

Ordelijke chaos noodzaak voor innovatie

door prof. dr. Roeland J. in 't Veld, gepubliceerd in Bestuurskunde 2005

Prof. dr. Roeland J. in 't Veld is onder meer hoogleraar aan de universiteit van Amsterdam en aan de Open universiteit NL.

Twaalfde

Wereldwijd staat Nederland op de twaalfde plek waar het gaat om concurrentiekracht. Dit blijkt uit het jaarlijkse onderzoek van het World Economic Forum dat de lijst opstelt op basis van economische stabiliteit, kwaliteit van overheidsinstanties en technologische ontwikkeling.

Die twaalfde plaats is volgens velen niet goed genoeg. Nederland scoort slecht op innovatie. Wat er moet gebeuren is strategische vernieuwing, het innoveren van organisaties en van het management.

Volgens het kabinet draait het om de vraag hoe Nederland een cultuuromslag kan maken. Ons land is teveel een land van de middelmaat geworden, waar een zesje goed genoeg is. Het kabinet heeft besloten extra geld uit te trekken om ruimte te maken voor mensen die de moed hebben om hun nek uit te steken, om ruimte te maken voor excellentie, ambitie en ondernemerschap.

In september 2003 is door de regering een innovatieplatform ingesteld dat als opdracht heeft om voorstellen te ontwikkelen om de innovatiekracht van Nederland te versterken. Het platform ontwikkelt voorstellen om de ontwikkeling van kennis en de toepassing daarvan in de private of publieke sector te bevorderen. Het valt op, dat veel plausibele innovaties juist niet plaats vinden.

In deze bijdrage analyseer ik de voornaamste huidige maatschappelijke veranderingsmechanismen om met behulp van de resultaten een verdieping van het denken over innovatie mogelijk te maken.

Dit artikel bevat geen aanval op gangbare innovatietheorie, maar verlegt het speelveld naar de dynamiek van de samenleving als geheel die immers een voorname determinant vormt voor wat zich aan vernieuwing van producten en functionaliteiten afspeelt.

Wat is innovatie?

Velen hebben nog steeds een klassiek beeld van innovatie. Zij zien innovatie als een nieuw product of een nieuwe functionaliteit, een methode van werken, van organiseren, van met elkaar omgaan. Veelal leidt een uitvinding of een ontdekking ertoe. De accumulatie van kennis, die het gevolg is van onderzoek, leidt tot een gestage stroom van mogelijkheden voor innovaties. De beschikbaarheid van durfkapitaal is de tweede noodzakelijke voorwaarde voor innovatie. Durfkapitaal en uitvinding c.q. ontdekking samen bewerkstelligen innovatie.

Of een innovatie er uiteindelijk komt, of dat durfkapitaal beschikbaar komt, hangt af van het inschatten van de slagingskans op het realiseren van de waarde van de innovatie tegenover het inschatten van de afbreukrisico's door relevante beslissers. Vaak wordt door lijnmanagers die worden afgerekend op

rendement op korte termijn de kans op mislukken overschat en de slagingskans onderschat. Deze functionarissen zijn risicomijdend, wat te begrijpen is omdat zij steeds worden afgerekend op resultaat op korte termijn. De uitvinder daarentegen wil niets liever dan in praktijk brengen. Het eindresultaat hangt dan af van wie er dominant zijn: de mensen die zich inspannen voor de toepassing of diegenen die zich er tegen verzetten. In tal van ondernemingen is dat gevecht dagelijks aan de orde.

Maar er is meer nodig voor succesrijke innovatie dan geloof en welwillendheid. Doorgaans zijn bestaande organisaties niet voorbereid en ingericht op de veranderingen die met een innovatie gepaard gaan. De innovatie noodzaakt bijvoorbeeld tot een andere wijze van bedrijfsvoering. Ziet de ondernemer dit te laat in, dan zal de innovatie geen duurzaam succes worden. Althans niet binnen de bestaande organisatie. Een roemrucht voorbeeld is de ontwikkeling van een personal computer binnen IBM: de bestaande bedrijfsvoering liet die innovatie niet toe; pas toen de ontwikkeling apart was gezet in een zogenaamde independent business unit, slaagde zij.

Soms dienen zich nieuwe spelers aan, die de innovatie als kans zien om de markt te betreden. Bestaande organisaties die niet in kunnen spelen op de vraag die daarmee ontstaat, raken dan vaak uitgerangeerd. Innoveren is een spel van winnaars en verliezers. Waarbij verliezers (vaak al bestaande organisaties) het speelveld verlaten. Zij nemen echter de kennis mee die ze in jaren hebben opgebouwd, ook de kennis die nog steeds actueel en toepasbaar is. Schumpeter noemt dit een proces van creatieve vernietiging. Hij stelt dat elk proces van vernieuwing tevens vernietiging inhoudt.

Deze voorstelling van zaken beschrijft het klassieke beeld van innovatie. Dit beeld past in een 'modernistische wereld', waarin vooruitgangdenken de dominante invalshoek is. In die wereld zijn maatschappelijke actoren zichtbaar die nieuwe kennis aanwenden voor realisatie van hun doelstellingen in een rationele ambiance. Kennis is opgebouwd in de vorm van algemeen en duurzaam geldige causaliteiten. Die vormen de grondslag voor rationeel handelen. Ook veel innovaties in de publieke sector zijn in het causale model ontwikkeld. Het Deltaplan is in die verzameling een kroonjuweel.

Deze wereld hebben wij echter intussen ten dele achter ons gelaten. De meest vooraanstaande analisten zijn het er over eens, dat het basisbeeld van accumulerende kennis, steeds grotere effectiviteit en voortdurende innovatie die leidt tot welvaartsvergroting, weliswaar geldt voor het domein van techniek en natuurwetenschap, maar niet overwegend voor het sociale domein, en de echte wereld direct om ons heen. Dan komt dus de vraag aan de orde: In welke wereld leven we nu en wat betekent innovatie in die wereld?

Verschuiving in fundamentele waarden

De waarde van producten en diensten hangt samen met preferenties van consumenten en die hangen op hun beurt af van waardeoordelen van mensen. Die waardeoordelen betreffen opvattingen over wat goed en schoon en waarachtig is en geven richting aan handelen. Verandering van die waarden leidt tot wijziging van economische waarden. Waardeoordelen vormen zich in instituties en organisaties, in onderneming en gezin, in politiek en kerk, in universiteit en concertzaal. Het maakt bijvoorbeeld nogal wat uit, of aan onderwijsbeleid de centrale waarde ten grondslag ligt, dat onderwijs menselijk kapitaal vormt en dat het beleid dient te zijn gericht op maximalisatie van dat kapitaal, of dat onderwijs ten dienste behoort te staan aan culturele ontplooiing van de mens.

Wij plaatsen het begrip maatschappelijke innovatie daarom in de context van instituties en organisaties. Daarom kiezen we dus ook een definitie van innovatie die samenhangt met de manier waarop we kijken. Organisaties bestaan uit sociale relaties tussen mensen die met elkaar bepalen wat de betekenis is van wat zij doen. Dat proces van betekenisgeving vindt plaats door geleidelijk gemeenschappelijke werkelijkheidsdefinities tot stand te brengen, in processen van communicatie. Daarbij volgen zij de wetten van de totstandkoming van configuraties: dat wil zeggen dat de toenemende fundamentele consensus intern, binnen de configuratie, gepaard gaat met toenemende geslotenheid ten opzichte van de omgeving. In mensentaal verteld, zij organiseren zich door te kijken naar de wereld en vast te stellen wat die wereld is en wat die voor hen kan betekenen, en door daarover vervolgens te communiceren. Dat is een proces van productie van betekenissen en waarden. Organisaties zijn in deze uitleg zingevende productieve arrangementen, die staan voor bepaalde betekenissen en die bepaalde waarden vertegenwoordigen. Als de producten hun waarden verliezen door invloeden vanuit de markt of vanuit de politiek, verandert hun betekenis. Er is innovatie nodig die tegemoet komt aan nieuwe actuele waarden. Innovatie gaat dan over het door nieuwe producten of functionaliteiten geven van nieuwe betekenis tijdens of na verschuiving in waarden. Innovatie is in die definitie dus nooit een opzichzelfstaande vernieuwing die door enkele mensen tot stand gebracht wordt, maar een vernieuwing in kijken, denken en handelen met vergaande consequenties voor inrichting van organisaties, markten en denkbeelden van mensen. Het gaat dan altijd over innovatie in sociale systemen, in maatschappelijke verhoudingen waarbij infrastructuur, technologie of beleidsprocessen een rol vervullen.

Het perspectief van innovatie is uiteindelijk zingeving en betekent 'in overeenstemming met onze waarden'. Het al of niet slagen van een innovatie hangt af van de manier waarop nieuwe betekenissen ontstaan en waarden worden onderhandeld. In deze manier van kijken naar innovatie worden 'betekenisgeving' en 'waardenonderhandeling' de kerncompetenties voor innoveren.

In de klassieke opvatting is innovatie een aanpak die de wereld beter maakt. Een wereld die min of meer controleerbaar en voorspelbaar is. In een meer eigentijdse visie is maatschappelijke innovatie een proces waarin nieuwe kennis betrokken wordt op sociale processen om te komen tot nieuwe

fundamentele waarden. Daarbij is het onderscheid tussen beter en slechter irrelevant want dat past alleen bij en binnen een specifieke waardenstructuur.

De conclusie van het voorgaande is: als je fundamenteel wilt innoveren, vindt dit proces altijd plaats op het vlak van waarden. Waarden zijn het resultaat van sociale processen. Mensen ontleen hun waarden aan ideeën die zij hebben over wat goed is en wat niet goed is.

Waarden drijven ons tot opvattingen en oordelen; opvattingen en oordelen beïnvloeden ons handelen. Waarden betreffen het goede en het schone. Die samen geven uitdrukking aan de notie van het waarachtige.

In een samenleving zijn instituties zingevende arrangementen omdat ze onze waarden uitdrukken. Instituties zijn onmisbaar omdat ze de socialisatie van onze waarden belichamen

Wij beschermen onze waarden door onwaarden, die het slechte en het lelijke veroordelen, te formuleren. Die veroordeling leidt tot sancties op het niveau van de samenleving of delen daarvan. Die sancties vinden bekrachtiging door toepassing van het geweldsmonopolie van de staat, voorzover de onwaarde tot een norm heeft geleid.

Gelaagde waarde

Onze waarden zijn gelaagd. Drie voornamelijk categorieën betreffen

- de verhoudingen tussen mensen
- de relaties tussen mensen en niet-mensen
- de verhoudingen tussen waarden.

De eerste categorie heeft onder meer betrekking op de wijze waarop wij collectieve besluiten nemen. Vrijheid en gelijkheid van mensen in hun onderlinge relaties zijn bijvoorbeeld belangrijke waarden, die ook onze democratische instituties voeden. De tweede categorie heeft betrekking op milieu en natuur, op de vormgeving van steden en wijken, en op kunst. De derde categorie is de meest ingewikkelde, omdat mijn waarden niet alleen mijn gedrag maar ook dat van andere “waardevolle wezens” raken. Mijn waarden gelden ook buiten mijzelf. Sommige waarden hebben universele pretenties: “u zult niet doden” betekent: niemand mag een ander doden.

Hoe moet ik nu omgaan met iemand die als waarde heeft: als je bijna doodgaat van de honger, mag je een ander doden.

Een eerste omgang is hegemonie: mijn waarde is beter dan die van de ander dus probeer ik de hegemonie van mijn waarde te vestigen.

De tweede omgang is separatisme: ik wens niet te worden geconfronteerd met de gevolgen van die andere waarde, dus dat doen ze maar in hun eigen kring.

De derde omgang is pluralisme: misschien heeft de ander ook wel een waardevolle waarde. Als ik mezelf wil beschermen, moet ik zorgen dat de ander geen erge honger krijgt.

De vierde omgang is tolerantie: ofschoon ik de waarde van de ander niet acht, en in ieder geval inferieur acht aan de mijne, laat ik hem begaan vanuit de perceptie dat de ander een rationeel of autonoom wezen is.¹ Ik deel de opvatting van David Heyd dat tolerantie vooral een “perceptual virtue” is: tolerant people overcome the drive to interfere in the life of another not because they come to believe that the reasons for restraint are weightier than the reasons for disapproval, but because the attention is shifted from the object of disapproval to the humanity or the moral standing of the subject before them (ibidem pg 12) .

De vijfde omgang is onverschilligheid: ik neem het risico en laat de ander begaan.

Waarvan hangt de keuze tussen deze alternatieve omgangspatronen af?

Van mijn gevoel over de redelijkheid van de waarde van de ander? Hoe redelijk kan die zijn als ik mijn eigen waarde serieus neem? Dus naarmate de waarde van de ander meer op die van mij lijkt, zal ik ceteris paribus minder geneigd zijn tot hegemonie en meer tot tolerantie.

Van mijn oordeel over de autonomie van de ander? Naarmate dat positiever is, zal ik ceteris paribus minder geneigd zijn tot hegemonie.

Van de intensiteit van mijn eigen waarden? Naarmate die geringer is, zal ik ceteris paribus minder geneigd zijn tot hegemonie.

Het is duidelijk, dat een groot aantal overwegingen bijdraagt tot de keuze van een houding ten opzichte van andermans waarden. Ten dele zullen deze collectief gestalte krijgen, en ten dele individueel. Ten dele zijn ze sociaal georiënteerd, en ten dele inhoudelijk. Ze veroorzaken gezamenlijk een momentaan maatschappelijk beeld van normatieve verhoudingen. Dat beeld is niet zelden onhelder, omdat uiteenlopende maatschappelijke groeperingen verschillende beelden hanteren.

Van meer belang is hoe de ontwikkeling van waarden gestalte krijgt. Wij weten dat onze waarden veranderen maar vaak niet hoe precies. Leerprocessen vinden op tal van niveau's plaats. Ons gedrag past zich voortdurend aan op grond van ervaring; onze waarden wijzigen trager, maar de verandering is vaak fundamentele. Ook daar zal ervaring een rol spelen, zal een vorm van leren aan de orde zijn. Maar ook vindt vanuit morele en esthetische organisaties voortdurend waardenbeïnvloeding plaats. Ik zou daarnaast bijvoorbeeld bewondering kunnen krijgen voor andermans waarden omdat daaruit bewonderenswaardig gedrag voortkomt, en daarom elementen ervan adopteren.

Voortdurend zijn ook processen van hybridisering en creolisering van waarden aan de orde.

Maar ook zuiveringen vinden plaats. Sommige waarden worden dringender, hun universaliteitspretentie neemt toe. Kinderliefde bijvoorbeeld werd enige decennia geleden heel wat

¹ Heyd, David, *Toleration, an elusive virtue*. Princeton University Press, Princeton, 1996, blz. 14-16

milder beoordeeld dan thans. Andere vervlakken en raken in onbruik. Dan domineert pluralisme of onverschilligheid.

De vraag is of regelmatigigheden zijn te ontdekken in waardendynamiek.

Sommigen lijken te betogen dat pluralisme steeds meer de overhand krijgt, maar die is moeilijk te onderscheiden van onverschilligheid. Anderen zijn van oordeel, dat tolerantie in westerse samenlevingen geleidelijk afneemt.

Schadelijke universaliteitpretentie

Naar mijn oordeel is de universaliteitpretentie ('mijn waarden zijn de beste waarden en daarom moeten anderen die eigenlijk ook aanvaarden') van waarden een belangrijke hindernis in het bevredigend maatschappelijk onderhandelen bij uiteenlopende waarden, omdat de universaliteitpretentie leidt tot het streven naar hegemonie. Op het eerste gezicht is die pretentie gevaarlijk plausibel: als er betere waarden zouden bestaan dan de mijne, zou ik die toch wel adapteren?

Het is een feit dat in onze cultuur de structuur van waarden dikwijls de vorm van een dichotomie aanneemt: het goede sluit het kwade uit, en eveneens het mooie het lelijke. Daaruit vloeit logischerwijze voort dat het aanbevelenswaard is om de hegemonie van het goede en het schone te vestigen. Het is echter ook mogelijk een waardestructuur te bedenken waarin niet de uitsluiting maar de insluiting, niet het "of" maar het "en" centraal staat. Dan zal het plurale, het tolerante dus ook centraal komen te staan. Mijn bewering luidt, dat de aanvaarding van "en" veel beter aansluit bij een integere observatie van de wereld. Niets is puur goed of puur slecht. Fenomenen laten steeds een menging zien. Een dergelijke – niet uitsluitende, niet op hegemonie gerichte - waardestructuur past in veel opzichten ook beter bij het palet van uiteenlopende culturen dat in onze samenleving aanwezig is.

Vier principes van verandering

Maatschappelijke verandering vindt plaats in het domein van waarden, van daarop rustende instituties, die immers vaak gestolde waarden belichamen, en van functionaliteiten en producten. Wie de bewegende wereld waarneemt, weet dat het klassieke beeld van innovatie als doelbewust nagestreefde en door rationeel handelen bewerkstelligde verandering daar niet in overwegende mate geldt. Causaliteit als oorzaak-gevolg-relatie en kennis, waarin duurzaam en algemeen geldige causale verbanden zijn verzameld, zijn verre gaand ontoereikend als verklaring of onderbouwing van maatschappelijke dynamiek.

Naast causaliteit spelen dialectiek, reflexiviteit en serendipiteit een grote rol. Die vier onderliggende veranderingsmechanismen vereisen nadere behandeling.

Bij elk van die mechanismen hoort ook een afzonderlijk kennisbegrip.

Causaliteit

Het eerste principe gaat uit van oorzaak/gevolg-relaties. Dit is de dominante manier van denken, waarmee wij vraagstukken oplossen. Het principe gaat er vanuit dat oorzaken gevolgen hebben en dat dientengevolge problemen resultaten zijn van gebeurtenissen die in het verleden hebben plaats gevonden. Ze zijn er het gevolg van. Wanneer we de oorzaak-gevolgrelaties kennen, kunnen we er wellicht voor zorgen dat die gebeurtenissen nu niet meer plaats vinden, en krijgen we in de toekomst de problemen niet meer. Als we veranderen en innoveren terug kunnen brengen tot kenbare causale relaties, dan betekent dit dat we vanuit het heden de toekomst kunnen voorspellen. Daarmee winnen we zicht en controle over wat er gaat komen. Maar dit blijkt in de praktijk van complexe sociale systemen niet zo te zijn. We moeten constateren dat dit principe daar niet overwegend geldt, omdat sociale systemen andere veranderingsprincipes kennen.

Dialectiek

Het tweede principe voert terug naar het dialectische denken van Hegel en Feuerbach. Het dialectisch principe gaat er vanuit uit dat elke ingezette verandering start met een uitgangspunt (these) waar al in zichzelf het tegenovergestelde uitgangspunt (de antithese) besloten ligt. In de wording van een impuls tot verandering balt zich de tegenkracht al samen. Interessant aan dit principe is dat er altijd een innerlijke spanning aanwezig is tussen these en antithese, van waaruit de synthese (de versmelting) kan ontstaan. Die spanning kan vruchtbaar zijn als voedingsbron voor handelen. Uiteraard bestaan er ernstige meningsverschillen omtrent de toepasbaarheid van dialectiek op economische en andere maatschappelijke processen. Voor mij is het onmiskenbaar dat bijvoorbeeld het onderdrukken van een bepaalde groepering leidt tot antithetische beweging. De onderdrukking zelf draagt de opstand tegen de onderdrukker al in zich opgesloten.

Serendipiteit

Het derde principe is serendipiteit. Dat is de verwetenschappelijkte notie van toeval. Aandacht voor serendipiteit brengt met zich dat je let op de dingen die gebeuren naast datgene waarop je gericht bent. Uiteraard is voorspelbaarheid van een concrete toevallige gebeurtenis een contradictio in terminis, maar het is wel zeker, dat er in het algemeen toevallige gebeurtenissen zullen plaats vinden. Door onze gerichtheid op wat we willen en/of kennen verliezen we ons waarnemingsvermogen voor het toevallige. Het is verstandig alert te zijn op het toevallige, omdat het waardevol blijkt te zijn. Ooit vertelde een fysicus dat hij de Nobelprijs had gekregen voor een ontdekking die als resultaat van een vergissing tijdens research werd gedaan. Het uitgangspunt van degene die aandacht schenkt aan serendipiteit is: juist door alert te zijn op wat er langs komt, kun je het toeval “plukken” en daarmee oogsten. Dit is een intuïtieve methode, het is geen cognitieve notie. Het is het ontwikkelen van een zesde zintuig voor het herkennen van toeval.

Reflexiviteit

Het vierde principe is reflexiviteit. De essentie van sociale systemen is dat ze principieel onkenbaar zijn. Gedrag kenmerkt zich niet door causaliteit en ook niet door dialectiek alleen. Bij reflexiviteit is de aandacht gericht op de manier waarop kennis over een systeem of een fenomeen in de context uitwerkt. Kennis over een systeem verandert dat systeem onmiddellijk: mensen nemen kennis van de kennis, leren dus en gaan zich anders gedragen, waarmee de kennis onmiddellijk potentieel obsoleet is geworden. Een systeem is in zichzelf dus onkenbaar. Reflexiviteit herontwerpt steeds opnieuw het verleden en verandert het zicht op de toekomst. Je kunt dus niet, als je reflexiviteit op de voorgrond zet, de toekomst voorspellen, maar je kunt met nieuw inzicht naar het verleden kijken en scenario's voor de toekomst ontwikkelen. Het gaat er dan niet meer om of deze scenario's waar zijn of niet, maar om mogelijkheden te creëren om in beweging te komen en te handelen.

Wij leven in het bewustzijn van het bestaan van al deze vier principes. Deze principes overlappen elkaar en werken op elkaar in. De wijze waarop dit plaats vindt kennen wij nog onvoldoende. In ons handelen lijkt te vaak het vertrouwen in overwegende werking van causaliteit te domineren. Veel beleidsterminologie is gegoten in de waan van causaliteit als voornaamste werkend mechanisme in sociale systemen. Daarom domineert ook te vaak de retoriek van de voorspelbaarheid. Zelfs als wij weten hoe belangrijk reflexiviteit op sommige markten is, blijven analisten redeneren in termen van een causaal systeem. De serieuze theorie over de effecten beurs beschrijft die markt als een niet-lineair systeem, dat beantwoordt aan de wetten van de chaostheorie.

Tegelijkertijd kent ieder ook de potentie van voorspellen: voorspellen kan een lustbeleving zijn, voorspellen heeft een machts potentie in zich, voorspellen kan een manier zijn om grip te krijgen op de situatie in het heden, crisisbewustzijn creëren, ongeacht het “waarheidsgehalte” van de voorspelling. De vier principes warrelen door elkaar heen in grote complexiteit.

Statische en dynamisch kwaliteit

Deze vier principes geven ons mogelijkheden om op gevarieerde wijze maatschappelijke innovatie in beschouwing te nemen. Met behulp ervan kunnen we uiteenlopende innovaties begrijpen. Willen we de dynamiek van innoveren leren begrijpen, dan helpt het wellicht om het door Robert Pirsig geïntroduceerde begrippenpaar statische en dynamische kwaliteit nog eens opnieuw te analyseren.

In onze wereld is het begrip productiviteit in sterke mate verbonden met standaardisatie.

Productieprocessen, maar ook maatschappelijke routines zijn gericht op optimale productiviteit.

Standaardisatie stolt de gevonden verbetering en legt daarmee de aard van het productieproces vast. Er ontstaat een vaste ordening. Het proces van stolling en ordening is in zichzelf een kwaliteit, die we statische kwaliteit noemen. Binnen de ordening streven we naar verdere verbeteringen. Statische kwaliteit is van binnenuit ontwikkeld. Pirsig wijst erop, dat maatschappelijke ordening steeds

onderhevig zal zijn aan endogene pervertering. In de perfectionering van de bestaande ordening wordt altijd het verval reeds zichtbaar. Het verval kondigt zich al aan. Hierin zie je ook het dialectisch principe terug (de antithese die in de these besloten ligt). Er ontstaat een noodzaak van tijdige verandering. Je hebt dus een andere kwaliteit nodig: dynamische kwaliteit. Dynamische kwaliteit is de kwaliteit van veranderen zelf. Dynamische kwaliteit is gericht op het genereren van nieuwe ordeningen. Dat is een kwaliteit die van buiten komt. Er zijn dus twee soorten kwaliteit die elkaar ontmoeten: één die van buiten komt en één die van binnen uit is gevoed. Die ontmoeten elkaar en soms ontstaat een worsteling tussen beide. In organisaties zie je dat innovatieve kracht, die als het goed is gebaseerd is op dynamische kwaliteit, om zou moeten kunnen gaan met statische kwaliteit.

Het kost veel moeite om los te raken uit een gestolde situatie, omdat vaak veel is geïnvesteerd in de ordening, ook emotioneel. We lopen tegen allerlei barrières op. In instituties hebben we ook emotioneel geïnvesteerd. We aanvaarden pas dan fundamentele verandering als het verval groot is. Pas dan zijn we bereid om dynamische kwaliteit te gaan organiseren. Een voorbeeld: Wij nemen waar dat de representatieve democratie in menig opzicht in verval is geraakt, maar we zijn er normatief en emotioneel sterk aan gehecht. Bovendien staat ons geen alternatief voor ogen. De erosie van politieke partijen, de opkomst van mediapolitiek met verwoestende effecten voor de representatieve dimensie van democratie leidt ons er niet toe om het onderwerp democratie zelfs maar aan een serieuze dialoog te onderwerpen. Wie dat toch doet, stuit op grote en heftige weerstand.

Op het moment dat we er in slagen dynamische kwaliteit te organiseren en innovatie op gang te brengen, merken we gaandeweg dat innovatie verdwijnt als doel op zich. Waarom? Omdat het organiserenproces in zichzelf weer leidt tot stolling en ordening en insluiting. Terwijl dynamische kwaliteit domineert en innovatie zich voltrekt, merk je dat stolling alweer is aangevangen en nieuwe in- en uitsluitingsprocessen zijn ingezet.

Dynamische kwaliteit is belangrijk om in beweging te komen, en statische kwaliteit is belangrijk om tot rust te komen. Ze wisselen elkaar af, gaan in elkaar over en verkeren in voortdurende spanning met elkaar. Op het moment dat je geen statische kwaliteit toelaat kan verandering niet hechten. Dat is een paradox. Je wilt tegelijkertijd wel en niet de dynamische kwaliteit, wel en niet statische kwaliteit. Voor innovatie zijn beide noodzakelijk.

Hoe kunnen we maatschappelijk innoveren?

Ten eerste is het belangrijk om alle verschillende invalshoeken en begrippen over maatschappelijke innovatie te plaatsen in de wereld van instituties en organisaties. Het is belangrijk te weten wat het proces van betekenisonderhandeling en waardecreatie in kan houden.

Ten tweede is het belangrijk te weten hoe we naar verschillen in waarden kunnen kijken en hoe we daar mee om kunnen gaan. Door de vier werkzame principes te herkennen en er mee te spelen, leren we wat de kracht ervan kan zijn en waar en wanneer we ze kunnen gebruiken om innovatieprocessen beter te begrijpen.

Ten derde moeten we tijdig gaan inzien hoe ernstig de stollingsprocessen zijn en hoe we komen tot contextueel gevarieerde innovatiestrategieën (te schakelen tussen statische en dynamische kwaliteit). Het is noodzakelijk om steeds de volgende vragen te blijven stellen: Met wat voor type veranderingsproces heb ik van doen? Met welk type discours heb ik te maken? Welke veranderingsprincipes zijn relevant in deze omgeving? Hoe verhoudt de statische kwaliteit zich tot de dynamische kwaliteit? Welk type kwaliteit is relevant in deze omgeving? Hoe kunnen we de verbinding organiseren tussen willen en weten, tussen beleid en kennis, tussen denken en handelen?

Met het beantwoorden van deze vragen zullen alle inzichten die in bovenstaand betoog aan de orde kwamen hun toepassing in de praktijk kunnen vinden.

Slotconclusie

Dit artikel laat zien, dat economische en maatschappelijke innovatie niet duurzaam los van elkaar zijn te beschouwen. Technologie, verstaan als standaardisatie, herbergt onnoemelijk veel statische kwaliteit. Dat geldt ook voor onze democratische instituties. Maar de enorme technische en sociale veranderingen hebben niet alleen de economie verder ontwikkeld, zij bonzen voortdurend op de poort van de meest verzonken en gestolde instituties: van gezin tot parlementaire democratie. Het staat vast, dat we alleen dan bewust kunnen werken aan omvattende maatschappelijke innovatie, indien we leren te schakelen tussen causale en niet causale wijzen van denken, als we de structuur van onze waarden kunnen wegbuigen van de dichotomie, en als we de schade van gestolde en intussen geperverteerde instituties eerder leren waarnemen. Dat is een zware opgave.

Literatuur:

Voor nadere kennismaking met configuratietheorie raadplege men het werk van C.J.A.M Termeer, Voor “ “ “ kwaliteitsbegrippen “ “ Lila van Robert A.Pirsig.