

## Leiderschap en Sociale Innovatie in de Zorg

Op 9 februari jl. was Movimento weer in de gelegenheid een diner pensant te organiseren, waarbij het thema Leiderschap en Sociale Innovatie centraal stond. Op deze avond hebben wij het proces laten begeleiden door drs. Franciska Fleminger. Zij heeft als lid van de stichting Greenfield Groep met 7 collega's het kookboek Sociale Innovatie geschreven en het leek ons een uitgelezen kans om samen met collega bestuurders de dialoog aan te gaan met dit actuele onderwerp als uitgangspunt. De definitie van Sociale innovatie volgens



de Greenfield Groep luidt: Sociale innovatie is vernieuwing van de arbeidsorganisatie met een meerwaarde voor mens, organisatie en maatschappij. Franciska Fleminger vertelt in haar inleiding hoe zij en haar medeauteurs sociale innovaties van 20 bedrijven hebben onderzocht en in het Kookboek SI hebben beschreven. Dit door een oproep van Alexander Rinnooy Kan, voorzitter SER, om het thema van sociale innovatie breder te doen landen in het maatschappelijk veld. Volgens de visie van Prof. Dr. Volberda ( Erasmus Universiteit) gaan succesvolle technische innovaties niet zonder sociale innovaties. Uit zijn onderzoek blijkt dat succesvolle innovaties voor 75% worden bepaald door sociale innovaties en slechts voor 25 % uit de feitelijke technische innovatie. En deze technische innovaties zijn voor de toekomst van de zorg van groot belang! Sociale innovatie gaat over drie belangrijke aspecten in een organisatie: Dynamisch managen, Anders organiseren (slimmer werken) en talenten benutten. De hiërarchische organisatiestructuren, met functie-indelingen zoals we die in de 20<sup>e</sup> eeuw hebben vormgegeven staan innovaties in de weg. De Power Lab van Barry Oshry wordt aangehaald. Dit is een systeemspel, waarin deelnemers in de rollen van 'Tops, Middles of Bottoms' ervaren hoe hiërarchische structuren van invloed zijn op hun handelen, en voorspellend (hiërarchisch) gedrag bewerkstelligen, dat innovatie in de weg kan staan. Het is voor innovaties nodig om buiten de bestaande hiërarchie mensen anders te organiseren, zodat in vrijheid hun talenten en creativiteit optimaal benut kunnen worden voor. Open kennisuitwisseling is het belangrijkste recept voor innovatie. Dit vraagt om dynamisch leiderschap van het management, dat hiervoor inspiratie en ruimte moet bieden. Geen sturing vanuit het 'command and control' model, maar op basis van vertrouwen en medeverantwoordelijkheid en eigenaarschap van professionals. Er kan geen succesvolle sociale innovatie ontstaan zonder commitment van de top. De top van de zorg moet volgens de spreker meer durf tonen om echt met SI aan de slag te gaan.

Drs. Diana Monissen is onze gastspreker deze avond en deelt als bestuurder bij de Friesland Zorgverzekeraar haar ervaring met sociale innovatie met het gezelschap. Drs. Monissen benadrukt nog eens dat het niet zozeer om verbeteringen gaat in de zorg, maar om het grote belang van echte innovaties. Zij vertelt over de mis en place, de ingrediënten die ze heeft gebruikt en de innovatieve gerechten en smaken die in haar organisatie tot stand zijn gekomen. Een strategisch lange termijn plan mag niet ontbreken Bij sociale innovatie moeten intern en extern mensen betrokken worden. Zij vertelt dat zij bij haar komst in het bedrijf gespreksronden is gestart met medewerkers om hun verhalen over het bedrijf te horen. Ook heeft ze met externe partijen zoals klanten gespreksrondes georganiseerd. Het was belangrijk om de organisatie professioneler, creatiever en effectiever in te richten. De klanten meer

te betrekken bij het bedrijf en meer naar hen te luisteren, zodat de afname van verzekerden(klanten) omgezet kon worden naar een toename. Dit is ook gebeurd. Zij heeft zich in dit proces van sociale innovatie gericht op het realiseren van een professioneel goed functionerend middenkader. Zij spoort de genodigden aan om durf te tonen, te communiceren, te communiceren en te communiceren en haar advies luidt ratio en gevoel te allen tijde goed in balans te houden. Diana Monissen heeft bij de Friesland toegewerkt naar een integrale structuur met zelfstandige business units met resultaatverantwoordelijkheid. Alle medewerkers zijn hiervoor goed getraind. In dit proces zijn er ook mensen vertrokken uit het bedrijf. Met externe belanghebbenden in de regio, zoals bv huisartsen, ziekenhuizen enz werkt De Friesland nauw samen aan het organisatorisch herinrichten van de zorg in de regio. Dit is een geweldige uitdaging die ook wel taaierheid met zich meebrengt, maar door een dergelijke inspanning krijg je noodzakelijke innovatie van de grond.

Genodigden worden verzocht een voorwerp mee te nemen wat voor hen leiderschap en sociale innovatie in de zorg illustreert. Een bonte verzameling objecten wordt tentoon gespreid en dit varieert van een ventieldopje van een fietsband tot een plotter. Het is bijzonder inspirerend te vernemen wat de gedachte en het persoonlijke verhaal achter ieder object is. En zo kan de brug worden gelegd. Wat is de receptuur van sociale innovatie en hoe krijgt men de smaak te pakken? Het gezelschap wordt aan drie tafels ingedeeld en men kan aan de slag met het samenstellen van de juiste ingrediënten voor een goed recept van sociale innovatie.

Tijdens het diner krijgen de deelnemers bij iedere gang een vraagstuk voorgeschoteld en men wordt verzocht hier per tafel een dialoog over aan te gaan. Tijdens het voorgerecht wordt het volgende onderwerp besproken: welke lessen heeft men geleerd van ervaren veranderingen en transitie's in het eigen leven: Wat gebeurde er toen en wie was/waren erbij betrokken? De mening wordt gedeeld dat het raadzaam is je eigen koers te varen en op je eigen kompas vertrouwen. Tevens wordt er stil gestaan bij de vergadervormen die de boventoon voeren in bedrijven en op welke manieren dit veel nuttiger georganiseerd zou kunnen worden. 'The best way to kill a good idea is to bring it to a meeting'.

Welke middelen heb je nodig om je doel te bereiken? Het is raadzaam je te laten coachen bij een interim functie, zodat je het beste uit je zelf kunt halen, wordt geopperd. Er zijn al smaakmakende resultaten binnen de verschillende organisaties, zo blijkt uit de dialoog aan tafel.



Tijdens het eten van het hoofdgerecht komen de volgende thema's aan bod: Verkregen inzichten over samenwerking met anderen, het leiden van sociale innovaties en (technische) innovaties, visie op sociale innovatie voor de toekomst van je organisatie, en je (voor)beelden van leiderschap en sociale innovatie. Ook dit geeft gesprekstof. Persoonlijke ervaringen worden gedeeld en de inspiratiespiraal van Marinus Knoope komt ter sprake. Gebruiken we het ingrediënt sociale innovatie en kunnen we dit (m)eten?

Binnen het kader van verandermanagement is 'je doet het niet goed' dodelijk. Het vereist talent van het middenkader. Medewerkers moeten worden verzocht zich gemotiveerd op te stellen of te vertrekken. Klantgericht handelen, moet centraal staan. Men zou gebruik moeten maken van de ervaring uit andere sectoren en in andere keukens kijken. Er bestaan namelijk levendige vergelijkingen. De jeugd heeft een heel andere manier van communiceren en twittert bijvoorbeeld. Twitter kan gebruikt worden om een project in de samenleving te zetten. Dit veroorzaakt een grappige dynamiek. En zo zijn er verschillende bereidingswijzen. Hét kant en klare recept voor sociale innovatie bestaat niet, net zo min als hét innovatieve gerecht. De bereidingswijze varieert, maar feit is dat sociale innovatie met liefde en wilskracht dient te worden bereid.

Bij het nagerecht wordt de deelnemers gevraagd Positieve 'Real Life' voorbeelden van Leiderschap en sociale innovatie uit het nu te geven en kort een verhaal te vertellen van een voorbeeld van dit soort leiderschap, omdat zij tot op heden in hun loopbaan veel hebben geleerd over leiderschap en leiderschapscultuur. Welke inzichten kunnen bijdragen aan succesvolle sociale innovaties? Veel van deze voorbeelden vinden hun oorsprong binnen familie omstandigheden. Burgerlijke ongehoorzaamheid en tegen de wind in vasthouden aan je eigen principes kan verademend werken. De eerste bestuurdersbaan zal nooit worden vergeten, maar het blijkt dat ook omstandigheden binnen een gezinsleven en normen en waarden zoals deze werden doorgegeven door ouders een belangrijke rol spelen in de inzichten zoals die nu leven.

Als bestuurslid heeft men te maken met leiderschap, maar leiderschap komt niet alleen voor binnen deze functies, leiderschap kan zich ook manifesteren onder andere medewerkers. Sociale innovatie speelt in de meeste Nederlandse bedrijven al een rol, maar dient nog uitgewerkt te worden. De avond was bijzonder smaakvol en het menu verrassend!

Tijdens de koffie wordt een gezamenlijke analyse gemaakt van alle besproken thema's en verhalen. Per tafel worden de gedeelde inzichten en conclusies uit de dialoog op post-its geschreven en daarna op een flip-overvel geplakt. Zo ontstaan drie vellen met 3 lijsten van ingrediënten, die nodig zijn voor de bereiding van sociale innovatie.

Na het diner worden de 3 lijsten geclusterd om de meest voorkomende/opvallende ingrediënten te selecteren. Dit levert de volgende lijst op:

**Leiderschap** ( niet gekoppeld aan positie, iedereen kan leider zijn)

**Dienend leiderschap** ( faciliteren van de professional)

**Rol van de leider: organiseren en faciliteren**

**Je verantwoordelijkheid nemen**

**Besluiten nemen in onzekerheid**

**Ruimte ( vrijheid) geven**

**Trouw blijven aan jezelf, je eigen waarden**

**Authenticiteit**

**Intuïtie**

**Zoek kwaadaardigheid op** (ga die niet uit de weg)

**Durven 'out of the box' te denken**

**Lef en Risico durven nemen**(burgerlijke ongehoorzaamheid en tegen de stroom in volhouden)

**Verbinding** (zoeken én aangaan, hiervoor is aandacht geven een voorwaarde)

**Vertrouwen geven**( geeft veiligheid en wordt SAMEN)

**'Ik' wordt: 'WIJ'** (collectieve intelligentie)

**Van gemeenschappelijke waarden naar gemeenschappelijke ambitie**

**Loslaten**

**Stop met vergaderen**

**Geniet van het proces** ( niet alleen van het resultaat)

**Tijd lost op**

**Openstaan voor andere perspectieven**

**In elkaars keuken kijken**

**I-Phone**

**Gevoel van trots delen**( geeft (nieuwe) energie)

**Vieren van successen**

**Sociale innovatie prijs 2012 op 29-10-12**

**Professional 'in the lead' (mix van talenten!)**

**Mensen van de werkvloer laten vertellen**

**Scholing en opleiding medewerkers**

Het diner pensant heeft de mond, de maag en 'the mind' geprikkeld met inspirerende smaaksensaties en ervaringen.

Geconcludeerd kan worden dat het recept voor sociale innovatie per organisatie zal verschillen, maar dat een eigen mix van bovenstaande ingrediënten tot een uniek innovatief gerecht kan leiden.