

amuse

Ingrediënten

- *kaders ter discussie stellen*
- *onzekerheden toelaten*
- *maatschappelijk verantwoord gedrag*
- *denken vanuit sensibele dimensies*

Dr. Jürg M. Thölke
Lector Innovatie van Leren in Organisaties op Hogeschool van Arnhem en Nijmegen
Senior Program Manager In-Company op Nyenrode Business Universiteit, Center for Leadership, Innovation and Change

SI 2.0

Wijsheid als poort naar sociale innovatie versie 2.0?

In het gedicht 'Choruses from the Rock' zoekt T.S. Eliot naar de wijsheid die we door kennis hebben verloren: 'Where is the wisdom we have lost in knowledge?' Het NCSI (Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie) ziet daarin een soort 'innovatieparadox': enerzijds excelleert Nederland als het gaat om technologische innovatie en kennisontwikkeling. Anderzijds lijkt het steeds lastiger te worden deze kennis ook constructief te benutten in bedrijven en instellingen. Wij missen blijkbaar de wijsheid om de vertaalslag te maken tussen het verwerven van nieuwe kennis en het zinvol toepassen van deze kennis in onze eigen organisaties. In plaats van innovatiever worden mensen in organisaties juist behoudender. Om paradoxen op te lossen, is het vaak zinvol om ruimer te kijken. Deze stelling heeft te maken met een ruimer perspectief op sociale innovatie.

Moderne organisaties 'revisited'

Velen zien tegenwoordig in het versterken van de innovatiekracht het belangrijkste middel om de welvaart en het welzijn in de westerse wereld te behouden en uit te bouwen. Het begrip innovatie is nauw verbonden met de technologische en materiële ontwikkeling na de twee wereldoorlogen. Kash (1989) vergeleek de druk op organisaties om nieuwe producten te ontwikkelen met de wapenwedloop van de koude oorlog. Maar is meer werkelijk beter? De welvaart heeft op vele vlakken ook tot een onbalans geleid. Een vervreemding en een gebrek aan contact en ruimte voor zingeving in het eigen werk. Onze sociale, emotionele en spirituele ontwikkeling is sterk achtergebleven bij de genoemde verworvenheden. Bovendien had de welvaartsontwikkeling op ecologisch vlak desastreuze gevolgen voor onze leefwereld. Enkele kritische stemmen wezen onder andere op het zichzelf in stand houdende proces van innovatie. Technische innovatie leek innovatie op sociaal vlak juist tegen te houden.
Natuurlijk is er de laatste honderd jaar veel veranderd. Het werk is in vele opzichten socialer en materiële zekerheid schept ruimte voor persoonlijke ontplooiing. In basis lijken onze manieren van organiseren – en dus de





hiermee verbonden onderliggende codes – nog steeds op eeuwenoude structuren en denkwijzen. Door hiërarchie gebaseerd op macht en het scheiden van denken en doen (strategie en operatie) worden grote groepen mensen bestuur- en beheersbaar. Bepaalde gedragspatronen zijn tot een intern script van een toneelstuk gegroeid, waar we ons in organisaties naar richten. Ik wil dit graag illustreren aan de hand van een door mij vaak herhaald systemisch experiment.

Verschillende werelden, verschillende talen

Barry Oshry (1995) heeft een simulatie ontwikkeld, *the powerlab*, waarin mensen worden uitgenodigd voor een leiderschapstraining op een luxe landgoed. Ter plekke worden de deelnemers willekeurig ingedeeld in de elite (*tops*), de burgers (*the middles*) en de immigranten (*bottoms*, zij die het werk doen). De immigranten moeten al hun spullen aan de spelleiding overdragen en mogen alleen hun kleding, een set ondergoed en een tandenborstel in hun bezit houden. Op het landgoed aangekomen, moeten de immigranten op zoek naar een plek om te slapen, zonder geld en dus ergens in de stallen. De elite en de burgers betrekken luxe suites en meer-persoonskamers in het hoofdgebouw.

Al snel ontwikkelt zich een spel, waarbij zelfs de meest *sophisticated* deelnemers niet uit het systeem kunnen stappen. Hun rol en dus de positie in het systeem bepaalt het gedrag, onafhankelijk van iemands functie buiten de spelsituatie. De elite verzint in de simulatie achter prachtig gedekte tafels visies en strategieën voor een betere toekomst van het landgoed, terwijl de immigranten vooral bezig zijn met overleven. Er ontstaan verschillende werelden met verschillende talen. De burgers (*middles*) worden verscheurd: zij willen enerzijds mee doen met de *tops*, en anderzijds worden zij geconfronteerd met de realiteit van het alledaagse.

Deze manier van organiseren is diep geworteld in ons collectieve geheugen. Een groot aantal bekende, veranderkundige vraagstukken zijn al voorgeprogrammeerd door deze structuur. De enige weg om schijnbaar meer autonoom te kunnen handelen is de carrièreladder naar boven.

Interessant is echter dat als je de deelnemers na het spelen van deze simulatie vraagt wie het naar zijn zin had, niemand met 'ja' antwoordt. Aan de top wordt even genoten van de materiële privileges, waarna vaak een gevoel van eenzaamheid en hulpeloosheid resteert. De taal van de werkvloer bereikt hen niet. Ze zijn niet verbonden. Zelfs de beste voornemens en een groot verant-

'In plaats van innovatiever worden mensen in organisaties juist behoudender.'



woordelijkheidsgevoel maken het nog lastig om uit deze rol te stappen. Het zo gecreëerde systeem schept zijn eigen leiders. De *middles* sluiten zich of aan bij de *bottoms* of zij worden op den duur weggerationaliseerd. Een enkeling vindt aansluiting bij de *tops*. De *bottoms* voelen zich niet gezien en worden vaak passief. Tijdens de simulatie uit deze rollen stappen en de samenwerkingsafspraken herdefiniëren, lijkt voor de meeste mensen een onmogelijke opgave.
Ik vermoed dat dit patroon, dat zich keer op keer laat zien tijdens het veilige kader van een *management game*, nog veel sterker speelt in echte werksituaties. Onze manier van organiseren heeft zich vastgezet tussen de oren en tussen de neuzen. Zelfs al trachten wij onszelf anders te organiseren – bijvoorbeeld in netwerken – het ouderwetse systeem zal vroeg of laat weer de kop opsteken. Het is simpelweg niet voldoende om het systeem te optimaliseren, het efficiënter en flexibeler te maken. De kaders van het systeem moeten ter discussie worden gesteld.

Sociale innovatie 2.0

In de discussie rond sociale innovatie denk ik twee hoofdstromen te ontdekken: sociale innovatie 1.0 en 2.0[1]. Innovatie die een focus heeft op het vergroten van de competitieve slagkracht van westerse landen noem ik van nu af aan sociale innovatie 1.0. Sociale innovatie 1.0 is erop gericht om bestaande bureaucratische werksystemen weer flexibeler en efficiënter te maken. Het is optimaliseren binnen het bestaande systeem. Het wereldbeeld hierachter is dat onze westerse economieën alleen overleven als wij vanuit een economisch perspectief winnen. Sleutelbegrippen zijn kennis en efficiëntie. De hoop is dat het werk dan vanzelf ook leuker en zinvoller wordt. De basismotivatie achter dit denken is angst. Angst bijvoorbeeld om er niet bij te mogen horen of angst om te falen. Deze manier van innoveren kan oude patronen juist versterken en staat daarmee creativiteit als bron van innovatie in de weg. Hier ontmoeten we wellicht de echte onderliggende innovatieparadox: sociale innovatie 1.0 verhoogt bureaucratie door deze met verkeerde middelen te bestrijden.
Sociale innovatie 2.0 is erop gericht om de huidige manier van denken en doen te onderzoeken met als doel nieuwe vormen van 'samen-leven en samen-werken' te ontwikkelen. Sociale innovatie 2.0 tracht aspecten als privé en zakelijk, lokaal en globaal, noord en zuid, materieel en spiritueel, weer te integreren. Hierbij gaat het om het herformuleren van de kaders van

'Het is simpelweg niet voldoende om het systeem te optimaliseren, het efficiënter en flexibeler te maken. De kaders van het systeem moeten ter discussie worden gesteld.'

het sociale systeem. Het herinrichten van *the global village*. Sleutelbegrippen zijn insluiten in plaats van uitsluiten, het toelaten van variëteit, samenwerken, creativiteit en zingeving. Het risico is dat we materiële ambities moeten loslaten om welvaart en welzijn op lange termijn veilig te stellen.

Een handleiding voor sociale innovatie 2.0?

Het is een hele uitdaging om als mens uit onze eigen denk- en doe-kaders te stappen. Als collectief lijkt dat een nog lastiger taak. Hier ligt volgens mij echter een belangrijk gebied voor echte vernieuwing, buiten de bekende paden. Er bestaat geen kant-en-klare handleiding voor sociale innovatie 2.0. Ik schets dan ook alleen enkele globale zoekrichtingen op weg naar sociale innovatie 2.0 als alternatief om de innovatieparadox te ontstijgen.

- *Leren omgaan met complexiteit*. Ondernemingen worden steeds groter en complexer. Grote organisaties vragen om het talent van management en medewerkers om kleinschalig te kunnen acteren in het kader van een grootschalige omgeving. Het leren in organisaties moet in focus verschuiven van individuele kunde en leiderschap naar het leren over samenhang en samenwerken.
- *Een onderzoekende houding*. Uit de eigen kaders stappen vraagt om een onderzoekende houding. De eigen kaders verkennen door het tot nog toe geleerde ter discussie te stellen. En dat op alle managementniveaus.
- *Anders leren waarnemen*.[2] De focus op een mentale training maakt ons steeds minder ontvankelijk voor andere signalen, bijvoorbeeld relationeel, omgevingsgericht of spiritueel. Hoe voelt een samenwerkingsverband aan? Wat past bij deze situatie, deze organisatie? Wat is voor een groep mensen zinvol? Welke oplossingsrichtingen dienen zich aan als ik de rust neem om eerst een poosje 'niet te weten'[3]?
- *Anders oordelen*.[4] Wij worden getraind in het analyseren en beoordelen van probleemsituaties. 'Wat gaat hier fout?' In elke organisatie zijn voorbeelden te vinden waar lastige dingen wel lukken. Het kijken naar en het delen van deze 'positieve afwijkingen' kan ons meer leren over de krachten die een nieuwe orde kunnen laten ontstaan, dan het opsporen en afstraffen van mislukkingen.
- *Andere actie*. Een betere waarneming verhoogt de sensibiliteit om niet tegen een bestaand systeem maar in verbinding met een systeem te handelen. Leiders die in verbinding staan kunnen ook radicale, tegendraadse acties nemen die door een meerderheid worden gedragen. Vaak zijn dat eerder



[1] *Het onderscheid 1.0 en 2.0 wordt recent vaak gemaakt om een radicaal ander perspectief te illustreren, bijvoorbeeld werknemer 2.0, internet 2.0.*

[2] *Waarnemen heeft met kennis te maken. Ik onderscheid hier gemakshalve drie vormen van waarnemen. De eerste vorm van anders waarnemen heeft met overdraagbare kennis te maken. Het gaat om het weten dat we kunnen leren, autorijden bijvoorbeeld. Een tweede vorm van anders waarnemen heeft te maken met het vermogen om in relatie te treden en gewaar te worden wat in relatie ontstaat. Takeuchi en Nonaka, 1995 verwijzen in hun baanbrekende boek 'The knowledge creating company' naar dit fenomeen. De derde vorm van anders waarnemen biedt toegang tot een meer generiek weten. Een weten dat zich niet vastzet, dat niet ontstaat, maar dat altijd en voor iedereen beschikbaar is. Dit weten kan in die zin niet worden geleerd, het is opgeslagen in een 'situatie'. Leren is dan veel meer leren om in verbinding te staan met dit 'weten'. Steeds meer auteurs en mensen in de praktijk ontdekken de kracht van dit 'weten'. Peter Senge en Otto Scharmer hebben hiervoor de term* presencing *in het leven geroepen.*

[3] *Zie ook mijn intreerede als lector Innovatie van Leren in Organisaties met de titel Leren niet te Weten; Een zoektocht rond zinvolle vernieuwing in (onderwijs) organisaties.*

[4] *Zie ook het begrip* Positive deviance *(http://www.positivedeviance.org). Zowel de systemische benadering als* positive deviance *hebben veel gemeen met wat in de organisatiekunde bekend staat als* Appreciative Inquiry *(zie bijvoorbeeld Shrivasta & Coopperrider, 1999).*



Tips van de kok

- Leren omgaan met complexiteit
- Een onderzoekende houding
- Anders leren waarnemen
- Anders oordelen
- Andere actie

kleine interventies die grote bewegingen initiëren. Vanuit het perspectief sociale innovatie 2.0 heeft innovatie dus een sensibele (in verbinding) en radicale (echt anders) dimensie tegelijkertijd.[5]
Met het oog op het gedicht van Elliot vraagt sociale innovatie 2.0 behalve om kennisontwikkeling ook om het ontwikkelen van wijsheid. Wijsheid gezien als 'de expertise in onzekerheid': 'Een wijs iemand realiseert zich dat de basis van onze kennis wankel is, accepteert dat dit zo is en kan, ondanks onzekerheid, toch handelen.'[6] Het toelaten van de onzekerheid biedt ruimte om door de ingewikkeldheid van een bepaalde situatie heen te kijken, te herkennen wat werkt en dat te doen wat voor het geheel 'wijs' is. Het handboek soldaat wordt ingeruild voor maatschappelijk verantwoord gedrag.
Sociale innovatie 2.0 is voor mij dus niet een fenomeen naast technische innovatie. Het schept de bedding waarin andere, ook technische, innovatie kan ontstaan en sociale innovatie 1.0 pas zinvol wordt. De oorspronkelijke paradox tussen kennisverwerving en kennistoepassing lost zich dan als van zelf op.

Literatuur

Brugman, G., *Wisdom: source of narrative coherence & eudaimonia. A life-span perspective*. Proefschrift, Universiteit Utrecht (2000).
Kash, D.E., *Perpetual innovation*. New York: Basic Books, Inc. (1989)
Nonaka, I en H. Takeuchi, *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press (1995).
Oshry, B., *The Posibilities of Organization*. San Francisco: Leading Systems, Berrett-Koehler (1995).
Scharmer, C.O., *Theory U; Leading from the future s it emerges*. SOL, Cambridge Massachusets (2007).
Sparrer, I. en M. Varga von Kibéd, *Ganz in Gegenteil; für Querdenker und solche die es werden wollen; Tetralemmaarbeit und andere Grundvormen Systemischer Strukturaufstellungen*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag (2000).
Srivastva, S. en D.L. Cooperrider, *Appreciative Management and Leadership; The power of positive thought and action in organizations*. Euclid: Williams Custom Publishing (1999).
Thölke, J.M., *Leren Niet te Weten; Een zoektocht rond zinvolle vernieuwing in (onderwijs)organsiaties*. HAN Intreerede (2007). ◂



[5] *Zie ook I. Sparrer en M. Varga von Kibéd, 2000.*

[6] *G. Brugman (2000); Wisdom: source of narrative coherence & eudaimonia. A life-span perspective.' Proefschrift, Universiteit Utrecht.*