

# Leiderschap en sociale innovatie

Jan Bommerez, auteur van o.a. *Kun je een rups leren vliegen?*

‘Sociale innovatie: wel of niet?’ Die vraag is vergelijkbaar met de vraag ‘Internet: wel of niet?’ Wanneer de grotere context waarin we leven en functioneren een evolutionaire sprong maakt en je daar niet in mee gaat, dan ben je letterlijk de context kwijt. En mensen die de context missen kunnen geen rationele keuzes meer maken. De kwantumsprong die we nu met zijn allen dienen te maken is die van het *informatietijdperk* naar het *transformatietijdperk*. Wat dat inhoudt wordt duidelijk door de metafoor van de transformatie van een rups naar de vlinder: het gaat over de bevrijding van een totaal nieuwe orde, een wereld met veel meer mogelijkheden. De rups kan niet vliegen, de vlinder wel. Zo dramatisch is ook de sprong van het informatietijdperk naar het transformatietijdperk. Het is de opkomst van de *ideeëneconomie*, waarbij de wereld van de mogelijkheden dominantier zal zijn dan de wereld van de feiten. We zijn gewend om te managen op basis van feiten en cijfers, en nu dienen we plots het heden te managen vanuit de toekomst. Hoe doe je dat? Of, zoals managementgoeroe Tom Peters een keer vroeg in het Hotel Okura Amsterdam: “How do you manage imagination?” Voor organisaties heeft dat alles te maken met sociale innovatie. Je kunt daar meteen ook achteraan zeggen dat het alles te maken heeft met een nieuw soort leiderschap. Sociale innovatie gaat over een transformatie van de werkomgeving die onmogelijk is als de leiding niet zelf transformeert...

## *Sociale innovatie: de officiële, maar zeer onvolledige definitie*

Sociale innovatie wordt vaak omschreven als “een vernieuwing van de wijze waarop het werk in ondernemingen is georganiseerd, en wel op een zodanige wijze dat zowel de arbeidsproductiviteit als de arbeidskwaliteit daarmee gebaat zijn”. Het gevaar van deze definitie is dat deze mijns inziens de indruk wekt dat het alleen of hoofdzakelijk over anders organiseren gaat. Anders organiseren is de IQ-kant van sociale innovatie. De EQ-kant<sup>1</sup> van sociale innovatie is echter veel relevanter voor het doel, namelijk dat je als organisatie effectief kunt functioneren in de ideeëneconomie. De EQ-kant gaat over transformationeel leiderschap, over anders omgaan met relaties en over cultuurtransformatie. In de ELLLA *topleergang leiderschapsontwikkeling* gaan we veel meer in op de EQ-kant van sociale innovatie. We gaan er in eerste instantie samen op zoek naar de persoonlijke transformatie die nodig is om leiding te kunnen geven aan sociale innovatie. De eerste module van de leergang gaat over leiderschap in de ideeëneconomie, wat geen toeval is. Het begint

met de vraag wat je als leider bereid bent te doen in je eigen innerlijke wereld om de sprong te kunnen maken van de informatiedreven economie naar de ideeëngedreven economie.

## *Andere paradigma's*

Bij mensen gaat het transformatieproces niet over het verkrijgen van een ander lichaam, zoals bij rups. Voor ons gaat het over het verkrijgen van een nieuwe staat van bewustzijn. Je kunt het ook een bewustzijnsverruiming noemen. Het is het achterlaten van onze oude grenzen en onze oude comfortzone. Dat gaat technisch gezien via het loslaten van oude paradigma's en het omhelzen van nieuwe paradigma's. De vraag is eerst wat we bedoelen met een ‘paradigma’. Een paradigma is een denkmodel. Het is wat je op basis van je huidige ervaring en geloofstelsel als vanzelfsprekend beschouwt. Er was een tijd dat het heersende paradigma was dat de zon rond de aarde draaide: dat kon je immers zelf zien als je de beweging van de zon volgde aan de hemel? Niemand twijfelde aan dat denkmodel totdat Galileo Galilei het omgekeerde stelde: de zon

1) EQ staat voor emotionele intelligentie.

draait rond de aarde. Hij werd meteen in de boeien geslagen en gek verklaard. Nu is er niemand van ons die wat Galilei stelde nog in twijfel trekt. Zijn theorie is voor ons vanzelfsprekend. Maar dat wij iets vanzelfsprekend vinden - en 'dat iedereen dat ook vindt' - betekent dus niet dat het ook waar is. Vroeger geloofde men ook dat de aarde plat was, totdat we er met Copernicus achter kwamen dat de aarde rond was. Maar later bleek ook dat niet waar te zijn. De aarde is boven en onder afgeplat. En van de kwantumfysici weten we dat de aarde eigenlijk niet echt een klomp klei is, maar een wolk subatomaire deeltjes die zo snel bewegen dat ze er altijd schijnen te zijn. Dat is echter niet zo. Ze komen en ze gaan. Er bestaat niet zoiets als 'vaste materie'.

Wat zegt dit voorbeeld ons nu? Een oud paradigma kan je blind maken voor nieuwe mogelijkheden. Nu de opkomende economie helemaal zal gaan over het ontginnen van nieuwe mogelijkheden is het belangrijk ons heel bewust te zijn van onze heersende paradigma's en hoe die ons kunnen verhinderen de sprong te maken naar de ideeëneconomie. We laten zo moeilijk het oude los omdat het ook deel uitmaakt van ons zelfbeeld. We identificeren ons sterk met wat we geloven.

Dat de ELLLA topleergang wordt uitgesmeerd over een half jaar is echt nodig. Je verandert niet zomaar diep verankerde paradigma's. Bovendien is het van vitaal belang dat je dat samen doet met andere ondernemers. In je eentje kun je wel veranderen, maar niet transformeren. Om te transformeren heb je het juiste systeem nodig. Om dat te begrijpen kunnen we wederom een beroep doen op een metafoer uit de natuur: hoe transformeert een eikel tot een eik? Dat is een even dramatische sprong als de sprong van rups naar vlinder. Wat is er nodig voor dat proces? Een heel ecosysteem: aarde en mineralen, water, lucht, dieren die eikels ingraven, zonlicht etc. Ook mensen transformeren alleen in een voedende en veilige omgeving. Dat is wat de ELLLA omgeving biedt: een veilig ecosysteem voor leiders, voor hun persoonlijke transformatie naar gidsen in de ideeëneconomie.

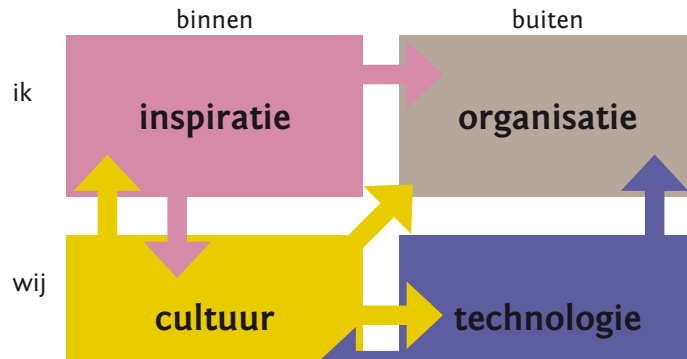
### *Transformatie is onmogelijk zonder loslaten*

De voornaamste managementdenker voor het nieuwe tijdperk was professor Prahalad, mede-auteur van de wereldbestseller *Competing for the Future*. Hij stelde: "De toekomst zal zo anders zijn dat de voornaamste vaardigheid niet meer leren zal

zijn maar ontleren". Je kunt niet je oude gedachten en overtuigingen ontleren door erover te denken, want denken is een zelfbevestigend systeem. Nieuwe ideeën komen vanzelf, ze verrijzen spontaan. De oude ideeën loslaten gebeurt echter niet spontaan: je dient er echt voor te kiezen. Om je oude denken te doorbreken dien je anders te kijken en anders te luisteren. In de ELLLA topleergang leiderschapsonwikkeling besteden we veel aandacht aan anders kijken en anders luisteren. De ELLLA leercyclus gaat veel meer over inzicht dan over kennis. Inzicht is altijd een soort kwantumsprong: plots zie je het, plots heb je het helemaal door. We gebruiken daarvoor drie strategieën: kijken, luisteren en ervaren.

### *Anders kijken*

In de ELLLA topleergang dagen we deelnemers uit om wat 'normaal' is los te laten. We nodigen hen uit om oude paradigma's los te laten en nieuwe te ontdekken, te zien, te ervaren. We beginnen de leergang met kijken naar huidige trends en evoluties, zoals bijvoorbeeld de enorme vlucht die technologie en sociale media nemen. We kijken ook naar de diverse aspecten van het nieuwe werken:



En we onderzoeken samen een aantal nieuwe paradigma's:

1. Van efficiency naar effectiviteit.
2. Van verandering naar transformatie (van binnen naar buiten paradigma).
3. Van analytisch denken naar systeemdenken.
4. Van reactief naar proactief naar creatief.
5. Van gesloten, mechanische systemen naar levende, open en complexe systemen.

### Anders luisteren

Naast het luik 'anders kijken' hebben we ook een luik 'anders luisteren'. Daarbij gaat het vooral over het luisteren naar elkaar op een andere manier. Een leider die niet kan luisteren kan niet innoveren. Luisteren betekent onbevooroordeeld openstaan. We hechten in de ELLLA topleergang veel belang aan een communicatievorm waar de meesten van ons weinig ervaring mee hebben: de dialoog. We zijn immers veel meer vertrouwd met communicatievormen als het debat, de discussie en elkaar overtuigen.

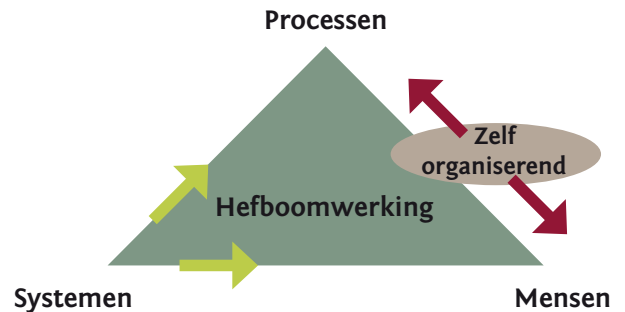
### Anders ervaren

Het derde luik dat helpt om te transformeren is ervaren. Een belangrijk onderdeel van de topleergang is het persoonlijk ervaren van nieuwe paradigma's. De oefeningen in het programma leiden, meer dan de kennisoverdracht, tot transformatie. Tot je het zelf ervaart kun je het niet echt 'zien'.

We helpen je ook om inzicht te krijgen in de rol die emoties spelen in menselijke relaties. Emoties zijn energetische staten die je kunt uitzetten op een schaal (zie afbeelding hieronder). Hoe hoger je op die frequentieschaal zit, hoe creatiever, gelukkiger en gezonder je bent. Hoger op de schaal ben je ook meer sociaal, meer in verbinding, meer empathisch. Je relatieve zijnsstaat (waar je zit op deze schaal) is eigenlijk het voornaamste wat je dient te managen.



En ten slotte helpen we je ook om de systeemkant van je leiderschapsrol te zien (zie onderstaand figuur). Via systemen heb je als leider de meeste invloed, zowel op mensen als op processen:



Het voornaamste wat er in de leergang gebeurt is wellicht wat er van binnen gebeurt: hoe deelnemers door innerlijke transformatie in staat worden gesteld om dingen te doen die zij daarvoor als onmogelijk zagen, net zoals de rups die om te vliegen eerst een vlinder dient te worden.



Meer informatie: [www.ella.nl](http://www.ella.nl)