

Netwerkfaciliteit RTLГ

*Samen de transitie van het
landelijk gebied vormgeven*



RTLГ Reflectietafels

Dieper Wortelen

*RTLГ Reflectietafel V – 'Kleur geven aan leiderschap
in transitie'*

*Van een 'mechanisch' perspectief op organiseren van verandering naar een
'ecologische' benadering*

Waarom reflectietafels?

Realisatie van de transitie landelijk gebied is een mega-opgave en LNV en provincies hebben daar samen de schouders onder gezet. Met waterschappen, gemeenten en heel veel andere partijen die bij de uitvoering betrokken zijn. De behoefte aan reflectie van buiten ('wetenschap & praktijk') naar binnen ('het overheidssysteem') leeft breed, maar helaas nemen we niet zo vaak de tijd daarvoor. Met een reeks van reflectietafels willen we die kwaliteitstijd wèl maken. Doel is inspireren, reflecteren en leren van elkaar. Met een vaste kern van 'reflectievragers' en 'reflectiegevers' en met wisselende frisdenkende personen die een specifieke invalshoek kunnen belichten. Zo ontwikkelen we samen nieuwe inzichten, ontstaat taal en een netwerk van kritische vrienden. De reflectietafels kennen één vast ingrediënt en dat is vrije ruimte: het gesprek gericht op de verheldering van essenties, het opschorten van oordelen, het verwoorden en toetsen van persoonlijke visies.



Ω

1.1 Reflectietafel V - Kleur geven aan leiderschap in transitie | Wat is er ter tafel gekomen?

"We hebben de verantwoordelijkheid om hoopvol te zijn als leider" betoogde een bevlogen Prof. dr ir Gerda van Dijk. Juist in tijden van complexe veranderingen zoals de wederombouw van het landelijk gebied. En dat vraagt om reflectie op de manier waarop er gekeken wordt naar het *organiseren* van verandering en het *leiderschap* wat daarbij komt kijken. Immers, complexe samenleving en organisaties met interacties en interferenties scheppen een eigen dynamiek. Publieke leiders herkennen idealiter deze dynamiek en laten deze voor zich werken. Zij weten de complexiteit en dynamiek van de samenleving te verbinden met die van de organisatie en de veranderopgave.

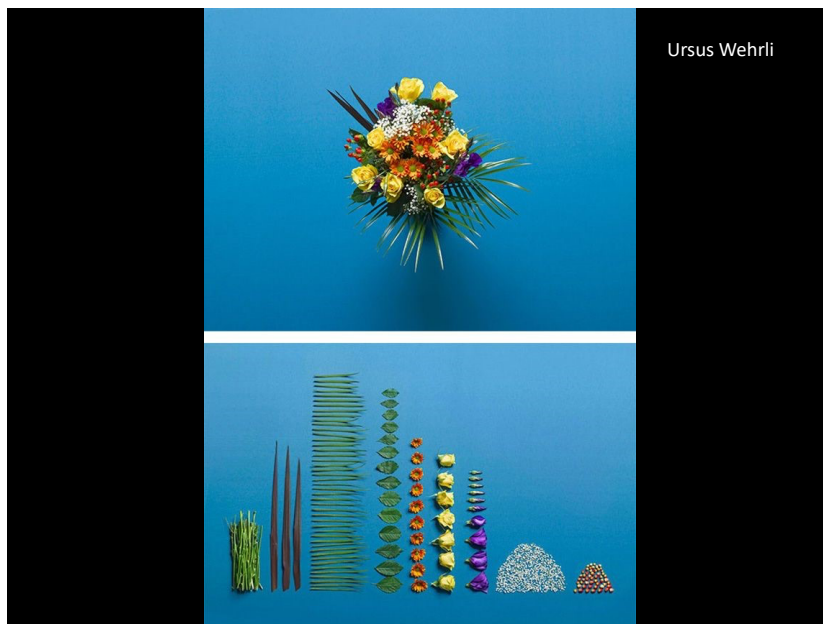
Tijdens de vijfde reflectietafel werd het duidelijk dat waardevolle lessen over het organiseren van veranderingen ontsloten liggen in natuurlijk processen en het ecologisch perspectief op samenwerken. Want, uiteindelijk is een organisatie een sociaal construct, een levend organisme. Het is van belang om in verandering de maakbaarheidsgedachte wat meer los te laten en aan te sluiten bij de 'emergente' eigenschappen geworteld in de eigen organisatie of streekgebied. Een goed publiek leider is hierbij altijd op zoek naar 'verbinding', 'positieve ontwikkeling' en het bieden van 'perspectief'. In zekere zin maak je als publiek leider je eigen patronen, vertel je hoopvolle verhalen en kies je daarbij je eigen kleur.

Het is geen toeval dat we de ochtend startte met het 'kleur geven' aan onszelf, gemoedstoestand én het reflectiegesprek aan onze tafel (zie kader hieronder voor enkele voorbeelden).

- *'Deze kleur bruin deed mij denken aan de kleur van de 'aarde'. Het besef wat me overviel is dat we beter kunnen meebewegen met de seizoenen in de natuur. In de winter is het tijd voor reflectie. Uit een periode van reflectie ontstaat perspectief. Nieuwe ideeën. Geef goede ideeën tijd om te 'wortelen' in de aarde. 'Oogst' ideeën pas als de tijd daarvoor rijp is.'*
- *'Deze gele kleur past bij de kleur van honing. De manier waarop bijen in een zwem organische samenwerken is inspirerend. Die samenwerking leidt tot nieuwe groei.'*
- *'De oranje kleur doet me denken aan mijn ochtendwandelingen die ik maak. De hemel 'kleurt' open. Ik besef me tijdens deze momenten dat het tijd is voor een nieuwe dag en nieuwe kansen.'*
- *'De kleur rood staat voor mij voor de energie die ik bij mensen lokaal zie om te werken aan verandering. Het inspireert mij dat ik zie dat mensen zelf aan de slag gaan om te denken over hoe de lokale omgeving er over 10 jaar uit te komen zien. Dát is pas veranderkracht!'*

Deze vrije bijdrage is een algemene en vrije vertaling van wat er tijdens vijfde editie van de *RTLG reflectietafels* ter tafel is gekomen. Het is geen gespreksverslag met herleidbare uitspraken. Het is wél een korte impressie van de interessante en prikkelende ochtend. Met deze vrije bijdrage hopen we dat het gesprek, waar of met wie dan ook, op een abstracte manier inspiratie kan bieden aan eenieder die aan de transitie landelijk gebied werkt.

1.2 De organisatie organiseren | Twee veranderingsbenaderingen



Machinale veranderingsbenadering

Er zijn verschillende manieren waarop je naar bovenstaande afbeelding kan kijken. Net als de manier waarop wij een organisatie percipiëren. De manier waarop het vak 'management & organisatie' van oudsher naar het fenomeen organisatie kijkt is diepgeworteld in het 'ingenieurschap'. We hebben een organisatie lang gezien als machine (de leer van Taylor, Fayol en Weber): input leidt via werkprocessen (black box) tot voorspelbare output. Van oorzaak naar gevolg. Een klinisch proces in de tijdsgeest van de Industriële Revolutie, waarin de behoefte groeide om mens en machine in een ritme te laten samenwerken voor een efficiënte output. Veranderingen werden zorgvuldig georganiseerd en gestandaardiseerd ('one best way for change'). Een aantal jaar later realiseerde men dat verandering meervoudig is. Voor elke mogelijke verandering werd een gestandaardiseerde interventie ontworpen, het contingentiedenken werd dominant ('one best way for each type of change'). Een wereld waarin we wel degelijk diversiteit, complexiteit en interafhankelijkheid zien, maar waarin we tegelijk proberen orde aan te brengen door reductie: we kijken naar een beperkt aantal 'veranderelementen'. Die benadering heeft ons een beter begrip van en een betere omgang met simpele en ingewikkelde vraagstukken opgeleverd. De metafoor 'organisatie' als machine werd geboren.

Die metafoor heeft in zekere zin ook een performatieve werking: als je er lang genoeg naar kijkt en over spreekt dan gaan we er ook zo naar handelen. Ook in het publieke domein werd 'new public management' het dominante paradigma. De centrale overheid heeft publieke organisaties op afstand gezet en stuurt vanuit een bedrijfskundig perspectief. Bij bedrijfskundige sturing gaat het primair om structurering van de organisatie en het beheersen, regelen en controleren van de activiteiten op basis van regels en prestatie-indicatoren. Zien we deze 'machinale' benadering nog steeds terug in onze huidige manier waarop we organiseren? Jazeker, wat dacht je van alledaagse woorden als 'stuurgroep', 'dashboarding', 'cockpitoverleg' of 'instrumentenkoffer'. We zetten een 'tandje' bij' en gaan op zoek naar 'koppelkansen'.

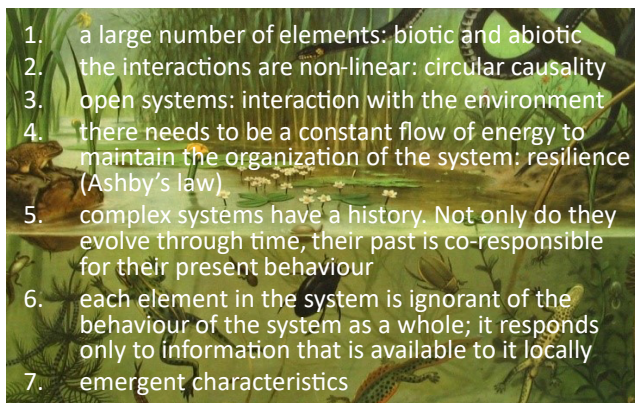
Echter, het organiseren vanuit de machinemetafoor heeft één nadeel. We gaan ons ook gedragen als machine. Het toepassen van deze benadering van het traditionele systeemdenken volstaat echter niet in complexe en vaak meervoudige veranderopgaven.

Ecologische veranderbenadering

Kan het anders? Jazeker, er valt een boel te leren over organisatie- en verandermanagement uit onze natuur. Een ecologische veranderbenadering waarbij organisaties gezien worden als een levend en groeiend systeem, verbonden met de omgeving. Een nadeel van deze benadering is dat de veranderuitkomst van te voren niet vast omlijnd is. Dat geeft enige onzekerheid en daarmee zo goed mogelijk omgaan is de uitdaging. Hoe ziet dit ecologisch perspectief eruit? De volgende vier kenmerken van het ecologisch perspectief zijn daarbij leidend.

Ten eerste benadert de ecologische organisatiemetafoor organisaties als levende configuraties, bestaande uit een groot aantal interacterende onderdelen. Denk eens aan mensen, teams en afdelingen binnen gegeven fysieke condities als gebouwen. Maar ook middelen, instrumenten en procedures die elkaar in horizontale, verticale en diagonale relaties beïnvloeden en bepalen.

Ten tweede zijn organisaties meer dan de som der delen. Hier spelen ook zogenaamde 'emergente eigenschappen' een belangrijke rol. Eigenschappen die onverwacht op de voorgrond treden¹, soms weinig 'tastbaar' zijn maar vaak wel bepalend in veranderbereidheid. Denk aan 'organisatiecultuur', 'wens tot ontplooiing' of 'behoefte aan veiligheid'. Vergelijk het eens met het

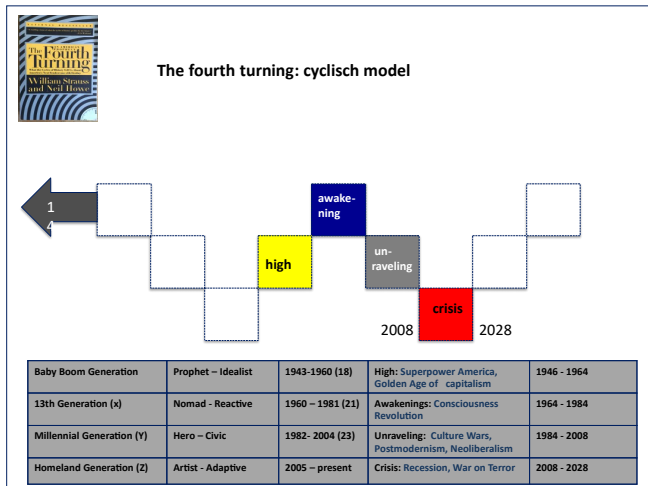


moment dat de oude Grieken voor het eerst een lichaam gingen ontleden en urenlang zochten naar 'de ziel'. Wanneer medewerkers graag bij de organisatie willen werken is er een duidelijke match tussen hun persoonlijke drijfveren en deze emergente organisatie-eigenschappen. Sterker nog, er is een versterkend verband: we spreken van 'gedeelde praktijken'. En die gedeelde praktijken ontwikkelen zich. Om dat expliciet te maken hebben we taal en expressie nodig. Kortom,

woorden, rituelen, logo's: ze doen ertoe! 'Verandermanagers' zouden er goed aan doen om altijd eerst op zoek te gaan naar deze 'emergente' eigenschappen in organisaties voordat er begonnen wordt met veranderplannen en veranderinitiatieven. Deze eigenschappen maken óf breken een veranderinitiatief.

¹ Van Dijk (2014) schrijft over emergentie: 'Emergentie in ecologisch perspectief is een kenmerk van levende systemen, dat niet is af te leiden van de kenmerken van de onderdelen omdat de relaties tussen de (levende en niet-levende) onderdelen, de onderdelen verandert. Daardoor veranderen ook de relaties tussen de onderdelen. Organisaties gedragen zich als dynamische, complexe, adaptieve configuraties; als levende systemen, als energievelden.'

Ten derde zijn organisaties net als levende organismen 'overgeleverd' aan de tijd. Een organisatie draagt geschiedenis met zich mee en leeft bij de gratie van het ritme van het eigen verleden. Daarin is een patroon te herkennen. De parallel is te trekken met de vier stadia die het 'rad van vrouw Fortuna' al heel vroeg schetste (en de backbone is van vele overleveringen en religieuze stromingen): de held wordt geboren, komt na een (innerlijke) strijd op de troon, gaat ten onder en wordt herboren. De kunst van vergankelijkheid (naar Urs Fischer, Parijs, 2021) weet dit mooi te illustreren. Ook het boek 'The Fourth Turning' (1997) beschrijft een cyclisch model' in onze



maatschappij. Met een vooruitzicht dat niet altijd rooskleurig is (zie hiernaast). Na een periode van gezamenlijke opbouw en optimisme, ontwaken nieuwe vormen van idealisme en komen waarden tegenover elkaar te staan. In reactie daarop ontrafelt de samenleving en nemen individualisme en vooropstellen van het eigen belang toe. Vaak gevolgd door een crisis en verschuiving van het machtsevenwicht. Op de brokstukken van wat ooit was vormt zich een nieuw systeem. Ook natuurlijke systemen kennen zo'n cyclus van pionieren, opbouwen naar een climax en

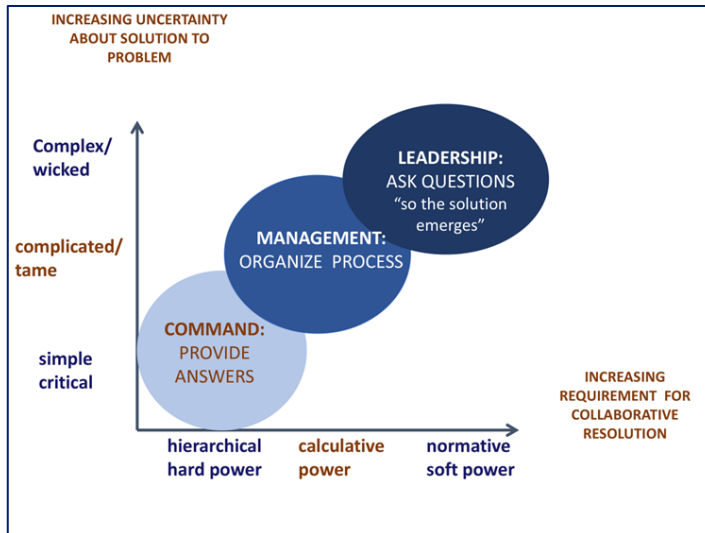
vervolgens het verval.

Ten slotte wordt een organisatie vanuit ecologisch perspectief niet gezien als een gesloten systeem, juist niet. Organisatiegrenzen bestaan alleen in de hoofden van mensen. De organisatie zien als open systeem, met een grote diversiteit is essentieel: zonder die openheid en diversiteit implodeert de organisatie (Ashby's Law). Gek genoeg lijken organisaties zich, dankzij de snelle technische ontwikkelingen, toch steeds vaker 'dicht' te organiseren. Met geavanceerde IT-systemen en doordachte algoritmes wordt de 'buitenwereld' zo goed als mogelijk voorspelbaar gemaakt, zodat interne (verander)processen efficiënt en standaard kunnen worden ingericht (zie hierbij ook de parallel met de 'contingentie veranderbenadering'). Als we daarin doorschieten ontstaat een 'schijnbuitenwereld' waarbij de organisatie bezig is met het inspelen en controleren van die werkelijkheid. De interne praktijken werken als filter voor buitenkrachten. De gevolgen daarvan kunnen rampzalig zijn, kijk maar eens naar de Toeslagenaffaire. Of denk eens aan de discussies over volhoudbare natuur en volhoudbare landbouw die zijn teruggebracht tot strijd om jaartallen en mollen stikstof met botweg uitkopen als schijnbaar enige remedie. Hierbij wordt voorbijgegaan aan de uitvoeringspraktijk en de werkelijkheid in de streek, de couleur locale, het schipperen met maatwerk tussen agrarisch grondgebruik en omgeving. Het is voor elke organisatie fundamenteel om die diversiteit van 'buiten' ook 'binnen' de organisatie te halen. De organisatie is immers een open systeem.

Of je nu liever kijkt naar het organiseren van organisaties vanuit een 'machinale' of 'ecologische' veranderbenadering, het draait om de vraag: wat voor rol speel ik hierin? En hoe matchen mijn drijfveren met de onderliggende emergente organisatiewaarden. Dialoog en reflectie helpen hierbij.

1.3 Het belang van leiderschap | Publiek leiderschap in verandering

Leiders spelen een belangrijke rol in het organiseren van organisaties en het begeleiden van veranderprocessen. Er zijn boekenkasten vol geschreven over wat 'goed' leiderschap nu precies inhoudt en of dit wordt aangeboren of aangeleerd kan worden. Het denken over leiderschap heeft zich grofweg ontwikkelt van een focus op het individu en diens kenmerken naar een nadruk op de



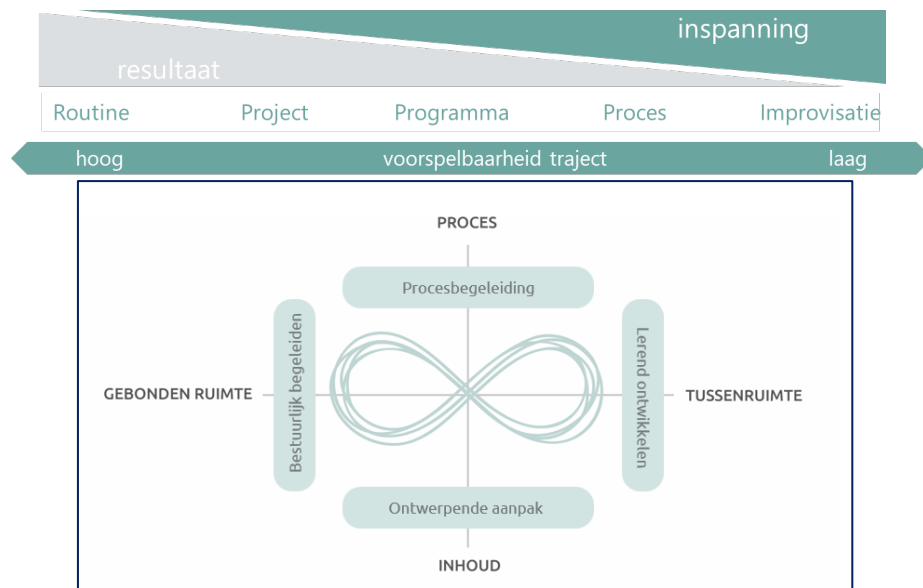
relatie tussen leider-volger in transactionele en transformatieve zin en de (huidige) focus op leiderschap als kenmerk van een 'open' netwerken (zoals in de ecologische veranderingsbenadering). Dit laatste perspectief wordt beïnvloed door onze huidige tijdsgeest met groeiende onzekerheid en complexe meervoudige vraagstukken. De afbeelding hiernaast laat dit goed zien. Complexe vraagstukken vereisen leiderschap dat herkent welke condities nodig zijn voor het realiseren van een oplossing en dat deze condities vervolgens ook kan creëren. Een goed leider stelt daarbij de 'juiste' vragen en zorgt voor

'creatiekracht' bij diens volgers. Het belangrijkste instrument om hierbij in te kunnen zetten is simpelweg de 'leider zelf', je eigen kleur. De combinatie van hersenen (intellect), hart (empathie) en wil (duidelijkheid scheppen). Hart open, hoofd aan, handen uit de mouwen.

Het verhaal van Gerda van Dijk maakt veel los bij de deelnemers aan deze vijfde reflectietafel. Er wordt geopperd dat de transitie landelijk gebied misschien wel complex is, maar lang niet zo ingewikkeld. Geef duidelijke kader op centraal niveau en ga lokaal aan de slag met de basale vraag hoe de landbouw er anno 2050 uit moet zien. Organiseer als overheid ruimte voor reflectie² in plaats van het schieten in regelreflex. Draag zorg voor vrijheid en financiële ruimte om inkleuring te geven volgens de 'couleur locale'.

Daarop aanhakend geeft scheidend Rijksadviseur voor het Landschap, Jannemarie de Jonge, een slotreflectie. Ze doet een oproep om gebiedsprocessen daadwerkelijk als een proces te organiseren en niet als verkapt programma of project. Bij een proces passen geen harde doelen en strakke deadlines. Dat neemt ruimte en creativiteit voor ongedachte en gebiedseigen oplossingen weg. Ga aan de slag met ontwerpend denken vanuit gebieds**eigen** betekenis, in plaats van het gebieds**gericht** managen van een landelijk programma in de streek of een gebiedsproject gedicteerd door provinciale doelen en beschikbaarheid van middelen (zie afbeelding hieronder). Laat partijen lokaal hun eigen 'kleur' ontdekken op basis van intellect, empathie en de wil om richting een gezonde en duurzame toekomst te bewegen.

² Reflectie zoals volgens van Dijk opgetekend (2018): 'reflectie als een gestructureerde manier waarop ervaringen worden omgezet in betekenissen die nieuwe handelingsperspectieven, nieuw gedrag genereren. Gedrag dat zich niet alleen baseert op instinctieve macht. Maar ook op formele macht (geworteld in formele regels en codes) en op macht die wordt uitgeoefend om waarde te creëren, om op een dienende manier te verbinden en te leiden.'



1.4 Inspiratie | Leestips die tijdens de Reflectietafel genoemd zijn

Handige links
van Dijk, G. (2014). <i>Organisatie ecologie: eenvoud in complexiteit</i> . Tilburg University.
van Dijk, G. (2018). <i>Game of Thrones, regels en bedoelingen</i> . VU.
Strauss, W., & Howe, N. (1997). <i>The fourth turning: an American prophecy</i> . Broadway Books.
Wehrli, U. (2013). <i>The art of clean up: Life made neat and tidy</i> . Chronicle Books.
Tussenrapportage Toekomstgesprek Landelijk Gebied: Dieper Wortelen, 2024
Rapportage & advies over het Toekomstgesprek Landelijk Gebied: Dieper Wortelen, 2023.

