

Sociale innovatie in de keten: dansende olifanten en mensen die elkaar 'verstaan'

C. Juta

Sociale innovatie in de keten vraagt afstemming van de bedrijfslogica en de identiteit&cultuur van de partners in de keten. Eerst acceptatie op een hoger niveau brengen, dan pas plannen maken. Een dynamisch proces waarin bestuurders elkaar op steeds hoger niveau leren te verstaan en zo 'de olifanten aan het dansen krijgen'. Een ontdekkingsreis waarin bestuurders individueel en collectief in een stroomversnelling van persoonlijke ontwikkeling terecht komen en de wereld om hen heen onomkeerbaar veranderen. Leiderschap, ambities en innovatie waar de samenleving op zit te wachten. Geen vanzelfsprekend proces, anders zou het elke dag gebeuren. Wat zoveel wil zeggen als: het proces zelf moet toegankelijker, inzichtelijker en professioneler worden. Zodat meer bestuurders er gebruik van kunnen maken en erop kunnen vertrouwen dat er ook wat uit komt.

ELKAAR VERSTAAN IS EEN COMPLEX COMMUNICATIEPROCES WAARVAN DE ZINTUIGLIJK WAARNEEMBARE ELEMENTEN HET TOPJE VAN DE IJSBERG ZIJN

Samenwerken is communiceren. Collectief intelligenter worden is op een hoger niveau communiceren; is elkaar op een hoger niveau 'verstaan'. Mensen kunnen met elkaar in gesprek zijn, zonder elkaar ooit werkelijk te verstaan. Mensen die elkaar leren verstaan, stemmen hun communicatieprofielen op elkaar af:

- Elk mens heeft een eigen, uniek, communicatieprofiel.
- Als mensen met elkaar sprongen maken in het 'elkaar verstaan', verandert in de specifieke context - dat moment, die plaats, die mensen - het communicatieprofiel van elk van de deelnemers. Het blijft een voor ieder persoon uniek profiel, maar de 'afstemming' heeft ertoe geleid dat het communicatieprofiel is verrijkt. De communicatie wordt 'vollediger'.

- Zo'n communicatieprofiel is opgebouwd uit drie onderdelen:
 - domeinen waarop een mens zich minder en meer bewust is van de werkelijkheid waarin hij leeft. Het is de bril waardoor mensen naar de werkelijkheid kijken. Heel belangrijk is dat onderscheid wordt gemaakt tussen het bewustzijn van dingen die we zintuiglijk kunnen waarnemen, meten, objectiveren, verifiëren: de feiten, de materiële ordening, de functionaliteiten. En het bewustzijn van wat net zo goed werkelijkheid is, maar alleen subjectief waarneembaar is: intenties, ideeën, interpretaties.
 - Bewustzijn vertaalt zich in gedrag: elk mens heeft gedragniveaus actief die zijn gedragsrepertoire bepalen.
 - Bewustzijn vertaalt zich in denken: elk mens heeft denkniveaus actief die zijn denkoriëntatie bepalen.

Het helpt de voorstelling van zaken door zo'n communicatieprofiel als een soort barcode te zien. Elk van de drie onderdelen bestaat uit een verzameling dikkere en dunnere streepjes. Een dikker streepje betekent dat een domein of niveau actiever is; meer 'open' staat voor ontvangst van dat soort specifieke signalen. Het hangt van het communicatiemodel af hoeveel streepjes je onderscheidt. Het belangrijkste is dat het een integraal communicatiemodel is: het model moet alle aspecten van de gepercipieerde werkelijkheid kunnen omvatten: de objectieve, waarneembare werkelijkheid alsook de subjectieve, voelbare werkelijkheid.

Bewustzijn genereert identiteit en komt tot uiting in gedrag en denkoriëntatie. Gedrag en denken - doen en zeggen - geven inhoud aan cultuur. Cultuur is een aspect van identiteit en omgedraaid, identiteit wordt mede bepaald door de cultuur. We kunnen identiteit en cultuur onderscheiden, maar nooit scheiden van elkaar. Identiteit en cultuur zijn van toepassing op allerlei systeemniveaus: van individueel of teamniveau tot op het niveau van organisaties en samenwerkende partijen in een keten. Ook een samenleving als geheel heeft een eigen identiteit en cultuur.

- Mensen die met elkaar in gesprek zijn - stel je een vergadering voor - wisselen woorden en documenten uit. En er is non-verbale communicatie: er is lichaamstaal. Al deze signalen zijn voorzien van die 'barcode'. Onze lichaamstaal, de woorden die we gebruiken en de documenten die we maken zijn allemaal producten van ons bewustzijn van de werkelijkheid en van hoe we dat bewustzijn omzetten in gedrag en denken. Die producten weerspiegelen onze identiteit en cultuur.
- Zoals muziek tussen de noten in zit, zo zit identiteit en cultuur verborgen in al die signalen die mensen uitzenden. Elkaars muziek leren begrijpen en accepteren vraagt dat mensen die identiteit en cultuur gaan ontdekken bij elkaar. Ontdekken - elkaar leren verstaan - betekent sensitief en integer nieuwsgierig worden, en luisterkwaliteit ontwikkelen.

- Het zender-ontvanger probleem is helder: hoe kan een zendend mens nou weten of de ontvangende ander zijn code ontrafeld heeft? Hoe kan 'ik' er zeker van zijn dat ik de ander goed versta? 'Ik' berg de door mij ontvangen boodschap - voor zover ik die ontvangen heb - op in mijn eigen systeem volgens mijn eigen codering. Als een ander in staat zou zijn om te zien hoe ik zijn informatiepakketje ontvangen en opgeslagen heb, zou die ander misschien wel schrikken. Omdat ie zich realiseert dat ik een eigen bril op heb waardoor ik naar de werkelijkheid kijk. Omdat ie zich ineens realiseert dat elk mens z'n eigen werkelijkheid creëert.

Elkaar leren verstaan is een complex communicatieproces waarvan de zintuiglijk waarneembare elementen het topje van de ijsberg zijn. Elkaar leren verstaan, is elkaars 'barcodes' leren lezen. Letterlijk is dit een proces van individuele en collectieve bewustzijnsvergroting. De communicatie wordt in dat proces met sprongen verrijkt. Een grotere spelintelligentie - 'sociale innovatie' - is het onmiddellijke gevolg. Technisch is het maken van de barcode een erg simpel proces. Ik kom daar verder in dit artikel op terug.

HET GAAT EROM LEIDERSCHAP EN 'NORMATIEVE KRACHT' TE ONTWIKKELEN

Wat zo fascinerend is aan dit proces van elkaar leren verstaan: het is letterlijk een ontdekkingsreis. Niet alleen in je zelf. Maar je maakt ook samen een snelle ontwikkeling door. Een beetje meer collectief bewustzijn, is een hefboom naar verandering, naar de ontwikkeling van stuurkracht. Stuurkracht waar onze samenleving een grote behoefte aan heeft. Want de ontwikkelingen gaan harder dan ooit. Ontwrichtingen zijn daardoor normaler dan ooit.

Wat ik hier niet bedoel: dat instituties die beter gaan samenwerken, hun eigen normen en waarden meer moeten gaan opleggen.

Het ligt veel genuanceerder:

Samenwerken in de keten vraagt de betrokkenheid van de burger, bewoner, kiezer, klant, consument, cliënt, patiënt, leerling, ondernemer, werknemer, enz.

Laat ik deze categorieën oneerbiedig samenvoegen en benoemen als 'klant'.

Elke klant heeft z'n eigen identiteit en cultuur. In de multipolaire samenleving die nu aan het ontstaan is, ontstaat een diversiteit aan verschillende identiteiten en culturen waarmee samenwerkende instituties zich moeten kunnen verstaan. 'Aan de voorkant' ontstaat met andere woorden een diversiteit aan oplossingen voor een diversiteit aan problemen. Al die oplossingen zullen op hogere institutionele niveaus - 'aan de achterkant', dus op beleidsniveau - moeten worden gegeneraliseerd en gestandaardiseerd om gelijkwaardigheid, rechtsgelijkheid, maar ook efficiëntie van de dienstverlening te kunnen garanderen. Deze nieuwe feiten, ordeningen en functionaliteiten vragen om

nieuwe belevingen van wat kan en niet kan, om uitspraken welke verschillen nog overbrugbaar zijn en welke niet meer. Je kunt geen nieuw beleid maken en geen nieuwe architectuur ontwerpen, zonder een 'nieuw verhaal' dat de nieuwe feiten verbindt, zonder 'nieuwe ideologie' die het handelen van mensen een anker geeft, zonder 'nieuwe gemeenschapszin' die vertelt wat we hier eigenlijk met elkaar zitten te doen. Onherroepelijk ontstaan in dit proces van elkaar verstaan de contouren van een nieuwe omspannende identiteit en cultuur.

Het is een onafwendbaar en onomkeerbaar proces. Het zijn ontwikkelingen die zich gáán voltrekken. Hoe minder leiderschap, hoe xenofober de uitkomsten van dit proces. Hoe meer leiderschap, hoe groter de koek voor een ieder en dus ook hoe groter de stijging in welzijn én welvaart voor een ieder. Want uiteindelijk gaat het daar natuurlijk om: samenwerking in de keten is niet een hobby. Het is een proces dat moet leiden tot meer waardecreatie.

Leiderschap is iets dat in de samenwerking - in mindere of meerdere mate - ontstaat. Niemand heeft 'dat ene touwtje waar alles aan vast zit' in handen. Wat wel heel goed kan: dat er één partij is die zich als regisseur van dit bewustwordingsproces - van dit proces van elkaar op hoger bewustzijnsniveau verstaan - opwerpt.

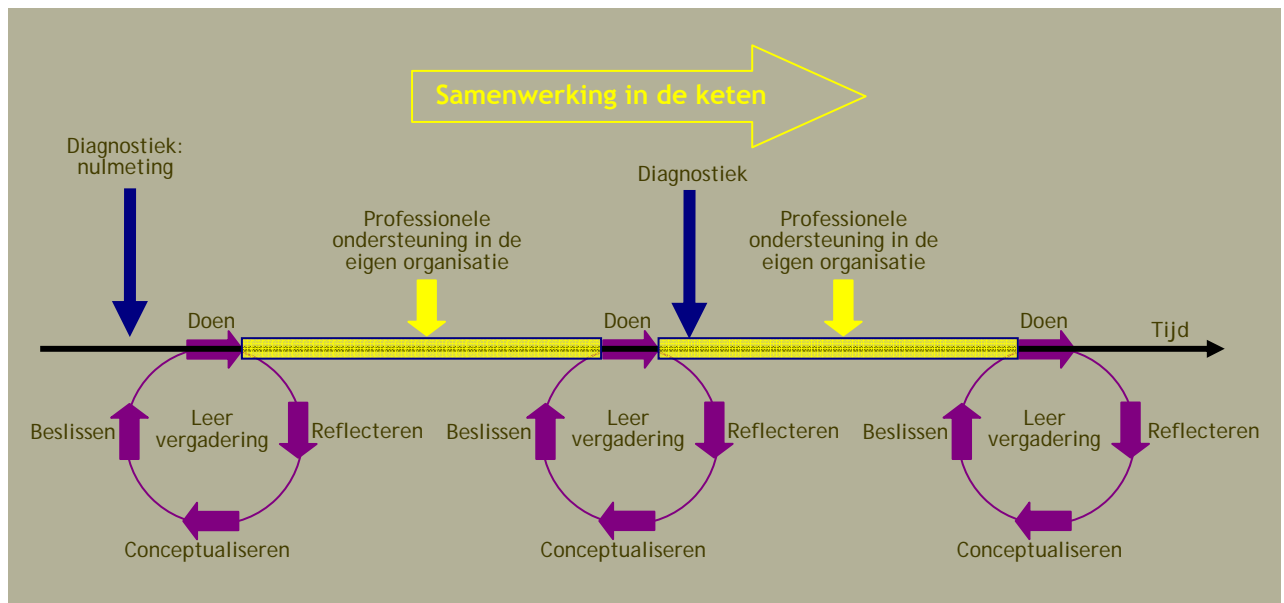
PROFESSIONALISERING VAN 'ELKAAR VERSTAAN' IS EEN VOORWAARDE

Er is niets mysterieus of nieuws aan het hierboven beschreven proces. Iedereen die wel eens met teambuilding bezig is geweest, weet dat teambuilding gáát over elkaar beter verstaan. Het is ook al heel lang bekend dat de intelligentie van de groep ver kan uitstijgen boven de intelligentie van individuele leden van de groep. In de sport winnen elftallen met meer spelintelligentie en minder technische en atletische spelers, van elftallen met minder spelintelligentie en meer technische en atletische spelers.

Wat wel nieuw is: dat we ons gaan realiseren dat professionalisering van de communicatie een stap is die ook op bestuursniveau noodzakelijk is om 'winning teams' te vormen. En dat bestuurders uit verschillende instituties, die institutionele samenwerking op een hoger niveau willen krijgen, ook niet ontsnappen aan deze professionaliseringsslag. Gewoon omdat anders institutionele samenwerking strandt op de eigen posities en op rituele dansen die niet kunnen worden doorbroken.

EEN CONCRETE PROPOSITIE

Technisch stelt het proces met de tegenwoordig beschikbare instrumenten niet zo veel voor. Dat is prettig, omdat het daardoor kan gaan om inhoud en het ontwikkelen van spelintelligentie.



- Het proces begint met diagnostiek. Iedere bestuurder maakt vooraf een scan via Internet. Daarin moeten - in de Symfoia-diagnostiek - 108 stellingen worden gescoord. Dat duurt gemiddeld twintig minuten. De uitkomst is de 'barcode'. In professionele taal: een softskillsprofiel. Het profiel brengt houding, gedrag en denken in beeld: uitingen van identiteit en cultuur. Er wordt een individuele rapportage gemaakt en een collectieve rapportage. In deze laatste staan alle individuele resultaten naast elkaar en zijn resultaten voor het geheel weergegeven.
- Eerst worden er individuele gesprekken gehouden met alleen de individuele rapportage als input. Het zijn gesprekken van twee uur. Doelstelling: herkenbaarheid van het individuele resultaat toetsen.
- Dan volgt de eerste 'leervergadering' met alle betrokken bestuurders aan tafel. Hoe groter de groep, hoe minder effectief. Maximale groepsgrootte is 12 mensen. De agenda van zo'n leervergadering heeft een vast opbouw: reflecteren → conceptualiseren → beslissen (zie bovenstaande figuur).
- In de eerste leervergadering ligt het resultaat van de diagnostiek op tafel. Daarop wordt gereflecteerd: deelnemers geven aan de hand van het eigen softskillsprofiel, een beeld van de eigen positie en visie, handelingswijze en handelingsbeperkingen. Het zijn introspectieve beelden. Anderen stellen vragen. Iedereen doet dit op zijn beurt. Daar gaat in de eerste leervergadering(en) vrijwel alle tijd in zitten. Vervolgens wordt er

geconceptualiseerd: het zijn vingeroefeningen met wat er mogelijk is met specifiek deze mensen aan deze tafel. De leervergadering wordt afgerond met het formuleren van de verandering / afstemming die iedere deelnemer in zijn eigen speelveld gaat bewerkstelligen. En er worden afspraken gemaakt over de volgende leervergadering(en). Over de uitkomst is van te voren niets te vertellen.

- Vooral in het begin van het proces geeft luisterkwaliteit de doorslag. Geleidelijk aan gaat het proces over van luistermode in discussiemode. En komt 'de bal in het spel'. Zodra discussie zich herhaalt, moet een stap terug worden gezet. Herhaling is een teken dat je met elkaar een stap hoger moet zien te komen in het individueel en collectief bewustzijn voordat het zinvol is om over een specifiek onderwerp tot afspraken te komen. Het zijn noodzakelijke iteratieslagen die voortdurend zullen blijven voorkomen.
- In het begin zijn de stappen die een groep maakt klein. Maar ze worden snel groter en de beperking ligt dan veelal niet meer in de groep zelf, maar in de eigen organisaties. Het zijn momenten waarop de bestuurders kunnen - en zullen - besluiten om dit proces van elkaar verstaan ook één niveau lager in de hiërarchie te installeren. Zo ontstaat - potentieel - een cascade van leervergaderingen die institutionele samenwerking vorm en inhoud geven. En uiteindelijk - als je door redeneert - de nieuwe organisatie.
- Het proces wordt beëindigd als de deelnemers daartoe besluiten. Elke leervergadering opnieuw moet het besluit genomen worden om wel dan niet door te gaan. Als er twee leervergaderingen zonder voortgang zijn geweest, móet de derde vergadering wel succesvol zijn, anders is het proces voorbij.

TOT SLOT: VAN TOEVAL MOET HET NIET AFHANGEN

Het accent ligt in dit artikel op methodiek en instrumentatie. Met als kern diagnostiek: het lezen en begrijpen van elkaars barcodes. De boodschap: zonder deze professionalisering is het proces van komen tot meer samenwerking vele malen subjectiever, toevalliger en stroperiger. De coachingpraktijk laat zien hoe verbazingwekkend snel mensen elkaar beter leren verstaan aan de hand van dit soort informatiebeelden. Daarmee wordt een proces van groeiende samenwerking ook een proces van ontwikkeling van een nieuwe gezamenlijke identiteit en cultuur. En een proces van leiderschapontwikkeling.