in groep samen opgeteld 'de juiste mensen' kennen en in hun netwerken trekkers of katalysatoren voor verandering weten te mobiliseren. Omdat de diversiteit aan bronnen, krachten en netwerken die een groep mensen samen kan inzetten, ten goede komt aan de innovatiekracht. Het is het gevoel van samen in solidariteit iets te kunnen ondernemen dat vaak net het verschil maakt en juist dat tikkeltje extra energie geeft dat nodig is.

Ook in een bijna filosofische betekenis is het 'Wij' dragend voor de innoverende praktijken. Dat 'Wij' is een uitdrukking van verbinding tussen mensen, van een bijhorende onderlinge solidariteit en van een gedeelde bereidheid tot handelen. Dat 'Wij' kan wel heel verschillende vormen aannemen. Vaak gaat het om het fysieke 'Wij' van deze groep, het 'Wij' van deze buurt of straat, maar dat 'Wij' kan ook een veel groter en vérstrekkend formaat aannemen: 'Wij' als vertegenwoordigers van deze generatie die verantwoording af te leggen hebben tegenover toekomstige generaties in het kader van duurzaamheid. 'Wij' als verzameling van mensen die reageren tegen financiële structuren die onrecht veroorzaken. 'Wij' als los-vaste gemeenschap die de straten in steden wil heroveren op koning auto om er terug te spelen of te picknicken. 'Wij' als online community die ageert tegen GAS-boetes of via 'crowdfunding' middelen genereert voor de oprichting van een nieuwe coöperatieve bank. De verlangens en behoeften van het 'Ik' gaan als het ware op in het belang van het 'Wij'. In een algemeen belang.

Innoverende praktijken gaan dus uit van een 'Wij'. In die praktijken zijn een aantal grondpatronen te herkennen. Handelingstendensen die we uitdrukken in vijf werkwoorden. Deze vijf 'werkwoorden' keren in verschillende verhoudingen en in bijna elke innoverende praktijk terug.



DOEN

Innoverende praktijken zijn handelingsgericht. Gericht op iets bereiken. Op resultaten. Ze nemen 'doen' als vanzelfsprekend uitgangspunt. Ze tonen daadkracht en slagkracht. Mensen willen resultaten zien. De handen uit de mouwen steken. Ze willen niet te veel 'ideakillers' tegenkomen op hun weg, integendeel: ze willen gewoon gaan. Mensen steken de handen uit de mouwen en streven het gevoel na om echt iets gedaan te hebben. Dat betekent van start gaan op het moment dat de vonk er is. Dat betekent snel beslissingen nemen en tot actie over gaan. Geen organisatorisch uitstellen via allerlei hiërarchische structuren of aanvraagprocedures. Wel informeel en organisch op de kar springen. Snel beslissen vanuit het positieve geloof dat het kan lukken. Maatschappelijk innoveren betekent inzetten op zichtbare veranderingen. Betekent tastbaar werken in en aan de realiteit. Kenmerk van innoverende praktijken is dat ze echt verandering in de wereld willen teweeg brengen door die verandering zelf te zijn. Niet door er lang over te praten of grote visieteksten te bediscussiëren. 'Be the change' – lijken die innoverende praktijken te zeggen. Betekenis ligt in de handeling zelf: zij spreekt voor zich.

Voorbeeld: De pers komt meer en meer in handen van enkele grote concerns. Journalistiek wordt afhankelijk van, en gestuurd door, economische belangen. Door reclame-inkomsten en verkoopcijfers. Er zijn burgers die vinden dat de zogenaamde vierde macht op die manier haar democratisch-kritische functie verliest en zij nemen zelf terug het heft in handen. Ze ontwikkelen modellen van burgerjournalistiek – gaande van simpele eenmansblogs tot uitgebreide online nieuwsplatforms die door een groot netwerk van burgerjournalisten gedragen worden. Hun antwoord ligt dus niet in open brieven of publieke debatten – maar in doen. In concrete handelings-modellen die ze zelf ook meteen uitvoeren.

LEREN

Innoverende praktijken zijn gericht op leren. Misschien niet zozeer op het leren van de individuele deelnemers zelf – hoewel dat natuurlijk altijd ook een rol speelt – maar op samen leerprocessen opzetten om verkennend en experimenterend nieuwe modellen uit te proberen. Innoverende prakijken voelen aan als een experiment om uit te proberen of iets kan werken of een praktijk ook echt iets teweeg brengt. Het gaat om leren van praktijken over praktijken.

Voorbeeld: Straat en buurt zijn de nieuwe schaal voor een hele groep van sociaal-culturele activiteiten. Mensen nemen blijkbaar makkelijker gedeelde verantwoordelijkheid op voor de vlakbij liggende ruimte en voor wat er tussen de gebruikers van die ruimte allemaal kan gebeuren. Tal van organisaties en informele bewonersgroepjes hebben de laatste jaren dan ook volop geëxperimenteerd met allerlei vormen van gemeenschapsvorming die gericht zijn op dat niveau: van buurtbanken tot straatfeesten, van speelstraten tot spel zonder grenzen. Telkens is het een leerproces – samen zoeken en onderzoeken of een idee daar ter plekke kan werken. Ze brengen mensen samen en ontwikkelen, soms met vallen en opstaan, een praktijk tot ze werkt. Telkens leidt het tot nieuwe ideeën en praktijken op maat. Mensen leren over en van hun eigen buurt, maar tegelijk leert de buurt hoe ze zichzelf kan organiseren.

TOE-EIGENEN

Innoverende praktijken eigenen zich terug toe wat mensen als vervreemd ervaren. Als 'van hen afgenomen'. 'Reclaimen' zeggen we geïnspireerd door het Engels. Het gaat over zelf terug het initiatief in handen nemen. Over het terugwinnen van verantwoordelijkheden en handelingen, tegen de claims van economische en politieke systemen in. Heel vaak gaat het om het toe-eigenen van ruimte. Nieuwe ruimtes. Lokale ruimte. De kleine ruimte. De onbestemde en de publieke ruimte. Toe-eigenen van niemandsland: de ongebruikte of onbeheerde ruimtes opnieuw innemen en inrichten naar de behoeften of ambities van de mensen die er gebruik van maken. Mensen maken zich in het kader van innoverende praktijken plekken eigen en ze herbestemmen de ruimtes vanuit hun eigen engagement, gedrevenheid en interesseveld. Soms herbestemmen ze zelfs letterlijk hun eigen huiskamer tot ontmoetingsruimte, leerplaats of naaiatelier. Soms gaat het om het zich toe-eigenen van 'mentale ruimtes': ruimte om te dromen, om zich een andere toekomst te verbeelden. Om zich te organiseren over grenzen heen. Innoverende praktijken eigenen zich onbestemde ruimtes, lege ruimtes of grenzeloze ruimtes opnieuw toe. Het zijn net deze ruimtes die voor mensen kunnen werken als nieuwe vrijplaatsen.

Voorbeeld: Deze beweging is in heel veel verschillende vormen zichtbaar in sociaal-culturele praktijken allerhande. Zelf in gemeenschap gaan tuinieren of in groep

kleren ontwerpen en maken zijn voorbeelden van het terugwinnen van activiteiten waarvan mensen in zekere zin vervreemd zijn omdat een economisch systeem ze zo efficiënt heeft overgenomen. Ook het opeisen voor gemeen gebruik wat door de beheerders onbeheerd gelaten wordt en dus ontzegd wordt aan de gemeenschap, is een voorbeeld. Braakliggende terreinen in de stad, die door de buurt worden omgetoverd tot kleine parkjes waar het goed toeven is voor jong en oud. Krakers die een oud casino dat staat te verkommeren, gaan bewonen en er activiteiten organiseren voor de hele buurt – gaande van creatieve workshops en buurtfeesten, tot publieke discussies en debatten over wat er met het verkommerende gebouw moet gebeuren.

DELEN

Innoverende praktijken bevorderen het delen. Omdat delen niet enkel een uiting is van solidariteit maar daar ook nog eens bovenop die solidaire verbanden versterkt: in het delen, ontstaan wederzijdse verbindingen en engagementen die de gemeenschap mee vormgeven. Delen werkt als een solidair principe: geven wat over is. Wat je zelf te veel hebt. Geven wat anderen nodig hebben omdat je het wil en kan missen. Delen kan ook betekenen: ter beschikking stellen van een gemeenschap of van anderen wat je hebt en wat je kan. Omdat het te gek is dat iedereen alles voor zichzelf koopt of voor elke dienst meteen naar economische spelers moet toestappen. Toegang hebben tot iets wordt in zekere zin belangrijker dan datzelfde goed te bezitten. Delen is het nieuwe hebben. Delen van materiële zaken – maar even goed het delen van tijd, van kennis of competentie. Er wordt onder invloed van de veelheid aan praktijken in deze sfeer al gewag gemaakt van een nieuwe vorm van economie, die de klassieke economie kan aanvullen én corrigeren: 'de deeleconomie'.

Voorbeeld: Er zijn voorbeelden van straten die samen enkele grasmaaiers aankopen waarmee alle tuinen van de straat kunnen gemaaid worden. Van kleine vzw-tjes die worden opgericht om samen één of enkele auto's aan te kopen in functie van autodelen. Van coöperatieven die worden opgericht om gezamenlijk een windmolen te financieren. Ook kennis en competentie delen, vertaalt zich in heel verschillende praktijken: Repair Cafés waar mensen hun technische competenties delen, LETS-groepen waarin mensen tijd en competentie uitwisselen al naargelang behoefte.

COCREËREN

In innoverende praktijken verschuift de aandacht van aanbod naar cocreëren. "Cocreatie is wat er gebeurt wanneer individuen, groepen of organisaties, die betrokken zijn op een als complex ervaren uitdaging, samen oplossingen creëren die tegemoet komen aan een algemeen belang. Het is een zelfsturend of hooguit gefaciliteerd proces waarin er sprake is van authentieke en respectvolle interacties tussen mensen die streven naar een gedeelde kijk op de gewenste toestand en gedragen acties in die gewenste richting. (Kwadraet)" Het 'Wij' ondergaat niet, krijgt niet voorgeschoteld maar creëert. Samen met alle betrokkenen. Niet volgens een blauwdruk of een plan, maar in een proces van samen bedenken. Samen ontwerpen. Samen doen. Samen sturen.

Voorbeeld: Zo zijn er sociaal-artistieke praktijken die er uitdrukkelijk voor kiezen om als collectief of organisatie onafhankelijk te blijven van subsidie en structurele verbindingen omdat ze heel beweeglijk willen inspelen op de kansen en opportuniteiten die zich voordoen. Geen programma's of aanbod – wel processen die ze met allerlei deelnemers telkens weer opnieuw doorlopen. Processen waarin ze in echte gezamenlijkheid producties maken. Waarin ze samen creëren. Initiatieven starten met mensen die een vaag idee hebben en goesting om het uit te proberen. Wat volgt, is het resultaat van 'samen maken'.

Praktijkvernieuwing in functie van maatschappelijk innoveren

Praktijkvernieuwing gaat niet vanzelfsprekend en zeker niet vanzelf. Nieuwe praktijken ontkiemen en moeten hun plaats veroveren tegenover de vaste gewoonten en tegenover de bestaande praktijken. Dat vraagt zorg en aandacht en om keuzes en inspanningen. Vast staat dat een vruchtbare voedingsbodem waarop praktijkvernieuwing kan groeien, een belangrijke succesfactor is. Twee kernelementen spelen daarbij een rol: ideeën verbinden én tijd gunnen. Die verhelderen we in een eerste paragraaf. De nieuwe praktijken kunnen zich op heel verschillende manieren verhouden tot de bestaande praktijken en tot de identiteit van de organisaties. Praktijkvernieuwing daagt altijd het bestaande uit. Praktijkvernieuwing kan ook op heel verschillende manieren tot stand komen en aangestuurd worden. De vraag die we ons in een tweede paragraaf stellen, is hoe die verhouding en die sturing er precies kunnen uitzien. Met andere woorden: welke impact heeft praktijkvernieuwing op de organisatie en op het geheel van praktijken die een organisatie realiseert? Op welke manier worden processen van praktijkvernieuwing precies aangestuurd? Om hier duidelijkheid in te brengen, ontwikkelen we een kwadrantenschema.

EEN VOEDINGSBODEM VOOR PRAKTIJKVERNIEUWING

Praktijkvernieuwing heeft als proces heel veel gemeen met andere processen van innoveren zoals het bedenken en ontwikkelen van nieuwe producten. Er is in de literatuur en in de analyse van talloze praktijkverhalen al veel reflectie gebeurd over innovatieprocessen die ooit succesvolle innovaties hebben opgeleverd. Vele inzichten zijn geformuleerd, basiscondities zijn onderscheiden, patronen zijn herkend. We kunnen profiteren van deze 'geleerde lessen' om een tweetal centrale condities of factoren naar voor te schuiven die bepalen of praktijkvernieuwing op een vruchtbare voedingsbodem kan plaatsvinden. Ze zijn bruikbaar en interessant, omdat ze door slim beleid of goed leiderschap te beïnvloeden zijn. Omdat ze ook door werkers kunnen meegenomen worden als uitgangspunt en leidraad in het zoeken naar manieren om hun sociaal-culturele praktijken te vernieuwen.

PRAKTIJKVERNIEUWING VRAAGT HET VERBINDEN VAN IDEEËN

Soms lijkt het alsof een innovatie compleet uit het niets opduikt. Ontstaan als een ingeving van geniale uitvinders. Alsof iets nieuws een volkomen breuk betekent met alles wat er voor was. Dat is eigenlijk maar zelden zo. Meestal komen innovaties neer op een slimme of aantrekkelijke combinatie van bestaande ideeën. Die ideeën kunnen materieel zijn: een tablet grijpt terug naar de oude idee van schrijftabletten en combineert die met moderne computertechnologie – een touch-scherm, processorkracht of besturingssystemen. Juist in de combinatie ligt het innovatieve. Een mutualiteit is ontstaan uit de combinatie van het oude 'verzekeringsprincipe' waardoor je je kan indekken tegen risico's – hier dus ziekte – én het nog veel oudere principe van mutualiteit of wederkerigheid: 'ik dek jouw risico mee in en jij het mijne'. In de geschiedenis zijn er talloze voorbeelden van wetenschappelijke, technische maar ook maatschappelijke innovaties op plaatsen waar ideeën gedeeld, uitgewisseld en vruchtbaar gecombineerd worden. Innoveren betekent dus inzetten op het verbinden van ideeën: dat is het grondpatroon van innoveren. Steven Johnson (2010) beweert dat mensen heel vaak eerst met een 'half idee' rondlopen en dat echte innovaties maar ontstaan als 'twee halve ideeën' elkaar kunnen tegenkomen en in elkaar gepast worden. Matt Ridly (2010, eigen vertaling) weet het heel plastisch te omschrijven: 'innovatie is wat gebeurt als ideeën seks hebben'.

Verbinden van ideeën is soms het werk van één mens, maar het gebeurt gemakkelijker en veel frequenter in kwaliteitsvolle interacties tussen mensen: als er een stroom van uitwisseling en wederzijdse inspiratie ontstaat tussen mensen, wordt de kans groter dat er connecties ontstaan tussen

ideeën en mogelijke oplossingen voor kwesties of problemen. Innoveren gebeurt vooral daar waar verbindingen ontstaan tussen mensen en hun respectieve ideeën: verbindingen die nieuwe betekenissen scheppen, nieuwe beelden over de toekomst creëren, een nieuw begrip van de wereld en zijn mogelijkheden zichtbaar maken. Hoe meer kwaliteit die interactie bevat, bijvoorbeeld in de vorm van dialoog, hoe sterker de kans dat de verbindingen ook een flow van energie en creativiteit teweegbrengen. Dialoog brengt samenhang in menselijke interactie – dialoog over wat mensen echt raakt, over wat mensen echt drijft, over waar mensen in betrokken zijn met hart en ziel. Het is die dialoog die de weg naar innoveren vrij maakt. Innoveren is in wezen relationeel.

'Bricoleren' is een essentieel proces bij het innoveren. Verbinden van ideeën komt vaak neer op het recupereren en combineren van bestaande ideeën in een nieuwe context, of als antwoord op een nieuwe vraag. Vaak betekent het verschillende ideeën aan of in elkaar knutselen en blijven sleutelen tot iets inderdaad werkt of bruikbaar is. Innoveren gaat meestal verder op bestaande oplossingen, op een bestaande aanpak, op een bestaand platform. Bijvoorbeeld: een blog als leerplatform of actieplatform gebruiken in een sociaalculturele praktijk, kunnen we maar omdat er een bestaand platform is dat we voor deze doeleinden kunnen transformeren, nl. Web 2.0. Moest dat niet bestaan, dan was het veel moeilijker zo niet onmogelijk om op dit innoverende idee te komen. Innoveren speelt zich dus meestal af binnen 'de zone van de naaste ontwikkeling': je werkt aan wat morgen mogelijk is, vertrekkende van de situatie van vandaag, van wat vandaag al kan.

Innoverende verbindingen tussen ideeën ontstaan vaak op hetzelfde moment op verschillende plaatsen. Gewoon omdat bepaalde vernieuwende ideeën in de contexten waarbinnen ze ontstaan voor het grijpen liggen. Ze zijn de volgende logische stap. Een voorbeeld kan dit illustreren: in heel Vlaanderen kunnen we vaststellen dat het aantal heel lokale, straat- en wijkgebonden initiatieven gegroeid is. Straat is de nieuwe schaal. Straatbarbecues, speelstraten, straatfeesten zijn gemeengoed geworden op relatief korte tijd. Waar de eerste feesten georganiseerd zijn of wie als eerste op het idee is gekomen, valt niet te achterhalen. Dat op korte tijd dit soort activiteiten over heel Vlaanderen als paddenstoelen uit de grond schoten, is wel zeker. Dus op één of andere manier was het een voor de hand liggend idee als antwoord op een vraag of kwestie die door veel mensen werd gedeeld: de vraag of behoefte om ergens bij te horen. Waar die vraag vroeger werd beantwoord door langdurig lidmaatschap in verenigingen met een ideologische basis, verschoof dit antwoord, in een sterk globaliserende en steeds meer diverse wereld, naar losse verenigingen met een echt 'ruimtelijke basis': met name de ruimte die mensen samen delen, waar ze elkaar dagelijks kunnen tegenkomen en waar ze samen verantwoordelijkheid kunnen voor opnemen. Een innoverend idee dat simultaan en in veelvoud is ontstaan omdat een bepaalde combinatie van ideeën in een bepaald tijdsgewricht gewoon voor de hand ligt.

Verbindingen leggen tussen verschillende ideeën en zo tot nieuwe ideeën komen, lukt beter in een omgeving waarin informatie ruim aanwezig en toegankelijk is. Waar de scheidingswanden 'permeabel' zijn: informatie kan vrij in- en uitstromen. We spreken van een open informatiearchitectuur. Een structuur en een cultuur waar informatie zo sterk en divers aanwezig is dat nieuwe verbindingen tussen ideeën zich overvloedig en snel kunnen voordoen. En waar ook 'serendipiteit' een belangrijke en positieve rol kan spelen. Serendipiteit gaat over het vinden van wat je eigenlijk niet zoekt. Het is het per ongeluk ontdekken van een parel terwijl je naar iets anders aan het zoeken was. Een schitterend toeval dat maar mogelijk is omdat je voortdurend ook informatie onder ogen krijgt uit heel andere contexten of domeinen dan die waarin je normaal vertoeft. Omdat er een soort van overstromen van informatie is waarin ideeën als het ware tegen elkaar aan kunnen botsen. Dat is een belangrijke reden waarom innovatieve ideeën makkelijker ontstaan in wat we naar het model van de computerwereld ondertussen 'open source'-omgevingen zijn gaan noemen. Het vrijelijk gebruik van en voortborduren op elkaars informatie en ideeën, brengt voortdurend nieuwe en inspirerende verbindingen en ideeën tot stand.

Als we dus willen inzetten op praktijkvernieuwing, komt het erop aan om vruchtbare voedingsbodems te creëren waar ideeën volop vruchtbaar kunnen botsen en 'seks met elkaar hebben'. Contexten waar vrijelijk van informatie kan gebruik gemaakt worden, waar mensen op elkaars ideeën kunnen verder bouwen, waar gebruik kan gemaakt worden van vele platformen waarop kan geëxperimenteerd worden om de vernieuwende praktijken van morgen mogelijk te maken.

PRAKTIJKVERNIEUWING VRAAGT TIJD OM TE KIEMEN, TE GISTEN, TE GROEIEN

In tekenfilms en strips is het 'aanfloepen' van een lamp boven het hoofd van een figuurtje code voor een goed idee. Dat idee komt dan in een flits: alsof je een schakelaar omzet en dan opeens een helder en verlicht beeld hebt van hoe je iets moet aanpakken. De realiteit is iets meer prozaïsch. De geschiedenis van geslaagde innovaties laat zien dat mensen vaak heel lang rondlopen met een idee. Innovatoren laten het idee als het ware 'sudderen'. Ze laten het gisten. Broeien. Ze tasten het af in gesprekken. Ze houden het voortdurend in het achterhoofd. En zo kan het dat hen in die sudderperiode vooral van alles opvalt: ze herkennen de ideeën in andere contexten, komen versterkende of analoge ideeën tegen in teksten die ze toevallig of gericht lezen, of op televisie, op een studiedag, in een gesprek met een collega. Het is alsof ze een nieuwe bril opzetten, die hen helpt de wereld anders te bekijken of op een andere manier betekenis eraan te geven. Ze zijn belust op informatie die het idee ondersteunt of versterkt. Ze voelen er voortdurend de aantrekkingskracht van en hebben 'goesting' om er iets mee te doen. Innoveren is dan vaak nog niet echt een bewust of strategisch proces. Het heeft een duikbootkarakter: het beweegt onzichtbaar en ooit komt het wel aan de oppervlakte. Aan de oppervlakte komen, betekent dan vaak eerst kleine voorafspiegelingen van wat het zou kunnen worden, uitproberen in experimentjes: prototypes, pogingen om het idee nog vrijblijvend te toetsen aan de realiteit. Alvast eens nagaan of het idee de belofte die er in schuilt ook echt kan waarmaken. Dat gistingsproces kan zelfs jaren duren. Steven Johnson (2010) spreekt daarom van een 'slow hunch': een 'trage ingeving'.

Als we willen inzetten op praktijkvernieuwing moeten we er ons dus bewust van zijn dat dit tijd en ruimte nodig heeft. Tijd om te sudderen, te gisten. Om een idee tot rijping te laten komen. Ruimte om het te versterken met nieuwe informatie en met wat er geleerd wordt uit experimenten. Praktijkvernieuwing is er niet meteen op commando: praktijkvernieuwing is een organisch proces, dat een geschikte voedingsbodem nodig heeft om op te kiemen en te groeien.

VIER VERSCHIJNINGSVORMEN VAN PRAKTIJKVERNIEUWING

De identiteit van organisaties toont zich in de manier waarop ze sociaal-culturele praktijken realiseren. Wanneer er nieuwe praktijken komen, betekent dat altijd dat ze een plaats moeten verwerven ten opzichte van de bestaande praktijken. Ze gaan het uitzicht van de organisatie en haar identiteit dus beïnvloeden. Dat levert vaak spannende processen op. Processen die bovendien al dan niet bewust gestuurd worden door de organisatie. Om dit complexe veld in kaart te brengen, bouwen we een denkkader uit op basis van twee spanningsvelden, die in een kwadrant uitgezet leiden tot vier verschijningsvormen van praktijkvernieuwing (Van den Eeckhaut, 2011).

TWEE SPANNINGSVELDEN

Een eerste spanningsveld heeft te maken met de diepte en de breedte van de praktijkvernieuwing, de mate waarin ze ingrijpt op de bestaande toestand, de bestaande gewoonten en patronen in de organisatie. De praktijken die een organisatie ontplooit, veranderen. Het aanbod verandert. De relaties met doelgroepen, netwerken of de brede omgeving veranderen. De mate waarin dit proces van praktijkvernieuwing ingrijpt in de kern van de organisatie, vormt een eerste spanningsveld.

Aan de ene kant van dit spanningsveld gaat het over 'aanbouwen, renoveren, verbouwen', waarbij vooral geprobeerd wordt om aan de bestaande werking dingen toe te voegen die compatibel zijn met wat bestaat. De nieuwe innoverende praktijken zijn niet bedreigend voor wat er al is, ze komen niet in de plaats, ze voegen er gewoon iets aan toe. De gewone manieren van werken en organiseren worden er niet wezenlijk door aangetast. De praktijken zijn nieuw maar ze blijven binnen de krijtlijnen van de organisatie. Deze vorm van innoveren ziet er vaak uit zoals de achterkant van Vlaamse huizenrijen, bekeken vanuit de trein. Achter het oorspronkelijk huis is eerst een keuken aangebouwd, daarachter nog een washok. En een tuinhuis. En een kippenhok. En een fietsenstalling. 'Koterij' als aanwas en uitwas van het oorspronkelijke huis. Dit noemen we vanuit een organisatiestandpunt 'incrementeel innoveren': stapsgewijze praktijkvernieuwing, groeien met stukjes en beetjes, verder bordurend op wat er is, nooit revolutionair, compatibel met wat al bestaat. Dat is de meest veilige en comfortabele manier om eigen praktijken te vernieuwen.

Aan de andere kant van dit spanningsveld – dat je je best kan voorstellen als een continuüm – worden organisaties door in te zetten op praktijkvernieuwing in functie van maatschappelijk innoveren, uitgedaagd tot in hun kern. De nieuwe praktijken veranderen de identiteit en het uitzicht van de organisatie fundamenteel. De nieuwe praktijken dagen de vertrouwde modellen van de organisatie uit, ze tasten ze aan of keren ze zelfs om. Wat voorheen vanzelfsprekend was, krijgt volledig nieuwe betekenissen. Vertrouwde manieren van handelen volstaan niet meer om met de werkelijkheid om te gaan. De organisatie moet ze omturnen, op een andere niveau opnieuw integreren, of gewoon achter laten. Deze vorm van praktijkvernieuwing noemen we 'radicale praktijkvernieuwing': het denken over en de betekenissen die we geven aan de organisatieprocessen, transformeren fundamenteel. Het spreekt vanzelf dat deze vorm van praktijkvernieuwing veel minder veilig en comfortabel aanvoelt. De organisatie begeeft zich in risicozones, waar crisis altijd op de loer kan liggen.

Bijvoorbeeld: Stel dat een vereniging werkt met een klassieke ledenstructuur in lokale kernen, maar dat ze vaststelt dat die kernen aan daadkracht verliezen omdat ze vergrijzen en alsmaar in aantal verminderen. Daarnaast stelt ze vast dat het potentieel om maatschappelijk innoverende praktijken te realiseren daardoor alsmaar afneemt. Op zo'n moment kan die vereniging kiezen voor incrementele praktijkvernieuwing: naast de bestaande kernen worden experimenteel nieuwe kernen opgericht waar niet langer lidmaatschap centraal staat, maar een ambitie die mensen bindt. Ze zetten bijvoorbeeld 'Warme Buurt'-groepen op: kerngroepen van mensen, jong en oud, die samen activiteiten organiseren voor de buurt, activiteiten die het samenleven over alle verschillen heen in de buurt een rijkere dimensie geven. Van buurtfeesten tot een LETS-gemeenschap, van boodschappendienst tot activiteiten voor de kinderen. Van ziekenbezoek tot handwerkkringen. Het oude blijft bestaan, maar er wordt een nieuwe werking aangebouwd. Radicale praktijkvernieuwing zou betekenen dat de vereniging zichzelf opnieuw uitvindt en zich definieert als een 'Warme Buurt'-vereniging. Ze laat dan de oude kernen voor wat ze zijn. De oude activiteiten worden niet meer ondersteund of worden mee getransformeerd naar het nieuwe model en alle energie gaat naar de realisatie van de nieuwe identiteit van de organisatie.

Een tweede spanningsveld heeft te maken met de aard van de sturing en planning van praktijkvernieuwingsprocessen, met het verloop en het management ervan. Aan de ene zijde van dit spanningsveld staan praktijkvernieuwingsprocessen, die verlopen volgens een 'blauwdrukdenken': een nieuw idee wordt bedacht als een oplossing voor een welbepaald probleem of als manier om een gedeelde ambitie te realiseren. De sturing is duidelijk en rationeel. Zorgvuldig wordt gepland hoe de praktijkvernieuwing kan worden uitgewerkt vanuit een op beheersing gerichte ontwikkelingslogica. Lessen die werden geleerd uit het verleden vormen de leidraad en het verloop van het proces heeft in wezen een vrij gesloten karakter. Het gaat over een klassiek en weloverwogen management – probleem vaststellen, vernieuwende oplossingen bedenken, eventueel experimenteren en implementeren. Doelgerichtheid, planmatigheid en systematiek zijn de kernelementen. We spreken dan ook van 'planmatige praktijkvernieuwing'.

Aan de andere kant van dit spanningsveld staan processen waarbij de praktijkvernieuwing bij het begin een erg onbestemd karakter heeft. Het probleem is bij aanvang nog vaag, het probleembesef nog niet sterk. Een idee van een oplossing of een innoverende praktijk is nog niet helder omschreven, en er is nog geen strategie om het probleem, de uitdaging of de ambitie te concretiseren. In dit soort van vernieuwingsprocessen is er een hele stroom van kleine of grote beslissingen, soms onafhankelijk van elkaar, inconsistent of conflicterend. Vaak wordt zelfs achteraf pas duidelijk dat er een proces van praktijkvernieuwing in gang is gezet. Vaak is het hele proces een schakeling van vele kleine experimenten en variaties. Het proces van praktijkvernieuwing kan achteraf worden zichtbaar gemaakt en dan pas kan er een consistent verhaal over verteld worden. Vooraf was het veeleer tasten in het duister. Je ziet praktijkvernieuwing als het ware 'verschijnen' – als gevolg van toevallige keuzes, van passies van enkele mensen, van reacties op wat zich aandient. Soms zelfs gewoon als gevolg van een samenloop van omstandigheden of van toeval. Het proces van praktijkvernieuwing leidt tot werkende resultaten omdat er voortdurend een innoverende interactie is met wat zich aandient. 'Emergent strategies' is een term die oorspronkelijk werd geïntroduceerd door Mintzberg en Waters (1985). 'To emerge' betekent dan zoveel als 'tevoorschijn komen', 'vanuit het donker of vanuit het niets verschijnen' – als een tegenpool van 'weloverwogen'. 'Emergent strategies' ontstaan niet in de geest van één plannende en sturende instantie, maar juist in de interactie met de omgeving. Ideeën en acties van verschillende

bronnen vloeien samen en integreren tot een patroon, tot een oplossing. David McNulty (2005, p. 95) verwoordt in een sprankelend boekje over 'learning communities' heel mooi en kernachtig de principes van 'emergent strategies':

→ "An aversion to plans, but not to planning!

→ Embracing uncertainty as a positive thing!

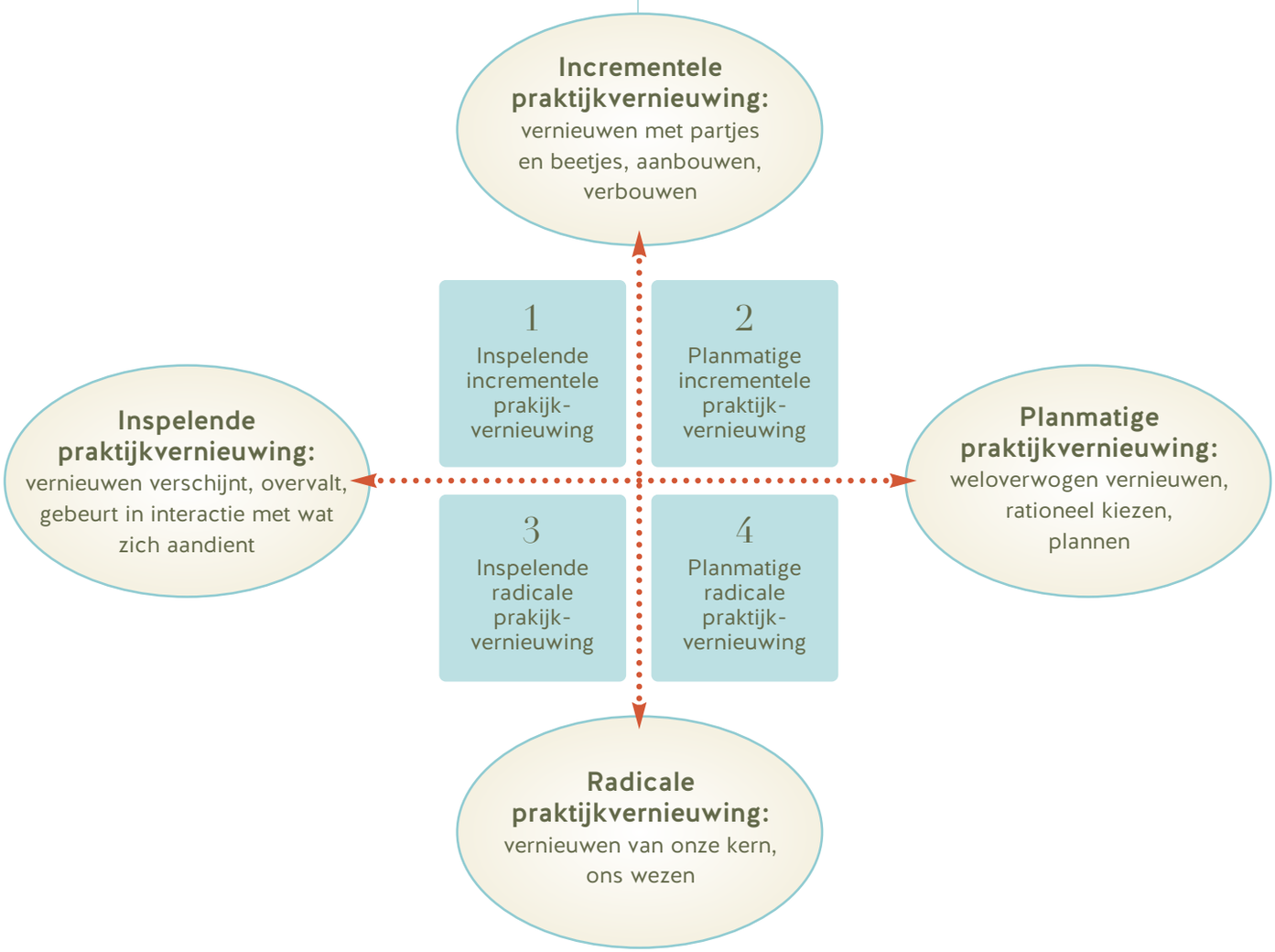
→ Focus on feedback, on continual attention to the context and on connectedness!

→ A rejection of model approaches and good-practices, which are said to work regardless of the context!"

Wij spreken over 'inspelende praktijkvernieuwing': de organisatie speelt voortdurend procesmatig in op zijn omgeving, op opportuniteiten en uitdagingen.

KWADRANTENSCHEMA 'PRAKTIJKVERNIEUWING'

In die twee spanningsvelden ontstaan nu vier kwadranten, die kunnen helpen om beter zicht te krijgen op de manier waarop organisaties zichzelf innoveren – en zichzelf op die manier dan beter toerusten om innoverende praktijken te ontwikkelen. Met behulp van dit kader kunnen organisaties bewuster kiezen hoe ze willen inzetten op het versterken van hun innovatiekracht. Vier vormen van praktijkvernieuwing worden zichtbaar:



1ste Kwadrant:
Inspelende incrementele praktijkvernieuwing
Het motto: "Al doende vernieuwen wat we deden (soms zonder dat we het wisten …)"

'Inspelende incrementele praktijkvernieuwing' ontstaat in of rondom bestaande werkingen in de interactie met de omgeving, met gebruikers, met stakeholders. Vernieuwingen dringen zich als het ware op of manifesteren zich als een onverwachte maar aantrekkelijke opportuniteit. Ze komen voort uit creatieve momenten, uit onvoorspelbare prikkels, uit passies die mensen stimuleren om te experimenteren. Het plezier en de spanning die daarbij ontstaan, motiveren om verder te experimenteren en de nieuwe werkvormen op punt te zetten. Deze werkvormen verrijken het bestaande. Ze prikkelen het, verbreden of verdiepen het, maar blijven er compatibel mee. De resultaten van inspelende incrementele praktijkvernieuwing zijn meestal methodische innovaties, nieuwe processen, nieuwe doelgroepen, nieuwe praktijken die op een nieuwe manier doen wat we eigenlijk al deden of iets toevoegen aan wat er al was. Typisch is dat deze vorm van praktijkvernieuwing zich meestal afspeelt in de marge, buiten het zicht en de schijnwerpers. Het proces is soms grillig en kronkelend, of soms toch plots, snel, onverwacht, ongezocht en onvoorspelbaar. Vaak wordt pas achteraf door reflectie en praktijkbeschrijving duidelijk dat er gaandeweg is geïnnoveerd. Inspelende incrementele praktijkvernieuwing verloopt dan als een 'duikbootproces': aan de oppervlakte gebeurt weinig of niets, maar toch vaart de duikboot. En dan, als hij daar klaar voor is, komt hij boven water.

2de Kwadrant:
Planmatige incrementele praktijkvernieuwing
Het motto: "Gepland vernieuwen wat we doen"

Bij 'planmatige incrementele praktijkvernieuwing' ontwikkelen organisaties nieuwe praktijken die ze in hun werking kunnen integreren of die als uitbreiding aan de bestaande werking kunnen worden toegevoegd. Deze nieuwe praktijken worden geïntegreerd als een innoverende praktijk die zich richt op een probleem of een hiaat, na zorgvuldige vaststelling en analyse. Het gaat vaak om een taakgroep, opdrachthouder, 'gerichte zoeker', een samenwerking of project. De betrokkenen krijgen de opdracht mee om innoverende praktijken te bedenken, om te experimenteren en te implementeren. Die nieuwe praktijken kunnen eventueel gevonden worden door bij vergelijkbare organisaties de mosterd te halen. Praktijken die daar ontwikkeld zijn – planmatig of inspelend – hebben vaak voldoende aantrekkingskracht om ze weloverwogen verder te verspreiden en te verankeren. Dat is de weg van het minste risico, want die innoverende praktijken hebben elders al bewezen dat ze werken. Het komt er dan nog op aan om ze om te vormen op maat en binnen de cultuur van de eigen organisatie. Dat verklaart trouwens ook het succes van de honger naar 'good practices' op studiedagen allerhande. Essentie in dit kwadrant is dat de praktijkvernieuwing het bestaande eigenlijk niet fundamenteel uitdaagt en dat men bewust en gericht op zoek gaat.

3de Kwadrant:
Planmatige radicale praktijkvernieuwing
Het motto: "Gepland vernieuwen wat we zijn, gepland iets fundamenteel anders doen"

Bij planmatige radicale praktijkvernieuwing worden doelbewust innoverende processen opgestart met de intentie om een geheel nieuwe werkwijze te realiseren die de fundamenten van de organisatie raakt: een nieuwe methodiek, een werking die de voorgaande helemaal vervangt, of die naast het bestaande een heel nieuw spoor trekt. Er is een grote bereidheid om het bestaande minstens gedeeltelijk los te laten, zowel op niveau van strategie en vaste patronen als van achterliggende uitgangspunten en waarden. Een organisatie zet daarvoor bijvoorbeeld een project, een denktank of een experiment op – vertrekkende vanuit een grondige analyse van de uitgangssituatie van het probleem. Twee vormen kunnen daarin onderscheiden worden:

→ Radicale praktijkvernieuwing als overlevingsstrategie: organisaties innoveren hun praktijken radicaal en gepland uit noodzaak – omdat hun voortbestaan of identiteit als organisatie bedreigd is. Dat betekent dat de organisatie transformeert zowel op het niveau van missie en visie, als op het niveau van processen, praktijken en beeldvorming in de wereld.

→ Radicale praktijkvernieuwing als 'next level'-strategie: organisaties kunnen hun praktijken radicaal en gepland vernieuwen vanuit een oprechte ambitie om mee te zijn met de tijd of de tijd vooruit te zijn. Men is zich ervan bewust dat men de praktijken diepgaand moet veranderen om in de toekomst sterker en diepgaander te kunnen inzetten op maatschappelijk innoveren, op het realiseren van de missie. Binnen de bestaande frames is het plafond als het ware bereikt.

4de Kwadrant:
Inspelende radicale praktijkvernieuwing
Het motto: "Echt iets nieuws laten groeien"

'Inspelende radicale praktijkvernieuwing' kennen we het meest van het ontstaan en ontwikkelen van geheel nieuwe werkvormen in geheel nieuwe vormen van organisatie of netwerken, eventueel rond geheel nieuwe thema's. Nieuwe organisaties, praktijken, interacties die van onderuit in de samenleving groeien – en die verstevigd en geconsolideerd geraken. Ze voegen echt iets nieuws toe aan wat al bestond: praktijken met fundamenteel andere parameters, interacties of kenmerken. Dit type van praktijkvernieuwing kan je per definitie moeilijker terugvinden binnen de context van bestaande organisaties. Het gaat wel over de meest fundamentele vorm van praktijkvernieuwing: namelijk die vorm die leidt tot het creëren van echt nieuwe organisaties met geheel nieuwe identiteiten en uitzichten. Als we terug gaan in de geschiedenis dan kunnen we het ontstaan van vakbonden, cultuurfondsen, jeugdbewegingen of ziekenkassen hieronder rekenen. De jeugdhuizen, verenigingen waarin armen het woord nemen of de holebibeweging zijn meer recente voorbeelden. Mensen pikken op het juiste moment de onderstromen in de samenleving op en ontwikkelen in hun eigen omgeving sociaal-culturele praktijken. Er liggen voor deze praktijken geen blauwdrukken klaar. In een proces van experimenteren vloeien vele pogingen en initiatieven samen tot een nieuwe werkvorm, die een gezicht krijgt in de samenleving en ook bestaansrecht ontwikkelt. Van de bestaande organisatievormen of sociaal-culturele strategieën worden de uitgangspunten en waarden grondig in vraag gesteld, de nieuwe initiatieven vertrekken vanuit duidelijke verschillende premissen en parameters.

Soms ontstaan nieuwe organisaties als afsplitsende scheuten – 'spin offs' – van bestaande organisaties: een vorm van radicaal nieuwe praktijken groeit organisch in de schoot of in de periferie van een bestaande organisatie en heeft zoveel levenskracht dat ze leidt tot afsplitsingen, tot geheel eigen dynamieken. Afsplitsen is dan een manier om de bestaande identiteit van de organisatie niet aan te tasten en toch fundamentele en radicale praktijkvernieuwing mogelijk te maken.

Naar een verbeelding van maatschappelijk innoverende organisaties en werkers

De eerste twee hoofdstukken in dit boek hebben we nodig gehad om ‘innoveren’ op betekenis te brengen vanuit een sociaal-cultureel perspectief. De relevantie van innoveren zit voor het sociaal-cultureel werk in het realiseren van sociaal-culturele praktijken die bijdragen aan veranderde spelregels in de samenleving. We hebben dat maatschappelijke innovatie genoemd. We zien die veranderingen als resultaat van een maatschappelijk leerproces, dat ontstaat in het samenspel tussen heel veel actoren in het middenveld. Die actoren ontwikkelen praktijken en relaties in een innovatiearena, waar maatschappelijke kwesties echt op het spel staan. In hoofdstuk 3 hebben we dan scherper gemaakt wat innoverende praktijken in het sociaal-cultureel werk vandaag met elkaar gemeen hebben en we hebben de eigen aard van praktijkvernieuwing in functie van maatschappelijk innoveren in kaart gebracht. In de volgende twee hoofdstukken gaan we deze hele verzameling inzichten vertalen naar organisaties en werkers. We vragen ons af hoe we maatschappelijk innoverende organisaties en werkers kunnen verbeelden, wanneer we deze inzichten consequent proberen te realiseren.





4.

Verbonden en vloeibare organisaties

Sociaal-cultureel werk draagt bij aan maatschappelijke innovatie door innoverende sociaal-culturele praktijken te ontwikkelen: praktijken die een voorafbeelding vormen van nieuwe maatschappelijke spelregels en die bijdragen aan een stroom van praktijken die samen een maatschappelijk leerproces voeden. Sociaal-culturele organisaties kunnen vruchtbare broedplaatsen zijn voor innoverende sociaal-culturele praktijken. Kunnen. Maar dan moeten ze er als organisatie wel voor toegerust zijn: ze moeten een context vormen waarbinnen innoverende praktijken kunnen ontstaan en aan levenskracht en gedragenheid kunnen winnen. Ze moeten een context vormen waarbinnen maatschappelijke vraagstukken en spanningsvelden opgepikt worden en getransformeerd worden in werkzame praktijken. In dit hoofdstuk staat de vraag centraal hoe we onze organisaties best ontwikkelen om een rijke en vruchtbare omgeving te worden om maatschappelijk te innoveren. Hoe kunnen we ze structureren en sturen zodat we tegemoet komen aan de inzichten in maatschappelijke innovatie en in de maatschappelijke leerprocessen die daarvoor nodig zijn? Hoe kunnen we de kracht en wendbaarheid van organisaties versterken in functie van maatschappelijk innoveren? Het antwoord op deze vragen formuleren we aan de hand van een tweevoudige kapstok: sociaal-culturele organisaties kunnen sterker maatschappelijk innoveren als ze evolueren naar 'dubbel-V'-organisaties. De dubbele V staat voor 'verbonden' en voor 'vloeiend'.

De verbonden organisatie

Innoveren gaat over het verbinden van ideeën. Het gaat over vernieuwende mogelijkheden zien. Over denken en handelen vanuit andere denkkaders dan we gewoon zijn. Dat gaat sneller en meer vanzelfsprekend op plekken waar er van nature een brede en diverse mix van ideeën aanwezig is. In een homogeen milieu is die kans klein: daar sporen ideeën met elkaar, ze lijken er op elkaar, ze worden geboren in eenzelfde poel en vertonen een grote verwantschap. Het verbinden van diverse ideeën en het komen tot nieuwe ideeën gebeurt meer en zeker meer vanzelfsprekend in heterogene milieus, waar uitgesproken verschillen inspirerend kunnen werken.

Innoverend werken ontstaat daarom vaak op de 'grenzen'. De grenzen van een organisatie, van een netwerk, van een sector. Op het snijpunt tussen verschillende werelden. Jef Staes (2007) gebruikt de metafoor van de 'Rode Aap', en verwijst daarmee naar het ontstaan van nieuwe dier- of plantensoorten in regenwouden. In de evolutiebiologie is vastgesteld dat de meeste nieuwe soorten ontstaan aan de randen van biotopen, niet in het hart. Op de grens van verschillende biotopen kunnen kenmerken vermengd geraken en zo echte vernieuwing creëren: in de clash tussen heel verschillende 'genen' ontstaan nieuwe, onverwachte verbindingen die vaak weinig levenskracht hebben, maar af en toe een heel succesvolle vernieuwing in de dieren- of plantenwereld blijken op te leveren. Doorgetrokken naar organisaties betekent dit het volgende: nieuwe ideeën, nieuwe aanpakken, nieuwe sporen kunnen ontstaan door de grenzen van de eigen werking en de eigen organisatie voortdurend te verkennen. Door grenzen doorlaatbaar te maken – 'permeabel'. Door bewust en open om te gaan met de invloeden van buitenaf. Door deze invloeden in allerlei grensgebieden zelfs uitdrukkelijk op te zoeken. Het is juist in de grensgebieden dat vernieuwing een kans krijgt. Als organisatie komt het dus erop aan om voldoende grensbiotoopjes te creëren en vernieuwing daar aan levenskracht te laten winnen. Het komt erop aan om fundamenteel geconnecteerd te zijn met de omgeving. Organisch verbonden via vele tentakels en kanalen met wat er in de wereld gebeurt, met praktijken en netwerken in de grensgebieden, met de brede voedingsbodem van informatie en met de wolken van ideeën die zwermen in de wereld. Organisaties die willen inzetten op maatschappelijk innoveren, staan dus voor de uitdaging om zich verder te ontwikkelen tot een 'verbonden organisatie'. Verbonden met de volle omgeving. De uitdaging is om die omgeving binnen te laten in de organisatie en om toe te laten dat die omgeving de organisatie voortdurend voedt, triggert, verandert. Dat de omgeving de organisatie mee stuurt.

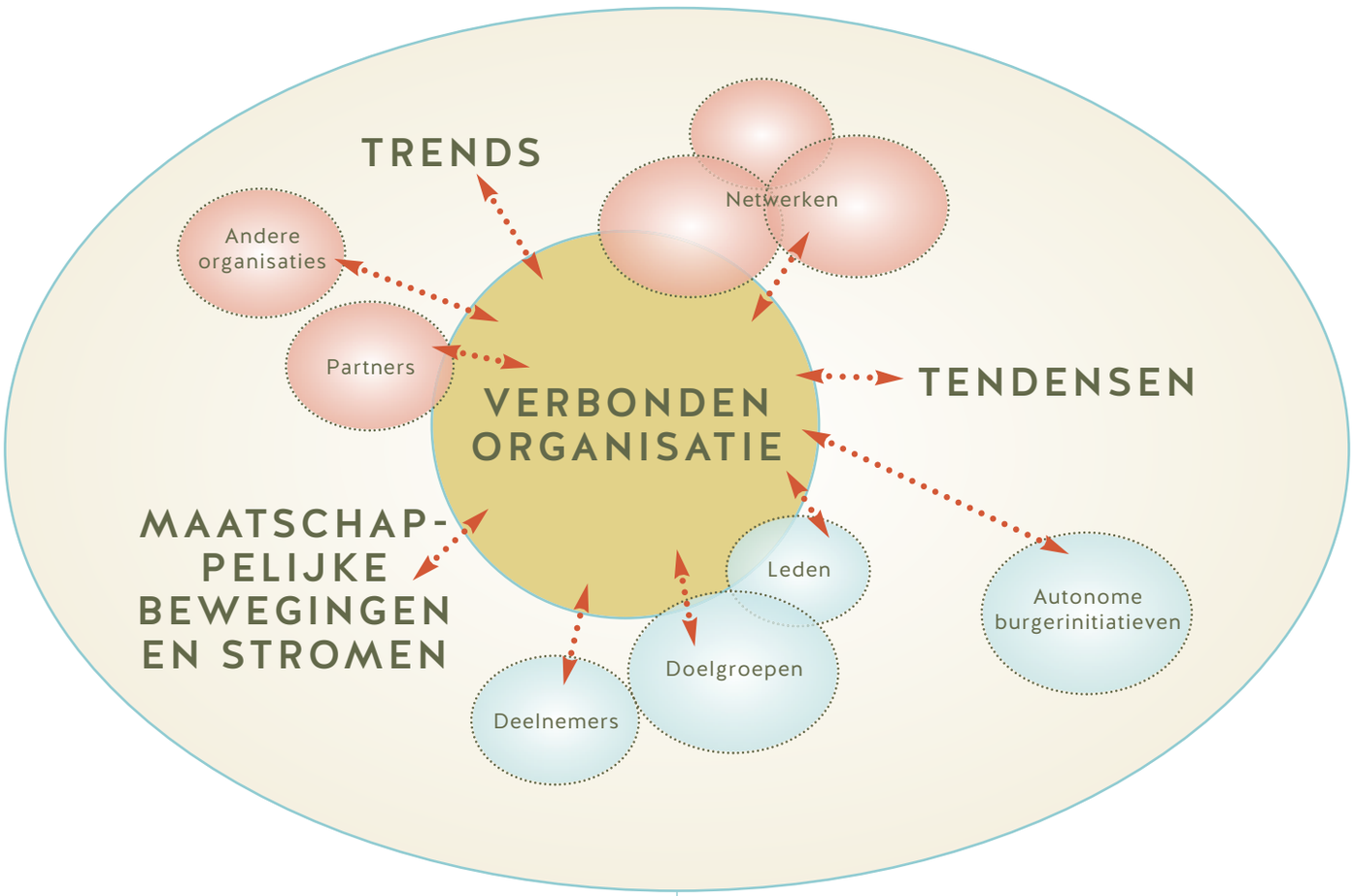
Dat is niet evident. Organisaties lopen altijd het risico om vooral met zichzelf bezig te zijn: met hun eigen voortbestaan, met hun eigen interne dynamieken. De aandacht verschuift vaak sluipend van de primaire processen naar de secundaire processen. De primaire hebben rechtstreeks betrekking op het realiseren van de missie door het ontwikkelen van praktijken. Ze vormen de essentie waaraan de organisatie haar bestaansrecht ontleent. De secundaire processen zijn alle processen die de voorwaarden realiseren om die primaire processen mogelijk te maken: besturen, middelen vinden, legitimeren tegenover de omgeving, public relations verzorgen, personeel managen. Het risico bestaat erin dat gaandeweg de eigen structuur, gewoonten en betekenissen vanzelfsprekend en onaantastbaar worden. Het wordt voor de mensen 'in' de organisatie moeilijk om buiten dit kader te stappen of te denken. Moeilijk om dit kader kritisch te bevragen of om het te veranderen. De traditie als verzameling van tekens en gewoonten vormt het niet gecontesteerde referentiepunt. Organisaties stellen zich op als min of meer gesloten systemen die zichzelf in stand proberen te houden tegen de krachten van de omgeving in. Ze hebben er behoefte aan om zich scherp af te grenzen van de omgeving. Om duidelijk te maken wat ze zijn en waarin ze precies verschillen van de anderen. Om hun identiteit als organisatie af te bakenen. Om hun handelen daar heel precies op af te stemmen. Ze lopen het risico om 'zelfreferentieel' (Luhmann, 1995) te worden: ze nemen zichzelf als uitgangspunt en norm. Ze filteren hun waarneming van de wereld en hun interactie met die wereld volledig vanuit het eigen perspectief op wat goed en belangrijk is. Ze stemmen weinig af op de wijdere omgeving en kijken vooral naar 'binnen'. Wat misschien nog het belangrijkste is: ze hebben dit mechanisme eigenlijk niet door. Wanneer organisaties zo terugplooien op zichzelf en vooral de blik naar binnen gericht houden, zijn ze vaak weinig innoverend. De innovaties die ze realiseren zijn vooral erop gericht om de eigen werking in stand te houden of te verbeteren. Om het eigen voortbestaan te beveiligen. Om de eigen identiteit te positioneren.

De verbonden organisatie stuurt zichzelf daarentegen vanuit de voortdurende interactie met de omgeving. Die omgeving wordt gezien als een interessante bron van informatie, netwerken en hulpmiddelen. De verbonden organisatie is 'ingeplugd' in die rijke omgeving en transformeert en ontwikkelt haar identiteit voortdurend in de interactie met die omgeving. Ze reageert sensitief. Ze heeft open grenzen, open identiteit en beweeglijke referentiekaders. Ze kan inspelen op opportuniteiten in de omgeving. Ze is betrokken op de wereld en zoekt voortdurend hoe ze vanuit haar missie de interactie met de wereld kan actualiseren. Verbonden organisaties ontwikkelen zich dus van buiten naar binnen: door hun permeabele grenzen komen voortdurend impulsen, kansen en informatie die door de interactie met de eigen missie kunnen transformeren in innoverende praktijken. Het is in 'verbonden organisaties' dat innoverende praktijken meer kansen krijgen. Verbonden organisaties slagen er makkelijker in om ideeën op te pikken, te integreren en uit te werken. Ze hebben meer kans om vanuit hun missie invloed uit te oefenen op de samenleving, omdat ze echt actueel interageren met die omgeving, met de samenleving en met kwesties die actueel in die samenleving aan de orde zijn. Responsief en proactief.

Drie perspectieven op die verbinding tussen organisaties met hun omgeving werken we verder uit: de verbinding met deelnemers en burgerinitiatieven, met netwerken, partners en andere organisaties en met brede maatschappelijke stromen en tendensen. Op pagina 60 vind je een schematische voorstelling van deze perspectieven.

INNOVEREND WERKEN VAN ONDERUIT

Een eerste vorm van verbinding die kan zorgen voor innoverende sociaal-culturele praktijken, is de verbinding met 'doelgroepen'. Met gebruikers. Deelnemers, leden, cursisten, activisten. Het gaat dan over de brede laag van mensen die op een of andere manier betrokken zijn of zouden kunnen worden bij die sociaal-culturele praktijken. Echte connectie met deze mensen betekent dat er een voedende interactie bestaat met een wederkerige verantwoordelijkheid en sturingskracht. Om duidelijk te maken wat hiermee precies bedoeld wordt, keren we eerst even terug naar het klassieke beeld dat bestaat over 'vernieuwing in producten en diensten'. In de interactie met 'gebruikers' of 'consumenten' worden zij vooral gezien als 'informanten'. Ze worden bevraagd via bijvoorbeeld enquêtes over mogelijke behoeften, over mankementen aan bepaalde diensten of producten. Het bedrijf ontwikkelt dan vernieuwingen die een antwoord zijn op de verzuchtingen van de consument en implementeert die met slimme marketingstrategieën. De consumenten leveren dan feedback op het product en worden dus weer in de eerste plaats als informanten aangesproken.



Maar sociaal-culturele praktijken zijn geen producten die centraal 'ontworpen' worden door designers en dan in de markt geplaatst worden als 'een te consumeren artikel'. Eigen aan sociaal-culturele praktijken is dat de 'gebruiker' erin participeert door ze mee te dragen, door ze mee vorm te geven, door ze mee te sturen. Deelnemers veranderen zelf en ze veranderen de praktijk omdat ze er deel van uitmaken. Ze zijn voor de organisatie dus veel meer dan informanten. Ze zijn mede-eigenaars, dragers, uitdagers, vormgevers, doeners, participanten. Mensen zien zichzelf als coproducenten met hun eigen krachten en kansen, talenten, mogelijkheden. Ze zien zichzelf als ambassadeur van hun project. Ze nemen zelf het initiatief en blijven er ook minstens mede-eigenaar, zo niet eigenaar van. Ze zijn niet alleen de 'bedenkers' maar ook de 'doeners', die hun verantwoordelijkheid opnemen. Autonoom en zelfsturend. Op een eigen ritme – dat soms traag kan gaan, maar soms ook juist heel snel de omgeving kan aanjagen. Dat levert vanuit innovatie-oogpunt een interessant perspectief op: de interactie binnen al die sociaal-culturele praktijken bevat zo goed als zeker een enorm reservoir aan mogelijkheden, ideeën, krachten en ambities die kunnen leiden tot innoverende praktijken.

Charles Leadbeater (2005) illustreert mooi dat ook productontwikkeling in de klassieke, economische sectoren soms innovatiever is als ze in een wederkerige interactie met potentiële gebruikers gebeurt. Mountainbikes zijn niet bedacht op de tekentafel van fietsenfabrikanten. Ze zijn eerst door fanatieke knutselaars als experiment gemaakt, letterlijk uit combinaties van fietsonderdelen en onderdelen van motorfietsen. Mensen die gewoon zelf gepassioneerd graag wilden fietsen op moeilijk terrein. Er ontstond een community van knutselaar-fietsers, die samen dingen uitprobeerden en experimenteerden. Die met elkaar deelden wat ze leerden. En die de interactie met klassieke fietsfabrikanten hebben opgezocht. De daarop volgende samenwerking heeft geleid tot een verbetering van het materiaal en het concept. Mountainbikes zoals we ze vandaag kennen, zijn het resultaat van die verbinding tussen fabrikanten en gebruikers. En dat heeft een vernieuwing opgeleverd omdat een producent er in geslaagd is om zijn potentiële gebruikers echt verantwoordelijkheid te geven in het samen ontwikkelen van een innovatief idee.

Ook sociaal-culturele organisaties kunnen dit. De meeste sociaal-culturele organisaties zijn ooit ontstaan als een praktijk van onderuit. Mensen namen zelf initiatief en ontwikkelden een werking omdat ze iets wilden toevoegen of veranderen aan wat al bestond. Werken van onderuit is dus eigenlijk een wezenskenmerk van sociaal-cultureel werk. Het zit in onze oorsprong. Het is uiteraard vanzelfsprekend dat de organisaties die gegroeid zijn uit die praktijken van onderuit, hun succespraktijken zijn gaan herhalen en bestendigen. De kwestie is dat ze er vaak zelfs hun identiteit als organisatie mee verbonden hebben: ze hebben zichzelf gaandeweg geprofileerd als de organisatie die haar missie realiseert door juist die praktijken te organiseren. Ze definiëren die praktijken als 'hun aanbod' dat ze zo ruim mogelijk willen verspreiden. Verbonden organisaties slagen er in om blijvend praktijken die van onderuit ontwikkeld worden en die aansluiten bij de kern van hun missie op te merken. Ze slagen erin om ze te stimuleren of er zich mee te verbinden. Ze slagen erin om naast of bovenop hun 'aanbod' ook praktijken te ontwikkelen samen met gebruikers, met leden, met participanten, doelgroepen, cursisten, activisten of met basiswerkers. Ze zijn als het ware doorlaatbaar aan hun onderkant, aan de basis. Er komt van alles binnen via de gebruikers, via de participanten – die de werking actief en innoverend mee vormgeven.

Ontwikkelen van onderuit ziet er voor verschillende organisatietypes in het sociaal-cultureel werk uiteraard anders uit. Zonder beperkend te willen zijn, geven we enkele voorbeelden. Voor volkshogescholen of bewegingen zal dat bijvoorbeeld betekenen dat ze burgerinitiatieven snel opmerken en samen met deze mensen onderzoeken hoe ze de innoverende kwaliteit ervan kunnen versterken door samenwerking of ondersteuning. Voor verenigingen betekent het misschien eerder dat ze maatschappelijk innoverende praktijken die leden en lokale groepen zelf opzetten, ondersteunen, versterken en eventueel opschalen of dat ze innoverende praktijken die leden buiten de context van de vereniging opzetten, mee ondersteunen of er plek voor voorzien. Voor vormingsinstellingen kan het ook betekenen dat ze vernieuwende leertrajecten bedenken en ontwikkelen in nauwe en wederkerige interactie met deelnemers of toekomstige deelnemers. In ieder geval is het zo dat verbonden organisaties het potentieel dat aan de onderkant van de organisatie aanwezig is, optimaal weten te vinden en in te zetten voor de eigen missie. Ze evolueren van 'aanbodgericht werken' naar 'samen van onderuit ontwikkelen'. Verbonden organisaties slagen erin om van 'deelnemers aan een aanbod' 'aandeelhouders of deelhebbers' te maken, die onder eigen of medeverantwoordelijkheid innoverende praktijken schragen. Van onderuit werken betekent dus niet goede ideeën of praktijken van onderuit wegkapen. Dat betekent wel dat de organisatie zich verbindt met mensen of groepen vanuit het grootste respect voor hun eigenaarschap. Betrokkenen zijn dus geen klanten of consumenten van een aanbod waar de organisatie voor verantwoordelijk is. Betrokkenen zijn eigenaars en partners.

SAMENWERKEN MET ORGANISATIES EN IN NETWERKEN OM TE INNOVEREN

Verbonden organisaties zetten in op samenwerking. Op samenwerken met andere organisaties of in netwerken. Dat is een tweede manier om innoverend om te gaan met invloeden uit de omgeving of om grensgebieden op te zoeken, te verkennen en te ontsluiten. Andere organisaties kunnen interessante partners zijn in vernieuwing omdat ze andere manieren van denken en doen representeren of omdat ze vanuit hun eigenheid anders kijken naar praktijken of vraagstukken in de samenleving. Ze brengen dus andere ideeën en een andere expertise binnen. In de samenwerking ontstaan ruimtes waar ideeën zich kunnen verbinden. Waar ze 'seks kunnen hebben'. In de samenwerking kan ook een nieuwsoortig handelen ontstaan – een handelen dat voor alle betrokken partners afwijkt van wat ze kennen. Gewoon omdat het hybride is, een versmelting die voortborduurt op interessante combinaties. Het beste van vele werelden kan erin worden samengebracht.

Samenwerken en netwerken zijn natuurlijk heel brede begrippen. Iedereen is er vandaag van doordrongen dat organisaties moeten participeren in netwerken. In theorie is iedereen er ook echt over eens dat samenwerking kan leiden tot een vorm van winst voor alle betrokken partners. Toch zijn organisaties vaak eerder terughoudend om echt ernstig te investeren in samenwerking. De redenen hiervoor kunnen divers zijn. Om er enkele mogelijke te noemen: ze zijn bang om hun identiteit als organisatie te verliezen in de samenwerking. Ze vrezen er meer energie en middelen in te steken dan dat ze er voor terug krijgen. Ze zijn op hun hoede omdat ze voldoende greep willen houden op de samenwerking en op de beoogde resultaten. De voornaamste reden waarom organisaties wel volop kiezen voor samenwerking is vaak de winst aan efficiëntie. 'Win-win' wordt als motto

gebruikt om aan te duiden dat in een samenwerking beide partners 'profijt' moeten hebben van die samenwerking. Dat is hun hoofdreden: ze vinden elkaar rond wat ze allebei willen organiseren of realiseren, rond wat ze gemeenschappelijk hebben en ze hopen door samen te werken, aan efficiëntie te winnen. Van de samenwerking verwachten ze dan vooral dat ze die dingen met minder energie kunnen realiseren, of dat ze met dezelfde energie meer van hetzelfde of iets beters kunnen realiseren. Meestal zijn geëngageerde samenwerkingsverbanden vooral gericht op efficiëntiewinst – en dus niet op innoverende praktijken. Als organisaties werkelijk willen samenwerken in functie van innoveren, dan moet die samenwerking een andere kwaliteit en diepgang hebben.

Jan Bommerez (2013) reikt een interessant spoor aan in een reflectie over de term 'synergie'. In zijn oorspronkelijke betekenis verwijst synergie naar processen waarbij de gezamenlijke energie van de onderliggende delen meer oplevert dan de som van de onderdelen. Het gaat dus over meer dan louter 'samenwerken'. Jan Bommerez zegt dat synergie kan leiden tot nieuwe, innoverende oplossingen op voorwaarde dat de partners in de samenwerking erin slagen om hun verschillen verder uit te bouwen én toch tegelijk verbonden te blijven. Dat is een interessante stelling: het betekent dat in een innoverende samenwerking tussen echt verschillende partners de kans op innovaties groter wordt, als ze erin slagen om niet te snel naar 'compromissen' of 'pragmatiek' toe te werken. Het verschil koesteren en als leidraad behouden en van daaruit verbinden – dat is de boodschap. Dit geeft een genuanceerde visie op het klassieke concept van win-win-situaties. Partnerschappen die zijn opgezet om innoverende praktijken te ontwikkelen, vertrekken uiteraard van een ambitie die alle betrokken partners kan mobiliseren, maar vullen de samenwerking elk vanuit hun eigenheid in – vanuit een nadruk op en een diepe waardering van het verschil. Ze verzorgen hun verbinding, maar bouwen verder op hun eigenheid. Het zijn juist de spannende verschillen tussen partners die innoveren aandrijven. De winst voor beide partners is dat ze vernieuwingen kunnen realiseren door de verschillen op te tillen en te integreren, vernieuwingen die ze op hun eentje veel moeilijker hadden kunnen realiseren.

Maatschappelijk innoveren kan je ook begrijpen als een maatschappelijk leerproces. Dat maatschappelijk leerproces kunnen we ons voorstellen als een 'samen-bubbelen' van heel veel praktijken van sociaal leren in de innovatiearena. Dat was de stelling van hoofdstuk 2 in dit boek. Een wezenskenmerk van sociaal leren is dat dit gebeurt in ruimtes waar verschillende actoren uit verschillende contexten zich verbinden met elkaar om oplossingen te creëren voor maatschappelijke vraagstukken waar ze allemaal bij betrokken zijn. De maatschappelijke vraagstukken over inclusie, duurzaamheid en democratie die ons als sociaal-culturele organisaties allemaal verbinden, zijn complex en hardnekkig. Het zijn vraagstukken die nooit door één actor kunnen opgelost worden. Omdat ze interdisciplinaire benaderingen vragen of omdat ze zich afspelen op heel lokale en op internationale schalen, en alles daartussen. Ze worden gedreven door vele oorzaken en er zijn vele interacties tussen deelproblemen. Om als samenleving deze uitdagingen te kunnen beantwoorden, zijn heel veel leerprocessen en innoverende praktijken nodig op alle niveaus. Veel van die innoverende processen en praktijken kunnen aan slagkracht winnen als ze ontstaan in de tussenruimtes. De grensruimtes tussen organisaties en netwerken in. In de interactie tussen verschillende actoren. Het is namelijk daar dat zich krachtige processen van sociaal leren kunnen afspelen met het oog op het veranderen van maatschappelijke spelregels.

SENSITIEF VOOR MAATSCHAPPELIJKE TRENDS EN TENDENSEN

De derde vorm van connectie met de buitenwereld kunnen we vatten met het beeld van 'de sensitieve organisatie'. Verbonden organisaties zijn gevoelig voor wat er in de samenleving gebeurt. Ze werken als een seismograaf: trillingen worden geregistreerd en er wordt betekenis aan gegeven. Maatschappelijke stromen en onderstromen worden in kaart gebracht en besproken. Trends in het handelen van mensen, in praktijken, in politiek en economie worden gezien en gevolgd. Tendensen en zelfs modes of hypes worden geobserveerd en afgewogen. Onderzoek en literatuur worden opgespoord en gevolgd. In sensitieve organisaties wordt ruimte gemaakt om daar uitdrukkelijk mee bezig te zijn. Werkers krijgen daartoe de ruimte en bijhorende verantwoordelijkheid. In de organisatie worden ook plekken gecreëerd waar de opgepikte thema's ruim worden besproken. Er zijn uiteraard goede redenen om dat te doen: als een organisatie maatschappelijk relevant wil zijn, moet ze ook sterk kunnen inspelen op wat in die samenleving gebeurt. Dat begint met goed waarnemen en met de samenhang kunnen zien in een veelheid aan fenomenen die misschien ogenschijnlijk onafhankelijk van elkaar gebeuren. Dat betekent

ook de concrete verhalen en praktijken kunnen linken aan grote maatschappelijke stromen als individualisering, globalisering, transitie, mondiale balansen, de stijgende armoedekloof of de digitale kloof. Dat bekent de samenhang kunnen duiden tussen economische bewegingen en effecten in de leefwereld van mensen. Kort gezegd: dat betekent de samenleving lezen. Als voortdurende bezigheid en dus niet enkel als er weer eens een omgevingsanalyse moet worden gemaakt in het kader van beleidsplanningsprocessen.

Maar observeren en betekenis geven aan die grote bewegingen is niet genoeg vanuit een maatschappelijk innovatieperspectief. In een verbonden organisatie leidt het lezen van de samenleving tot veranderingen in de organisatie en in de praktijken zelf. Dat betekent dat het waarnemen van trends resulteert in een sterker bewustzijn van hoe de organisatie zich wil en kan verhouden tot die trends, welke positie ze wil innemen, hoe ze er zich door wil laten beïnvloeden en sturen of welke kansen er zich aandienen in die tendensen. De vraag moet gesteld op welke trends en stromen de organisatie wil reageren – en op welke manier ze dat kan en wil doen.

Een trend kan door een organisatie gebruikt worden om een eigen ambitie te versterken. Om als het ware te surfen op de golven en door de energie die in maatschappelijke golven en bewegingen zit te gebruiken voor eigen doeleinden. Een voorbeeld: de trend is waarneembaar dat mensen zichzelf niet langer louter als consument in de reguliere economie zien, maar ook als producent in alternatieve economieën. Organisaties die vanuit het perspectief van duurzaamheid innoverende praktijken willen opzetten, kunnen meedrijven met deze golf. Ze kunnen praktijken ontwikkelen gericht op zelf voedsel produceren in een samen-tuinverband. Ze kunnen Repair Cafés opzetten. Ook verenigingen die op gemeenschapsvorming zijn gericht kunnen van die trend gebruikmaken: ze brengen mensen samen die handwerk willen oefenen om eigen kleding te maken en te ontwerpen. Ze stimuleren LETS-groepen om zo nieuwe verbindingen in de gemeenschap mogelijk te maken. Door in te spelen op een trend kan een organisatie zijn eigen doelen meer energie geven.

Organisaties kunnen daarnaast al heel vroeg nieuwe trends oppikken die in de richting van de eigen missie liggen en onderzoeken hoe ze die trends kunnen versterken. Ze worden dan in de feiten mee 'trendsetter'. Ook een voorbeeld: vandaag is maatschappelijk verantwoord ondernemen een geaccepteerde en wijd verbreide praktijk. Grote en kleine bedrijven zijn zich bewust van hun maatschappelijke verantwoordelijkheid: ze proberen bijvoorbeeld productieprocessen duurzaam op te zetten of ze nemen een sociale rol op in de samenleving. Verschillende sociaal-culturele praktijken hebben mee een belangrijke rol gespeeld in het initiëren en versterken van deze trend. Fairtrade-bewegingen en milieuactivisten hebben onrechtvaardige praktijken aangekaart én alternatieve modellen in de samenleving gezet. Sociaal-culturele praktijken en organisaties waren er als eerste bij om de wereld ervan bewust te maken dat spaargeld vaak wordt geïnvesteerd in vervuilende of weinig vredelievende industrieën. Tegelijk hebben ze gewerkt aan waardige alternatieven – spaarformules die direct bijdragen aan maatschappelijk waardevolle doelen.

Ook deze derde vorm van verbinding met de omgeving vraagt van organisaties een grote flexibiliteit. Het heeft maar zin om bewust permeabel te zijn voor invloeden van onderuit, van andere organisaties en netwerken of voor invloeden van trends en maatschappelijk stromen, als de organisatie er ook uitdrukkelijk voor kiest om relatief snel in te spelen op deze bewegingen. Als de sensitiviteit ook leidt tot een adequate respons of tot nieuwe praktijken en nieuwe antwoorden. Dat is in de heersende visies op organisaties en hoe die best gemanaged worden niet altijd vanzelfsprekend. Vandaar dat we het concept van de 'verbonden' organisatie meteen ook aanvullen met dat van de 'vloeibare' organisatie.

De vloeibare organisatie

"Onze organisatie is een goed geoliede machine: we zijn efficiënt, we zijn effectief, we weten precies wat we erin stoppen en wat er uitkomt." Deze uitspraak roept doorgaans weinig weerstand op – integendeel: wie zoiets over zijn organisatie zegt, voelt zich daar doorgaans trots bij. Ze vat dan ook heel goed samen hoe we vandaag naar onze organisaties kijken. De organisatie is een middel waar je hulpbronnen in stopt om heel precies gedefinieerde resultaten te produceren. De machinemetafoor is het leidende sturingsmechanisme geworden in de laatste twintig jaar. Een machine kan je heel gericht ontwerpen in functie van wat je wil produceren. Je kan je machine zo afstellen dat alle energie zich zoveel mogelijk vertaalt in het bedoelde resultaat. Je kan van elk onderdeel heel precies omschrijven wat er de functie van is en hoe dit onderdeel moet samenwerken met de andere onderdelen. Je kan scherp omschrijven hoe de processen in je machine precies moeten verlopen en je kan daar omlijnde procedures voor ontwerpen. Je kan je productie in de tijd ook nauwgezet plannen en afbakenen. Je kan je machine alsmaar opnieuw checken en bijstellen (en checken en bijstellen) – tot ze loopt als geolied. Met een minimum aan fouten en een maximum aan bedoelde output. Een machine dient om productieprocessen maximaal te beheersen en de resultaten maximaal onder controle te hebben. Uiteraard dient een machine ook om een zo hoog mogelijke productie te realiseren met zo weinig mogelijke kosten.

Die machinemetafoor heeft zich ook vertaald in een aantal gewoonten en regels die aansturen hoe we vandaag met onze organisaties omgaan. Er gaat heel veel aandacht naar het plannen op korte, middellange en lange termijn. Naar het heel precies definiëren van verwachte resultaten én naar de meting ervan in een hele set van indicatoren. Naar efficiënte en liefst weinig en korte vergaderingen. Er zijn breed uitgeschreven functieomschrijvingen, afbakeningen tegenover andere functies (geen dubbel werk!) en procedures die alle processen in de organisatie moeten regelen. We gaan ervan uit dat alles zo goed geregeld moet zijn dat we verder kunnen zelfs als een ervaren werker zou wegvallen: dan komt er iemand anders in zijn functie met gelijkaardige competenties die handelt volgens de voorgeschreven procedures. We worden voortdurend aangemaand om 'Plan-Do-Check-Act'-cirkels te doorlopen, om op die manier onze organisatie steeds weer te verfijnen en te verbeteren. Er ligt heel veel nadruk op management in functie van efficiëntie en effectiviteit, op het zo precies mogelijk behalen van het vooropgestelde resultaat en op een rationele benadering van onze organisatie.

Uiteraard schetst het bovenstaande beeld een ietwat overtrokken karikatuur van de werkelijkheid. Niemand kan ontkennen dat deze machinemetafoor heel veel organisaties geholpen heeft om zich beter bewust te zijn van hun doelen en van hoe ze hun inspanningen beter kunnen richten. En toch. Het is opvallend hoe gemakkelijk de machinemetafoor geëvolueerd is naar 'common sense'. Overheidsbeleid neemt die metafoor als vanzelfsprekend uitgangspunt voor erkenning en subsidiëring. Organisaties nemen ze als uitgangspunt voor de eigen ontwikkeling en de kwaliteitsvisie. Uitgebreide en officiële kwaliteitssystemen leveren internationale standaarden en vergelijkingen. In onze hoofden heeft die metafoor iets vanzelfsprekends en onaantastbaars gekregen. Het past om in het kader van innoveren daar een aantal kritische kanttekeningen bij te plaatsen. Een waarschuwing tegen de vanzelfsprekendheid ervan, en zeker tegen mogelijke overdrijving. Want in zekere zin werkt de machinemetafoor als een soort van 'verborgen agenda', een 'verborgen leerplan' of een 'verborgen sturingsmechanisme': we worden impliciet geleerd om onze organisaties te managen in functie van heel rationele en mechanische principes. We onderwerpen ons daarmee aan een vanzelfsprekende en economisch getinte logica.

Efficiëntie, effectiviteit, controle en beheersing versterken de 'mechanische' kwaliteiten van onze organisaties, maar tasten tegelijk de 'organische' kwaliteiten ervan aan. Omwille van de efficiëntie is de 'verloren ruimte' beperkt en vermindert de informele ruimte. Spontane processen of opportuniteiten worden getemperd of afgevoerd omwille van 'niet coherent met de opgestelde jaarplanning'. "Volgend jaar misschien.", klinkt er dan. Innoverende ideeën worden niet weerhouden omwille van de risico's die eraan zijn verbonden: risico op mislukken, risico op onbedoelde resultaten, risico op veel energie in verhouding tot wat bereikt wordt.

En toch zijn juist die organische kwaliteiten vaak het kloppend hart van onze organisaties. Ze leveren de energie. Ze zetten dingen in beweging. Het gaat dan bijvoorbeeld over de mate waarin mensen op elkaar en op de organisatie betrokken zijn. De manier waarop ze hun passie en energie kwijt kunnen in wat ze doen. De informele verbindingen die tussen mensen ontstaan en die de drijfkracht vormen van het 'samen' werken. De krachtige projecten en vernieuwingen die kunnen ontstaan door de grenzen te doorbreken. Door zich met elkaar te bemoeien. Het gaat over vergaderingen die uitlopen omdat ze niet zo efficiënt waren, maar juist daarom een team op nieuwe sporen zetten. Het gaat om praktijken die mensen opzetten omdat ze goesting hebben, ondanks het feit dat de resultaten onzeker zijn en zeker niet vooraf kunnen voorspeld worden. Het gaat over het hier en nu kunnen inspelen op opportuniteiten die zich onverwacht voordoen. Het gaat over afwijken van 'de zuivere leer' van de organisatie om zo nieuwe wegen te ontdekken. Het gaat over tijd en ruimte hebben die onbepaald is.

Organisaties voelen dit spanningsveld duidelijk aan. Ze bedenken systemen om de mechanische opvattingen bij te sturen. Ze plannen bijvoorbeeld witruimte in, om op onverwachte vragen of opportuniteiten te kunnen inspelen. Ze organiseren informele momenten. Ze doen aan teambuilding. Ze voeren talentontwikkeling in als uitgangspunt voor personeelsbeleid. Allemaal manieren om de organische ruimte weer te versterken. Maar het grondframe blijft in wezen mechanisch.

Ook in het bedrijfsleven groeit het bewustzijn dat een mechanische opvatting vooral heel goed kan werken in de context van bijvoorbeeld productiebedrijven. Als je efficiënt diepvriesproducten wil produceren, dan is het maar beter om dat proces ook helemaal zuiver en efficiënt te structureren. Maar opstartende bedrijven rond innovatieve producten of markten, of de creatieve sectoren in de bedrijfswereld, worden ook vandaag al op andere manieren georganiseerd. In de pionierstijd van bedrijven bijvoorbeeld, doet iedereen die erbij betrokken is nog alles: zowel de productie, als de marketing en de verkoop. Er is vaak nog maar heel weinig specialisatie, en iedereen kan zich met alles bemoeien. Dat geeft energie en passie. En veel innovatiekracht. Het voorbeeld van bedrijven die hun werknemers één werkdag per week ruimte geven om aan eigen projecten te werken, gaat de wereld rond. Ook dat levert broeihaarden voor innovatie op. Maar evengoed zijn er grote consultancybedrijven die zich nu heel vlak en dynamisch organiseren als een netwerk van professionals die elk verantwoordelijk zijn voor hun eigen werk, in plaats van een typische hiërarchische structuur. Geen of weinig centrale sturing, maar wel veel interacties in het netwerk die een explosie aan nieuwe en vernieuwende projecten kan opleveren.

In het kader van innoveren is er duidelijk behoefte aan een meer organische metafoor voor onze organisaties. Jef Staes (2007) stelt 'het oerwoud' als metafoor voor. Het oerwoud is een wild biotoop, waar alles op een heel organische wijze zijn plek vindt in relatie tot de omgeving. Waar alles door elkaar groeit en toch weer past in een eigen ordening. Waar alles met alles samenhangt. Een oerwoud is rijk, krachtig, ongetemd – gekenmerkt door een fundamentele veelsoortigheid. In een oerwoud zijn niches: boven-onder, licht-donker, vochtig-droog. In elke niche speelt zich een vruchtbare strijd en boeiend samenspel af tussen soorten, en wat echt succesvol is, komt bovendrijven. Wat in de ene niche gebeurt, heeft invloed op omliggende niches. Een oerwoud houdt zichzelf in stand én evolueert tegelijk voortdurend. Het oerwoud is een metafoor voor organisch veranderen. Het is een mooie en rijke metafoor, maar tegelijk is het moeilijk om ons er een organisatie bij voor te stellen: er zit weinig doel in, weinig gerichtheid. Er valt heel weinig te sturen: de organisatie verschijnt als een plek waar 'laissez-faire' de boventoon voert.

Misschien werkt de metafoor van de 'ecologische siertuin' in het kader van innoveren wel beter. De ecologische siertuin is een tuin die ingericht is met een bepaald doel: een combinatie van genieten en het verhogen van de natuurwaarden. Die tuin ent zich organisch op de kwaliteiten die in de omgeving aanwezig zijn. Het is een tuin waar een structuur en een richting in zit, maar waar tegelijk veel ruimte is voor het spontane. Het is een tuin die in verbinding staat met zijn omgeving en dieren en planten uit die omgeving als het ware uitnodigt om zich te vestigen. Een tuin waarin het tuinafval een nieuwe bestemming krijgt en dus gerecupereerd wordt om iets nieuws op te laten groeien. In die zin is het een tuin waarvan de grote lijnen helder zijn, maar die tegelijk toch veel kleine en grote verrassingen bevat. De egel die in het snoeihout huist. De wilde bloemen die extra kleur geven. De vogels die hun jongen groot brengen in een oude boomholte. De specht die op het vermolmde hout timmert. De ecologische tuinier zet niet in op 'controle en beheersing'. De ecologische tuin is in zekere zin een lichtjes beheerd stuk natuur. De tuinier heeft een breed plan voor zijn tuin, maar de natuur blijft speelruimte behouden of blijft voor verras-

singen zorgen, die door de tuinier gekoesterd en gevoed worden. De tuinier schept in zijn tuin ook ruimte voor het onverwachte: hij laat grond braak liggen om te zien wat er komt te groeien. Hij creëert verborgen hoekjes en kantjes, waar dieren zich kunnen vestigen. Hij zorgt voor een diverse rijkdom waar vele soorten kunnen op gedijen.

Als we deze ecologische siertuin als metafoor nemen voor organisaties, krijgen andere vormen van sturing de kans. Er ligt minder nadruk op grenzen en afgrenzen, meer op verbinden. Meer op het zien van opportuniteiten en het voeden ervan in functie van de missie. Minder op het rechtlijnig plannen van de weg, meer op het avontuurlijk bewegen in de gekozen richting. Organisaties die werken binnen deze metafoor zien dat ze gedragen worden door de talenten en passies van de eigen professionele en vrijwillige medewerkers. Ze geven die dan ook echt de ruimte om daar iets mee te doen. En deze organisaties zijn permeabel aan de grenzen: nieuwe praktijken, nieuwe mensen, nieuwe netwerken zijn welkom en zorgen er voor verrassingen. Het zijn de praktijken en de mensen die de organisatie primair vormgeven en sturen. Niet het plan, niet het management, niet de meting. We noemen deze organisaties 'vloeiend': zoals water dat zijn weg zoekt, dat bruist en borrelt. Ze zijn beter geschikt voor innoveren dan 'kristalstructuren': organisaties die loepzuiver gestructureerd zijn en waar de ontwikkeling eerder mechanisch is in functie van efficiëntie en effectiviteit, controle en beheersing. Omdat ze simpelweg condities creëren die meer geschikt zijn voor innovatieprocessen.

In wat volgt, maken we een aantal invalshoeken scherper die kunnen helpen om het concept van de 'vloeiende organisatie' realistisch in kaart te brengen.

EEN ORGANISATIEKLIMAAT DAT CREATIVITEIT BEVORDERT

"Culture eats strategy for breakfast." Een fantastische en ongemeen plastische uitspraak toegeschreven aan Peter Drucker, een specialist in management. De cultuur van een organisatie stuurt meer het doen en laten van wie er werkt, dan de strategische beslissingen en de uitbouw van de structuren. Organisaties die willen inzetten op innoveren zijn zich dus maar beter bewust van de dragende kracht van deze organisatiecultuur. Voor innoverende organisaties is het belangrijk om te zorgen voor een creatief klimaat, waarin nieuwe wegen of nieuwe oplossingen makkelijker tot stand kunnen komen. Jammer genoeg laat cultuur zich meestal niet zo makkelijk sturen: cultuur verandert traag, alle rationele en weloverwogen beslissingen en pogingen ten spijt. De organisatiecultuur veranderen is een werk van lange adem. De vraag is nu in welke richting de organisatiecultuur best kan gestimuleerd worden om een creatieve omgeving te kunnen worden.

Er is al een behoorlijke traditie in het wetenschappelijk onderzoek naar welke factoren het creatieve klimaat van organisaties in de positieve zin beïnvloeden. Een interessante pionier is Göran Ekvall (zie bijvoorbeeld Ekvall & Ryhammar, 1999). Hij heeft sinds de jaren 50 de bakens uitgezet voor een onderzoeksframe naar de relatie tussen creativiteit en het organisatieklimaat. Hij komt uit op een set van 10 factoren die een duidelijk positieve relatie hebben met creativiteit in de organisatie. De vier eerste hebben de sterkste invloed:

- → **Challenge/involvement:** medewerkers zijn betrokken bij visieontwikkeling, bij het nadenken over de toekomst en ze worden vanuit een echte betrokkenheid uitgedaagd in hun werk.

- → **Idea support:** collega's en management staan open voor ideeën. Ze zijn bereid om er welwillend naar te luisteren en de ontwikkeling ervan te ondersteunen.

- → **Risk-taking:** men durft risico's te nemen. Het management geeft mensen de bevoegdheid om beslissingen te nemen, ook als de uitkomst ervan nog niet zeker is. Ook als niet alle informatie voorhanden is. Men durft al eens afgaan op het buikgevoel.

- → **Dynamism/liveliness:** er is afwisseling in de werkzaamheden en de sfeer. Het gaat er levendig aan toe. Er spelen zich veel dynamieken af, zowel in de eigen job als in de interacties.

- → **Freedom:** er is een grote vrijheid om eigen initiatieven te ontplooien. Mensen krijgen een ruime autonomie en beslissingsbevoegdheid. Er wordt niet voortdurend over de schouder meegekeken.

- → **Trust & openness:** er is emotionele veiligheid en echt wederzijds vertrouwen. Mensen voelen zich comfortabel om zaken bespreekbaar te maken. Ideeën worden vrank en eerlijk gedeeld.

→ **Playfulness & humor:** in de organisatie is 'speelruimte'. Humor, plezier, rommel, informele momenten en ruimtes zorgen voor een ontspannen sfeer – een sfeer waarin mensen zich op hun gemak voelen.

→ **Debate:** in de organisatie is ruimte om echt van mening te verschillen. Mensen kunnen het openlijk oneens zijn met elkaar over standpunten, ideeën, ervaringen of kennis. Of over de keuzes die er te maken vallen. Verschillende stemmen en verschillende visies worden vanzelfsprekend uitgewisseld.

→ **Conflicts:** mensen gaan op een constructieve manier om met conflicten. Er wordt weinig geroddeld, heimelijk oorlog gevoerd of gecomplotteerd.

→ **Idea time:** aan medewerkers wordt voldoende tijd gegund om na te denken, en ze doen dat ook. Om nieuwe ideeën te verkennen, door te werken en te ontwikkelen. Ook als ze niet meteen rechtstreeks aan hun reguliere taakgebied verbonden zijn.

Relevant is ook dat uit dezelfde stroom van onderzoek blijkt dat er één factor is die negatief correleert met creativiteit in de organisatie. Het mag geen verrassing heten dat dit de factor 'orde en structuur' is. Het gaat dan over de afbakening en afstemming van alle processen in de organisatie. Over het super-efficiënt vergaderen. Maar zelfs ook over het negatief effect van 'clean-desks' …

Vloeiende organisaties slagen erin om deze factoren in te bouwen in de cultuur van de organisatie. Leidinggevenden zijn zelf een goed voorbeeld van de cultuur die ze willen stimuleren en ze trekken de consequenties ervan door naar de manier waarop ze de organisatie structureren en managen. In de manier waarop ze omgaan met strategie en personeel.

ANDERE VERHOUDING ONTWIKKELEN MET STRATEGISCHE ORGANISATIE-ONTWIKKELING

Laat het duidelijk zijn: er is op zich niets mis met strategisch denken. Er is niets mis met heel goed weten wat de missie en de visie van je organisatie zijn en daar dan consequent naar trachten te handelen. Of met bewust te zorgen voor continuïteit van je organisatie, voor veiligheid op langere termijn voor het voortbestaan of de werkzekerheid van personeel. Vanuit het oogpunt van innoveren is er misschien wel iets mis met de manier waarop vandaag strategische organisatieontwikkeling ééndimensionaal wordt ingevuld. Strategische visies worden geheel volgens het boekje en de verwachtingen van overheid en publieke opinie uitgerold in strategische doelen, operationele doelen en concrete acties. Organisaties worden vandaag heel 'actie- en plangericht' gestuurd. Er ligt nadruk op 'structuur en orde': procedures, kwaliteitshandboeken, organigrammen en taakomschrijvingen, concrete tijdsplanningen met mijlpalen en deadlines waarop resultaten moeten zichtbaar zijn. Organisaties werken met lijstjes van doelen en acties die in tabellen zijn gegoten en waar telkens concrete indicatoren worden aan gekoppeld. Men verwacht van bestuurders letterlijk dat ze 'in control' zijn. Maar als we rekening willen houden met de factoren die een creatief organisatieklimaat kunnen bevorderen of met die typische eigenheid van innoverende processen, moeten we ons wel afvragen of dit de meest geschikte manier is om onze organisaties te managen.

De vraag is dan of er een alternatief is. Of er andere wegen denkbaar zijn. We keren daarvoor even terug naar de metafoor van de ecologische siertuin. De tuinier heeft een globaal beeld van waar hij met zijn tuin naartoe wil. Hij voorziet daarvoor een ruim plan, waarin onbestemde ruimtes zitten, of ruimtes waarvan de invulling en finaliteit gaandeweg nog vorm moeten krijgen. Hij voorziet daarin ook een aantal 'lichte structuren', die mogelijk dieren en planten zullen lokken. Maar hoe, waar en wanneer valt nog af te wachten. Hij staat in directe interactie met wat er zich aandient en wat er gebeurt in de tuin – sensitief voor de mogelijkheden die kunnen ontstaan. Voor de kracht van het toeval en voor mogelijkheden die zich in en vanuit de grote wereld rondom aandienen. Eigenlijk geeft hij de tuin vorm en functie door de spontane en organische processen te respecteren, met elkaar te verbinden, te voeden of soms af te remmen. Hij weet in welke richting hij wil met zijn tuin – hij heeft zijn richtpunt op de horizon bepaald. Maar hij stuurt zijn tuin langs mogelijk kronkelige wegen, nooit rechtlijnig.

De manier van managen van onze organisaties zou in functie van innoveren moeten verschuiven van 'plan- en actiegericht' naar 'horizon- en procesgericht'. Dat betekent dat missie en visie echt richtinggevend zijn voor het handelen van elke dag. Maar dat de weg om die missie te realiseren vooraf eerder wordt vastgelegd als een globale richting, een brede oriëntatie op het doel aan de horizon. We weten waar we

naartoe willen. We weten hoe we hier en nu aan de tocht beginnen of wat er hier en nu aan de orde is. Maar de weg zelf moet van dag tot dag in interactie met wat er gebeurt concreet worden gemaakt. De weg krijgt pas al gaande zijn vorm. De weg aandachtig afleggen, voortdurend bedacht op interessante tekens en sporen die boeiende omwegen of zijweggetjes kunnen openen – dat is de opdracht van iedereen die in de organisatie werkt. Dat vraagt dus een andere vorm van management. Een vorm die minder controle en beheersing mogelijk maakt, maar die er wel voor kan zorgen dat iedereen elke dag weer op de best mogelijke manier bezig is met het realiseren van de missie of met processen van maatschappelijk innoveren. In functie daarvan moeten organisaties leren om de ruimte voor het ongeplande drastisch te verhogen. Het moet om meer gaan dan wat witruimte in de marge van het voor de rest volgepropte organisatieprogramma. Werken met ongeplande ruimte moet een fundamenteel en gewaardeerd kernproces in de organisaties zijn.

In zo'n vloeiende organisatie heeft ook tijd een heel andere betekenis. Innoveren gaat niet zo snel als gewenst. Innoveren is ook niet zo makkelijk uit te zetten in de tijd als de gekende processen: van gekende processen kan je op basis van vroegere ervaringen vaak vrij precies vooraf inschatten hoe lang ze gaan duren en hoeveel arbeidstijd ze gaan nodig hebben. Processen van innoveren wagen zich op ongebaand en onbekend terrein, waar tijd zich anders gedraagt – meestal schiet alles daar trager op. Dat betekent dan weer dat plannen in een vloeiende organisatie minder gebonden moet worden aan tijd en mijlpalen.

ANDERS LEREN OMGAAN MET RISICO'S EN MISLUKKING

Vloeiende organisaties moeten leren omgaan met risico's. Vaak zullen ze die risico's zelfs moeten opzoeken. Het gaat dan bijvoorbeeld over het risico dat alle processen niet mooi gestroomlijnd zullen verlopen. Het risico dat acties zullen mislukken of sporen blijken dood te lopen. Het risico dat de omgeving moet overtuigd worden van de manier van plannen en aanpakken. Dat er misschien zelfs strijd zal nodig zijn. Dat niet alles efficiënt of effectief is. Dat middelen nog gaandeweg moeten gevonden worden. Dat niet alles kan gemeten worden in vooropgestelde indicatoren of niet alles netjes kan geregistreerd worden in 'Plan-Do-Check-Act'-cyclussen. Een organisatie die een creatieve en innoverende output wil realiseren, heeft nood aan een creatieve en innoverende manier van managen en sturen. Op elk moment moet de organisatie in interactie met zijn omgeving creatief en alert beslissen wat de volgende stap in de richting van het doel aan de horizon is en hoe die er het best kan uitzien. Dat vraagt om slim te leren omgaan met risico's en fouten.

Innoveren heeft immers een interessante en soms wat dubbelzinnige verhouding met fouten en mislukking. Onze 'normale', menselijke reactie is om fouten te vermijden. Mensen nemen niet graag het risico op mislukken en dat heeft ons ook een evolutionair voordeel opgeleverd: door risico te vermijden blijven we in leven als er bijvoorbeeld leeuwen in de buurt zijn. We hebben als soort geleerd om heel snel in te schatten wanneer we in risico-omgevingen zijn en hebben geleerd om ons daar ofwel tegen te wapenen (soms letterlijk) ofwel ons snel buiten de risicozone te bewegen. Toch hebben we als soort een heel sterke en zelfs steeds versnellende evolutie kunnen doormaken, omdat we dingen bedachten die risicovol waren maar die ons zoveel winst konden opleveren dat we het risico erbij namen. Heel vaak heeft dat innovaties opgeleverd. We bedachten wapens waarmee we op grote dieren konden jagen. We bedachten manieren om vuur te maken en dat vuur te beheersen. We bedachten tuigen waarmee we konden vliegen. En we bedachten – toegegeven: met veel minder impact – 'online weggeefwinkels' waarvan we vooraf nooit konden weten of dit idee wel zou werken. Innoveren is dus vaak spannend: innoveren betekent altijd het nemen van een risico, omdat je een toekomst schept die nog onzeker is, een toekomst die nog niet uitgeprobeerd en beproefd is. Het is veel veiliger om in de bekende gebieden te blijven: herhalen wat al gewerkt heeft en overnemen van gekende recepten die een redelijk hoge kans op slagen voorspellen. Innoveren daarentegen veronderstelt dat je leert kiezen voor risico's. Voor onvoorspelbare uitkomsten. Voor de mogelijkheid dat iets mislukt. Ervaring leert ook dat heel veel innoverende ideeën misschien ooit wel veelbelovend waren maar uiteindelijk toch mislukt zijn. Of gewoon nooit gerealiseerd werden omdat bijvoorbeeld de passie stil viel of omdat er geen ruimte of middelen voor waren. Met een boutade (Hoebeke, 2008) wordt wel eens gezegd dat er van elke 100 veelbelovende ideeën er slechts 15 ook werkelijk succesvol blijken te zijn. Het komt dus erop aan om in organisaties contexten te creëren waarbinnen die 100 ideeën wel kunnen ontstaan, waar die 15 ideeën kunnen gerealiseerd worden maar waar die 85 andere ideeën op het juiste moment worden stilgezet om te voorkomen dat er veel energie wordt gestoken in iets wat toch een stille dood gaat sterven.

Organisaties maken niet graag fouten. Wanneer ze er dan toch maken, willen ze ervan leren. Op die manier weten ze toch positief te kijken naar de fouten die ze maken. Fouten kunnen helpen om in de toekomst de dingen beter te doen. Wanneer mislukkingen afschrikken en organisaties doen terugvallen op het vermijden van risico's, dan staan ze zelf innoveren in de weg. Maar organisaties kunnen dus een interessantere verhouding met mislukking ontwikkelen in functie van innoveren. Geïnspireerd door Seth Godin (s.d.) kunnen we het onderscheid maken tussen 'failure' en 'mistake', of in het Nederlands tussen 'falen' en 'fout'. Falen is een project of een initiatief dat mislukt, maar dat je tegelijk iets leert – hoewel het resultaat je op zich dus niet dichter bij je doel brengt. Een fout is een falen dat je herhaalt, hoewel je beter had moeten weten. Of het is een mislukt probeersel , waarvan je, als je eerlijk terugkijkt, kan zeggen dat je dit falen had kunnen vermijden als je minder overmoedig of ondoordacht had gehandeld. Om te innoveren moeten organisaties falen en durven falen. Ze leren er een weg mee die niet leidt tot wat ze eigenlijk willen. Dat opent misschien wel andere wegen die effectiever zijn. Maar fouten zouden ze moeten kunnen vermijden. Fouten zijn verspilde energie.

Ramon Vullings en Igor Bytterbier (2005) hebben een nieuwe term aan de Engelse taal toegevoegd: 'nearling'. Ze definiëren deze als volgt (eigen vertaling): "Een 'nearling' is een positief woord voor iets nieuws dat gedaan is met de juiste intenties, maar dat – nog niet – heeft geleid tot het juiste resultaat." De mooiste vertaling in het Nederlands is een 'rakeling'. Mooi omdat deze term verwijst naar iets dat rakelings aan het doel passeert – en dus bijna juist was. Mooi ook omdat het probeersel mensen kan raken. Rakelingen zijn bijzonder interessant in het kader van innoveren: ze kunnen organisaties veel leren. Er zitten goede elementen in die kunnen gerecupereerd of opgeschroefd worden tot een echt werkend en succesvol idee. Een rakeling kan inspiratie aanleveren voor ideeën die dan toch beter werken en echt doen wat ze moeten doen. Organisaties hebben vaak meerdere rakelingen nodig om een paar succesvolle innoverende praktijken te kunnen realiseren.

MEER RUIMTE VOOR DE WERKER

In meer mechanische organisaties zijn taken en functies welomschreven. Dat betekent dat de werker wel verantwoording af te leggen heeft over hoe hij zijn functie en taken heeft ingevuld. Maar veel minder voor wat hij inhoudelijk precies heeft gedaan, want dat is wat juist in planningen heel precies is omschreven. In vloeiende organisaties zijn taken en acties minder sterk afgebakend en gestuurd. Dat betekent dat de mensen die taken opnemen in een vloeiende organisatie een grote verantwoordelijkheid krijgen. De autonomie van de werker is er groter. De werker is mee verantwoordelijk voor het maken van de weg. Voor het gericht blijven op het doel aan de horizon. Voor het sturen en bijsturen van de manier waarop wordt ingespeeld op opportuniteiten. Voor de keuze voor of het afwijzen van mogelijke acties. De werker moet zijn eigen werk procesmatig mee managen. Waar hij in een vloeiende organisatie verantwoording moet voor afleggen, is niet alleen voor de manier waarop hij zijn werk heeft aangepakt, maar ook voor de inhoudelijke keuzes die hij binnen zijn eigen discretionaire ruimte heeft gemaakt in relatie tot de missie van de organisatie.

De vloeiende organisatie geeft dus een grote autonomie aan haar werkers, en stelt vertrouwen in hun competenties en hun capaciteiten om verstandige beslissingen te nemen in functie van de organisatiedoelen. Meer nog: vloeiende organisaties erkennen dat elke werker ook een unieke set van competenties, talenten, ambities en interesses meebrengt en dat hij dus niet zomaar vervangbaar is. Daarvan maken deze vloeiende organisaties ook optimaal gebruik: de organisatie ontwikkelt mede door de richting die de werkers er vanuit hun unieke individualiteit aan geven. Hun passies en ambities liggen mee in de schaal als er moet gedelibereerd worden over de keuzes die de organisatie maakt.

Ook in de verantwoording ten aanzien van de samenleving krijgt de werker een grotere betekenis. Binnen de huidige dominante organisatievisies ligt bij de processen van verantwoording een heel sterke nadruk op de organisatie als machine. De overheid stelt bijvoorbeeld middelen ter beschikking van sociaal-culturele organisaties en vraagt in ruil dat die organisaties aantonen dat ze een goed functionerende machine zijn: met een goed beleidsplan, heldere procedures, een goed uitgebouwde kwaliteitszorg en aantoonbare output die duidelijk te relateren is aan de vooropgestelde doelen en acties. Vloeiende organisaties kunnen veel minder sterk terug vallen op deze manier van verantwoorden. Zij zullen zich in de eerste plaats moeten verantwoorden door de werkers met hun praktijken terug in het centrum van de verantwoordingsprocessen te zetten. De verhalen over praktijken, over hoe ze zijn ontstaan, hoe ze zijn ontwikkeld, over welke betekenis ze hebben gekregen voor organisatie en deelnemers – die verhalen zullen de grondstof vormen van de verantwoording. De werkers zijn degenen die die verhalen kunnen vertellen.





5.

Bewogen, bevlogen en beweeglijke werkers

'Dubbel-V'-organisaties – 'Verbonden en Vloeiend' – geven een andere positie en rol aan de werkers. Ze zijn er zich van bewust dat maatschappelijk innoveren meer kans heeft als ze ruimte en verantwoordelijkheid geven aan de werkers zelf. Het zijn namelijk werkers die ideeën ontwikkelen, verbindingen leggen, die de reguliere werking kunnen verbreden, verrijken of uitdagen. Het zijn werkers die betrokken zijn op de samenleving en vanuit hun passie of geraaktheid dingen in beweging kunnen zetten. In dit hoofdstuk zoomen we in op die werkers. Op de grondhouding en competenties die nodig zijn om maatschappelijk innoverende praktijken te bedenken en te ontwikkelen. Om ze ook echt waar te maken. We gaan ervan uit dat dubbel-V-organisaties tripel-B-werkers nodig hebben. Werkers die Bewogen, Bevlogen en Beweeglijk zijn. Dat werken we uit in het eerste deel van dit hoofdstuk. In het tweede deel ontwikkelen we een kader om beter te verstaan hoe werkers kunnen handelen om nieuwe, innoverende praktijken te ontwikkelen en welke competenties ze daarvoor nodig hebben.

Het begrippenkader dat we hier voorstellen om innoverende grondhoudingen en competenties onder te groeperen, is over de jaren heen gegroeid in gesprekken met typische innovatoren tijdens interviews, trainingen en coaching. Onder andere de ontwikkeling van de hefboom 'Competenties en grondhoudingen van de professional' in de publicatie 'Versterken' was hierin inspirerend. Moet iedereen dan die typische innovator zijn? Is dat het krachtige ideaalbeeld waar elke werker moet naar streven? Natuurlijk niet. Onze organisaties zouden duidelijk een gebrek aan stabiliteit en overlevingskansen vertonen, als alle werkers typische innovatoren zouden zijn. Te weinig mensen zouden bezig zijn met het borgen van de goede resultaten van innovatieprocessen. Te weinig mensen zouden de dagelijkse werking, het gewone levensritme van de organisatie soigneren. Innoveren is een kernproces – maar het is 'maar één' kernproces in het geheel van een organisatie.

Toch is er een goed argument om heel bewust in te zetten op werkers met innoverende grondhoudingen en competenties. Om er aandachtig ruimte en ontwikkelingskansen voor te scheppen. We rekenen maatschappelijk innoveren tot een kernopdracht van het sociaal-culturele werk. Dat betekent dat elke sociaal-culturele organisatie zich op elk moment de vraag moet stellen of haar praktijken nog voldoende innoverende kracht hebben om de samenleving te veranderen in de richting die de missie van de organisatie aangeeft. Aangezien die samenleving snel verandert op alle vlakken en niveaus, lijkt het aannemelijk dat er altijd weer momenten komen waarop die vraag negatief moet beantwoord worden. Het is op die momenten dat een organisatie zich echt uitgedaagd weet om vernieuwende praktijken een kans te geven. Daarvoor heeft ze wel werkers nodig met een geschikte grondhouding en competenties.

Bij voorkeur heeft iedere sociaal-cultureel werker iets van een innovator in zich. Bij voorkeur is iedere werker bereid om de reflectie te voeren over zijn innoverende grondhouding en competenties en om er zich verder in te bekwamen. Ieder op zijn eigen niveau, in zijn eigen gebied, binnen zijn eigen comfort- en stretchzones. Je grondhouding en je competentie om te innoveren kan je namelijk bewust ontwikkelen. Je kan er over leren. Je kan er stappen in zetten. Je kan als organisatie de verschillen tussen werkers op het vlak van innoveren misschien maar beter zichtbaar maken en waarderen. Een team kan er gezonde en uitdagende balansen in vinden. Balansen die recht doen aan werkers die aarzelend en onzeker bezig zijn met innoveren, en tegelijk recht doen aan werkers die voluit en met overgave innoveren. Het kader dat we hieronder verder ontwikkelen, kan helpen om daar bewust op in te zetten.

Voor alle duidelijkheid: met de term 'werkers' verwijzen we hier naar iedereen die sociaal-culturele praktijken ontwikkelt en draagt. In de breedst mogelijke betekenis. Dat kan zijn als professional, als vrijwilliger, maar evengoed als burger die zelf een sociaal-cultureel initiatief neemt.

Tripel-B-werkers: Bewogen – Bevlogen – Beweeglijk

Werkers vallen niet te vatten in lijstjes. Nooit. Een opsomming van wat ze kunnen, kennen of zijn volstaat nooit om de unieke 'gestalt' te beschrijven die verschijnt als je met zo'n werker praat of als je hem ziet werken. Toch proberen we hier een drietal begrippen die typisch zijn aan deze gestalt van innovatoren, in hun samenhang neer te zetten. Begrippen die in de kern proberen te vatten hoe ze als innovator in de wereld en in praktijken staan. Het gaat niet om begrippen die objectief vast te stellen zijn. Het gaat om voertuigen van de taal. Het zijn kapstokken die een gesprek en een reflectie over de eigen aard van innoverende werkers mogelijk maken. Voor we ingaan op die drievoudige kapstok, maken we eerst een kleine omweg om de begrippen 'grondhouding' en 'competenties' en de verhouding daartussen in perspectief te zetten.

EEN VOORSPEL OVER GRONDHOUDING EN COMPETENTIES

In het laatste decennium is er nogal wat aandacht gegaan naar het begrip 'competentie'. Met 'competentie' wordt bedoeld een kunde – een stabiele vorm van performant gedrag waarin kennis, vaardigheid en attitude geïntegreerd samen spelen in functie van wat nodig is in concrete werksituaties. Men formuleert concrete, objectief observeerbare indicatoren die dit performante gedrag ook kunnen aantonen. Op die manier functioneert het begrip 'competentie' perfect in de mechanische visie op organisaties, zoals in het vorige hoofdstuk geschetst. Competenties worden inzetbare eigenschappen van werkers, functioneel te beschrijven, te ontwikkelen of te gebruiken om de machine perfect te laten lopen. Competenties passen in lijstjes en tools, zijn af te vinken en te managen. Het zijn – om het wat respectloos te formuleren – de losse blokjes waaruit werkers zijn opgebouwd.

We willen hier een meer holistische kijk op de werker bepleiten (Van den Eeckhaut, 2011). Competenties van werkers krijgen pas betekenis vanuit 'een manier van zijn' en midden in 'concrete praktijken'. Of anders gezegd: ze worden bepaald en georiënteerd door de grondhouding én ze krijgen pas zin in de context van reële situaties waarin de werker te handelen heeft. Dat is het uitgangspunt, dat we hier verder ontwikkelen.

Dat competenties hun betekenis en oriëntatie krijgen in de grondhouding van werkers, komt zelden aan bod in managementcontexten of in officieel personeelsbeleid. 'Een manier van zijn' is te vaag, te intuïtief, te ongrijpbaar, te weinig objectief. Toch herkennen we de echt goede werker vaak vooral aan zijn 'manier van zijn'. Aan hoe hij aanwezig is in het handelen. Aan hoe hij zijn rol of functie draagt. Aan hoe hij weet op te gaan in zijn werk. Aan de kracht of de energie die hij in zijn werk ontwikkelt. Aan de grondhouding die in zijn handelen zichtbaar wordt. Intuïtief weten we dat allemaal. We drukken dat ook uit in zinnetjes als "die heeft het echt" of "dat is een volbloed sociaal-cultureel werker". Het begrip 'grondhouding' laat zich nog het best definiëren als een dynamisch samenspel tussen expliciete waarden waar de werker uitdrukkelijk voor staat, impliciete vooronderstellingen en waarden die zijn handelen onbewust sturen en die pas zichtbaar worden in dat handelen, en typische handelingspatronen en reflexen die eigen zijn aan de werker (Van den Eeckhaut, 2005, p. 189). Zo komt het dat eenzelfde competentie een andere oriëntatie meekrijgt al naargelang vanuit welke grondhouding ze werkzaam is.

Neem bijvoorbeeld de competentie 'een vergadering kunnen leiden'. Als deze competentie wordt ingezet vanuit de grondhouding van Tinne, een bedrijfsmanager, dan vertaalt zij die bijvoorbeeld heel expliciet in 'vergaderingen kort en efficiënt kunnen houden', in 'iedereen zo snel mogelijk meekrijgen in de strategie van het bedrijf en alle neuzen in de zelfde richting zetten'. Strategisch handelen, snelheid en beheersing vormen de boventoon. Impliciet spreekt uit het gedrag van Tinne de grote bekommernis voor winst: kostbare vergadertijd spaar je beter uit, zelfs als dat ten koste gaat van

betrokkenheid. Hiërarchie zal weerstanden uiteindelijk wel overwinnen. Maar dat wordt niet met zoveel woorden gezegd. Tinne is er trouwens erg gevoelig voor dat ze haar hiërarchische positie ten volle respecteren. Zij heeft het gevoel dat haar mening daardoor ook echt zwaarder moet wegen in beslissingen. Zij heeft vroeger zelf ook altijd geaccepteerd dat de mening van haar meerderen meer gewicht had.

Vanuit de grondhouding van de sociaal-cultureel werker ziet de oriëntatie van de competentie er misschien anders uit. Fred leidt de vergadering expliciet vanuit de 'zorg dat iedereen ten volle kan participeren en mee kan sturen' of vanuit de ambitie om 'hoe dan ook samen tot een gedragen besluit te komen'. Hier staat democratisch handelen en het respect voor de eigenheid en ontwikkeling van elk lid van het team centraal. Sociaal-cultureel werkers laten zich namelijk in hun grondhouding op zijn best expliciet leiden door de drijfveren van de sociaal-culturele methodiek: het ontwikkelen van een eigen identiteit, het bevorderen van sociale integratie en maatschappelijke participatie en de opbouw van een democratische, duurzame en inclusieve samenleving (Baert, Ketelslegers, & De Vriendt, 2003, p. 4). In de manier waarop hij de vergadering leidt, zie je dat hij heel gevoelig is voor genderpatronen. Hij nodigt vrouwen meer uit om hun gedacht te zeggen, terwijl hij dat van mannen blijkbaar vanzelfsprekend vindt. Als het spannend wordt in een vergadering, reageert hij zelf heel dikwijls met humor. Humor werkt ontladend.

Competenties krijgen betekenis in het handelen en misschien nog meer in het gesprek over dat handelen in praktijken. Competenties zijn voertuigen van de taal, een taal die poogt om het complexe handelen betekenisvol te ordenen en te begrijpen. Formuleringen zijn altijd ietwat arbitrair en nooit objectief. Ze hebben weinig inhoud of betekenis van zichzelf. Ze krijgen die betekenis pas echt midden in de context waarin ze worden ingezet of in het gesprek achteraf. Een valkuil schuilt er immers wanneer men competenties beschouwt als contextloze 'eigenschappen of vaardigheden' van mensen. Eigenschappen of vaardigheden die mensen 'hebben' of 'niet hebben' en die je als verworven kunt markeren. Een competentie krijgt altijd maar echt betekenis als je ze contextualiseert: het is pas in reële praktijken dat je relaties kan leggen tussen competenties en het heel concrete handelen. Nemen we weer het voorbeeld van de competentie 'een vergadering kunnen leiden'. Werkers kunnen dan misschien wel op een behoorlijke wijze een vergadering leiden van bijvoorbeeld collega's in het team, maar misschien slaan ze tilt als ze een vergadering van ministers moeten leiden, of geraken ze helemaal gefrustreerd tijdens een vergadering van arbeiders in de bouw. Dit omdat hun gewone aanpak en hun gewoon taalgebruik in beide contexten absoluut niet volstaan om er een boeiende bijeenkomst van te maken.

Met deze korte introductie op de gebruikte begrippen, kunnen we aan de slag om scherper in beeld te brengen wat typische innovatoren in sociaal-culturele praktijken kenmerkt, vanuit welke grondhouding ze processen van innoveren op gang brengen en voeden en welke competenties ze inzetten om tot geslaagde innovaties te komen.

BEWOGEN, BEVLOGEN EN BEWEEGLIJK

Achter innoverende prakijken in het sociaal-cultureel werk zitten altijd werkers die er hun schouders onder zetten en die vanuit wie ze zijn en wat ze willen ook mee het uitzicht van de praktijken sterk bepalen. Dat kunnen vrijwilligers zijn, die vanuit hun organisatie aan de slag gaan. Mensen die als bij toeval of vanuit het niets met elkaar aan de slag gaan. Of dat kunnen professionals zijn die binnen het kader van hun job de ruimte krijgen om innoverende praktijken op te zetten. Zij zijn het die het proces van innoveren in gang zetten – en dus meestal niet de rationele argumenten of planningen en beslissingen. Analyse, ratio, planningen en beleid komen vaak pas in beeld als een proces al tot leven is gekomen. Zij dienen dan om de kwaliteit van het innoveren te ontwikkelen of om het proces van innoveren te verantwoorden. De echte motor van het proces van innoveren zit bij mensen die hun impulsen volgen, gedreven door hun manier van in de wereld staan. In gesprekken met deze innovatoren valt op dat ze innoveren vanuit een grondhouding die ze op een of andere manier schijnen te delen. We kunnen het typische ervan het beste vatten onder drie noemers: 'bewogen, bevlogen en beweeglijk'. Deze drie noemers sturen hun handelen, geven kleur en oriëntatie aan hoe ze hun competenties inzetten om nieuwe en vernieuwende sociaal-culturele praktijken vorm te geven.

BEWOGEN

Innovatoren zijn bewogen mensen. Ze worden gedreven door verontwaardiging. Door mededogen. Door rechtvaardigheidsgevoel. Door een kritisch ethisch bewustzijn dat bovenop een analytische kijk ook een emotionele respons

uitlokt. Ze worden in gang gezet om innoverende praktijken te ontwikkelen omdat ze zich oprecht geraakt weten. Omdat een maatschappelijke situatie naar hun aanvoelen grondig scheef is getrokken. Omdat mensen niet tot hun recht kunnen komen. Omdat ze verontwaardigd zijn door een onrechtvaardig deficit. Of door het onrecht dat spreekt uit praktijken en systemen, wetten en structuren. 'Indignez-vous' is niet toevallig de titel van het pamflet dat Stéphane Hessel (2010) publiceerde – de titel die door anders-globalisten en de Indignados vrijwel meteen in duizendvoud werd overgenomen en versterkt. Die verontwaardiging levert dus brandstof en energie voor vernieuwing. Innovatoren vertrekken daarbij heel vaak vanuit een persoonlijke ervaring, die een frustratie inhoudt met de huidige gang van zaken (Spinosa, Flores, & Dreyfus, 1997). Deze frustratie en bijhorende verontwaardiging worden paradoxaal genoeg verwerkt en omgezet in een beeld, een droom zelfs, over hoe de wereld er zou kunnen uitzien zonder deze frustratie.

Zo leidt verontwaardiging of rechtvaardigheidsgevoel tot het formuleren van een ambitie met de wereld of een ambitie om verandering te realiseren. Tot het verlangen om maatschappelijk te innoveren. Om nieuwe maatschappelijke spelregels te formuleren en ze ook echt ingang te doen vinden. Uit die bewogenheid spreekt een geloof dat het zin heeft om de samenleving te proberen te veranderen. Niet dat ze als dusdanig perfect maakbaar zou zijn, maar je kan en moet wel als burger en als groep of organisatie iets ondernemen om greep te krijgen op die samenleving: op de systemen, de structuren, de praktijken, op onze manieren van denken en spreken, onze cultuur, onze manier van leven. Die greep willen innovatoren krijgen om de samenleving bij te sturen en te verbouwen in de richting van menswaardige en rechtvaardige structuren en systemen. Om de samenleving in te richten op mensenmaat. Bewogen werkers rekenen het tot hun taak en volle verantwoordelijkheid om dat te doen.

BEVLOGEN

Innovatoren zijn bevlogen mensen. Ze drijven op passie en ze innoveren eenvoudigweg omdat ze het niet kunnen laten om iets nieuws te proberen. Omdat ze goesting hebben of de noodzaak voelen om wat misschien mogelijk is, ook echt te realiseren. Het geeft hen energie en voldoening. Ze zijn er trots op. Elke innovator krijgt daardoor iets 'obsessioneel', dat soms zelfs als bedreigend wordt ervaren door zijn omgeving, die wel eens gericht is op conformiteit, op voldoen aan verwachtingspatronen en op stabiliteit. Evengoed werkt die 'obsessie' aanstekelijk: ze geeft anderen energie en enthousiasme, ze drijft anderen. Innovatoren nemen het risico om te doen wat zij moeten doen. Innovatoren dromen van iets en willen deze droom, deze fantasie ook waarmaken. Innovatoren zijn wars en dwars. Ze durven. Durven tegen de stroom ingaan. Durven iets te doen waar niemand op zit te wachten of waar niemand om vraagt. Zij weten dat er weerstand komt. Zij rekenen er zelfs op omdat ze weten dat die weerstand nodig is om hun ideeën sterk te maken en om henzelf sterker te maken in het realiseren ervan. Zij vinden creatief en ondernemend hun weg om de remmen en stoptekens heen omdat zij zich gepassioneerd vastbijten in hun droom, in hun ambitie.

Mislukkingen frustreren hen niet – integendeel: ze zijn de bron voor ideeën en energie om het anders en beter te doen. Innovatoren beseffen dat mislukkingen nodig zijn om er te geraken. Luc Hoebeke (2008, p. 6) zegt het als volgt: "Zijn ('de innovator' n.v.d.r.) ervaring van succes is niet dat zijn droom volledig verwezenlijkt wordt, maar dat door zijn inspanningen zijn droom verrijkt wordt met ervaringen, daardoor steviger wordt en daardoor een grotere kans van slagen krijgt." Innoveren wordt gevoed door een geloof dat er meer zou moeten kunnen, dat een bepaalde potentie zich nog niet echt realiseerde. Innovatoren kijken positief-kritisch naar het eigen werk en de eigen werking: weinig zelfgenoegzaam en bereid om te erkennen dat ze onmacht voelen of te kort schieten om wat ze als mogelijk, veelbelovend of aantrekkelijk aanvoelen ook echt te realiseren. Ze werken vanuit het besef dat er iets meer en iets anders mogelijk is. Ze willen echt goed zijn. Beter dan nu. Ze willen echt het best mogelijke realiseren.

BEWEEGLIJK

Innovatoren zijn beweeglijk. Ze hebben iets van kwikzilver. Soms heel letterlijk, in de vorm van een lichte hyperactiviteit. Maar vaak figuurlijk: ze duiken doorheen hun loopbaan telkens weer op op plekken waar maatschappelijk innoveren aan de orde is. Ze verbinden zich aan verschillende organisaties of projecten, zolang die maar bijdragen aan de maatschappelijke ambities en innovaties die voor hen van belang zijn. Ze bewegen zich voortdurend in netwerken. Vaak hebben ze een helder beeld van waar ze op langere termijn met de wereld naartoe willen. Zelf zijn ze te beweeglijk om lang op voorhand te weten welke rollen ze daar allemaal willen in spelen. Ze hebben het vertrouwen dat ze telkens weer opnieuw een plek zullen vinden van waaruit ze verder kunnen

werken aan die dromen. Dat vraagt van innovatoren een zekere houding van 'onthechting': zekerheid over de eigen loopbaan of over de planning van het leven zijn ondergeschikt aan de ambitie om iets te maken van de maatschappelijke innovatie die ze voor ogen hebben.

Ze zijn fundamenteel nieuwsgierig. Alles interesseert hen. Zeker wat rechtstreeks met hun werk of praktijken te maken heeft. Maar ook een hele waaier uit andere gebieden valt hen op. Boeit hen. Wetenschappen, literatuur, techniek, media, politiek, het kleine verhaal van mensen, het lokale reilen en zeilen – de volle breedte van het menselijke kunnen, kennen en zijn en alle verbindingen en analogieën daartussen. Ze pikken op. Ze bewegen als een radar door het leven: er verschijnt van alles op hun scherm en ze hebben van alles gezien, verkend, op waarde geschat, op mogelijkheden beoordeeld. Ze bewegen ook in hun hoofd: standpunten evolueren, ideeën ontwikkelen en raken verbonden. Van daaruit zien ze dat er meer mogelijk is: ze geloven in mogelijkheden en toekomst. Ze zien dat de werkelijkheid vaak in de weg staat, soms zelfs een echte obstructie vormt. Dit hoeft niet te leiden tot 'gezaag en gekanker' op de omstandigheden die alles zo moeilijk maken en dat is erg belangrijk als het gaat over innoveren. Dat is de respons van iemand die zelf weinig wil bewegen. Innovatoren ontwikkelen zelf de dynamiek om actief te onderzoeken wat een werker of een organisatie kan ondernemen om tot vernieuwende sociaal-culturele praktijken te komen of om ervaringen in geslaagde innoverende praktijken bewust uit te breiden en te verankeren. Door hun eigen beweeglijkheid brengen ze hun omgeving in beweging.

Competent dynamisch balanceren

Om de competenties die nodig zijn om te innoveren in beeld te krijgen, vertrekken we vanuit de vraag hoe processen van innoveren ervanuit het perspectief van werkers, kunnen uitzien. We vragen ons af hoe de ontwikkeling van een innoverende sociaal-culturele praktijk in realiteit kan verlopen. Wat er precies allemaal moet gebeuren om te innoveren. Welke taken werkers te doen hebben om te komen tot een idee en van een idee tot een geslaagde en geaccepteerde realisatie. Deze inzichten hebben we nodig om beter te verstaan wat werkers kunnen ondernemen om de innovatiekracht van sociaal-cultureel werk te versterken door een stroom van vernieuwende praktijken mogelijk te maken. Aan de hand daarvan kunnen we dan ook scherper formuleren welke competenties zij daarvoor moeten kunnen inzetten. We starten met een kerncompetentie die aan alle andere competenties vooraf gaat.

DE INNOVERENDE WERKER IS EEN LERENDE WERKER

Innoveren speelt zich af in open processen. Processen met een hoge mate van onvoorspelbaarheid. Ze zijn altijd dynamisch, soms echt grillig en kronkelend. Dat vraagt van werkers dat ze sterk geconnecteerd zijn met de processen en met de omgeving waarbinnen die zich afspelen. Dat ze echt sensitief zijn voor wat zich aandient. Ze moeten erin slagen om hun innoverende competenties verstandig en evenwichtig in te zetten in functie van wat op elk moment nodig is bij het innoveren. Nog meer moeten ze snel en adequaat kunnen reageren op veranderingen, verschuivingen. Op het onverwachte. Ze moeten weten om te gaan met de steeds weer nieuwe eisen die processen van innoveren aan hen stellen. Regelmatig betekent dit dat ze bij het innoveren in hun stretch-zone zitten: buiten het comfort van de competenties die ze al verworven hebben. Buiten het comfort van alle oplossingen en handelwijzen die ze al kennen en kunnen uit het verleden. Ze moeten on-the-job leren, vaak zelfs on-the-spot. Nu. Meteen. Al doende.

Innoverende werkers staan daarom permanent 'lerend' in de wereld. Dat leren ziet er vaak niet uit zoals we ons het leren klassiek voorstellen: doelgericht, systematisch, gepland, in speciale leercontexten. Het leren gebeurt door de aard van innoverende processen, meestal in de actie zelf. Door reflection-in-action (Argyris & Schön, 1974, Schön, 1990): in en tijdens het werken zelf reageert een werker op het onver-

wachte, door het opnieuw en vanuit een andere invalshoek betekenis te geven. Door actie-experimentjes te doen – door te testen wat werkt en wat beter is. Hij ontwikkelt zijn 'knowing-in-action' door ervaringen te integreren in zijn weten, vaak onbewust en vanzelfsprekend. Leren in contexten van innoveren gebeurt dus vaak onverwacht, onbewust en ongeordend. Daardoor beschikt de innoverende werker over een ietwat onoverzichtelijke 'wolk van weten': beweeglijk, vol dynamische structuren die wisselen in functie van wat nodig is. Veel van de kennis die werkers creëren en opslaan tijdens het innoveren is 'stil', onbewust of ontastbaar ('tacid knowledge'). Ze is zeker niet zomaar vanzelfsprekend te expliciteren of over te dragen aan anderen. Ze is in zeker zin ongeordend en ontoegankelijk – en toch is ze voortdurend werkzaam in het handelen van innoverende werkers.

Dat lerend in de wereld staan, vertaalt zich ook in regelmatige 'reflection-on-action', volgens Argyris en Schön. Dat zijn de momenten waarop een werker terugkijkt op zijn acties en op de effecten ervan. Op het verloop van processen. Op de werkzaamheid van oplossingen. Dat zijn momenten waarop een werker handelingsregels explicieter maakt. Inzichten formuleert. Strategieën ordent en benoemt. Het zijn momenten waarop hij zijn aanpak verbetert door hem te verwoorden en door expliciet, bewust en gericht naar alternatieven te zoeken. In zijn kern is de innoverende werker dus een 'reflective practitioner' (Schön, 1990): iemand die praktijken ontwikkelt in een voortdurend reflectieve verhouding met die praktijken.

FASEN VAN INNOVEREN EN BIJHORENDE COMPETENTIES

Innoveren wordt vaak voorgesteld als een lineaire opeenvolging van vaste fasen (Verdonschot, Keursten, & van Rooij, 2009, p. 21). Modellen die bestaan uit verschillende stappen die je best netjes na elkaar neemt als je tot innoverende activiteiten of producten wil komen. Zeker bij het ontwikkelen van productinnovaties of marktinnovaties kan zo'n fasemodel ongetwijfeld nuttig zijn. Het zet heel netjes op een rij wat er allemaal aan de orde is. Het maakt innoveren als bedrijfsproces of organisatieproces planbaar en stuurbaar. Dit soort schema's is bovendien heel werkzaam om een aanvraagdossier op te maken of om de rapportering op te baseren.

Er ontstaat wel een probleem als werkers innoverende processen in de context van sociaal-culturele praktijken ook effectief op zo'n strikt lineaire manier zouden aanpakken. De eerste reden ligt juist in die eigen aard van innovatieprocessen. Er is tijd nodig, er mogen mislukkingen zijn, er moet ruimte zijn om ideeën uit te wisselen, er is gedrevenheid van mensen nodig. Het toeval speelt altijd wel een rol. Bovendien – en dat is een tweede reden – zijn de praktijken die werkers ontwikkelen noodzakelijk mee gestuurd door de inbreng van deelnemers, partners en doelgroepen. Ze spelen zich af in open contexten die moeilijk voorspelbaar zijn en onverwacht reageren. Ze laten zich dus niet vlotjes lineair sturen: mensen en groepen hebben zelf inbreng, ze nemen zelf verantwoordelijkheid op, ze hebben zelf ambities en plannen en oplossingen – en dat is goed. Daarom kunnen werkers innoverende processen in sociaal-culturele contexten meestal ook niet helemaal netjes afwikkelen volgens een lineair schema. Er bestaat geen strikte volgorde die leidt tot waar ze willen geraken.

We willen het handelen van werkers in innoverende processen dan ook liever voorstellen als een 'iteratief proces'. Iteratieve processen werken anders dan lineaire processen. Het zijn processen waarbij je telkens opnieuw dezelfde cyclus van fasen doorloopt, waarbij je telkens weer dezelfde fasen verder door ontwikkelt om elke keer opnieuw binnen elke fase dichter te komen bij wat je wil. Door te herhalen en telkens opnieuw te herhalen, benader je het meest optimale resultaat. Dat is zo omdat bij het werken aan elke fase altijd weer nieuwe ideeën, andere informatie en inzichten opduiken die invloed hebben op alle andere fasen. In een iteratieve visie op innovatieve processen is elke fase in feite maar helemaal doorgewerkt, op het moment dat het gehele proces afloopt.

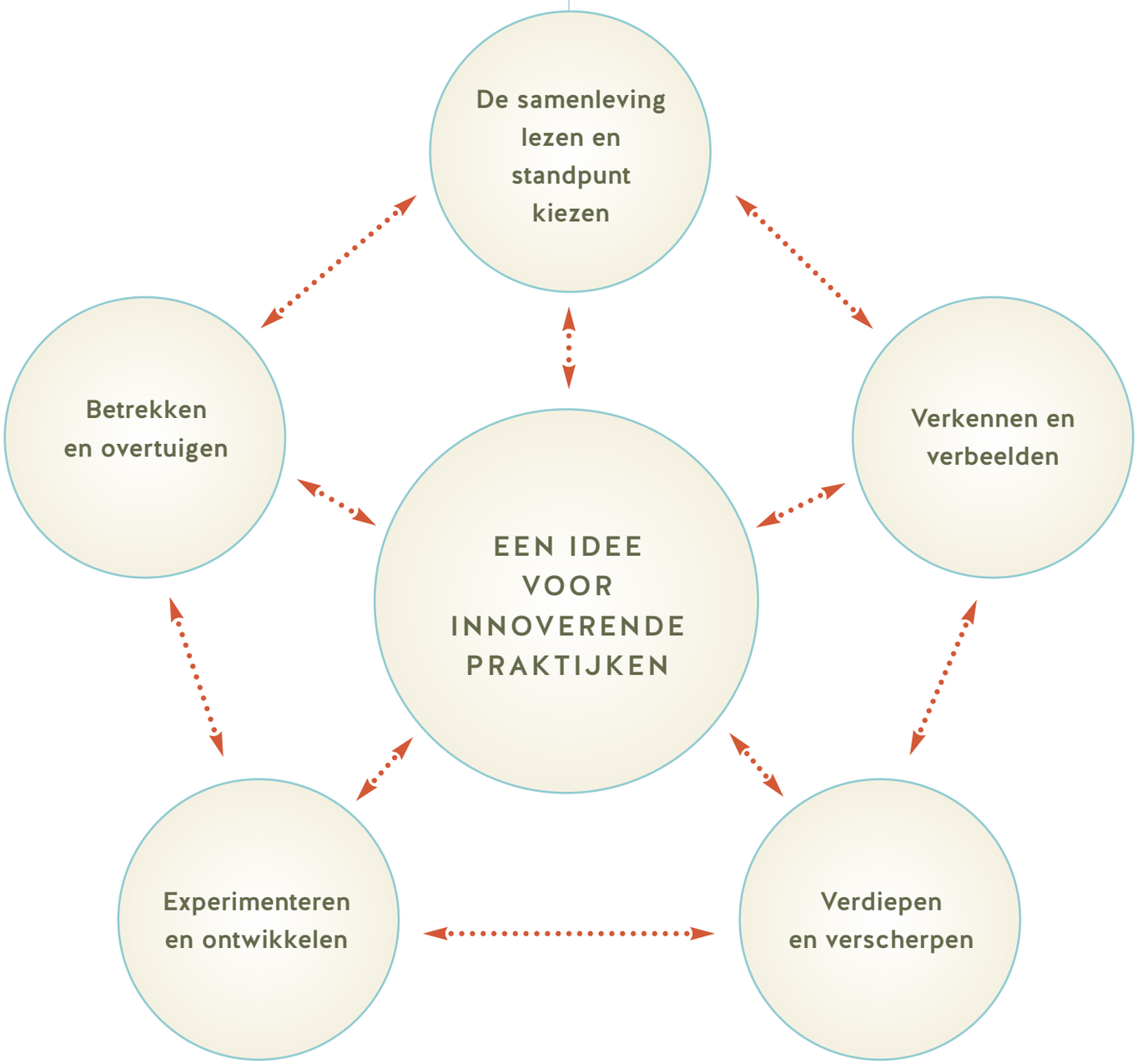
De uitdrukking 'dynamisch balanceren' verbeeldt perfect wat we daarmee bedoelen: waar je bij een lineair proces de verschillende fasen netjes na elkaar doorloopt – en dus 'stapt' of voortbeweegt zoals op een treinspoor – 'balanceer' je in iteratieve processen voortdurend actief en dynamisch tussen de verschillende fasen, zonder dat één fase al helemaal perfect is afgesloten. Bij elke passage langs een fase wordt deze iets verder ontwikkeld, wordt ze weer iets verder verhelderd en verder bijgestuurd. Elke stap die je zet in een fase heeft weer invloed op hoe je de andere fasen ontwikkelt.

Daarmee raken we een eerste competentiegebied aan voor innoverende werkers. Innoverende werkers kunnen dynamisch balanceren tussen de verschillende fasen van innove-

ren. Ze weten zichzelf en alle betrokkenen soepel en flexibel te sturen doorheen dit hele proces. Ze kunnen op elke moment afwegen wat er nodig is als volgende stap. Ze kunnen een fase nog even open laten om ze later verder in te vullen. Ze kunnen het hele proces doelgericht en vasthoudend op het spoor houden.

Innoverende processen, waarbij we gericht een idee ontwikkelen tot een werkzame en gedragen sociaal-culturele praktijk, stellen we voor aan de hand van onderstaand schema.

Toch is de volgorde in het schema ook niet helemaal toevallig of willekeurig. Er zit een heldere logica in die werkers ook kan helpen om structuur en richting te geven aan het gehele proces van innoveren. Ze kunnen de verschillende fasen niet strikt in een volgorde afhandelen, maar ze proberen doorheen het hele proces hun focus op vragen en thema's wel systematisch in die volgorde te verleggen en te verschuiven. Dat betekent dat ze in het begin van innoverende processen inderdaad meer aandacht zullen besteden aan bijvoorbeeld het lezen van de samenleving of aan het



opzoeken van inspirerende bronnen en het verbeelden van een toekomstige praktijk. Geleidelijk aan besteden ze meer aandacht aan verdiepen, verscherpen of aan experimenteren, om ten slotte ook de omgeving te betrekken en ze ervan te overtuigen de innoverende ideeën uit te voeren of op grotere schaal te implementeren. Op elk moment zijn de andere fasen aanwezig op de achtergrond: op elk moment kunnen werkers op nieuwe elementen stuiten, die hun denken weer opentrekken of hun focus doen verschuiven, zodat ze ook de uiteindelijke aanpak nog wijzigen. We gaan verder in op de betekenis van elk van deze fasen uit dit iteratief model. In de tekst wordt meteen ook duidelijk welke competenties daarvoor nodig zijn.

DE SAMENLEVING LEZEN EN STANDPUNT KIEZEN

Maatschappelijk innoveren veronderstelt een sterke betrokkenheid op de samenleving vanuit een normatieve verhouding. In deze fase van innoveren staat het waarnemen van wat er in de samenleving gebeurt, centraal. Het zien van tendensen en trends, het analyseren van mechanismen en systemen die leiden tot uitsluiting, onrecht, machtsspel. Deze observaties en analyses moeten beoordeeld worden vanuit de missie van de organisatie en vanuit de maatschappelijke doelen van werkers of vrijwilligers. Dat leidt tot een standpunt. Een keuze. Het leidt tot een doorleefde verhouding vanuit waarden en geraaktheid. Maatschappelijk innoveren start immers met de ambitie om echt iets te veranderen vanuit die missie en geraaktheid. De ambitie om een maatschappelijk antwoord te formuleren op een belangrijke kwestie.

Hiervoor hebben werkers een aantal competenties nodig. Ze moeten uiteraard kunnen 'lezen' wat er in de samenleving aan de hand is. 'Lezen' is hier te verstaan in de betekenis van observeren, verzamelen, betekenis geven en het verhaal zien. Innoverende werkers maken daar bewust en voortdurend voldoende tijd voor. Ze zien dat als een echt onderdeel van hun werk of engagement. Ze nemen de tendensen waar, de maatschappelijke fenomenen, de onderliggende structuren en mechanismen. Werkers kunnen die stromen en structuren analyseren en het grotere plaatje onderzoeken vanuit een helikopterperspectief. Ze kunnen zien hoe de regels in de samenleving werken. Ze zien de regels achter de regels. Werkers kunnen ten slotte hun inzichten en analyses normatief afwegen vanuit de missie van de organisatie en een eigen referentiekader.

VERKENNEN EN VERBEELDEN

In deze fase gaat het om heel breed verkennen en om verbeelden hoe de toekomst er kan uitzien. Dat begint met denken en ontwikkelen in alle richtingen, met alle mogelijkheden nog open. Ideeën opsporen, verbeelden en verbinden. Inspiratie zoeken in andere praktijken, in metaforen of analogieën, in verhalen. Ongericht grasduinen. Zwerven - soms letterlijk. In deze fase van het proces worden juist nog geen keuzes gemaakt, alleen mogelijkheden gezocht, liefst zo breed en verrassend mogelijk. Het gaat over de geest open houden en met die open geest alle kanten uitgaan, alle grenzen verkennen. Net die grenzen kunnen interessant zijn: grenzen inspireren én dagen uit om ze te doorbreken. Wilde ideeën formuleren is de boodschap: ideeën die nog niet meteen worden afgeblokt door een 'ja maar'. Associëren. Groot denken. Combineren. Creatief denken. 'Wolkdenken' als een wat chaotische manier van alle kanten uit denken, net zoals wolken ook naar alle kanten kunnen opbollen. Werkers laten zich door het ene naar het andere leiden. Wat ze intuïtief of emotioneel belangrijk of de moeite vinden, zijn hier belangrijke drijfveren. Het denken wordt vooral geleid door wat echt aantrekt. Vanuit die veelheid komt het erop aan om zich een andere toekomst te kunnen verbeelden. Om te zien hoe concrete praktijken een voorafbeelding kunnen zijn van andere regels en dus nieuwe maatschappelijke regels kunnen installeren. Of andersom: om nieuwe en gewenste regels voor de samenleving te vertalen naar beelden over mogelijke en werkbare praktijken. Het resultaat moet zijn dat er heel veel op tafel ligt: mogelijkheden, beelden, sporen, een plejade aan inspirerende ideeën en verbeeldingen.

De competenties die hierbij horen zijn divers. Innoverende werkers kunnen creatief een andere toekomst verkennen en verbeelden, dat is de essentie. Ze kunnen vertrekken vanuit de huidige maatschappelijke werkelijkheid om mogelijke, alternatieve toekomsten te zien of te bedenken. Ze kunnen wegwijzers zien in wat nu al bestaat. Wegwijzers die kunnen leiden naar gewenste maatschappelijke spelregels. Ze kunnen in het heden al de sporen van de toekomst herkennen en verkennen. Zij kunnen zich laten inspireren door wat elders bestaat. Ze kunnen creatief denken en zoeken. Maar zij kunnen zich ook radicale breuken voorstellen. Ze kunnen een samenleving zien die de bestaande toestand fundamenteel uitdaagt en kunnen zich voorstellen hoe de samenleving er kan uitzien als veranderde spelregels werkzaam zijn. Zij kunnen de toekomst visualiseren in beelden waar ze echt

naar toe kunnen werken. Zij kunnen voor zichzelf de omstandigheden creëren om tot die innoverende ideeën te komen.

VERDIEPEN EN VERSCHERPEN

Werkers pikken uit de vele breed geformuleerde denksporen net die ideeën, die appelleren: ideeën die iets hebben en die aanspreken. 'Verdiepen en verscherpen' betekent dat ze een waardevol idee verder gaan structureren en vooral veel concreter verbeelden. Ze geven het idee verder vorm in een samenhangend concept: een helder beeld over hoe hun idee er in de praktijk kan uitzien, een beeld dat ze ook behoorlijk aan mensen kunnen uitleggen aan de hand van de 'missie' en bijhorende principes of de globale aanpak. Ze formuleren de essentie ervan heel scherp, zodat ze heel goed kunnen verantwoorden wat de bedoeling of de missie van het idee juist inhouden.

Ze maken het verschil met bestaande praktijken scherper. Ze onderzoeken de meerwaarde ervan. Ze verhelderen de sterktes én de uitdagingen of zwaktes. Het bedachte concept is het frame waarbinnen een meer concrete blauwdruk ontwikkeld wordt. Een blauwdruk voor een haalbare innoverende sociaal-culturele praktijk. Die blauwdruk bevat vooral een concretisering van 'de actie': wat gaat er precies gebeuren? Wat zijn de contouren van een mogelijk draaiboek? Wie zal de precieze doelgroep zijn? Wie mogelijke partners? Welke methode kan er toegepast worden? Welke visie is er op het tijdsverloop of de begeleiding? Op welke schaal wordt de praktijk gerealiseerd? Welke mogelijke problemen of weerstanden kunnen op welke manier overwonnen worden?

Ook in deze fase zijn bepaalde competenties nodig. Innoverende werkers kunnen een goed innoverend idee omzetten in een helder en werkbaar concept en een blauwdruk voor een sociaal-culturele praktijk. Dat betekent dat ze concepten helder kunnen formuleren en structureren en dat ze er de essentie zichtbaar van kunnen maken. Ze kunnen een concept verder door vertalen naar concrete praktijken. Ze kunnen zich heel concreet voorstellen hoe ze die kunnen aanpakken én hoe die praktijken er zouden kunnen komen. Ze kunnen scherp omschrijven wat er precies nodig is om die praktijken werkzaam te maken.

EXPERIMENTEREN EN ONTWIKKELEN

Op basis van zo'n concept en blauwdruk kunnen dan 'proeftuinen' aangelegd worden: gerichte experimenten die dienen om ten volle de potentie van het idee te verkennen en te ontwikkelen, door sturen en bijsturen, door het verstandig verder ontwikkelen van methoden en door de randvoorwaarden verder te verkennen en te bespelen. Het is van essentieel belang om te kunnen 'uitstaan' dat het nog niet meteen goed loopt of dat het allemaal nog niet helemaal scherp omschreven is en dat geleerd wordt van 'falen' of 'rakelingen'. Verbeteren doen werkers door volop in te zetten op 'kwaliteitsontwikkeling'. Door kritisch te evalueren en voortdurend bij te sturen, worden methoden en inzichten verdiept en bijgesteld. De handelwijze wordt verder verhelderd en geëxpliciteerd. Er vindt review plaats door collega's of gebruikers, successen en succesjes worden getoond en aan analyse onderworpen om ze te kunnen versterken. De methode wordt communiceerbaar gemaakt. De randvoorwaarden worden expliciet in kaart gebracht. Het resultaat is een concreet handelingsplan, een heldere beschrijving van de methode of een werkende proeftuin. Hiermee kunnen werkers duidelijk weergeven hoe de innoverende praktijken in de toekomst kunnen verlopen.

Volgende competentie sluit hierop aan: innoverende werkers kunnen innoverende experimenten ontwerpen, uitvoeren, bijsturen en expliciteren tot een coherente methodiek. Ze kunnen de omstandigheden creëren waarbinnen die praktijken een behoorlijke kans op slagen hebben. Ze kunnen een functioneel en ondersteunend netwerk rondom experimenten ontwikkelen. Ze kunnen positief-kritisch leren van deze praktijken, en ze op basis daarvan ook verbeteren en bijsturen. Ze kunnen deze experimentele praktijken expliciteren in een sterk verhaal. Een verhaal dat de doelen en missie helder verbindt met methoden en handelingsprincipes.

BETREKKEN EN OVERTUIGEN

Innoveren gaat over nieuwe ideeën ontwikkelen tot ze echt bruikbaar zijn. Maar dat is vaak niet voldoende. Werkers moeten hun nieuwe praktijken altijd realiseren in een omgeving – een organisatie, een buurt of een netwerk. Vaak vertoont die omgeving een zekere weerstand of logheid tegen de voorgestelde vernieuwende praktijken. Organisaties en systemen zijn zelden vanuit zichzelf innoverend of snel geneigd nieuwe manieren van werken aan te nemen - integendeel: ze proberen een bestaande toestand te behouden. Daarom is de fase 'betrekken en overtuigen' van cruciaal belang voor het welslagen van innoverende praktijken.

In deze fase gaat het erom de omgeving mee te krijgen in het verhaal van innoveren en innovaties.

Het is dus een verhaal met twee lagen. De eerste laag gaat over het betrekken van de omgeving in het proces van innoveren zelf. Het gaat erom de omgeving ervan te overtuigen dat het zinvol en waardevol is om te innoveren. Het gaat erom een welwillend netwerk of een betrokken organisatie te bewerkstelligen: een omgeving die geïnteresseerd is in wat er gebeurt, die er ruimte en ondersteuning voor wil bieden. Het gaat erom dat de andere medewerkers zich betrokken voelen bij het ontwikkelen en innoveren. De tweede laag gaat over het betrekken bij, en overtuigen van, het concrete idee. Werkers moeten hun concrete plan als het ware 'verkocht' krijgen. Dat is niet altijd vanzelfsprekend. De organisatie moet ervan overtuigd geraken om echt mensen en middelen te mobiliseren. Er moet ruimte voorzien worden voor vorming, zodat andere medewerkers met vertrouwen de vernieuwende praktijken kunnen 'adopteren'. Het vernieuwende moet zijn plaats krijgen in het reguliere. Dat betekent dat werkers heel helder moeten maken wat de maatschappelijke meerwaarde en de meerwaarde voor bijvoorbeeld de eigen organisatie of de partners en wijdere omgeving, precies kan zijn. Dat veronderstelt een sterke analyse van alle stakeholders op basis waarvan het proces van overtuigen slim kan worden voorbereid en aangepakt. Met als resultaat een sterk communicatie-of overtuigingsplan.

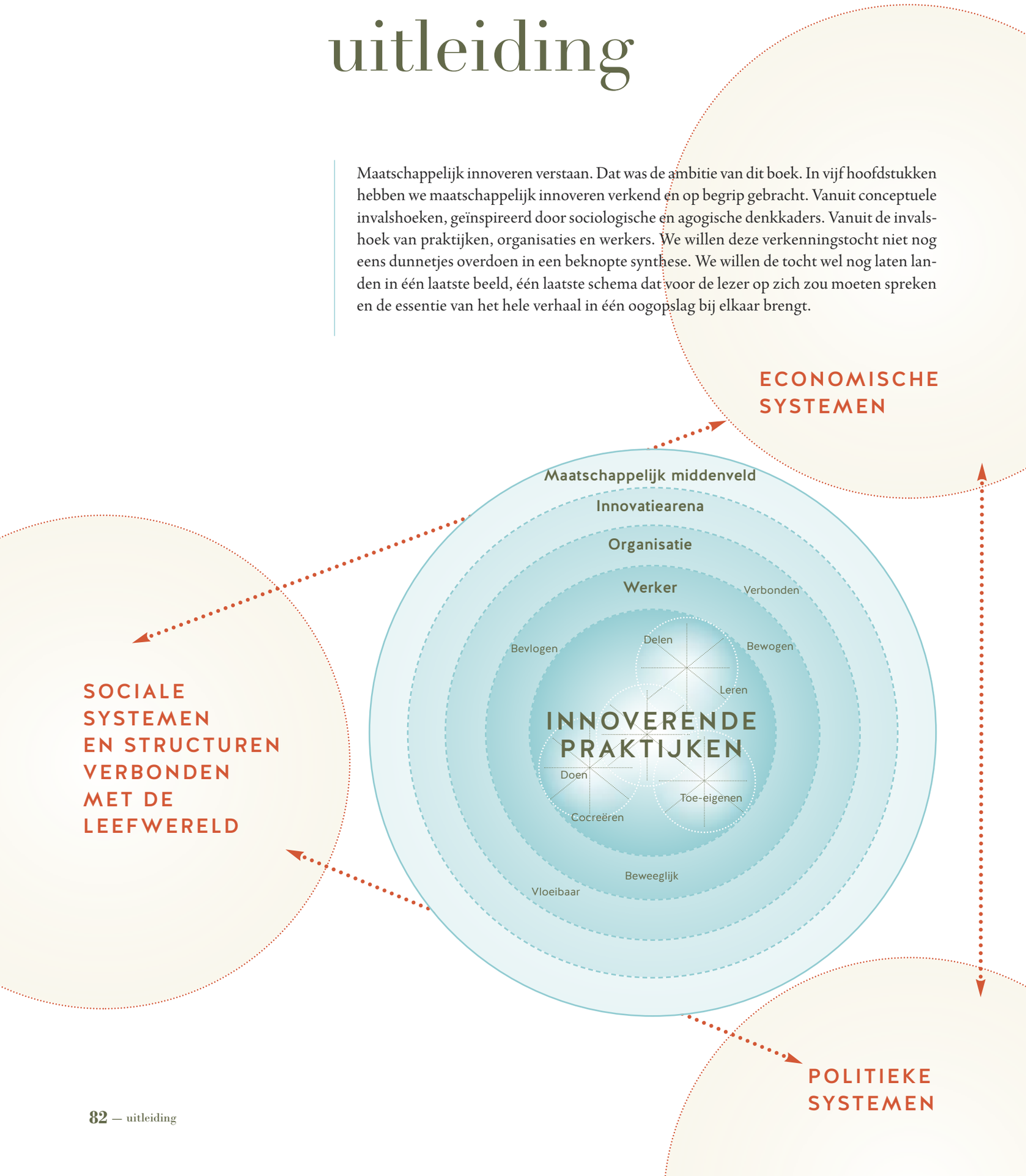
Die dubbele laag weerspiegelt zich uiteraard ook in de benodigde competenties. Innoverende werkers kunnen de omgeving betrekken bij het proces van innoveren en deze omgeving ervan overtuigen om in te zetten op werkzame innoverende praktijken. Ze kunnen ruimte scheppen voor sociale leerprocessen in functie van innoverende praktijken. Ze kunnen mensen inspireren en ondersteunen bij hun pogingen om innoverende praktijken te ontwikkelen. Ze kunnen anderen meenemen in vernieuwingsprocessen en experimenten. Innoverende werkers kunnen ook werkzame innovaties aantrekkelijk maken voor de omgeving. Ze kunnen de omgeving overtuigen van de zin van experimenten. Ze kunnen netwerken inzetten om geslaagde experimenten op te schalen. Ze kunnen hun werkwijze en benodigde competenties delen in praktijkgemeenschappen. Ze weten hun ideeën verkocht te krijgen en middelen te genereren. Ze kunnen helder en doelgericht communiceren met alle stakeholders.

Competenties om te innoveren

- → Innoverende werkers kunnen permanent reflectief leren in de praktijken zelf.
- → Innoverende werkers kunnen dynamisch balanceren tussen de verschillende fasen van innoveren.
- → Innoverende werkers kunnen de samenleving lezen en een normatief standpunt innemen vanuit de missie van hun organisatie en hun eigen referentiekader tegenover de ontwikkelingen die ze observeren.
- → Innoverende werkers kunnen creatief een andere toekomst verkennen en verbeelden.
- → Innoverende werkers kunnen een goed innoverend idee omzetten in een helder en werkbaar concept en een blauwdruk voor een sociaal-culturele praktijk.
- → Innoverende werkers kunnen innoverende experimenten ontwerpen, uitvoeren, bijsturen en expliciteren tot een coherente methodiek.
- → Innoverende werkers kunnen de omgeving betrekken bij het proces van innoveren en deze omgeving ervan overtuigen om in te zetten op werkzame innoverende praktijken.

uitleiding

Maatschappelijk innoveren verstaan. Dat was de ambitie van dit boek. In vijf hoofdstukken hebben we maatschappelijk innoveren verkend en op begrip gebracht. Vanuit conceptuele invalshoeken, geïnspireerd door sociologische en agogische denkkaders. Vanuit de invalshoek van praktijken, organisaties en werkers. We willen deze verkenningstocht niet nog eens dunnetjes overdoen in een beknopte synthese. We willen de tocht wel nog laten landen in één laatste beeld, één laatste schema dat voor de lezer op zich zou moeten spreken en de essentie van het hele verhaal in één oogopslag bij elkaar brengt.



Maar maatschappelijk innoveren verstaan is op zich niet genoeg. Maatschappelijk innoveren ligt aan de historische bronnen van het sociaal-cultureel werk en blijft een permanente opdracht van organisaties, werkers en praktijken vandaag. Dat we vandaag leertrajecten opzetten hierrond, dat we studie en onderzoek doen naar het fenomeen, dat innoveren zo hoog op de maatschappelijke agenda wordt gezet, is een teken van de tijd van nu. Het betekent dat maatschappelijk innoveren niet zo vanzelfsprekend loopt als we zouden wensen. Het betekent dat samenleving en overheid er niet altijd even sterk van overtuigd zijn, dat we dit als werkveld ook echt waarmaken. Dat werkers en organisaties op zoek zijn naar hoe ze aan die maatschappelijke opdracht kunnen voldoen. Het betekent dat er werk is aan de toekomst.

Hopelijk kan jij als lezer die toekomst herkennen in hoe we de gedachtegangen doorheen dit hele boek ontwikkeld hebben. Hopelijk kan jij je als innovator verbeelden hoe sociaal-cultureel werk in de toekomst zijn kracht op het vlak van maatschappelijk innoveren ten volle kan ontplooien. Hoe je als werker in het sociaal-cultureel werk of in een belendende sector, als sympathisant of vrijwilliger, als vertegenwoordiger van een administratieve of politieke overheid kan bijdragen aan innoverende praktijken en maatschappelijk innoveren.

Wij willen werkers in ieder geval uitnodigen én uitdagen om hun grondhouding en competenties op het vlak van maatschappelijk innoveren verder te ontwikkelen. Wij willen organisaties, hun besturen en leidinggevenden in ieder geval uitnodigen én uitdagen om echt het gesprek aan te gaan over hoe zij kunnen bijdragen aan maatschappelijk innoveren. Wij willen de vele actoren in het maatschappelijk middenveld en de innovatiearena uitnodigen én uitdagen om het sociaal-cultureel werk als ernstige en betrouwbare partner tegen te komen in maatschappelijke leerprocessen. En we willen de overheden uitnodigen én uitdagen om een beleid te voeren dat sociaal-culturele organisaties en praktijken werkelijk ondersteunt in hun ambitie om de samenleving te voeden met praktijken en leerprocessen die leiden tot een meer duurzame, inclusieve en democratische samenleving. De publicatie ‘Versterken’ bevat daarvoor tal van hefbomen; de publicatie ‘Vertellen’ een plejade aan inspirerende praktijken.

bibliografie

Argyris, C., & Schön, D. (1974). *Theory in practice: Increasing professional effectiveness.* San Francisco: Jossey Bass.

Baert, H., Ketelslegers, B., & De Vriendt, J. (2003). *Wat is een sociaal-culturele methodiek.* Brussel: Socius.

Beck, U. (1986). Risikogesellschaft. *Auf dem Weg in eine andere Moderne.* Frankfurt am Mainz: Suhrkamp.

Bommerez, J. (2013). *The promise of co-intelligence: Jan Bommerez at TEDxNijmegen.* Opgeroepen op februari 6, 2014, van YouTube: http://www.youtube.com/watch?v=7P5rB_oi1t0

Bouverne-De Bie, M. (2003). Een rechtenbenadering als referentiekader. In M. Bouverne-De Bie, A. De Cock, & J. Vanhee, *Armoede & participatie* (pp. 1-20). Gent: Academia Press.

Cockx, F., & Jans, M. (2011). *Innovatie tussen traditie en toekomst*. Brussel: Socius.

Csikszentmihalyi, M. (1999). *Flow. Psychologie van de optimale ervaring.* Amsterdam: Boom.

De Wulf, L., & Verheyen, L. (2004 (11)). Appreciative inquiry: hoe onderzoeken en veranderen samen kunnen vallen. Een interview met David Cooperrider. *Opleiding en ontwikkeling*, 21-24.

Dreyfus, S., & Dreyfus, H. (1986). *Mind over machine.* New York: Blackwell Publishers.

Ekvall, G., & Ryhammar, L. (1999). The Creative Climate: Its determinants and effects at a Swedish University. *Creativity Research Journal*, 12/4.

Freire, P. (1972). *Pedagogie van de onderdrukten*. Baarn: In den Toren.

Godin, S. (sd). *The difference between a failure and a mistake*. Opgeroepen op februari 9, 2014, van Sethgodin.typepad.com: http://sethgodin.typepad.com/seths_blog/2011/12/the-difference-between-a-failure-and-a-mistake.html

Hessel, S. (2010). *Indignez-vous!* Montpellier: Indigène éditions.

Hoebeke, L. (2008). Het modieuze discours over innovatie. *Filosofie in bedrijf*, 18, 16-24.

Jonhnson, S. (2010). *Where good ideas come from. The natural history of innovation.* New York: Riverhead Books.

Kunneman, H. (1996). *Van theemutscultuur naar walkman-ego. Contouren van een postmoderne individualiteit.* Amsterdam: Boom.

Kwadraet. (sd). *De cocreatieve benadering.* Opgeroepen op februari 7, 2014, van Kwadraet. Cocreatie werkt.: http://www.de-raet.be/index.php/cocreatie/de-cocreatieve-benadering

Leadbeater, C. (2005, juli). *Charles Leadbeater on innovation.* Opgeroepen op Maart 25, 2010, van Ted. Ideas worth spreading: http://www.ted.com/talks/lang/eng/charles_leadbeater_on_innovation.html

Luhmann, N. (1995). *Social Systems.* Stanford: Stanford University Press.

McNulty, D. (2005). *Dreams, dialogues and desires. Building a learning community in Blackburn with Darwen*. Leicester: Niace.

Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, 257-272.

Murray, R., Caulier-Grice, J., & Mulgan, G. (2010, Maart 3). Opgeroepen op december 26, 2013, van www.nesta.org.uk: http://www.nesta.org.uk/sites/default/files/the_open_book_of_social_innovation.pdf

Nijk, A. J. (1984). *Handelen en verbeteren. Wijsgerig-andragologische voorstudieën.* Amsterdam: Boom.

Phills, J. A., Deiglmeier, K., & Miller, D. T. (2008, Herfst). *Stanford Social Innovation Review.* Opgeroepen op maart 19, 2010, van www.ssireview.org: http://www.ssireview.org/articles/entry/rediscovering_social_innovation/

Pinxten, R. (2013). *Kleine revoluties. Of willen we de barbarij?* Antwerpen: Epo.

Redig, G. (2013, 05 27). (G. Van den Eeckhaut, Interviewer)

Ridly, M. (2010). *Matt Ridly: When Ideas Have Sex (TedTalks).* Opgeroepen op februari 6, 2014, van YouTube: http://www.youtube.com/watch?v=OLHh9E5ilZ4

Rotmans, J. (2005). *Maatschappelijke innovatie. Tussen droom en werkelijkheid staat complexiteit.* Rotterdam: Drift.

Schön, D. (1990). *Educating the reflective practitioner.* San-Francisco: Jossey-Bass.

Simons, P., & Ruijters, M. (2004). Learning professionals: towards an integrated model. In H. Boshuizen, R. Bromme, & H. Gruber, *Professional Learning: gaps and transitions on the way from novice to expert* (pp. 207-229). Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.

Spinosa, C., Flores, F., & Dreyfus, H. (1997). *Disclosing new worlds. Entrepreneurship, democratic action and the cultivation of solidarity.* Cambridge, Massasuchets: The MIT Press.

Staes, J. (2007). *Mijn organisatie is een oerwoud.* Leuven: LannooCampus.

Stalpers, J. A. (1981). Wetenschap en praktijk: Drie wijzen van denken om menselijke problemen op te lossen. In W. Leirman, & L. Vandemeulebroecke, *Vormingswerk en Vormingswetenschap. Een agologisch handboek deel 1* (pp. 99-115). Leuven: Helicon.

Stroobants, V., & Vandenabeele, J. (2000). Sociaal leren en sociaal-cultureel werk. Praktijk en perspectieven: de case van voedselteams. (2), 303-313.

Van den Eeckhaut, G. (2005). Grondhouding. Een reflectie over de kern van het eigen handelen. In Y. Larock, F. Cockx, G. Gehre, G. Van den Eeckhaut, T. Vanwing, & G. Verschelden, *Spoor Zoeken. Handboek sociaal-cultureel werk met volwassenen.* (pp. 181-201). Gent: Academia Press.

Van den Eeckhaut, G. (2009). Een taal van het leren. In J. Brodala, G. Cuyvers, A. Devillé, & G. Van den Eeckhaut, *Met een dubbele lus. Prikkelend nadenken over sociaal werk.* Antwerpen: Garant.

Van den Eeckhaut, G. (2009). *Leren in beeld brengen. Een praktijkboek voor vormingsinstellingen.* Brussel: Socius.

Van den Eeckhaut, G. (2010). *Leren in beeld brengen.* Brussel: Socius.

Van den Eeckhaut, G. (2011). De lerende professional centraal. Professionalisering en de uitgangspunten van het sociaal-cultureel werk. In F. Cockx, H. De Blende, G. Gehre, G. Van den Eeckhaut, & G. Verschelden, *Wissels*. Gent: Academia Press.

Van den Eeckhaut, G. (2011). Innovatieve praktijken in het sociaal-cultureel werk. Een verhaal over toeval én strategie. In F. Cockx, H. De Blende, G. Gehre, G. Van den Eeckhaut, & G. Verschelden, *Wissels. Handboek sociaal-cultureel werken met volwassenen.* Gent: Academia Press.

Verdonschot, S., Keursten, P., & van Rooij, M. (2009). *Samen vernieuwen in de praktijk. Principes en aanpakken om werk te maken van innovatie.* Houten: bohn Stafleu van Loghum.

Verschaffel, L., De Corte, E., & Elen, J. (2006). Competenties ontleed. In H. van Hout, *Vernieuwing in het hoger onderwijs: onderwijskundig handboek.* Assen: Van Gorcum.

Vullings, R., & Igor, B. (2005). *Nearling.* Opgeroepen op februari 6, 2014, van 21lobsterstreet.com: http://www.21lobsterstreet.com/site/nearling/

Waddel, S. (2001). Societal Learning: Creating Big-Systems Change. *Systems Thinker*, 12(10), 1-5.

Waddell, S. (2005). *Societal learning and change: how governments, business and civil society are creating solutions to complex multi-stakeholder problems.* Sheffield: Greenleaf Publishing.

Wenger, E. (1998). *Communities of practice: learning, meaning and identity.* Cambridge, MA: Harvard Business School Press.

Wildemeersch, D. (1991). Learning from regularity, irregularity and responsibilty. *International Journal of Lifelong Education*, 10, 152-158.

Wildemeersch, D. (1995). *Een verantwoorde uitweg leren. Over sociaal-agogisch handelen in de risicomaatschappij.* Nijmegen: Katholieke Universiteit Nijmegen.

Wildemeersch, D., & Berkers, F. (1997). Leren is participeren. *Vorming*, 161-171.

Wildemeersch, D., & Jansen, T. (1992). *Adult education, experiential learning and social change. The postmodern challenge.* 's Gravenhage: VUGA.

Wildemeersch, D., & Vandenabeele, J. (2010). Sociaal leren als democratische praktijk. *Develop* (4), 8-14.

colofon

Verstaan

Maatschappelijk innoveren vanuit sociaal-cultureel perspectief

is een uitgave van
Socius
Steunpunt sociaal-cultureel volwassenenwerk vzw
Gallaitstraat 86 bus 4
1030 Brussel

welkom@socius.be
www.socius.be
www.prettiggeleerd.be
www.laatmensenschitteren.be
www.oscaronline.be

AUTEUR
Gie Van den Eeckhaut

REDACTIE
Fred Dhont, Max Frans, Maud Mertens en Gie Van den Eeckhaut

FOTOGRAFIE
Koen Broos – www.koenbroos.be

VORMGEVING
Leen Depooter – quod. voor de vorm.

Brussel, mei 2014
D/2014/4393/3 – ISBN 978-90-697-9000-8 – NUR 741

Alle rechten voorbehouden.
Niets van deze uitgave mag verveelvoudigd worden en/of openbaar gemaakt, door middel van druk, fotokopie, microfilm, of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

vertellen

Als sociaal-cultureel volwassenenwerk willen we bijdragen tot relevante maatschappelijke innovatie. Die verandert de fundamenten en de spelregels van onze samenleving – zoals die zijn bepaald door cultuur, structuren en wetten, macht en economische wetmatigheden – zodat ze meer democratisch, inclusief en duurzaam worden. We doen dit via praktijken met groepen van mensen, organisaties, verenigingen en bewegingen. De innovatie waar deze praktijken op mikken, kan in haar finaliteit nooit 'klein blijven' en wordt maar historisch betekenisvol als er een samenstroom ontstaat van initiatieven die sociaal-culturele en maatschappelijke beweging maken in eenzelfde of verwante richting. Alleen het samenspel of de stroom van verschillende praktijken maken maatschappelijke innovatie. In Vertellen bieden we je een blik op deze levendige diversiteit aan sociaal-culturele praktijken die zich richten op specifieke thema's en doelgroepen.

verstaan

Innovatie lijkt een toverwoord. Een must! Maar waar gaat het eigenlijk over? In de publicatie Verstaan brengen we innovatie op begrip. Vanuit een sociaal-cultureel perspectief focussen we op maatschappelijke innovatie. We stellen de relatie tussen maatschappelijk innoveren en innoverende praktijken en organisaties scherp. We schetsen de eigen bijdrage van het sociaal-cultureel werk aan maatschappelijke innovatie, bekijken innoveren vanuit verschillende leertheoriën en ontwikkelen een eigen kader over maatschappelijk leren in de innovatie-arena. Ten slotte hanteren we drie verschillende perspectieven – dat van de praktijk, de organisatie en de werkers – en verkennen we maatschappelijke innovatie op deze verschillende niveau's.

versterken

Hefbomen ontwikkelen kracht. Kracht om dingen op te tillen en in beweging te zetten. Met de publicatie Versterken reiken we je zeven hefbomen aan. Instrumenten, werkvormen, methoden, of inzichten die werkers, organisaties en beleidsactoren helpen om maatschappelijk innoveren te ondersteunen en verder te ontwikkelen.

socius
steunpunt sociaal-cultureel volwassenenwerk