



Grip op Complexiteit

Hoe complexe opgaven organiseren en besturen in complexe
nieuwe (netwerk) organisatievormen

PROLEGOMENA

PROF. DR. MR. WITVLIET

INPUT

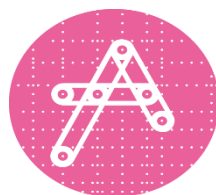
VOOR MASTERCLASSES PRELUDEREND OP DE BEELDENSTORMLEZING 2020

UIT TE SPREKEN DOOR

PROF. DR. GERDA VAN DIJK

VRIJE UNIVERSITEIT

ACTIVITY ACADEMIE





Inhoudsopgave

1. Inleiding

- 1.1. Organiseren in de 21^{ste} eeuw
- 1.2. De complexiteit in het bestuurlijke vertoog nader geduid

2. Motoren van verandering

- 2.1. Toenemende complexiteit en afnemende voorspelbaarheid
- 2.2. Technologie
- 2.3. Globalisering
- 2.4. Demografie
- 2.5. Kracht van de samenleving
- 2.6. Energie (niet uitgewerkt)

3. Organisaties en structuren veranderen

- 3.1. Van eenheid naar veelheid
- 3.2. Brandpunt het primaire proces
- 3.3. Tijdelijk Werkbare Oplossingen/Organisaties
- 3.4. Ondersteuning op basis van toegevoegde waarde
- 3.5. Denken in functies en rollen

4. Klimaat voor leiderschap

Bijlage: Gebruikte en geciteerde literatuur



1 Inleiding

1.1 Productie in de 21ste eeuw: decentralisatie, prosumers en co-creatie.

De afgelopen anderhalve eeuw kenmerkten zich door centralisatie van kapitaal, specialisatie van arbeid, urbanisatie, industrialisatie en competitie. Productiemiddelen en werkers werden (fysiek) samengebracht in publieke of commerciële fabrieken die centraal, top-down werden aangestuurd. Processen werden 'geoptimaliseerd', mensen werden geacht zich steeds meer aan te passen aan de machine. Vanuit deze structuur ontstond in de loop van de twintigste eeuw de economy of scale, een economie gedomineerd door grote bedrijven, multinationals die tienduizenden (en soms honderdduizenden) mensen in dienst hadden. Deze context is echter radicaal aan het veranderen. Ton Wilthagen (Universiteit van Tilburg): "Wij leven in een wereld waarop uniforme managementopvattingen gebaseerd op het oude industriële denken niet meer aansluiten. De verwachting is dat traditionele bedrijven en organisaties zullen verdwijnen en plaatsmaken voor hele nieuwe productiestructuren, waaronder co creation-netwerken."

Momenteel staat onze samenleving aan het begin van de vierde Industriële Revolutie; een mix van ontwikkelingen die zorgen voor ver-netwerking van onze samenleving (iedereen staat met iedereen in contact), decentralisatie van productieprocessen en een veel sterkere focus op samenwerking in plaats van competitie. Het uitgangspunt van onze productieketen zal steeds meer zijn: samen optrekken, georganiseerd op het niveau van de gebruiker. Hiervoor is kleinschaligheid en flexibiliteit nodig.

Diverse technologische innovaties maken productie van veel zaken goedkoper en eenvoudiger. Zo eenvoudig dat individuen, gezinnen en lokale communities de productie van tal van zaken in hun leven steeds vaker weer in eigen hand nemen. Nu al zien we dit in de energiesector, in de voedingsindustrie en in de vervoerssector.

Deze technische innovaties gaan hand in hand met sociale innovatie, veranderingen in de textuur van onze samenleving. Mensen organiseren zich autonomer in nieuwe samenwerkingsverbanden om te creëren, te produceren en te consumeren. Bij steeds meer mensen groeit het besef dat bijna alles dat in competitieverband tot stand komt, ook - en vaak beter - door samenwerking (of competitieve coöperatie) tot stand kan komen. Die nieuwe sociale verbanden zijn fluïde en worden heel anders georganiseerd en bestuurd dan de traditionele entiteiten die wij 'bedrijven' noemen. Deze waren vooral gefocust op stabiliteit en lange termijn beschikbaarheid.

De econoom Jeremy Rifkin ¹ stelt dat de opkomst



¹ Rifkin J., 2013 Third Industrial Revolution.



van *collaborative commons* structuren, een van de belangrijkste economische transitie van onze tijd zal gaan bepalen. Ook het World Economic Forum van 2015 besteedt aandacht aan dit onderwerp.

Onze samenleving kent een individualistische tendens, maar bij velen groeit ook het besef dat het individu een verantwoordelijkheid heeft jegens de samenleving waarin hij of zij leeft. Kijken wij naar ontwikkelingen in ons economisch denken, dan zien wij dat er naast het denken over marktwerking en het neoliberale ideaal, gebaseerd op het idee dat er geen verdergaande verantwoordelijkheden zijn dan het eigen organisatie of individuele belang, er nieuwe ontwikkelrichtingen en sociale structuren ontstaan. Kern van die richtingen is het samen optrekken, waarbij de noodzaak om naast het aanspreken op individuele verantwoordelijkheid er ook een ondersteunende collectieve structuur georganiseerd moet zijn. Om met filosoof Henk Oosterling te spreken: wij denken in het begrip 'individu', maar tegelijk worden wij ons steeds bewuster van het feit dat we eigenlijk 'interviduen' zijn: wij kunnen als mens alleen floreren wanneer we in verbinding staan met de mensen om ons heen. Een samenleving kunnen we alleen ontwikkelen wanneer we 'samen' leven. Zie bijvoorbeeld ook Mintzberg met zijn uitspraak van ego naar een *eco-community*.²

Organiseren gaat over de condities waaronder de taakstelling van de organisatie gerealiseerd kan worden, de organisatie van 'collectieve effectiviteit'³. De kernopgave in elk organisatorisch verband gaat over de vorm, de kwaliteit en de intelligentie van de samenwerking van bestuur, management en medewerkers binnen en tussen organisaties om gewenste effecten te bereiken. Waarbij de belangrijkste vraag voor elke organisatie is of de output van de 'configuratie' naar de klant of de omgeving 'deugt'.⁴

Wij leven in een wereld waarin routines en conventionele betekenissen hun vanzelfsprekendheid verloren hebben. Praktische kennis en impliciete inzichten worden meer en meer onderwerp van reflectie. Medewerkers die dagelijks in contact zijn met de omgeving moeten zelf (strategische) keuzes maken in hun interacties, gebruik makend van eigen en gemeenschappelijke hulpbronnen. Uitkomst hiervan is turbulentie, ambiguïteit, onzekerheid, variëteit. Een uitkomst die de betekenis heeft dat 'in control' zijn en niet verrast te worden, op een eigentijdse wijze georganiseerd moet worden en het uitgangspunt van *one size fits all* of te wel uniforme richtlijnen en toepassingen niet meer werkt. Zo zien wij in organisaties dat er meerdere organiseer en management opvattingen tegelijk noodzakelijk zijn, afhankelijk van de opgave en de context.

Organisaties moeten zich steeds aanpassen en zijn te vergelijken met een ecologisch systeem. De organisatie wordt daarbij gezien als een levende configuratie, van interacterende mensen en middelen, waarbij de som van de delen meer is en durven zien dat er emergente⁵ eigenschappen zijn

² Stiglitz, 2011, die wijst op de dominantie van de opvatting van het neoliberalisme. Net als top-down denken heeft het een hegemonistische positie, die niet zomaar van de kaart gespeeld kan worden.

³ P. Grinwis, L. Witvliet, 2010.

⁴ Grinwis, P., Witvliet, L. 2010.

⁵ Ontleend aan het werk van prof.dr. Gerda van Dijk. Emergentie is de ontwikkeling van complexe georganiseerde systemen, die bepaalde eigenschappen vertonen die niet zichtbaar zijn door een reductie van hun delen. Een



die cultuur, veiligheid en vertrouwen vorm geven. Dat verandering altijd aanwezig is en normaal, de tand des tijds waar niet aan te ontsnappen valt. Waarbij iedereen zich realiseert dat zij altijd onderdeel van een groter geheel zijn, van organisaties, praktijkgemeenschappen, maar ook van regionale tot mondiale markten en zo meer.

Een meer holistische benadering treedt dan naar de voorgrond, het geheel bekijken en niet alleen aandacht hebben voor het symptoom. De gelaagdheid van vraagstukken willen zien en op voorhand niet meewerken aan vormen van complexiteitsreductie ⁶. Werken aan de top van de ijsberg, met veronachtzaming van de basis waarop deze top staat of verrast zijn dat een organisatievraagstuk een structurele, politieke en sociale dimensie kent is vanuit het voorgaande geen optie meer.

Gememoreerd is al dat wij te maken hebben met nieuwe vragen die een hoge mate van turbulentie hebben, die zich met een hoge snelheid aandienen en waar wij geen pasklare antwoorden meer voor hebben. Hier krijgt het idee van Van Gunsteren kleur, als hij zegt dat de immer noodzakelijke analyse van een vraagstuk niet meer tot een instructie leidt van hoe te handelen, maar een variatie aan mogelijke en wenselijke antwoorden op zal leveren en dat het omgaan met deze diversiteit het bestuurs- of managementvraagstuk is van deze tijd.⁷

Nieuwe combinaties van mensenwerk en technologie zullen er komen, welke kunnen wij alleen raden. De noodzaak om permanent te leren en bij de tijd te blijven is makkelijk gezegd, maar hoe organiseren wij dat? Hoe geven wij vorm aan opgave gericht werken of aan zelforganisatie, waarbij bestaande uitgangspunten van loon en functiehuisen ter discussie staan? Hoe ziet de organisatie van werk in een ecosysteem er uit, waar professionals in vaste dienst, samen met professionele ZZP'ers, uitzend en detachingskrachten, vrijwilligers, ouders en familie van cliënten en de cliënt zelf dat organiseren? Welke rol is weggelegd voor nieuwe sociale structuren, waarbij zelforganisatie een belangrijk uitgangspunt is? Wat is de betekenis voor overheidsorganisaties als de klantvraag of deelname van participerende burgers in tal van overheidsvraagstukken serieus genomen wordt?

De 21^{ste} eeuw vraagt om nieuwe competenties. Gesproken wordt over samenwerken, hernieuwd vakmanschap en diepte specialisatie. Een (her)oriëntatie op het primaire proces, de kwaliteit van het product, de dienst, de zorg en een ondersteuning gebaseerd op toegevoegde waarde voor de klant, ICT vaardig zijn om kennis beschikbaar te krijgen en evenwicht tussen privé en zakelijke doelen. In die wereld gekarakteriseerd door verandering en pluriformiteit wordt het steeds problematischer te organiseren en te sturen op basis van beheersing en uniforme regelgeving van bovenaf. Vormen van gedistribueerd leiderschap, waarbij het aankomt op diversiteit accepteren, samenwerken en elkaar informeren, op vakmanschap vertrouwen en een positieve houding treden naar de voorgrond. Het

emergente eigenschap is een eigenschap die optreedt of wordt waargenomen wanneer men van niveau verandert, bijvoorbeeld van atomair niveau naar menselijk visueel niveau. Aan de hand van het gedrag van één mier kan men bijvoorbeeld niet afleiden hoe een mierenkolonie georganiseerd is.

⁶ Weick Sudcliffe, 2011 Management van het Onverwachte.

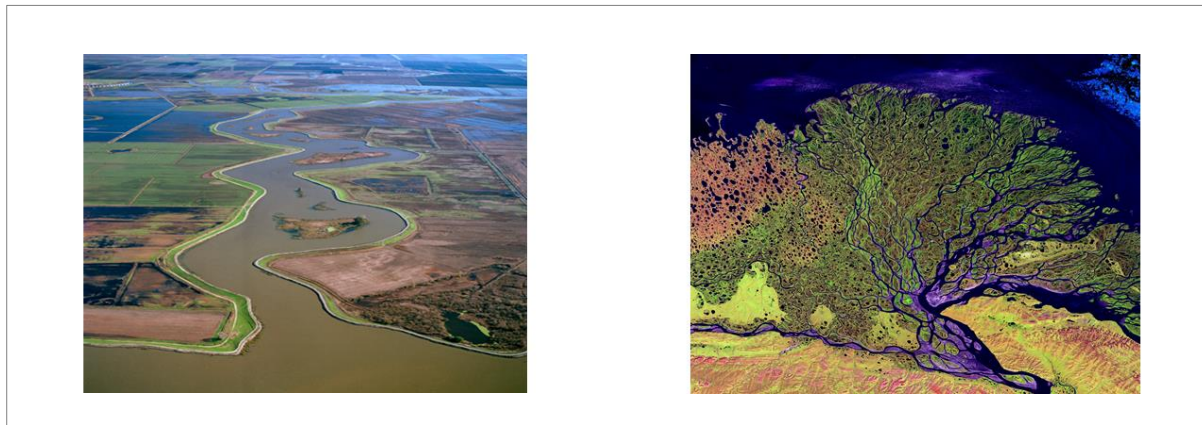
⁷ Van Gunsteren, 1995, DOS De Ongekende Samenleving.



object van studie is verschoven van de leider en diens groep, naar het gehele *complex adaptive system*.

1.2 De complexiteit in het politiek bestuurlijke domein nader geduïd

De veelheid aan interactiepatronen tussen vele actoren in het publieke domein, inzake verschillende thema's, regio's, geldstromen, activiteiten, taken, middelen enz. laat zien dat menig vraagstuk de afgelopen decennia van een relatief eenvoudige delta, waarin doelstellingen, kernbegrippen, kanalen, instellingen en relatiepatronen duidelijk afgebakend waren, getransformeerd is tot een zompig moeras waarin ambigüiteiten, ambivalenties, verschuivende begripsinhouden en wisselende actoren in steeds complexer en verwarrender constellaties de boventoon voeren.



Om greep te houden op deze situatie worden steeds andere mechanismen en ingrepen ontwikkeld met onder meer als gevolg accumulatie van beleid en verdichting van regelgeving. Het wordt steeds duidelijker dat het oude, klassieke paradigma van menig bestuurskundig domein tegen zijn eigen grenzen is opgelopen.

Er is behoefte aan een nieuwe manier van kijken naar en omgaan met de bestuurlijke vraagstukken, dat zich rekenschap geeft van een veranderde wereld, een wereld waarin andere verhoudingen zijn gegroeid, andere inzichten zijn opgekomen en nieuwe actoren hun intrede hebben gedaan.

In het bestuurlijk en politieke vertoog is er een fundamentele behoefte aan het ordenen van hun wereld, inclusief het voorspellen van de toekomst. De instituties waar wij nu mee te maken hebben zijn op dat fundament gebouwd, aangevuld met al dan niet rationeel onderbouwde zienswijzen, waarbij wetenschap en religie een vooraanstaande rol hebben gespeeld, en acteren als zodanig.

Van de maatschappelijke vraagstukken die op ons afkomen, zoals hierna besproken zullen worden onder motoren van verandering, mogen wij gerust zeggen dat deze complex en zelfs chaotische vormen kunnen aannemen en daarmee niet meer oplosbaar zijn binnen de huidige kaders, routines en gedragingen. In het verleden behaalde resultaten bieden geen garantie voor de toekomst.



Er is sprake van toenemende verdichting van relaties en onderlinge afhankelijkheid, maar ook van een groeiende behoefte zich te onderscheiden. Bijvoorbeeld mondialisering dat lokalisering oproept, ook wel aangeduid als *glocalisation*⁸. Daarbij is sprake van overdracht van formele bevoegdheden en uitvoeringstaken van de staat naar zowel continentale machtsblokken als regionale en lokale eenheden. Hierdoor valt een groeiende scheiding te constateren tussen macht en politiek.⁹

De politiek is niet in staat te beslissen over het handelen op mondiaal niveau, omdat zij regionaal en lokaal van aard blijft en op lokaal en regionaal niveau heeft de landelijke politiek moeite met het uit handen gegeven mandaat.

De zogenaamde risicosamenleving¹⁰ reageert hierop door het voortdurend herdefiniëren en afbakenen van eenheden, taken en bevoegdheden, met als gevolg vervaging van (systeem)grenzen. In ketens, netwerken en tijdelijke allianties ontstaan nieuwe verbindingen en grenzen. De logica van de enkelvoudige organisatie moet worden aangevuld met het perspectief van coöperatie in allianties en samenwerkingsverbanden.

Dit leidt tot zogeheten *emerging complexity*.¹¹ Deze doet zich voor in situaties waarbij (a) de definiëring van de situatie nog in ontwikkeling is, (b) nog onduidelijk is wie de voornaamste belanghebbenden zijn en; (c) er dus geen adequate benadering voor interveniëren voor handen is. Wanneer de toekomst niet kan worden voorspeld op grond van trends uit het verleden, moeten vraagstukken worden aangepakt, terwijl ze zich 'vrijwel onvoorspelbaar' ontwikkelen. Hoe groter dit soort complexiteit, des te minder men kan vertrouwen op ervaringen uit het verleden, omdat deze niet toereikend zijn.

De conclusie die zich opdringt is dat de meeste problemen op het gebied van beleidsplanning en strategie zijn te beschouwen als *wild problems of organised complexity*, gekenmerkt door (1) verwevenheid; (2) ingewikkeldheid; (3) onzekerheid; (4) ambiguïteit; (5) conflict, en (6) inbedding in omvattende maatschappelijke kaders.¹² Deze kenmerken van 'wilde problemen' - voornamelijk hun onbepaaldheid, onbegrensdeheid en onderlinge verstrengeling - maken de aanpak van strategische en bestuurlijke vraagstukken uiterst lastig.

⁸ R. Robertson, *Glocalization: Time-Space and Homogeneity-Heterogeneity*, in M. Featherstone, S. Lash & R. Robertson (eds.), *Global Modernities*, London; Sage, 1995, pp.25-44.

⁹ Z. Bauman, *Liquid Modernity*, Cambridge: Polity Press, 2000 .

¹⁰ U. Beck, *Risk Society. Towards a new Modernity*, London: Sage. 1992.

¹¹ C.O. Scharmer, *Theory U. Leading from the Future as it Emerges*, San Francisco: Berret-Koehler Publ. 2009.

¹² Een bekende samengestelde indeling van soorten problemen (cf. de Wit & Meyer 1999; Mason & Mitroff 1981) is puzzel, dilemma, *trade-off*, paradox en wild, of venijnig (*wicked*) probleem (voor deze laatste soort wordt naast wild of wicked ook wel messy, squishy, integrative, synthetic als bijvoeglijk naamwoord gebruikt en in het nederlands taalgebied duivels, ongetemd of taai naast wild en venijnig (WRR 2006; Mitroff & Mason 2006; In't Veld 2010; Vermaak 2009).



Hierbij komt dat hun 'organized complexity of interconnectivity' (het geheel van wederzijdse afhankelijkheden en wisselwerkingen) meestal wordt versterkt door het vanzelfsprekende streven van bestuurders en beleidsmakers naar oplossingen van vraagstukken.¹³ Juist deze inzet leidt vrijwel automatisch tot 'organized complexity' en daarmee tot meer dilemma's (ook wel 'wickedness' genoemd). Het besef dringt dan ook steeds krachtiger door dat de stuurbaarheid - laat staan maakbaarheid van onze wereld - zeer problematisch is geworden en meer en meer als mythe wordt ontkracht.

Die 'mythe' dwingt tot bescheidenheid, vanuit de erkenning dat er altijd onbedoelde effecten zullen optreden. Het leidt tot het besef dat elk vraagstuk ingebed is in een omvattender constellatie en dus gedeeltelijk contextueel wordt beïnvloed. Een consequentie kan zijn dat we in de toekomst bescheiden en flexibele oplossingen of scenario's moeten ontwikkelen. Elke ordening is de tijdelijke uitkomst van een wisselwerking tussen actoren, activiteiten en structuren (procedures, protocollen, regels, uitgangspunten) van dat moment. De tot nu toe dominante klassieke kernbegrippen zoals systeem, complementariteit, synergie en entropie moeten worden aangevuld met concepten als netwerk, flexibiliteit, variatie, veerkracht (*resilience*), vitaliteit en behendigheid (*agility*).

Deze nieuwe basisbegrippen impliceren een herijking van ons omgaan met of managen van vraagstukken: van een analyse-instructie naar een variatie-selectie perspectief. Een dergelijke paradigma-verandering is, zoals hierboven al geïndiceerd, niet gemakkelijk te realiseren. Een verschuiving van een gesloten systemisch perspectief naar een organisch-ecologische optiek loopt tegen veel weerstanden aan. We hoeven slechts te denken aan bestaande institutionele arrangementen met gevestigde belangen en gegroeide praktijken.

Hier komt bij dat er tussen verschillende deelnemers - hieronder vallen de direct betrokkenen met hun organisaties maar ook (stemgerechtigde) burgers - een verschil in waardering en (gebrek aan) vertrouwen bestaat inzake wenselijkheid van een bepaalde ontwikkeling, inzake doelmatigheid, lerend vermogen en financiële middelen. Dit gebrek aan (onderling) vertrouwen compliceert het optimaal functioneren van verantwoordelijke functionarissen, die in deze sector tot competitieve coöperatie zijn veroordeeld.

*"In een wereld die wordt gekenmerkt door pluriformiteit en verandering, wordt organiseren op basis van beheersing en externe (afstandelijke LW) besturing steeds problematischer. Als organiseren op basis van meer van hetzelfde niet werkt, hoe kan dan het andere worden ontwikkeld? Organiseren op basis van interne sturing, zelforganisatie en samen leren en creëren. Het wordt steeds belangrijker om in wisselende samenwerkingsverbanden te kunnen werken: organiseren met behoud van diversiteit"*¹⁴.

¹³De instrumenten die we wel beschikbaar hebben werken het beste bij simpele problemen: problemen die scherp kunnen worden gesepareerd en gereduceerd tot relatief weinig variabelen en onderlinge relaties. De drie factoren, onderscheidbaarheid, reduceerbaarheid en ééndimensionale doel-structuur, betekenen dat simpele problemen kunnen worden begrensd, gestuurd en 'getemd'.

¹⁴Wierdsma, A, 2005.



2 De motoren van verandering

2.1 Toenemende complexiteit en afnemende voorspelbaarheid

De context waarin organisaties nu moeten opereren en (mede)werkers nu moeten functioneren is permanent in verandering, op een niveau dat door Zigmund Bauman de term een 'vloeibare' context gehanteerd wordt. Hij geeft daarmee aan dat er na een doorgevoerde verandering, er een periode van rust intrad, achter ons ligt. Veel veranderingen krijgen niet meer de tijd te fixeren (freezing) omdat de nieuwe ontwikkeling zich al aangediend heeft¹⁵. Door onderzoekers van de USBO (Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschappen, Rijksuniversiteit Utrecht) wordt dit nu aangevuld met het gegeven dat niet alleen de context vloeibaar is, maar ook de inhoud (kennis van de materie) niet meer stabiel is.

Welke krachten liggen aan de basis van deze permanente verandering/ ontwikkeling¹⁶? Dat zijn de volgende vijf.

2.2 Technologie

De eerste kracht betreft de verdergaande technologisering, een wezenlijk gevolg van de 4 industriële revoluties. Bij de eerste revolutie werd het mogelijk massaproductie te realiseren en zien wij de opkomst van grote productieplaatsen, waar de menselijk arbeid zoveel als mogelijk strak georganiseerd werd. Verbeeld in de menselijke veehouderij.



De tweede revolutie, die van de introductie van elektriciteit op grote schaal heeft zowel gevolgen voor de industriële productie, maar staat ook voor de introductie van veel apparaten die het huiselijke leven veraangenamen of vereenvoudigen en betekenis

krijgen in tijd die beschikbaar komt om ook buiten het gezinsleven actief te worden. De 'Hoover' geldt als een symbool van deze revolutie.

De derde revolutie van de ICT ontwikkeling heeft zoveel gevolgen dat het niet meer doenlijk is deze alle op te noemen. Maar van groot belang is:

- dat het niet meer noodzakelijk is de productie op één locatie te centraliseren;
- dat de hele wereld met elkaar verbonden is door middel van internet;

¹⁵ Bauman, Z. 2000, Verhaegen, P, 2012.

¹⁶ Onze schets is gebaseerd op het werk van Lynda Gratton en van Paul Schnabel¹⁶. Achtereen volgens aandacht voor ontwikkeling van technologie en de betekenis van de vier industriële revoluties, Globalisering en de reactie van lokalisering, demografie.



- dat een enkel individu of een klein groepje mensen een enorme verandering teweeg kan brengen in internationale (productie) verhoudingen,
- dat kennis alom aanwezig is.
- dat informatisering leidt tot de ontkoppeling van kennis aan tijd en ruimte ¹⁷.

Op de arbeidsmarkt heeft deze ontwikkeling enorme gevolgen, routine achtige processen worden vervangen door ICT achtige oplossingen, waardoor veel werk verdwijnt, nieuw werk ontstaat, maar wij niet kunnen duiden waar, wanneer en waarvoor andere vaardigheden noodzakelijk zijn. Naast de direct vaktechnische ontwikkelingen gaat het ook om de vraag welke andere vaardigheden aangeleerd moeten worden om actief te kunnen participeren in een snel veranderende omgeving. Het vraagstuk van de *21st Century Skills*.

En kijken wij naar de vierde revolutie, die van de *Artificial Intelligence*, dan zien wij dat voor het eerst in de menselijke geschiedenis, de computer het wint van de menselijke intelligentie en het mogelijk is om grote hoeveelheden data met elkaar te verbinden, maar ook dat de programma's die gebruikt worden, zelf lerend gemaakt kunnen worden. Bijvoorbeeld robots die van hun eigen gedrag kunnen leren of het matchen van mensen op posities, waarbij naast de harde feiten ook de meer zachte elementen zichtbaar gemaakt kunnen worden of games die gestuurd worden door gedachten en niet door vingers of kunstmatige ledematen die op dezelfde manier aangestuurd worden ¹⁸.

2.3 Globalisering

Gevoed door de ICT en haar toepassingen is de wereld kleiner geworden en is iedereen met elkaar verbonden, maar ook de zelfstandige ontwikkeling van mobiliteit is van grote invloed. Je kunt in een beperkte tijd overal naar toe reizen, voor werk maar ook voor vakantie. Wij zien dat veel bedrijven steeds groter en internationaler zijn geworden en ervaring opdoen met diversiteit in culturen en het op afstand leiding geven. De effecten van globalisering zien wij momenteel alom om ons heen, actueel in het politieke debat, in de internationale handelsverhoudingen, in vluchtelingen vraagstukken of in de uitspraak *America First*. Hier beperken wij ons tot de constatering dat globalisering, een reactie oproept van lokalisering. Een roep om kleinschaligheid, eigen identiteit, overzichtelijkheid. Het mechanisme dat daarbij zichtbaar wordt is dat alles wat groot wordt gelijk vraagt om kleinschaligheid, die van lokalisering. Het begrip 'Glokalisering' ¹⁹ is al van de negentiger jaren, maar nu wordt het steeds manifester.

Onder het begrip "Glokalisering" duiden wij ook de beweging dat grote ondernemingen of organisaties zich opsplitsen in kleinere entiteiten, die zich meer kunnen identificeren met de eigen omgeving/ context. Geldt dit voor de internationaal werkende bedrijven, ook op nationaal niveau zien

¹⁷ A.Giddens,1981, Time-space compression.

¹⁸ Een veelheid aan literatuur dient zich aan. Om overzicht te krijgen hebben wij gebruik gemaakt van *Homo Deus* van Harari 2017.

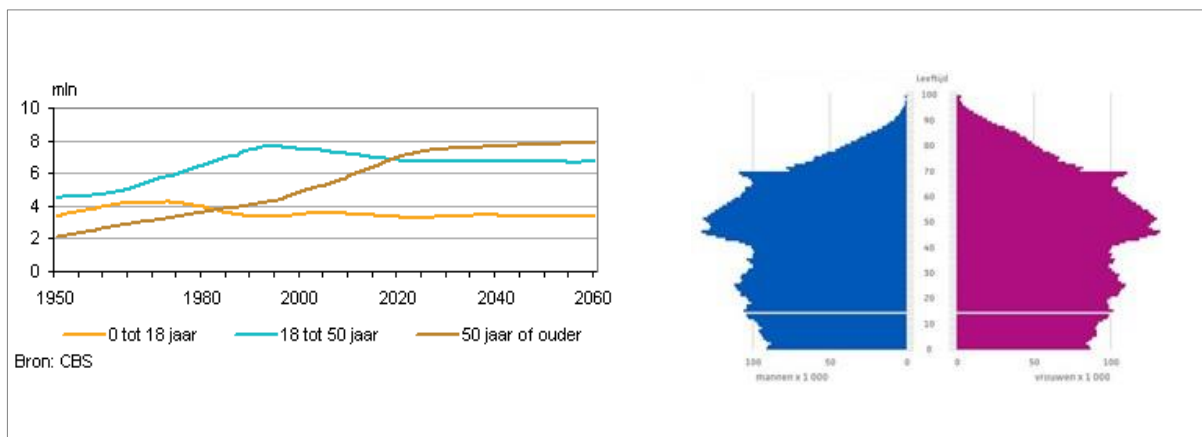
¹⁹ R. Robertson, 1995.



wij hetzelfde verschijnsel. Als uitkomst van technologisering en globalisering komen er steeds meer kleine ondernemingen, die in staat zijn op het wereldtoneel direct een rol te spelen. Vele disruptieve veranderingen vinden hier hun oorsprong. Van vergelijkbare aard is de macht die bij de consument is komen te liggen en bedrijven direct kunnen aanspreken en verantwoordelijk kunnen stellen voor onwenselijk gedrag, verkeerde of onwelkome producten en de noodzaak daar snel en adequaat op te reageren. Je kunt zomaar weg zijn.

2.4 Demografische ontwikkelingen

Demografische veranderingen in onze omgeving, het steeds ouder worden van de bevolking dat tal van vragen oproept, zoals de noodzaak (en wens) om langer door te werken. Het tekort op de arbeidsmarkt aan deskundigen, betaalbaarheid en vorm van pensioen en verzorging. Wij zullen nieuwe wegen moeten vinden om dit mogelijk te maken, waarbij het noodzakelijk zal zijn om uitgangspunten (frame's) van denken en organiseren aan te passen, zoals wij deskundigheid kunnen delen in plaats van alleen voor onszelf te houden, en 'weg is weg' te vervangen door 'leert nieuwe dingen, ontwikkelt u, misschien moet ik hem of haar terugvragen, en oud is helemaal niet duur'.



2.5 De kracht van de samenleving

In de achter ons liggende periode, die gekenmerkt kan worden door de ontwikkeling van een verzorgingsstaat, waar in de termen van professor Kees Schuyt, vele wensen als nood verpakt werden²⁰ en daarmee een verantwoordelijkheid werden van het collectieve stelsel, gevolgd door de constatering dat dit onbetaalbaar werd en vervolgens de verantwoordelijkheid weer bij het individu gelegd werd. Er zijn steeds meer ontwikkelingen waarbij lokaal samenwerkende mensen zelf verantwoordelijkheid nemen om hun directe omgeving vorm te geven conform eigen wensen en inzichten. Kleinschaligheid is een uitgangspunt en middels netwerkvormende samenwerking tussen die kleinschalige toepassingen niet uit de weg gegaan wordt, maar met het behoud van eigen identiteit en zeggenschap juist wordt aangegaan. Oude vertrouwde gecentraliseerde structuren en de daarbij behorende instituties, die vanuit een top-down positie voorschrijven en organiseren, zijn ter discussie komen te staan. Kijk naar de vele initiatieven met betrekking tot energie, mobiliteit,

²⁰ Schuyt. K. 2013.



kinderopvang die zich onttrekken aan de collectieve benaderingen en nu in een spanningsveld terecht gekomen zijn met de 'oude orde'. Een ontwikkeling die ook wel besproken wordt bij individualisering van de samenleving.

Op nationaal systeem niveau zien wij een zelfde soort ontwikkeling, bijvoorbeeld de rol van de vakbeweging die nog graag uitgaat van collectieve arbeidsovereenkomsten (een model uit de 1^{ste} industriële revolutie) terwijl menig bedrijf liever met haar ondernemingsraad tot afspraken komt. Of de SER die geen alternatief kan bedenken voor het pensioenstelsel, gebaseerd op collectiviteit, terwijl een zekere mate van individualisering gewenst wordt. Een ander voorbeeld zijn brancheorganisaties die niet meer kunnen bouwen op het idee van collectieve beleidsbepaling en vertegenwoordiging en naarstig op zoek zijn naar hun toegevoegde waarde. Wat collectief te organiseren, wat via (tijdelijke) netwerken en wat overlaten aan de leden, is daarbij de centrale vraag. Daarbij realiseren wij ons dat dit soort maatschappelijke vraagstukken gekwalificeerd moeten worden als *resol/ve* vraagstukken daar de contexten en condities steeds aan verandering onderhevig zijn. Ze definitief oplossen kan niet.

2.6 Energie

Wereldwijd is er een discussie over het gebruik van energie en de wijze waarop in energie voorzien kan en moet worden. De fossiele brandstoffen staan ter discussie in verband met de CO₂ uitstoot, gewerkt wordt aan alternatieve oplossingen, zoals zon, wind, biogas, aquathermie. Zelfs de discussie over veilige kernenergie oplossingen staat weer op de agenda en wordt er wereldwijd gewerkt aan de schonere oplossing van waterstof.

In omgevingen waar het energie vraagstuk hoog op de agenda staat zien wij ook dat er particuliere initiatieven genomen worden op wijk en stadsniveau. Daarmee komt de vraag op wat gaat de markt zelf oplossen en wat verwachten wij van de overheid en is het stelsel van splitsing van netwerkbeheer en leverancier nog haalbaar? Naast geplande ontwikkelingen zullen hier vele ontwikkelingen gaan plaats vinden, die een autonoom karakter zullen hebben naast initiatieven van overheden om te zorgen dat energie toegankelijk blijft voor de samenleving als geheel.

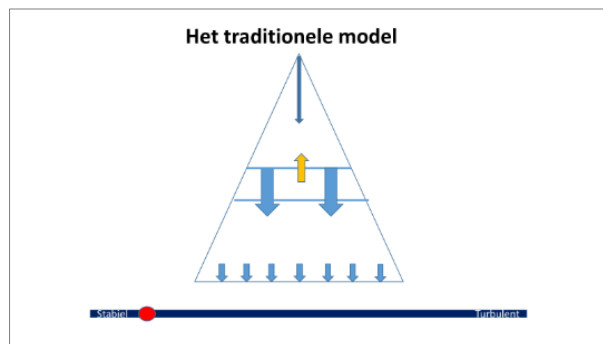


3 Organisaties en structuren veranderen

In deze paragraaf willen wij aandacht besteden aan de veranderingen die tal van organisaties ondergaan op basis van externe krachten. Een abstracte benadering om overzicht te houden, zonder allerlei nuances. Die hopen wij te krijgen naar aanleiding van deze verkenning.

3.1 Van eenheid naar veelheid

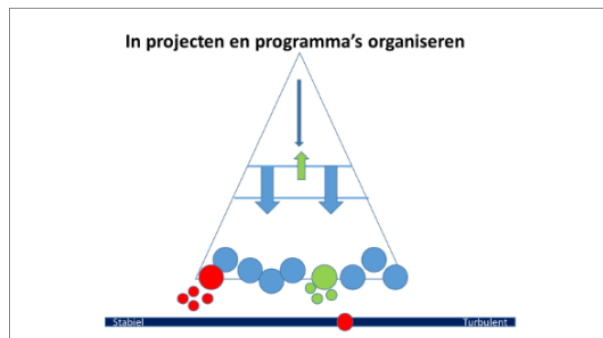
Hiervoor is al gezegd dat de eerste industriële revolutie tot gevolg gehad heeft dat massaproductie mogelijk werd en dat organisaties verregaande uiteenrafeling van productieprocessen toepasten, waarbij er zo weinig mogelijk aan het lot overgelaten werd en arbeid tot op de millimeter georganiseerd was, eigenlijk de eerste robotisering, maar dan van mensen. Bij die vorm van organiseren hoorden bepaalde uitgangspunten, zoals de piramidale structuur, het belang van het bedrijf voorop, uitgekende functie en daarbij behorende loongebouwen, staf en management die alles te vertellen hebben en ondergeschiktheid van de uitvoerende medewerker.



De periode van de eerste revolutie kan ondanks de vele nieuwe ontwikkelingen toch geschetst worden als redelijk stabiel als het gaat om de wijze waarop er geproduceerd werd. Een eenduidig product en een duidelijke methode om dat product te realiseren. Daarvoor is de uitspraak van Henry Ford symbolisch geworden: "Wij maken alle kleuren auto's als ze maar zwart zijn". Een karikatuur van deze tijd, waarbij de mens 'gerobotiseerd' werd, is de film *Modern Times* van Charlie Chaplin over het massaproductie proces.²¹



Na WO II zien wij een ontwikkeling waar diensten en producten gemaakt moeten worden in opdracht van en volgens specificaties van de opdrachtgever/ klant. Voor het productieproces betekent dit dat omgegaan moet worden met diverse specificaties en er ontstaat een variatie perspectief. Aanvankelijk nog gebaseerd op de methode van de eerste industriële revolutie, waarbij er een scheiding is tussen degenen die



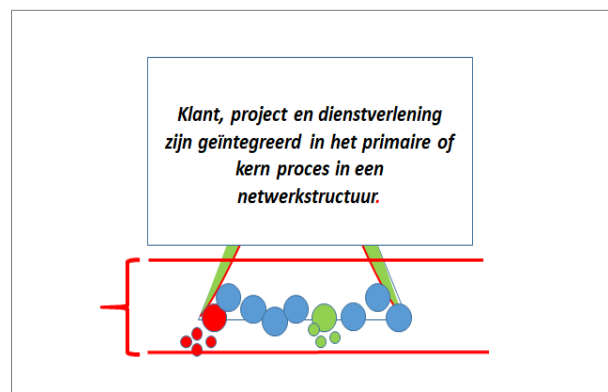
²¹ In de gebruikte figuren is in de onderste balk aangegeven of de context eenduidig of complex is.



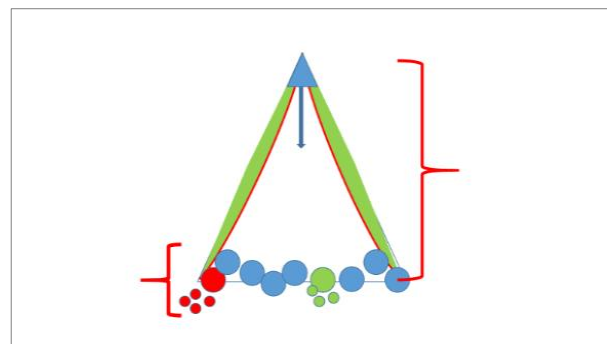
het product verkopen en maken en binnen het maken tussen de staf en management die bepalen hoe het er uit moet gaan zien en de uitvoering die uitvoert wat opgedragen is. Later in de tijd zien wij dat, als de diversiteit in vraag en de betrokkenheid van klant/ consument toeneemt en de vraagstukken complexer worden, dat de uitvoerende medewerkers (specialisten in hun vak) direct betrokken worden bij het ontwerpen en maken van het gevraagde. Hier wordt voor het eerst de term co creatie gebruikt²².

3.2 Brandpunt, het primaire proces

In nevenstaande figuur schetsen wij de verandering, waarbij in het klassieke denken, de eigen organisatie, de eigen piramide centraal staat en dat klanten/ opdrachtgevers daar buiten staan (rechter accolade), naar een nieuw denken waarbij de klant/opdrachtgever eigenlijk onderdeel zijn geworden van het primaire proces en dat de ondersteunende processen op die relatie gericht zijn. De kern van het besturen van organisaties verplaatst zich daarmee ook naar het primaire proces²³. In een aantal door ons begeleide *governance* onderzoeken, zien wij



dat Raden van Commissarissen of Raden van Toezicht hier moeite mee hebben. In verhevigde mate als er in de uitvoering samenwerking aangegaan wordt met derde partijen in het belang van de klant. Het denken in het belang van de eigen organisatie staat voorop. Ook hier zijn de voorbeelden te over, denk bijvoorbeeld aan de samenwerkingsvraagstukken in de jeugdzorg of in de zorg voor verslaafden, waar meerdere expertises ingezet moeten worden op 1 klant.



Als wij uitgaan van de hiërarchie het bestuurlijk/politiek -, management - en uitvoeringsvertoog²⁴ dan zien wij dat met name het bestuurlijke en management vertoog moeite hebben met deze ontwikkeling. Het

²² Het begrip wordt voor het eerste gebruikt door Barbara Marx Hubbard en gerelateerd aan productontwikkeling.

²³ Een element van het samenwerken in netwerken betreft het 'prosumer' denken (het producent en consument zijn tegelijk). Dat de persoon mede creëert of bijdraagt aan hetgeen hij gebruikt of nodig heeft en daarmee zijn betrokkenheid op een veel hoger peil komt te staan. Dit laatste gebaseerd op het gevoel van 'inclusion', betrokken zijn bij, onderdeel uitmaken van en verantwoordelijkheid nemen en voelen voor.

²⁴ Vertoog is :An assemble of ideas, concepts and categories through wich meaning is given to phenomena and which is produced and reproduces through an identifiable set of practices



politiek/ bestuur, met de logica van het politieke bedrijf, (met een maakbaarheid en afdwingbaarheid gedachte), de logica van het managementproces (beheersing, samenwerking en creativiteit) en de meerdere logica's die aan het uitvoeringsproces verbonden zijn.

Hoe om te gaan met deze hiërarchische, verticale benadering, die eigen is aan de bureaucratische organisatie en de opdracht die algemeen gedefinieerd wordt van een participerende samenleving en dito processen. Wie maakt hoe welke afspraken? Nu zien wij nog al te vaak dat afspraken geen afspraken zijn en er altijd iets of iemand er een streep door kan halen ²⁵.

Het essay van het NSOB (Nederlands School voor Openbaar Bestuur) "Sedimentatie in Sturing"²⁶, verkent de mogelijkheden voor meervoudig organiseren in overheidsorganisaties: een organisatie die meerdere systemen en manieren van werken naast elkaar aankan en waarin netwerkend werken langzaam maar zeker 'gewoon' wordt, in plaats van een uitzondering. Het essay laat zien dat de bureaucratische structuur niet goed kan omgaan met het gegeven dat afspraken die gemaakt worden in co-creatie met betrokkenen op uitvoerend niveau, omdat ze zich onttrekken aan de interne hiërarchie.

Om een vertaling te krijgen van het voorgaande ga ik in op het begrip Mission Command. Een werkwijze die betekenis heeft gekregen bij vraagstukken waar veel onbekenden aanwezig zijn (ongekendheid) en in crisis achtige situaties. De stelling die daarbij hoort is:

Command is niet langer een bevel van een superieur aan een ondergeschikte, maar dat de ondergeschikte zelf de missie en doelstellingen in een concrete situatie begrijpt en interpreteert naar wat er moet gebeuren en dat uitvoert. In militaire termen, de korporaal en de generaal hebben dezelfde informatie (mission-command).

De betekenis in de uitvoeringspraktijk is dat er een directe relatie is tussen de top en de verantwoordelijke uitvoerder en dat van alle andere medewerkers (ook al hebben zij een hiërarchisch hogere positie) verwacht wordt dat zij maximaal bijdragen aan het slagen van de missie, door daar waar mogelijk te ondersteunen en informatie te verschaffen, zonder de bevoegdheid in te grijpen in de uitvoering van de opdracht. Directe samenwerking tussen top en verantwoordelijke uitvoerder(s) en alle andere indirect betrokkenen. Instructief in deze zijn de memoires van de Amerikaanse generaal Schwartzkopf over 'Dessertstorm' en de verslagen van inzet van Nederlandse militairen bij vredesmissies. Zie ook Nieuw Europees Organiseren blz. 33 e.v.²⁷

3.3 Tijdelijk Werkbare Oplossingen

Een kunst in deze is het kunnen omgaan met diversiteit aan meningen, opvattingen en interpretaties van een gepercipieerde werkelijkheid. Professor Andre Wierdsma gaat in zijn boek over co creatie in op dit onderwerp. Het gaat om de acceptatie en het kunnen omgaan met meerdere werkelijkheden en

²⁵ Dijkv G.2018 en Baas, de 2017.

²⁶ NSOB 2015. Sedimentatie in Besturen.

²⁷ Nieuw Europees Organiseren, Jan Jaap Brouwer en Jaap Pters van Duren Management 2011.



de competentie verantwoording te nemen voor besluiten die in samenwerking genomen zijn. Ook voor besluiten waar je eigenlijk een andere voorkeur hebt (maar niet principieel genoeg om weigeren mee te doen). Om dit mogelijk te maken stelt hij dat de besluiten die genomen worden, voor dat moment de beste oplossing vertegenwoordigen. Tijdelijke Werkbare Oplossing/ Organisatie die altijd de mogelijkheid in zich heeft om aangepast te worden als de context daarom vraagt. Dit geeft aan alle deelnemers aan de besluitvorming de mogelijkheid de eigen mening te heroverwegen, opnieuw in te brengen of uit een geheel ander vaatje te tappen. In de literatuur ook wel geduid als consensualisme (de bereidheid om over je eigen schaduw heen te stappen in een breder belang) Een vergelijk is mogelijk bij politiek bestuurlijke besluitvorming waar in veel gevallen besluiten genomen moeten worden op basis van onvoldoende kennis en informatie en het politieke systeem zodanig is ingericht dat herstel mogelijk is, als daar inhoudelijk aanleiding toe is.

Het consentprincipe stelt geen hoogdravende eisen aan mensen. Het staat voor de honorering van elementaire vaardigheden die iedereen kan aanleren om het samenwerken prettiger voor elkaar te maken. Aangenamer, doelmatiger en humaner. Het gaat onder andere om scherp observeren en een taalgebruik dat daarop toegesneden is, kunnen zwijgen wanneer dat gepast is en spreken wanneer gesproken moet worden, gevoel voor maat, een houding van trial en error, fouten durven maken en daarvan willen leren, de dingen in een juiste perspectief kunnen plaatsen, responsief zijn en het beoefenen van sociale deugde als common sense, vriendschap ironie en speelsheid.²⁸

3.4 Ondersteuning op basis van toegevoegde waarde

Waar organisatieonderdelen meer zelfstandigheid krijgen en waar binnen die onderdelen het primaire proces leidend is of daar gewerkt wordt in projecten, programma's en portfolio's die door adaptiviteit gekenmerkt worden, zien wij dat er wezenlijke veranderingen nodig zijn in de organisatie van het management- en bestuur-*vertoog*²⁹. Elk team, project of programma heeft zijn eigen behoeften aan ICT, personeelsbeleid, financieel beleid. Daarmee zien wij dat de manier van werken op staf en middenmanagement niveau, denkende vanuit uniforme structuren en voorschrijven wat er gebeuren moet niet meer voldoen. Een veel meer ondersteunende houding, gebaseerd op samenwerking en toegevoegde waarde is noodzakelijk

²⁸ Voorgaande vaardigheden zijn ontleend aan een studie over Primo Levi (Gordon, Schuyt 2003), ook wel de kleine dagelijkse deugden genoemd. Deze deugden hebben betrekking op de erkenning van de persoonlijke verantwoordelijkheid van mensen. Het geeft ook uitdrukking aan de veranderende rol en betekenis van de meer horizontale en gelijkwaardige verhoudingen die binnen en tussen moderne organisaties die willen samenwerken.

²⁹ *Vertoog* is het geheel van normen, waarden en handelingen die bij deze groep horen.



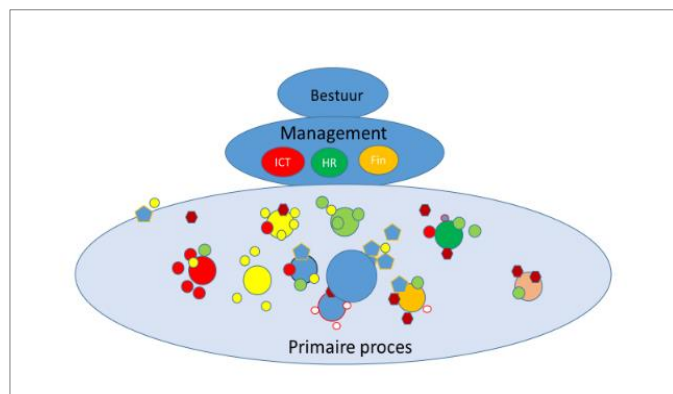
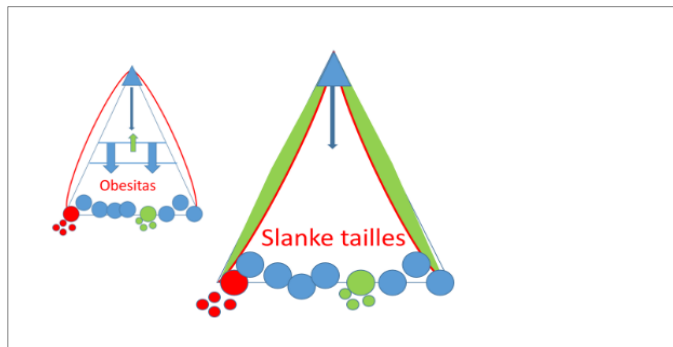
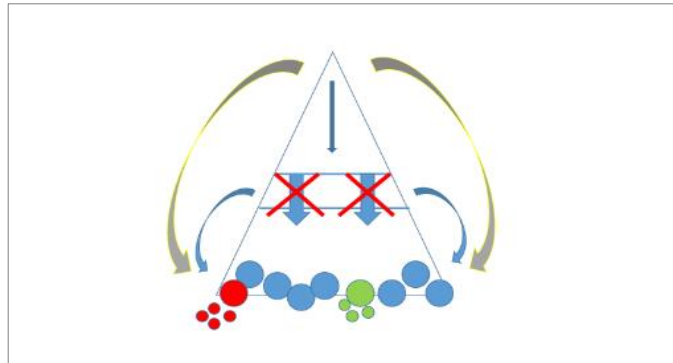
In de nevenstaande figuur wordt aangegeven dat dat kader (midden en top) en staven zich moeten gaan richten op de ondersteuning in plaats van voorschrijven.

Organisaties die gebaseerd zijn/ waren op het top down denken, staf en management het 'intellect' bezaten en de uitvoering die moet uitvoeren, waar carrière maken in de verticale lijn georganiseerd werd (management functies worden beter betaald) en er in tijden van voldoende middelen er steeds meer middenkader en stafposities bij georganiseerd werden, hebben tot gevolg gehad dat veel organisaties tekenen vertonen van obesitas³⁰. Een overvloed aan mensen in het midden van de organisatie en een zeer dominante positie van management en besturingsprocessen ten koste van de aandacht voor het primaire proces.

Wij zien dat de toegevoegde waarde van veel stafmedewerkers en managers ter discussie staat. Organisaties ontwikkelen zich naar slankere tailles.

Deze ontwikkeling van afslanking staat naast het gegeven dat veel werk dat gebaseerd is op routine handelingen/ werk, overgenomen wordt door ICT achtige oplossingen en robotisering.³¹

Onderdeel van de vraag naar toegevoegde waarde geldt ook voor het organisatieprincipe waarbij functionele kolommen gemaakt werden, die naast elkaar functioneren, elk met een eigen autonoom verantwoordelijkheid en bevoegdheden. Wij zien dat de vragen die voortkomen uit het primaire proces in samenhang beantwoord moeten worden, hetgeen niet meer



³⁰ Rijsman J. 2012

26. Vorig jaar 2015 gingen 45.000 (BNR) managementbanen in rook op. Geen enkele andere beroepsgroep verging het zó slecht. Zelfs in de al jaren kwakkelende bouw gingen minder banen verloren. Helaas voor het manager gilde is de banenkrimp is al jaren aan de gang en wijst niets erop dat deze binnenkort zal afzwakken. Integendeel: er komen steeds meer berichten van bedrijven die een complete managementlaag schrappen of die het helemaal zonder managers gaan rooien.

Bron: Intermediar Rob Hartgers.



past bij gescheiden verantwoordelijkheden en bevoegdheden per functionele kolom. Ook daar zien wij dat binnen een project of opdracht/ taakstelling een team samengesteld wordt, waar de verschillende functionele verantwoordelijkheden samen/ in samenhang de vragen beantwoorden, die actueel zijn voor dit project of opdracht/ taakstelling.

3.5 Denken in functies en rollen

Uitgaande van de beweging waarbij er meer in projecten, programma's en portfolio's, opgave gericht, en op onderwerpen georganiseerd gaat worden, zien wij de vragen ontstaan hoe om te gaan met medewerkers. Daar waar mensen in het klassieke systeem een functie hadden met een werkplek, wordt van menigeeen verwacht dat hij of zij deels werkt in de klassieke structuur van een functie en daarnaast moet werken in een programma, project of issue, gebaseerd op zijn unieke kennis en daarmee toegevoegde waarde.

Wij zien ook bewegingen waarbij het personeel in een pool georganiseerd wordt en ingezet wordt op basis van kennis en toegevoegde waarde. Waarbij een variant is dat deze pool mag werken voor meerdere organisaties. Of dat een medewerker voor een paar dagen in een flexibele schil werkt, naast een vaste functies. Die pool kan uitgebreid/aangevuld worden met deskundigen van buiten. Intussen zien wij ook al modellen, waarbij er tussen organisaties dergelijke pools georganiseerd worden. Ook hier zijn tal van voorbeelden van te geven. Voor onze verkennig is van belang te durven zien dat er vele varianten aan het ontstaan zijn waarop mensen toebedeeld kunnen worden op werk en dat de leidende principes daarbij zijn, vakkennis, samenwerken, toegevoegde waarde, flexibiliteit. Dit soort nieuwe ontwikkelingen moeten altijd een duidelijke ICT component hebben, willen zij kunnen aansluiten op toekomstige vraagstukken (competentie 21st Century, ICT vaardig, naast vakmanschap en kunnen samenwerken).

Van functiestructuren naar rollen, van loongebouwen naar beloning op toegevoegde waarde, van geplaatst op een afdeling naar gevarieerde inzetbaarheid, van mensen met een vast dienstverband en alle andere vormen die er nu zijn, van samenwerken met mensen van binnen en buiten. In het voorgaande is daar al vaker op gepreludeerd dat het oude top-down en volgens uniforme managementconcepten organiseren geen antwoord meer geeft op de vragen van diversiteit, verschil en veelheid en elke keer opnieuw gekeken moet worden welke opgave gestuurd moet worden en welke de beste manier is om dit te doen ³².

³² Uit een evaluatie door bestuurders uit de Jeugdzorg in een reflectief verband georganiseerd door de VU reflectiekamer, werd duidelijk dat er eerst goede afspraken gemaakt hadden moeten worden over wat gemeenschappelijk handig of efficiënt is om te doen. De ongenueanceerde trek naar meer bevoegdheden en zelf doen, hebben bijvoorbeeld veroorzaakt dat er meer dan 5600 kwaliteitscriteria in omloop zijn bij de inkoop van zorg. Met een beetje nadenken en leiderschap waren zeg 200 criteria ook voldoende. Zijlstra Instituut 2016/17



4 Klimaat voor leiderschap

Wij hebben laten zien dat het speelveld voor organisaties veranderd is, onder invloed van een aantal autonome krachten, door directer contact met de klant/opdrachtgever, met de voortdurende eis van aanpassingen inzake product, proces en markt en het proberen dynamisch te organiseren door opsplitsen van grote organisaties in eenheden met een eigen identiteit, zelforganisatie en meer autonomie.

Voor leiderschap heeft dit tot gevolg dat het leiderschap verschuift van de individuele leider naar het collectieve karakter van leiderschap³³. Ook Mintzberg (2009) bepleit een versterking van het contextualiteitsbesef van organisaties, door het leiderschap weer terug te brengen naar het midden van de organisatie, in plaats van geïsoleerd aan de top. Daar waar aanvankelijk vooral sprake was van *'the leader centric perspective of leadership'*, tendert leiderschap naar een betekenis, waarbij op ieder niveau in de organisatie actoren leiderschap kunnen tonen; ze verbinden, beïnvloeden, sturen en kunnen met oplossingen komen.

Dit betekent in leiderschapstermen gedistribueerd, ondersteunend of gedeeld leiderschap. Gedeeld en gedistribueerd leiderschap verdeelt uitvoerende macht en autoriteit in organisaties, om zodoende de gedeelde kennis te ontsluiten. Afhankelijk van de taak, waarvoor zij zich gesteld zien, nemen ook medewerkers leiderschapsrollen in. Leiderschap gaat dan over het realiseren van een organisatieklimaat waar verantwoordelijkheid, vernieuwing en reflectie op het doen en laten in het hier en nu uitgangspunt zijn³⁴.

Ik geef hier een opsomming van leiderschapscompetenties, welke ik ontleen aan René Weyers³⁵:

1. herkennen, erkennen en hanteren van complexiteit;
2. reduceren en vereenvoudigen van complexiteit;
3. anticiperen op de toekomst met scenario's;
4. kiezen en creëren van een eigen toekomst;
5. organiseren van diversiteit in de samenstelling van de top;
6. ontwikkelen van veerkracht en vitaliteit;
7. respecteren van feitelijke én zachte informatie;
8. aanspreken van de collectieve intelligentie in de organisatie;
9. respecteren van het primair proces;
10. niets doen en het goede moment afwachten.

In het gewenste klimaat wordt een beroep gedaan op de samenhang van zaken en niet op verdergaande reductionistische benadering. In die lijn het werk van professor Gerda van Dijk (Vrije

³³ Uhl Bien & Marion, 2011.

³⁵ René Weyers Dieien en Deugen,



Universiteit). “Een meer holistische benadering en synthese van de vraag in plaats van reductionisme en analyse. Het geheel durven zien en daar betekenis aan geven. Van een analyse en instructie perspectief naar een analyse variatie keuze perspectief³⁶ en de competentie van het vinden van een onderbouwd handelingsperspectief”. Het kenmerk van de organisatie dat zij ziet is dat organisaties gezien moeten worden als levende configuratie, van interacterende mensen en middelen, waarbij de som van de delen meer is en durven zien dat er emergente³⁷ eigenschappen zijn, die cultuur, veiligheid en vertrouwen vorm geven. Dat verandering altijd aanwezig is en normaal, de tand des tijds waar niet aan te ontsnappen valt. Waarbij iedereen zich realiseert dat zij altijd onderdeel van een groter geheel zijn, van organisaties, praktijkgemeenschappen, maar ook van regionale tot mondiale markten en zo meer.

Aanvullend op dit perspectief van een ecologisch systeem zijn de opmerking van Karl Weick, waar hij de illusie van de rationele planningsgedachte doorprijkt en inzicht geeft in het feitelijke proces van tot stand komen van organisatie.

“Weick neemt afstand van de reguliere opvatting van een organisatie als een goed geconstrueerd geheel van posities en rollen, gebaseerd op goed begrepen doelstellingen die door managers worden uitgedragen. Hij keert dit om. Doelen posities, patronen en rollen: het zijn allemaal uitkomsten van een zoekend en makend proces van organiseren dat slechts achteraf rationeel lijkt. Mensen scheppen patronen in schijnbaar chaotisch sociaal gedrag. Ze ontwikkelen en testen constant gedragspatronen die helpen om met nieuwe situaties om te gaan. Succesvolle patronen worden vastgehouden en tot norm verklaard”, aldus samengevat door professor J. Geurts van de Universiteit van Tilburg.

Voor de leiderschapsvraag is het van belang om een duidelijk onderscheid te kunnen maken in het soort en karakter van het vraagstuk dat om aandacht vraagt. Ik gebruik het model van Heiffetz³⁸.

Hij maakt een onderscheid in vraagstukken welke te duiden zijn als technische vraagstukken, waar routine mee opgedaan is en vraagstukken die geheel nieuw zijn en gemengde vraagstukken. In onderstaand schema is zijn indeling opgenomen. Los van de indeling zelf zijn twee opmerkingen die hij daarbij plaatst van belang. In de eerste plaats dat veel complexe/adaptieve vraagstukken ook onderwerpen bevatten (mee opgebouwd zijn) die te kwalificeren zijn als eenvoudig / technisch of middelmatig /technisch adaptief en eigenlijk gewoon aangepakt kunnen of moeten worden. Aangepakt zorgen zij er voor dat de werkelijkheid zich ontwikkelt. Daarin schuilt de tweede opmerking dat elk handelen er voor zorgt dat de context zich ontwikkelt en een andere gedaante aanneemt en daarmee andere mogelijkheden van aanpakken in zich heeft.

³⁶ Gunsteren, H. 1995

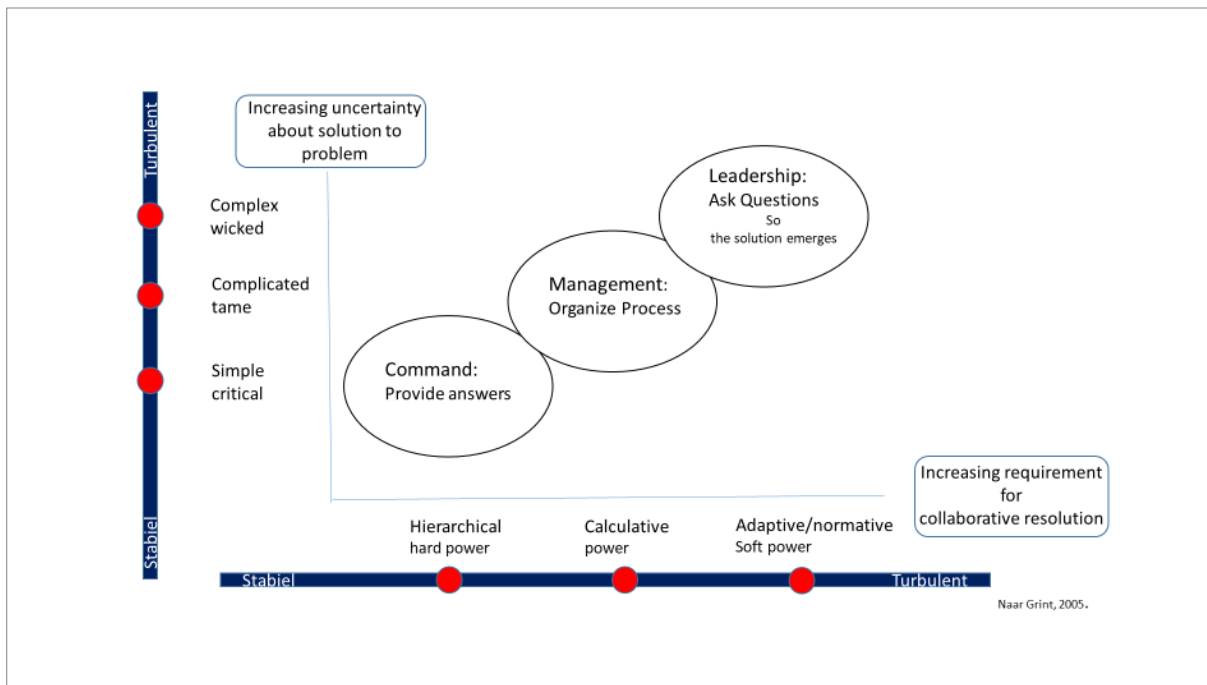
³⁷ Emergentie is de ontwikkeling van complexe georganiseerde systemen, die bepaalde eigenschappen vertonen die niet zichtbaar zijn door een reductie van hun delen. Een emergente eigenschap is een eigenschap die optreedt of wordt waargenomen wanneer men van niveau verandert, bijvoorbeeld van atomair niveau naar menselijk visueel niveau. Aan de hand van het gedrag van één mier kan men bijvoorbeeld niet afleiden hoe een mierenkolonie georganiseerd is.

³⁸ Management Without Easy Answers, Heiffetz



Kind of work	Problem definition	Solutions and implementation	Primary locus of responsibility for the work
technical	Clear	Clear	Authority
Technical and adaptive	Clear	Requires learning	Authority and stakeholders
adaptive	Requires learning	Requires learning	Stakeholders > authority

Aansluitend op dit schema laat Van de Grint zien welke betekenis dit heeft voor de competenties en gedrag van leidinggevendenden. Bij complexe vraagstukken waar nog geen ervaring mee is opgedaan, gaat het om de competentie vragen te stellen en ruimte creëren voor zich plotseling aandienende oplossingen of denkrichtingen (emergentie). Ook wordt hier de verwijzing zichtbaar naar de opmerking van Van Dijk over emergentie en Weick met betrekking tot organiseren.





Kaats en Opey, die een standaard werk over samenwerken hebben geschreven, beschrijven twee logica's die een eigen manier van organiseren tot gevolg binnen één organisatie: de logica van de hiërarchie en de logica van het netwerk ³⁹.

1. Er is een probleem, te definiëren en als referentiepunt te nemen en het besluit volgt uit probleem, doel en informatie en voor de uitvoering is probleem en doel gegeven, dan gaat het om de logica van de hiërarchie ⁴⁰.

2. Maar is er slechts een probleemperceptie, in onze woorden een vraagstuk waar wij geen antwoorden voor hebben, dan is de logica van de netwerkbenadering, gebaseerd op die probleemperceptie, de doelstelling is een momentopname, de informatie is gebaseerd op *negotiated knowledge*, na een besluit is er een volgende rond van nieuwe kansen, een uitvoering die gebaseerd is op het zien van die nieuwe kansen, de geëigende weg om mee te werken ⁴¹.

In de bouw zien wij veel voorbeelden, waarbij er een schetst gemaakt wordt en uitgangspunten vastgelegd worden, waarna de uitvoerende partijen samen met de opdrachtgever de realisatie voor hun rekening nemen. Een dergelijke aanpak is in bouw van luxe privé schepen de norm. Een ander actueel voorbeeld is het Hoogwaterbeschermingsprogramma. Hierbij gaan technische oplossingen (rivier verruimende maatregelen e/o dijkverhogingen) en ruimtelijke kwaliteit qua inpassing van die maatregelen hand in hand op basis van zogenaamd adaptief (lerend) programmeren. En een derde voorbeeld is het wendbare leiderschap van de moderne ambtenaar die als gevolg van het werken met en aan een vloeiende scope in een vloeibare omgeving; gesteld staat voor een complexe opgave, met interne en externe stakeholders boven, naast en onder zich een soort 360° leiderschap dient uit te voeren.

³⁹ Kaats, E. en Opey, W,2012.

⁴⁰ Te vergelijken met de indeling van Heiffetz en Grindt naar technische of managementvraagstukken. Zie hoofdstuk Leiderschap

⁴¹ Aansluitend op het werk van prof Wierdsma met betrekking tot tijdelijk werkbare oplossingen of organisaties



Bijlage: Gebruikte en geciteerde literatuur

- Bauman Z., 2000, Liquid Modernity.
- Boonstra J. e.a. 2017 Veranderen van Maatschappelijke Organisaties.
- Bos, Jo. e.a. 2013 Programmatisch Creëren.
- Broers, V. Witvliet L. 2017/18, White Paper, Inkomen en Werk in de 21^{ste} Eeuw, NBBU.
- Bruin de H. , S ten Heuvelhof en R. In't Veld 1998: Procesmanagement.
- Baas, de J.H., 2017, Voorbij de eeuw van bureaucratie.
- Cameron, K. & Quinn, R. 1999, Diagnosing and Changing Organization Culture.
- Castells M. 2010, The Rise of the Network Society.
- Dijk v G. Game of Thrones, 2018 Oratie VU.
- Dijk v, G. Organisatie Ecologie, 2014 Oratie Tilburg.
- A.Giddens 1981, Time-Space Compression.
- Grinwis P., Witvliet L. 2010 Ondernemingsbestuur IIM.
- Gratton Lynda, 2011 The Shift, The future of work is already here.
- Gordon, R.S.C. 2011 Primo Levi's Ordinary Virtues, Oxford.
- Grint, K. 2011, A History of Leadership, The sage handbook of Leadership.
- Gunsteren v H., 1995, De Ongekende Samenleving.
- Gunsteren v H. 2002, Stoppen.
- Harari, Y.N. 2017, Homo Deus, Een kleine geschiedenis van de Toekomst.
- Hazy, J.K., Goldstein, J.A. & Lichtenstein, B.B. 2007, Complex Systems Leadership Theory: New Perspectives from Complexity Science and Organizational Effectiveness.
- Heiffetz, R.A. 1994 Leadership without Easy Answers.
- Ingelhart, R, 2009 Cosmopolitan Communications: Cultural Diversity in a Globalized.
- Kaats, E , Ophey W. 2012 Leren Samenwerken tussen organisaties, allianties, netwerken, ketens en partnerships.
- KIZO, 2014, Onderzoek leerbehoefte zelfstandigen Amsterdam Economic Board.
- Leene, G.J.F., Schuyt T.N.M., 2008, The Power of the Stranger.
- Nauta, A., Ven v.d. C. 2016, Vijf succesfactoren voor Duurzame Inzetbaarheid.
- Owen, D., 2010, The Death of Modern Management.
- Pupulidy, I.A. 2015, The Transformation of Accident Investigation, From Finding Cause to Sensemaking
- Raymond, J. 2004, De Manager en zijn Tweelingbroer.
- Rifkin, J. 2013 Third Industrial Revolution.
- Ruijter, de A. Politieleiderschap 2011, Lectorale rede Politie Academie.
- Ruijter, de A, 2014, Besturen een ambigue bezigheid, afscheidsrede Tilburg.
- Schabel, P. 2000, Trends, dilemma's en beleid, CPB.
- Scharmer, C.O. Theorie U Leiding vanuit de toekomst die zich aandient.
- Schuyt, K., 2013, Noden en Wensen, oratie Rotterdam.