

# Doelgericht samenwerken aan het oplossen van maatschappelijke problemen en vergroten van welzijn

---

**Marc Steen**

Hoe de kennissamenleving van de 21e eeuw eruit ziet? Kijk maar uit het raam. Op straat lopen en fietsen mensen met in hun hand een smart phone. Hun blik afwisselend gericht op hun omgeving, op anderen en op het schermje. In de trein en in de bus zitten de meeste mensen met een laptop, tablet of smart phone. Ze lezen, sturen berichten, spelen spelletjes of kijken films. En een groot deel van de beroepsbevolking werkt op kantoor, of thuis, of onderweg. Ze zitten te emailen, te typen, te internetten. Mensen ontwikkelen kennis, zoeken kennis en delen kennis met elkaar, in netwerken. Zo ziet de kennissamenleving eruit, aan de oppervlakte. Daaronder liggen gigantische technische en economische structuren: het internet en de wereldwijde economie.

Ik ben opgeleid als industrieel ontwerper en vanuit die achtergrond tamelijk ongeschikt voor het beantwoorden van de vraag “Hoe ziet de kennissamenleving eruit?”. Ik heb weinig kaas gegeten van het systematisch in kaart brengen van de wereld. Wat ik wel zou kunnen proberen, vanuit mijn achtergrond en vanuit mijn ervaring in allerlei innovatieprojecten, is spelen met de vraag “Hoe zou de kennissamenleving eruit *kunnen* zien?”. Ik kan wat opschrijven over wat er volgens mij mis is met de huidige situatie. En ik kan wat ideeën opperen voor het verbeteren van die situatie<sup>i</sup>.

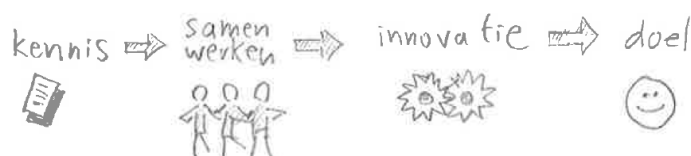
Nederland is goed in het ontwikkelen van kennis, blijkt uit allerlei onderzoek<sup>ii</sup>. Echter, we zijn in Nederland minder goed in innoveren, in het genereren en implementeren van praktische oplossingen voor praktische problemen—het realiseren van positieve en duurzame verandering in de praktijk. Dat gaat dus verder dan een uitvinding, verder dan een prototype, en verder dan een geslaagde pilot. Er zijn genoeg hoogleraren, onderzoekers, ontwikkelaars en beleidsmakers, en de meesten van hen zijn bekwaam en van goede wil. Echter, we zijn onvoldoende in staat de grote maatschappelijke problemen op te lossen, bijvoorbeeld in de zorgsector, en op het gebied van leefbaarheid of duurzaamheid. Hieronder zal ik schetsen hoe we die situatie kunnen verbeteren, hoe we de kennissamenleving anders kunnen inrichten.

- In de huidige situatie lijkt het idee te heersen dat als je maar genoeg kennis ontwikkelt, je automatisch ook goed kunt innoveren. Echter, er zit momenteel een gat tussen kennis en innovatie— een knip tussen kennis ontwikkelen en kennis toepassen. Hieronder zal ik betogen dat je pas efficiënt kunt innoveren als verschillende mensen met verschillende soorten kennis productief kunnen samenwerken. Er zijn immers verschillende invalshoeken nodig om een probleem goed te begrijpen en praktisch op te lossen.
- Ook zijn innovatieprojecten soms teveel gericht op het ontwikkelen van middelen—technologie, apparaten—en onvoldoende op een verder liggend doel. Hieronder zal ik betogen dat je pas effectief kunt innoveren als je concrete doelen hebt—mijn zoon leert dat op voetbal: “Kijk goed naar het doel en schiet dan de bal in het doel”. Wat mij betreft het liefst doelen die betrekking hebben op het oplossen van maatschappelijke problemen en het verbeteren van welzijn.

*huidige situatie*



*gewenste situatie*



Om van kennis tot waardevolle innovatie te komen zijn twee dingen nodig: productief samenwerken en positieve doelgerichtheid.

*Er is iets vreemds aan de hand met de manier waarop innovatie vaak wordt gemeten. Bijvoorbeeld als het aantal patenten dat wordt aangevraagd—in plaats van als de meerwaarde van de toepassing van die patenten. Of als percentage van de nationale uitgaven aan R&D—in plaats van als de bijdrage van de resultaten van R&D aan het oplossen van maatschappelijke problemen of het bevorderen van welzijn. En er is iets vreemds aan de eisen die worden gesteld aan voorstellen voor nationale of Europese subsidies voor innovatieprojecten. Pas sinds enige jaren wordt gevraagd naar een paragraaf over samenwerking met de toekomstige gebruikers van de projectresultaten, of over het valoriseren of exploiteren van de resultaten van zo'n project. Ik zou graag zien dat dat soort paragrafen steeds belangrijker worden. Ik denk dat we veel beter kunnen worden in het aansturen op resultaten van innovatieprojecten en het nuttig toepassen van die resultaten.*

## **Productief samenwerken**

Die kloof tussen kennis en innovatie, tussen theorie en praktijk, is onhandig en onwenselijk. We willen immers onze beperkte middelen goed besteden (aan het ontwikkelen van kennis), zodat ze optimaal rendement opleveren (realiseren van innovaties). Aan de ene kant wordt op universiteiten en in onderzoekscentra kennis ontwikkeld die soms los staat van de realiteit, van de werkvloer. En aan de andere kant is het soms best lastig om op de werkvloer te innoveren, om nieuwe kennis praktisch toe te passen. In de praktijk slagen te weinig innovatieprojecten er in om positieve en duurzame verandering te realiseren. We hebben veel kennis, maar die blijft helaas te vaak tamelijk theoretisch.

Het idee dat kennis en toepassing—theorie en praktijk—los van elkaar zouden staan is gebaseerd op een eeuwenoud misverstand. Dat vond John Dewey, een pragmatisch filosoof, bijna een eeuw geleden. Hij bood ook een oplossing. Hij zag kennis als fundamenteel praktisch: gebaseerd op de praktijk en gericht op de praktijk<sup>iii</sup>. Volgens Dewey komt kennis altijd voort uit praktische situaties, uit praktische ervaringen en problemen van mensen in hun dagelijks leven en werken, en zou kennis altijd moeten leiden tot praktische oplossingen, tot verbeteringen van praktische situaties<sup>iv</sup>. Theorie is slechts een omweg om problemen te begrijpen en op te lossen. De scheiding tussen theorie en praktijk, en de hiërarchie van theorie boven praktijk, is onproductief. Het is veel productiever om praktijk en theorie door elkaar heen te laten lopen.

Onderzoekers en ontwerpers, en mensen van de werkvloer, bijvoorbeeld verpleegkundigen of politieagenten, kunnen samenwerken—in creatieve workshops, in experimenten, in dingen ontwikkelen en uitproberen. Gezamenlijk kunnen ze de huidige situatie en praktische problemen beter begrijpen, en kunnen ze realistische oplossingen ontwikkelen en implementeren. Hun verschillende achtergronden en perspectieven zijn nodig voor het in kaart brengen van de problematiek, en voor het genereren van creatieve oplossingen.

Het overbruggen van de onderlinge verschillen is natuurlijk vaak een uitdaging. Maar het is hard nodig, want de meeste maatschappelijke problemen zijn *wicked problems*<sup>v</sup>. Problemen op het gebied van bijvoorbeeld zorg of veiligheid of duurzaamheid kun je niet vanuit één invalshoek begrijpen en kun je alleen oplossen door meerdere disciplines bij elkaar te brengen. Inhoudelijke, sociale, technische en financiële aspecten lopen immers door elkaar in de praktijk.

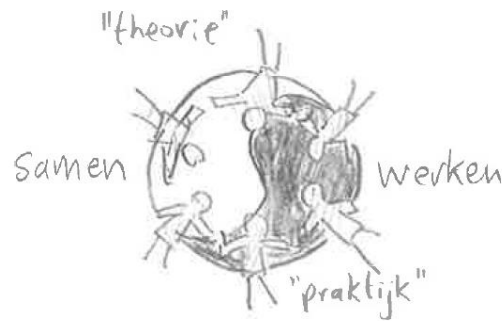
Dewey had praktische ideeën voor het organiseren van een proces van samenwerking waarin de mensen die zich in een “problematische situatie” bevinden, zelf actief en creatief kunnen bijdragen aan het verbeteren van hun situatie. Hij beschreef een proces voor het gezamenlijk exploreren en definiëren van een probleem en van het gezamenlijk exploreren en genereren van oplossingen<sup>vi</sup>.

Dergelijke ideeën vinden hun weerklank in co-design en co-creatie: methoden waarbij beleidsmakers, onderzoekers, ontwerpers en mensen van de werkvloer samenwerken in een innovatieproces<sup>vii</sup>. Ze kunnen in zo’n proces veel van elkaar leren en elkaar aanvullen. Dat is ook bekend uit de traditie van *participatory design*<sup>viii</sup>, waarin samenwerking, nieuwsgierigheid en creativiteit centraal staan<sup>ix</sup>. Vooral de rol van zogenaamde “eindgebruikers” is daarbij cruciaal: burgers of cliënten kunnen actief en creatief bijdragen aan het verbeteren van bijvoorbeeld publieke diensten en het verbeteren van sociale cohesie in hun wijk, van onderlinge hulp en zelfredzaamheid, of van hun eigen levensstijl en gezondheid<sup>x</sup>.

De praktische kennis van mensen van de werkvloer is cruciaal voor innovatie. Wat is er nu echt aan de hand in de praktijk? Welke oplossing zou werken in de praktijk? Onlangs heeft Richard Sennett, die zichzelf plaatst in de pragmatische traditie, geschreven over praktische kennis; de kennis die ogen en handen, hoofd en hart verbindt, de ambachtelijke kennis van vakmensen<sup>xi</sup>. Zijn nieuwste boek gaat over samenwerken. Hoe moeilijk dat is en hoe nodig dat is voor het oplossen van maatschappelijke problemen. Samenwerken is meer dan mensen bij elkaar zetten en verwachten dat ze zomaar gaan samenwerken. Effectief en productief samenwerken vereist vaardigheden, empathie en dialoog<sup>xii</sup>. En vooral ook oefening. Mensen kunnen regelmatig kritisch en constructief reflecteren op het proces van samenwerken, zodat ze samen beter kunnen worden in samenwerken<sup>xiii</sup>. Je zou dat *slow innovation*<sup>xiv</sup> kunnen noemen: het zodanig organiseren van een innovatieproces dat er ruimte is voor reflectie en leren—waarbij er aandacht is, niet alleen voor het eindproduct, maar ook voor de kwaliteit van het proces—en daarmee, indirect, ook voor de kwaliteit van het eindproduct.

Soms wordt de indruk gewekt dat mensen op de werkvloer niet zouden willen innoveren of niet zouden kunnen innoveren. Het lijkt mij dat dat niet kan kloppen, want die verpleegkundigen of politieagenten willen natuurlijk graag positieve veranderingen realiseren. Vaak hebben ze bij het kiezen van hun opleiding en hun beroep hele positieve motieven. Mensen van de werkvloer willen vaak juist wel innoveren. Maar vaak is de capaciteit om te innoveren onvoldoende ontwikkeld binnen de organisaties waarin ze werken. De cultuur van de organisatie of de structuur van werkprocessen kunnen innovatief gedrag en het ontwikkelen van innovaties flink tegenwerken. Hier ligt een opdracht voor organisaties om een klimaat te scheppen waarbinnen mensen zich veilig en gewaardeerd voelen, en creatief kunnen samenwerken<sup>xv</sup>. Dat kan bijvoorbeeld door sociale innovatie, het verbeteren van samenwerking en het stimuleren van dialoog<sup>xvi</sup>.

Kortom, we kunnen efficiënt innoveren door multidisciplinair samen te werken, door “theorie” en “praktijk” bij elkaar te brengen, en door ons te oefenen in de vaardigheden die nodig zijn voor productief samenwerken.



*Wat heb je dan bijvoorbeeld voor mensen nodig in een innovatieproject? Een gevarieerd team. Maar misschien niet zo divers dat ze langs elkaar heen praten. Overigens kun je met een goede facilitator of leider een heel eind komen. Vanuit welke disciplines heb je mensen nodig? Bijvoorbeeld mensen met een bèta-achtergrond, zoals natuurkunde, biologie of werktuigbouwkunde, met verstand van natuur en techniek. Mensen met een gamma-achtergrond, zoals sociologie of economie, met verstand van mensen, gedrag, groepen en maatschappelijke processen. En mensen met een alpha-achtergrond, zoals geschiedenis, filosofie of letteren—die vragen kunnen stellen en hun kennis kunnen combineren met de kennis van anderen en die praktisch kunnen toepassen. En vooral ook mensen met een delta-aanpak<sup>xvii</sup>, een design-aanpak, die heen en weer kunnen bewegen tussen disciplines, en creativiteit en samenwerking kunnen faciliteren<sup>xviii</sup>, en die verbindingen kunnen maken tussen het begrijpen van praktische problemen en het ontwikkelen van praktische oplossingen.*

## Positieve doelgerichtheid

Ook de doelgerichtheid van innovatieprojecten kan worden verbeterd. Innoveren is belangrijk. Maar innoveren kan nooit een doel op zich zijn. Innovatie is altijd een middel om verder liggende doelen te bereiken. Helaas richten we ons soms teveel op de middelen—op de technologie, op de apparaten—en dan kunnen we de doelen uit het oog verliezen. John Thackara—al jaren bezig met het inzetten van *design thinking* voor het oplossen van maatschappelijke problemen—merkte op dat we een *high tech* samenleving hebben gebouwd die “briljant is wat betreft middelen, maar tamelijk hopeloos wat betreft doelen. We kunnen ongelooflijke dingen maken, maar we begrijpen steeds minder van wat we zouden moeten maken en waarom”<sup>xix</sup>. We hebben onvoldoende duidelijkheid over wat we eigenlijk willen met al die technologie en apparaten. Net als Thackara pleit ik ervoor om innovatieprojecten te richten op het oplossen van maatschappelijke problemen.

Dat lijkt op Aristoteles’ ideeën voor het goede leven. Hij schreef: “Elke vaardigheid en elke wetenschap”—ik lees daarin “elk innovatieproject”—“is [immers] gericht op iets goeds”<sup>xx</sup>. Elk innovatieproject zouden we moeten richten op het realiseren van het goede leven, op het vergroten van welzijn—op empowerment van mensen om gelukkig<sup>xxi</sup> te leven (*eudaimonia*), en om een rechtvaardige samenleving te realiseren (*dikaiosune*).

Het vergroten van welzijn wordt sinds enige tijd als een haalbaar en wenselijk doel gezien, binnen de wetenschap, bijvoorbeeld in de positieve psychologie en sociologie<sup>xxii</sup>, en binnen de politiek, bijvoorbeeld in het zoeken naar manieren om welzijn te stimuleren en te evalueren (“voorbij

BNP”<sup>xxiii</sup>. Welzijn wordt voor een groot deel bepaald door de mate waarin je in staat bent om je leven vorm te geven en om te gaan met voorspoed en tegenspoed. En de relaties die je hebt met mensen om je heen. En hoe je je kunt ontwikkelen en ontplooien.

We kunnen leren van de *capability approach* om ons te richten op het vergroten van welzijn. De *capability approach*<sup>xxiv</sup> is een benadering voor het organiseren en evalueren van interventies, en is gericht op ontwikkeling en vrijheid, op het stimuleren van mensen om hun mogelijkheden te vergroten—op mensen in staat te stellen om het goede leven te leven. Daarin klinkt Aristoteles duidelijk door.

De *capability approach* ontwijkt daarmee twee valkuilen. De ene valkuil van *zich teveel richten op dingen*, bijvoorbeeld op waterputten of computers—want die dingen kunnen immers alleen werken als de politieke, sociale en persoonlijke context meewerken. Een project is niet per se een succes als er 100 computers zijn geleverd. Dat is het pas als mensen die 100 computers nuttig kunnen gebruiken. En de andere valkuil van *teveel voorschrijven van een bepaald gedrag*, bijvoorbeeld hoe je die waterputten of die computers precies moet gebruiken. Als je bepaald gedrag als gewenst definieert en vanuit je ivoren toren voorschrijft, kun je gemakkelijk de plank misslaan of je doel voorbij schieten. Daarom richt de *capability approach* zich op participatie en empowerment. Participatie zodat de mensen om wie het gaat mede de inhoud en vorm van het innovatieproject of de interventie kunnen bepalen. En empowerment zodat mensen hun eigen keuzes kunnen maken, om hun eigen versie van het goede leven te ontwikkelen. Ontwikkeling en vrijheid staan centraal en gaan hand in hand.

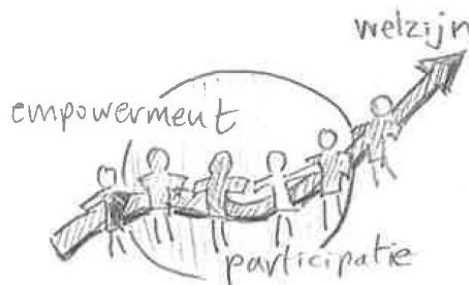
Je zou ieder innovatieproject—in een participatief en iteratief proces—willen richten op het empoweren van mensen om specifieke *capabilities* te ontwikkelen. Bijvoorbeeld op de mogelijkheden om gezond of veilig te leven, om relaties aan te gaan met anderen, om betekenisvol werk te verrichten, om vrijelijk te bewegen, om duurzaam om te gaan met energie, of om te spelen of te ontspannen<sup>xxv</sup>.

*Je kunt bijvoorbeeld als doel stellen: Project P gaat binnen doelgroep-D, bij een X-aantal mensen de capability-C met factor-F verbeteren in hun dagelijks leven. Dat kan helpen om het streven naar het vergroten van welzijn concreet en specifiek te maken. In het ene project gaat het dan bijvoorbeeld om het ontwikkelen van online social networking services die oudere mensen helpen om plezierige, sociale contacten aan te gaan, en om zo hun gevoel van welbevinden te verhogen<sup>xxvi</sup>. Het is dan gericht op de capability om betekenisvolle relaties aan te gaan met anderen en het delen van ervaringen (affiliation; emotions). In een ander project gaat het dan bijvoorbeeld om het ontwikkelen van initiatieven op scholen of sportclubs die jongeren stimuleren om meer te sporten of te bewegen, zodat ze zich letterlijk lekkerder in hun vel kunnen voelen<sup>xxvii</sup>. Het is dan gericht op de capability om gezond te leven en het nemen van gezonde beslissingen (bodily health; practical reason). Je maakt het doel specifiek, zodat het een leidraad wordt bij het uitvoeren van het project—bij het nemen van allerlei beslissingen in de loop van het project.*

Daarbij is het belangrijk je niet te verliezen in utopische beelden<sup>xxviii</sup>. Die kunnen namelijk knellend of dwingend gaan werken. Je kunt wel een blauwdruk schetsen, maar dan moet die kunnen worden bediscussieerd en bijgesteld, als dat nodig is.

Gelukkig zijn er allerlei methoden voor het organiseren van een participatief en iteratief proces waarbij mensen met verschillende achtergronden gezamenlijk een *overall* visie en probleemstelling opstellen, en tegelijkertijd specifieke oplossingen ontwikkelen en daarmee experimenteren. Bijvoorbeeld de “Maatschappelijke innovatie experimenten” aanpak<sup>xxix</sup>. Dergelijke methoden maken het mogelijk om een innovatie niet alleen te ontwikkelen, maar ook op te schalen, zodat de innovatie verder komt dan een prototype of pilot. Een prototype of pilot lost immers geen maatschappelijk probleem op. Een innovatieproces is pas een succes als de ingezette verandering één of twee jaar na het project nog steeds bestaat, en zich nog verder kan uitbreiden. Daarvoor moet een innovatieproces enkele “extra” elementen bevatten; er is meer nodig dan een werkend prototype of pilot. Bijvoorbeeld een onderliggende *value case*, waarin, naast de financiële kosten en baten op de korte termijn, ook de maatschappelijke kosten en baten op langere termijn worden meegenomen. Aanpassingen in regelgeving of financieringsstromen (in de zorgsector is dat bijvoorbeeld cruciaal). Productieve samenwerking tussen publieke en private partijen, bijvoorbeeld in strategische allianties<sup>xxx</sup>. Aanpassingen in processen, bijvoorbeeld processen van dienstverlening, zodat die meer klantgericht (effectief) en tegelijkertijd efficiënter worden, bijvoorbeeld door samen te werken in een keten. En vooral ook omdat de innovatie het mogelijk maakt dat mensen hun gedrag duurzaam willen en kunnen veranderen<sup>xxxi</sup>. Als dat allemaal geregeld is, kun je positieve en duurzame impact bereiken.

Kortom, we kunnen effectief innoveren als we ons richten op het oplossen van maatschappelijke problemen, op participatie en empowerment, en het ontwikkelen, uitrollen en opschalen van innovaties die welzijn daadwerkelijk vergroten.



*Daarvoor zijn nog wel enkele praktische tools nodig. Bijvoorbeeld een tool die de mensen binnen het innovatieproject kunnen gebruiken om helder te krijgen hoe hun innovatie gaat bijdragen aan het vergroten van welzijn (doelgroep-D, capability-C, factor-F). Dat is vooral nuttig aan het begin van een project. Dat kan bijvoorbeeld een checklist zijn die projectteamleden gebruiken bij het nemen van beslissingen, of een computersimulatie die gewenste effecten visualiseert. En ze hebben een tool nodig waarmee ze kunnen evalueren of hun innovatie daadwerkelijk bijdraagt aan het vergroten van welzijn. Dat is vooral aan het einde van een project nuttig. Dat kan bijvoorbeeld een vragenlijst zijn die deelnemers aan een pilot invullen, of een analyse van allerlei effecten tijdens een experiment of pilot.*

## Een revolutie?

Meestal ben ik niet zo gecharmeerd van grootse theorieën en allesomvattende schema's. Echter, tijdens het schrijven viel mij een idee in. Een idee voor het begrijpen van drie achtereenvolgende revoluties in de afgelopen paar duizend jaar.

In de agrarische revolutie stond het bouwen van steden centraal en het organiseren van samenleven in een stad. En die steden maakten allerlei vormen van cultuur mogelijk, zoals een paleis met hofhouding, een marktplein en handel, rechtspraak en politie, en allerlei vormen van kunst. In de industriële revolutie stond competitie centraal: competitie om kapitaal, arbeid, marktaandeel en winstmarges. En die competitie maakte groei mogelijk. Competitie die wereldwijd wordt uitgevochten en veel nare kanten blijkt te hebben. En groei die niet duurzaam is op één aarde. En nu zitten we in de derde revolutie, waarin kennis centraal staat. Kennis die ons in staat stelt om de problemen uit de eerdere twee revoluties op te lossen, mits we kunnen samenwerken. Mits we onze creativiteit en goede wil kunnen richten op het oplossen van die problemen. Voor zo'n revolutie wil ik wel de barricade op.

## Tot slot

De kennissamenleving wordt een echte *kennis-samenleving* als we beter worden in samenwerken, in het bij elkaar brengen van mensen met verschillende achtergronden en perspectieven. We kunnen het praktisch samenwerken oefenen, van basisschool tot en met universiteit. En we kunnen samenwerking tussen bedrijven, kennisinstellingen en overheden zo inrichten dat we ervan leren en beter worden in samenwerken. De "wedloop om kennis" wordt dan minder competitief en meer coöperatief en kan een teamsport worden.

En de kennissamenleving wordt een echte *kennis-samenleving* als we ons vernuft en inspanning richten op het begrijpen en oplossen van maatschappelijke problemen. De focus op het doel—"het goede leven"—zal enorm helpen bij het ontwikkelen van de benodigde middelen. Als we onze projecten zo inrichten dat we innovaties kunnen uitrollen en opschalen. Zo kunnen innovaties bijdragen aan het vergroten van de *capabilities* van mensen om gelukkig te leven, bijvoorbeeld in termen van gezondheid, leefbaarheid of duurzaamheid.

Zoals ik in het begin al aankondigde, heb ik zomaar wat ideeën opgeschreven zoals ze in me opkwamen—rijp en groen door elkaar.

Als men mij desalniettemin zou vragen om aanbevelingen te formuleren voor beleid, dan zou ik zeggen dat het mij lijkt dat we het huidige beleid in Topsectoren in grote lijnen kunnen doorzetten. Dat beleid is immers gericht op het stimuleren van samenwerking tussen bedrijven, kennisinstellingen en overheden, en op het oplossen van maatschappelijke problemen. We hoeven dat beleid slechts bij te sturen en kritischer en preciezer in te vullen. Zo zouden we projecten binnen de Topsectoren kunnen toetsen aan de volgende criteria:

- Zijn alle relevante organisaties betrokken bij het project? De werkvloer? Een ontwikkelaar van mogelijke oplossingen? Een kennisorganisatie? Een overheidsinstelling of not-for-profit organisatie? En is de wijze van samenwerking goed ontworpen? Samenwerking is overigens niet altijd en overal nodig. Soms is inkopen of zelf-doen een betere optie.
- Maakt het project gebruik van alle relevante disciplines? Vaak zijn er mensen met bèta- en gamma-achtergronden aan boord. Maar ook mensen met alfa-achtergronden kunnen veel



waarde toevoegen. Denk bijvoorbeeld aan de meerwaarde van techniekfilosofie, praktische ethiek, geschiedenis of communicatiewetenschap.

- Maakt het project optimaal gebruik van het delen van kennis? Kennis die al ontwikkeld is door anderen, kan via open innovatie<sup>xxxii</sup> worden ingebracht in het project. En kennis die in het project is ontwikkeld, kan, ook via open innovatie, worden gedeeld met andere projecten of organisaties, en daar tot waarde worden gebracht.
- Heeft het project expliciete doelen voor het oplossen van maatschappelijke problemen, en zijn die doelen helder en meetbaar? Een helder en meetbaar doel is bijvoorbeeld: Project P gaat binnen doelgroep-D, bij een X-aantal mensen *capability*-C in hun dagelijks leven met factor-F verbeteren. Het opstellen en monitoren van dit soort doelen zorgt voor focus.
- Heeft het project een helder plan voor het uitrollen en opschalen van de innovatie? Met een *value case* die werkt? Met passende regelgeving en financiering? Met klantgerichte processen? Met productieve publiek-private samenwerking? Met effectieve interventies voor gedragsverandering? Dat is allemaal nodig voor positieve en duurzame impact.
- Ook is er ruimte nodig voor fundamenteel en verkennend onderzoek—om voorop te blijven lopen wat betreft kennis. Maar ook fundamenteel en verkennend onderzoek kunnen we uitvoeren met de praktijk in het achterhoofd en tegen de achtergrond van het beter willen begrijpen en willen oplossen van maatschappelijke problemen.

Zo *kan* de kennissamenleving eruit zien. Ik zie het voor me. Ik zie mensen met verschillende achtergronden die creatief en productief samenwerken en die zich samen richten op het praktisch realiseren en faciliteren van verschillende versies van het goede leven.

## Over de auteur

Marc Steen werkt als senior research scientist bij TNO. Hij studeerde Industrieel Ontwerpen (TU Delft), en werkte onder andere bij Philips en KPN. Op basis van zijn werk bij TNO schreef hij een proefschrift over het organiseren van human-centred design (TU Delft). Hij publiceert over human-centred design, co-design/co-creatie, open innovatie, creativiteit en samenwerking. Momenteel heeft hij interesse in de vraag hoe innovatieprojecten kunnen bijdragen aan het vergroten van welzijn, en in het ontwikkelen van praktische methoden en tools om innovatieprojecten zo uit te voeren dat ze participatie en empowerment faciliteren en inderdaad bijdragen aan het vergroten van

---

<sup>i</sup> Dit wordt een *designerly approach* of *design thinking* genoemd; de combinatie van het exploreren van het probleem (problem-setting) en het uitproberen van mogelijke oplossingen (solution-finding) in een iteratief en creatief proces.

Nigel Cross, 2006, *Designerly ways of knowing*, Springer-Verlag, London.

Bryan Lawson, 2006, *How designers think (4th ed.)*, Elsevier, Amsterdam.

<sup>ii</sup> Zie bijvoorbeeld *Kiezen voor de kennissamenleving* en *De wedloop om kennis*, beide 2012, Adviesraad voor het Wetenschaps- en Technologiebeleid, Den Haag.

<sup>iii</sup> John Dewey, 1920, *Reconstruction in philosophy*, Henry Holt and Co., New York.

John Dewey, 1965, *Experience and nature*, Open Court Publishing, La Salle, Illinois.

<sup>iv</sup> John Dewey, 1917, "The need for a recovery of philosophy", in *Creative intelligence: Essays in the pragmatic attitude*, J. Dewey, ed., (pp. 3-69), Henry Holt and Co., New York.

<sup>v</sup> Rittel, H. W. J. & Webber, M. M. 1984, "Planning problems are wicked problems", in *Developments in design methodology*, N. Cross, ed., Wiley, Chisester.

Richard Buchanan, 1992, Wicked problems in design thinking, *Design Issues*, 8, 2, pp. 5-22.

- 
- <sup>vi</sup> John Dewey, 1927, *The public and its problems*, Henry Holt and Co., New York.  
John Dewey, 1938, *Logic: The theory of inquiry*, Henry Holt and Co., New York.
- <sup>vii</sup> Elisabeth B.N. Sanders & Pieter Jan Stappers, 2008, Co-creation and the new landscapes of design, *CoDesign*, 4, 1, pp. 5-18.  
Marc Steen, 2013, Co-design as a process of joint inquiry and imagination. *Design Issues*, 29, 2, pp. 16-29.
- <sup>viii</sup> Douglas Schuler & Aki Namioka (Eds.), 1993, *Participatory design: Principles and practices*, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, New Jersey.
- <sup>ix</sup> Marc Steen, 2012, Virtues in participatory design: Cooperation, curiosity, creativity, empowerment and reflexivity, *Science and Engineering Ethics*.
- <sup>x</sup> Marc Steen, 2006, "Open voor eindgebruikers", in *Open stellingen* (pp. 49-55), Adviesraad voor het Wetenschaps- en Technologiebeleid, Den Haag.  
Marc Steen, 2011, Innoveren in de zorgsector door "design thinking". *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 3 (mei/juni), pp. 5-16.
- <sup>xi</sup> Richard Sennett, 2008, *The craftsman*, Penguin Books, London.
- <sup>xii</sup> Richard Sennett, 2012, *Together: The rituals, pleasures and politics of cooperation*, Yale University Press, New Haven.
- <sup>xiii</sup> Pascale S. Widmer, Michaéla C. Schippers, & Michael A. West, 2009, Recent developments in reflexivity research, *Psychology of Everyday Activities*, 2, 2, pp. 2-11.
- <sup>xiv</sup> Marc Steen en Steven Dhondt, 2010, "Slow innovation", paper gepresenteerd op de 26ste European Group for Organizational Studies Colloquium (EGOS), Lissabon, 1-3 juli.
- <sup>xv</sup> Scott G. Isaksen & Göran Ekvall, 2010, Managing for innovation: The two faces of tension in creative climates, *Creativity and Innovation Management*, 19, 2, pp. 73-88.
- <sup>xvi</sup> Marc Steen & Pepijn Vos, 2011, "Innoveren door dialoog", in *Innovatie die werkt*, F. Vaas & P. Oeij, eds., pp. 179-200, Boom Lemma, Den Haag.
- <sup>xvii</sup> Deze term verzin ik ter plekke. Het woord 'delta' verwijst (voor mensen met een beta-achtergrond) ook naar 'verschil', naar mensen die een sprong willen maken van de huidige, problematische situatie naar een toekomstige, gewenste situatie—ze willen het 'verschil' maken.
- <sup>xviii</sup> In Groot-Brittannië is relatief veel ervaring met het inzetten van een design-aanpak voor het oplossen van maatschappelijke problemen. Zie bijvoorbeeld: Hilary Cottam & Charles Leadbeater, 2004, *Health: Co-creating services*, Design Council, London (over co-creatie en co-design); Sophia Parker & Joe Heapy, 2006, *The journey to the interface: How public service design can connect users to reform*, DEMOS, London (over service design); en Colin Burns, Hilary Cottam, Chris Vanstone & Jennie Winhall, 2006), *Transformation Design*, Design Council, London (over transformation design).
- <sup>xix</sup> John Thackara, 2006, *In the bubble: Designing in a complex world*, MIT Press, Cambridge, MA (p. 189):  
"We've constructed ourselves an industrial system that is brilliant on means, but pretty hopeless when it comes to ends. We can deliver amazing performance, but we are increasingly at a loss to understand what to make and why."
- <sup>xx</sup> Eerste zinnen van Aristoteles' *Ethica*, 1999, Historische Uitgeverij, Groningen.
- <sup>xxi</sup> De term 'gelukt leven' leen ik van Paul van Tongeren (2003, *Deugdelijk leven*, SUN, Amsterdam): mensen ervaren geluk als ze hun leven als 'gelukt' ervaren.
- <sup>xxii</sup> Huppert, F.A. & Linley, A., 2011, *Happiness and wellbeing*. Routledge, London.  
Veenhoven, R. 2010, Greater happiness for a greater number: Is that possible and desirable?, *Journal of Happiness Studies*, 11, pp. 605-629.
- <sup>xxiii</sup> Sen, A., Stiglitz, J., & Fitoussie, J.-P., 2009, *Report by the Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress*.

---

Sociaal en Cultureel Planbureau 2012, *Sturen op geluk: Geluksbevordering door nationale overheden, gemeenten en publieke instellingen*, Sociaal en Cultureel Planbureau, Den Haag.

- <sup>xxiv</sup> Martha C. Nussbaum, 2011, *Creating capabilities: The human development approach*, Harvard University Press, Cambridge, MA.  
Amartya Sen, 1999, *Development as freedom*, Knopf, New York.
- <sup>xxv</sup> Overzicht van belangrijke en wenselijke capabilities: Nussbaum, 2011, *Creating capabilities*, pp. 33-34: life; bodily health; bodily integrity; senses, imagination and thought; emotions; practical reason; affiliation; other species; play; control over one's environment.
- <sup>xxvi</sup> Zie bijvoorbeeld het WeCare project (in AAL programma): [www.wecare-project.eu](http://www.wecare-project.eu)
- <sup>xxvii</sup> Zie bijvoorbeeld het Beleidskader Sport, Bewegen en Onderwijs: [www.nisb.nl/jeugd](http://www.nisb.nl/jeugd)
- <sup>xxviii</sup> Hans Achterhuis, 2006, *Utopie*, Ambo, Amsterdam.
- <sup>xxix</sup> Emma van Sandick & Rob Weterings, 2008, *Maatschappelijke innovatie experimenten: Samenwerken in baanbrekende initiatieven*, Van Gorcum, Assen.
- <sup>xxx</sup> Brian Tjemkes, Pepijn Vos & Koen Burgers, 2012. *Strategic Alliance Management*, Routledge, London.
- <sup>xxxi</sup> Richard H. Thaler & Cass R. Sunstein, 2008, *Nudge: Improving decisions about health, wealth and happiness*, Pinguin, London.
- <sup>xxxii</sup> Henry Chesbrough, 2003, *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from new technology*, Harvard Business School Press, Boston, MA.  
Henry Chesbrough, Wim Vanhaverbeke & Joel West, 2006, *Open innovation: Researching a new paradigm*, Oxford University Press, Oxford.