



Betrokken besluitvorming

# Indaba

**In de slotfase van de klimaattop in Parijs lastte Laurent Fabius, de Franse minister van Buitenlandse Zaken en voorzitter van de 21ste klimaatconferentie, een traditionele Zuid-Afrikaanse consultatieronde in. De zogenoemde ‘Indaba’ is een oud Zoeloegebruik, waarbij de mening van alle betrokkenen wordt gehoord om in een complexe zaak tot een oplossing te komen (Vos, 2015). Het recht op medezeggenschap is gekoppeld aan de plicht tot medeverantwoordelijkheid en geïntegreerd in de organisatiestructuur.**

AUTEUR: ANNETTE NOBUNTU MUL

De Indaba is een geïnstitutionaliseerde methode die helpt om met veelzijdige maatschappelijke problemen om te gaan door middel van een open, publieke discussie met alle betrokkenen. Met het instellen van een Indaba erkenden de Zoeloes dat er een maatschappelijk probleem speelde dat de hele gemeenschap aanging en dat er geen enkel individu alle aspecten van het probleem zou kunnen begrijpen. In het beste geval kon elk van de betrokkenen een of twee facetten van het probleem bevatten. De collectieve wijze waarop naar de oplossing werd gezocht betekende dat er sprake was van een gezamenlijke inzet voor het oplossen van het probleem, en dat het collectief de macht had om de oplossing te implementeren als men er eenmaal bij was aangekomen (Jordan, 2005).

Ons sociale verkeer is in deze postmoderne tijd dynamisch, complex en relatief. Zo kunnen er op onvoorspelbare momenten verstoringen of veranderingen optreden (dynamisch), gaat het altijd om een samenspel van

verschillende processen (complex) en bestaat er niet een werkelijkheid, maar verschillende waarheden die samen de werkelijkheid vormen (relatief).

De betrokken besluitvorming van de Indaba helpt dit ingewikkelde sociale verkeer te trechteren tot efficiënte vergaderingen, gedeelde verantwoordelijkheid, draagkracht en een betere uitvoering van besluiten.

## Wie zijn we hier?

Maar al te vaak schieten we in onze behoefte aan pragmatisme, efficiency en vermeende eensgezindheid over het onderwerp en de doelstelling heen in de actie van agendapunten: wat, hoe, waarheen en meeste stemmen gelden.

De Indaba hecht groot belang aan de ‘wie-vraag’: wie zijn wij? Letterlijk wordt er gevraagd: uit welke kano kom je? Wij zouden dit kunnen vertalen naar: uit welk nest kom je? Hiermee wordt met respect stilgestaan bij ieders afkomst, de meegenomen waarden vanuit ons verleden. Door deze belangrijke

menselijke onderstroom te erkennen in het belang van de komende besluitvorming erkennen we het belang van persoonlijke professionaliteit, waarbij we persoon en professie wel onderscheiden, maar niet scheiden. Niet voor niets begroeten de Zoeloes elkaar met *“Sawubona”*: Ik zie jou. Het antwoord is dan *“Sikhona”*: Hier ben ik. Hier komen onze fundamentele menselijke behoeften aan het licht: onze wederkerige behoeften aan ‘erkenning’ en ‘van betekenis zijn’. Het begint met het ‘zien van de ander’.

In de Indaba opent de initiatiefnemer, veelal de leidinggevende, de vergadering met een onderbouwing van de bijeenkomst. Hij schetst een ‘kijk op het geheel’ voordat we ‘oog nemen voor het detail’. Het vermogen om doorlopend in en uit te zoomen is een belangrijke competentie van de coach in de begeleiding van het (team)proces.

In het zien van de ander worden de aanwezigen ondersteund in het tonen van de gelaagdheden en diversiteiten van hun persoonlijke professionaliteit: Wat wil ik laten zien en wat juist niet? Hoe ‘installeer’ ik mijzelf en hoe kijk ik naar de ander? Wat wordt aangeraakt, maar pakken we niet vast? De coach houdt hierbij het contact en contract voor ogen, met in achtneming van deze context (CCC).

Zoals altijd is het niet sec de methodiek die zorgt voor de energie, verbinding en synergie, maar de interactie tussen de deelnemers zelf, inclusief jezelf als coach.

Vanaf aanvang verdient en krijgt diegene, die aan het woord is, het respect van luisteren. De coachingsvaardigheden luisteren, samenvatten en doorvragen (LSD) kunnen we op natuurlijke wijze verbinden met de *talking stick*.

### Wensdoel

Om het onderwerp, waarover een besluit genomen gaat worden niet als ‘vanzelfzwijgend’ vast te stellen, wordt dit onderwerp

expliciet benoemd en positief geformuleerd. Het is van belang dat iedereen het eens is over het onderwerp. Het ontstaan van verborgen agenda’s wordt voorkomen door alle verschillende verwachtingen omtrent het onderwerp op tafel te krijgen. Het doel is daarin een gelijke noemer te vinden zoals leerlingen op de basisschool leren om breuken op te tellen; de tellers mogen dan verschillend zijn.

Let er als coach op dat het in deze fase sec gaat om het gekozen onderwerp. De Indaba wordt bewust toegepast in een kring. Dit drukt uit dat de betrok-

kenen een gemeenschappelijk doel hebben en beseffen dat ze elkaar nodig hebben om dat doel te bereiken.

### Exploratie

Na het vaststellen van het wensdoel worden verdiepende vragen over het onderwerp gesteld: Wat is nog onduidelijk? Wat wordt precies bedoeld met...?

Als coach houd je nauwlettend in de gaten dat deze verdiepingsronde verschoond blijft van meningen en oordelen. OMA blijft thuis: geen oordeel, mening of advies.

### Kansen

Als het onderwerp nauwgezet in kaart gebracht en onderzocht is, wordt stilgestaan bij alle voordelen, die we zien bij het in- of uitvoeren van het onderwerp. Door eerst stil te staan bij de kansen en mogelijkheden ontstaat er een positieve energie. Ieders bijdrage en professionele onderbouwing verloopt via de *dialog*.

Constructiviteit en resultaatgerichtheid staan voorop. De coach ziet erop toe dat eenieder het woord heeft en krijgt met de *talking stick*. Herhalingen worden vermeden en je draagt alleen bij als je je realiseert dat jouw inbreng

We inhabit a world which is  
characterized by diversity

Archbishop Desmond Tutu

van toegevoegde waarde is voor het gemeenschappelijk te bereiken doel.

### Zorgsignalen

In de regel houden we niet van bezwaren. Bezwaren kunnen ervaren worden als kritiek, als weerstand. Bezwaren die niet worden opgelost worden problemen en werken vertragend op het bereiken van het doel. Om het negatieve imago van het bezwaar niet te laten overheersen, spreken we in de Indaba over 'zorgsignalen'. Dit doet recht aan de positieve intentie van de 'inbrenger' en impliceert betrokkenheid en verantwoordelijkheid.

Het Indaba-beginsel garandeert dat ieders werkelijkheid er mag zijn en niet wordt ontkend. Wanneer iemand een sterk wegend zorgsignaal uit, is dat absoluut geen veto. De vraag is in welke mate dit signaal bevorderlijk dan wel beperkend is voor het bereiken van het gemeenschappelijke doel.

Cruciaal voor de coach is om de *waarde van de weerstand* (Korrel, 2003) te zien en deze bespreekbaar te maken. Het gaat om de respectvolle tussenruimte die gegeven wordt aan professionele argumenten, die normaliter maar al te vaak als 'niet toegestaan' worden benaderd en ervaren. Deze respectvolle ruimte betekent echter niet dat het niet kan knallen. "Met de zoete dialoog, het beschaafd zoeken naar onze overeenkomsten, schieten we helemaal niets op," aldus Myrna Lewis, grondlegger van *Deep democracy*. "Als de minderheid wordt gesmoord, wordt de kiem gelegd voor verzet!" (Groen, 2016).

### Ownership

In de Indaba wordt de individuele verantwoordelijkheid van het zorgsignaal – het 'ownership' – specifiek belicht. We zouden kunnen spreken van een doorlopende drievoudige verantwoordelijkheid ten aanzien van deze signalen: de eigen, mede- en gezamenlijke verantwoordelijkheid. Zo wordt de inbrenger van het zorgsignaal allereerst vragen gesteld: Wat zou je zelf anders kunnen doen? Wat heb je nodig van je collegae, team, leidinggevende

en organisatie om 'aangehaakt' te blijven? Het is allesbehalve het vetorecht van de eenling, maar verbeeldt juist de wezenlijke stap van 'probleemdruager' naar 'oplossingsbijdrager'.

### Draagkracht

In de Indaba betreft een individueel dilemma een *contradictio in terminis*. Het bezwaar of zorgsignaal van de enkeling is het bezwaar of probleem van de hele groep. Iedereen is verantwoordelijk voor elkaar en daarmee is het een gezamenlijke verantwoordelijkheid om de bezwaarinbrenger tot in detail serieus te nemen, te vragen wat hij nodig heeft en constructieve opties aan te dragen om de dilemma's voldoende weg te nemen in het belang van iedereen, ook van de organisatie en de klanten. Iedereen is 'deelgever' (je geeft aan een geheel, waar je zelf deel van bent).

De coach houdt nauwlettend in de gaten dat deelnemers respectvol aansluiten bij de argumenten van de zorginbrenger. Het zoeken naar gemeenschappelijke oplossingen creëert teamdraagkracht, saamhorigheid en zorgzaamheid jegens elkaar, maakt dat men elkaar constructief van feedback voorziet, respectvol luistert, oplossingsgericht denkt en dat de doel- en resultaatgerichtheid toeneemt. Door de professionele dialoog verdiepen en verbind je de visie van de organisatie met het te nemen besluit door het team. In de kern gaat het dus doorlopend om *de kracht van de dialoog boven de macht van de meerderheid*.

### Bundelen en concretiseren

In de bundeling ligt impliciet opgesloten, dat eenieder zich herkend en erkend voelt in zijn eigen bijdrage.

De coach brengt de vaardigheden luisteren, samenvatten en doorvragen (LSD) expliciet over op het team, evenals het aansluiten bij de ander: "Heb ik goed begrepen, dat...?" Door het algemene heel concreet te maken liggen de stappen naar actie binnen handbereik.

Dus niet: "We gaan de vakantieweken in de



zomer verspreiden.” Maar: “Ieder teamlid kan in de maanden juni, juli en augustus twee weken aaneengesloten vakantie opnemen. Jan en Els krijgen gezien de schoolvakantie van hun kinderen hierin de eerste keus en we dragen er samen zorg voor, dat in deze periode minimaal twee teamleden op kantoor aanwezig zijn.”

### Besluit

Ieder teamlid geeft nu expliciet zijn ‘ja-woord’ of ‘unaniem nee’ tegen dit besluit, in het licht van het gemeenschappelijk belang, het gemeenschappelijk doel en de gemeenschappelijke waarden. Natuurlijk kan het zo zijn, dat het besluit nog schuurt met persoonlijke belangen, doelen en waarden. Het is een illusie ervan uit te gaan dat iedereen het 100% met elkaar eens is. Net als in de sociocratie (Endenburg, 2001) wordt hier het principe van *consent* gehanteerd; wezenlijk anders dan consensus bereiken, ‘water bij de wijn doen’. Bij het *consent* geven ga je akkoord zonder fundamenteel bezwaar met het oog op gemeenschappelijke belangen, doelen en waarden.

Het akkoord op basis van het ‘geen-fundamenteel-bezwaarprincipe’ bevindt zich op de lijn tussen de polen ‘daar kan ik mee leven’ en ‘volledig mee eens’. Indien er zich toch opnieuw een fundamenteel bezwaar aandient, dan verdient dat en het teamlid opnieuw aandacht en wordt er teruggegaan naar de eerdere stappen in het besluitvormingsproces.

### Uitvoering

We kennen allemaal de vergaderingen of bijeenkomsten, waarbij iedereen het eens is over wat er moet gebeuren en er vervolgens toch niets gebeurt: ‘uitzichtloos inzicht’. Dit ondervangt de Indaba door vast te stellen wie wat wanneer gaat doen met behulp van wie (WWW). Juist met de laatste toevoeging

van ‘met behulp van wie?’ wordt wederom de ‘gemeenschappelijkheid in betrokkenheid en verantwoordelijkheid’ benadrukt, actief vormgegeven en wordt het onderling ‘leren van en met elkaars diversiteit’ gestimuleerd als een natuurlijk proces.

Vooraf bij invulling van de kwesties ‘wat’ en ‘wanneer’ dient de coach de vinger aan de pols te houden en op een concrete invulling aan te sturen. Dus niet: maandag, maar: maandagmiddag om 15.00 uur.

Verslaglegging van iedere Indaba wordt ten zeerste aangeraden.

### Tijd en duurzaamheid

Besluitvorming volgens de Indaba neemt niet meer tijd in beslag dan het opleggen van beslissingen of het werken met voorkeurstemmen. Het probleem met oplossingen op basis

van voorkeurstemmen is vaak dat een dominante meerderheid een oplossing ‘oplegt’ aan een minderheid die door protest en conflict de kwaliteit van de oplossing ondermijnt (Tielemans, 2014). Als je de

werkelijkheid van een individu of minderheid ontkent, ontstaat er een onbestuurbaar proces: roofofbouw op een stukje grond levert het jaar erop een slechte oogst.

Bij het nemen van belangrijke en complexe beslissingen op beleidsniveau kan het zijn dat er meer tijd wordt geïnvesteerd in de meningsvormende fase: achterliggende belangen, behoeften en waarden komen op tafel en kunnen onderling conflicterend zijn. Deze tijdsinvestering wordt veelal gecompenseerd door een vlotte besluitvormingsfase. Het eigenlijke voordeel van het werken volgens de Indaba is dat besluiten gedragen worden door alle teamleden, omdat er geen fundamentele bezwaren overblijven. Meestal zullen alle teamleden het besluit op een zorgzame, gemotiveerde

If you wanna go fast . . .  
go alone  
If you wanna go far . . .  
go together

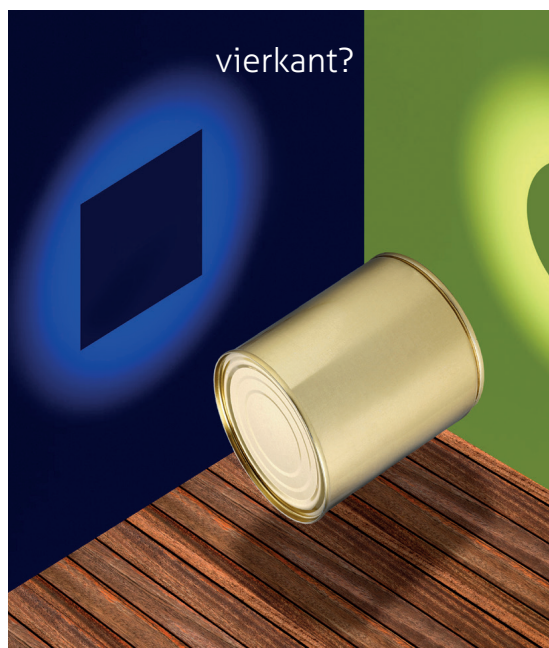
Nelson Mandela

manier ondersteunen en uitvoeren. Bij veranderingen of onvoorziene omstandigheden zal er meer initiatief en betrokkenheid getoond worden om aanpassingen te doen, dan bij een besluit dat van 'bovenaf' opgelegd wordt. ■

**Annette Nobuntu Mul** (1960) is founder van Ubuntu Society, Stichting Ubuntu Nederland en redactielid van het *Tijdschrift voor Coaching*. Als Gestalttherapeut, supervisor en executive coach is zij al ruim vijftien jaar werkzaam in Nederland en Zuid-Afrika. Zij geeft trainingen in Indaba. De module Indaba maakt deel uit van de opleiding *Ubuntu & Leiderschap*.  
[www.ubuntu-society.nl](http://www.ubuntu-society.nl)

#### Literatuur

- Endenburg, G. (2001). *Sociocratie: Als sociaal ontwerp in theorie en praktijk*. Delft: Eburon.
- Groen, J. (2016, september 24). Deep democracy: Zoek de confrontatie op, laat het knallen. *Volkskrant*.
- Jordan, Z. (2005, augustus 18). Jordan: National Film and Video Foundation Indaba. Midrand, Johannesburg, Zuid-Afrika.
- Korrel, M. (2003). *Het begeleiden van effectieve leerprocessen: Over interventiekunde, de waarde van weerstand en de Interventiekaart als wegwijzer*. Amsterdam: Boom/Nelissen.
- Tielemans, E. (2014). *Verbindende communicatie werkt*. Antwerpen/Apeldoorn: Garant.
- Vos, C. (2015, december 11). Oud Zoeloegerbruik ingezet tijdens slotfase klimaatop. *Volkskrant*.



## Het werkt vaak beter als je het van meerdere kanten bekijkt.

Nieuwe perspectieven bieden nieuwe kansen. Bij Alba-academie leiden we coaches en leiders daarom op vanuit Inclusive Leadership. Een inspirerende methode die het denken, doen, voelen en zijn verbindt. Zo brengen we het vuur weer terug in mensen, teams en organisaties.



## Alba-academie

*De verrassende kijk op leiderschap en coaching.*

Licht 117, Veldhoven Tel: 040-2955999  
[secretariaat@alba-academie.nl](mailto:secretariaat@alba-academie.nl) [www.alba-academie.nl](http://www.alba-academie.nl)