

Tilburg University

Organisatie ecologie

van Dijk, Gerda

Publication date:
2014

Document Version
Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link to publication in Tilburg University Research Portal](#)

Citation for published version (APA):
van Dijk, G. (2014). *Organisatie ecologie: eenvoud in complexiteit*. [s.n.].

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Organisatie ecologie: eenvoud in complexiteit



Openbare rede uitgesproken door
Prof. dr. ir. Gerda van Dijk

Prof. dr. ir. Gerda van Dijk (1960) is hoogleraar Organisatie Ecologie aan Tilburg University, Tilburg School for Humanities, Faculty Member van het TAOS Institute en sinds 1 september 2013, directeur-bestuurder van het Zijlstra Center, Vrije Universiteit, Amsterdam. Tevens treedt ze regelmatig op als zelfstandig consultant, gastdocent en gastspreker.

Prof. dr. ir. Gerda van Dijk benadert organisaties vanuit een ecologisch perspectief. Ze heeft zich daarbij gespecialiseerd in strategie-, organisatie- en leiderschapontwikkeling. Het functioneren van organisaties binnen de publieke sector heeft haar sterke belangstelling. De Europese Unie als een strategische factor voor de Nederlandse publieke sector heeft haar bijzondere aandacht.

Gerda van Dijk heeft Biologie gestudeerd aan de Wageningen Universiteit en is aan deze universiteit als Aquatisch Ecoloog gepromoveerd in 1991. De eerste 10 jaar van haar loopbaan heeft ze gewerkt als natuurwetenschappelijk onderzoeker en afdelingshoofd bij het RIVM (Rijksinstituut van Volksgezondheid en Milieu). Vervolgens heeft zij 11 jaar (tot 2008) bij een middelgroot consultancybureau gewerkt, waarvan de laatste 4 jaar als partner. Van 2007 tot 2013 was zij verbonden aan TiasNimbas Business School, Universiteit van Tilburg, als Directeur van het “Leadership Development Centre” en als Academic Director van de Executive Master of Science “Public and Non Profit Management”.

Prof. dr. ir. Gerda van Dijk zoekt in haar werk altijd de combinatie tussen theorie en praktijk; tussen onderzoek, docentschappen en consultancy.

Organisatie ecologie:

eenvoud in complexiteit

Prof. dr. ir. G.M. van Dijk

Rede

verkort uitgesproken bij de openbare aanvaarding van het ambt van hoogleraar 'Organisatie Ecologie' aan Tilburg University, op 21 maart 2014

© Prof. dr. ir. G.M. van Dijk, 2014
ISBN: 978-94-6167-183-7

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier.

www.tilburguniversity.edu/nl

Organisatie ecologie: eenvoud in complexiteit

Inleiding

Mijnheer de Rector Magnificus,

Zeer gewaardeerde collega's, studenten en toehoorders,

Lieve familie en vrienden,

In Harry Mulisch' 'De ontdekking van de hemel' spreekt één van de hoofdpersonen over een Gouden Muur die door de maatschappij loopt.

“Voor de Gouden Muur is het een geïmproviseerde janboel, daar krioelt het volk in de luidruchtige chaos van het dagelijks leven, en dat daar niet alles in het honderd loopt, is te danken aan de wereld achter de Gouden Muur. Als het oog van de cycloon ligt daar de wereld van de macht, in mysterieuze stilte, beheerst, betrouwbaar, overzichtelijk als een schaakbord: een soort gelouterde wereld van platoonse Ideeën. Dat althans is het beeld dat de machtelozen vóór de Gouden Muur er van hebben. Het wordt bevestigd door de donkere pakken, de geruisloze limousines, de bewaking, het protocol, de perfecte organisatie, de fluwelen rust in de paleizen en ministeries. Maar wie eenmaal achter de Gouden Muur is geweest zoals u en ik, die weet dat dat alleen schijn is en dat het daar in de besluitvorming net zo'n geïmproviseerde janboel is als er vóór, bij de mensen thuis, op de universiteit, in ziekenhuizen of bij bedrijven..... “

“Van welke aard is de Gouden Muur? De machtelozen denken dat zij bestaat uit de gestolde majesteit van de machtigen, die in sommige gevallen zelf vereerd worden: de Bevrijder, de Koning, de Leider. Maar in werkelijkheid is zij geen product van de machtigen, maar van de machtelozen zelf: zij is de uitkristallisatie van hun eigen verering, ontzag en vrees. ...”

Wij leven in een tijd van grote veranderingen en velen ervaren een 'janboel' die we liever benoemen als 'toenemende complexiteit'. Dit is van alle tijden. Vaak betekent 'complexiteit' dat we de ontwikkelingen om ons heen (nog) niet zien en begrijpen. Elke tijd kent zo zijn eigen uitdagingen. Dat geldt ook voor organisaties. In mijn rede richt ik mij op organisaties. We hebben allemaal met organisaties te maken: velen van ons werken voor of met een organisatie. Sommigen hebben hun eigen organisatie opgezet. Organisaties geven ons een inkomen, we voelen ons nuttig en hopelijk ook gewaardeerd en gerespecteerd

in en door organisaties. We dragen bij aan een groter doel en we kunnen vanuit organisaties zaken realiseren die we als individu niet voor elkaar krijgen. Bijna alle collectieve acties die zijn gericht op het realiseren van veranderingen in een samenleving, vinden plaats in de context van organisaties. Ook maatschappelijke bewegingen en initiatieven hebben een grotere kans van slagen als ze gebruik maken van bestaande organisaties of organisatieprincipes. Organisaties zijn dan ook het belangrijkste voertuig voor acties in de samenleving: zij geven vorm aan de huidige en aan de toekomstige samenleving. Tegelijkertijd creëert de samenleving haar eigen organisaties. Door het functioneren van organisaties beter te begrijpen, worden we misschien wel beter in het vormgeven van onze samenleving. En worden we misschien zelfs wel beter in het samenleven!

Allereerst wil ik ingaan op de toenemende complexiteit in de samenleving. Vervolgens kijk ik naar de groeiende complexiteit van organisaties. Ik zal benadrukken dat de complexiteit van de samenleving en de complexiteit van organisaties onlosmakelijk met elkaar zijn verbonden en dat dit een zwaar beroep doet op leiderschap. De kern van mijn betoog is het antwoord op de vraag welke bijdrage Organisatie Ecologie hieraan kan leveren. Ik richt mij dus op organisaties en, nog preciezer, op de ecologie van organisaties.

De Universiteit van Tilburg introduceert met Organisatie Ecologie een nieuwe leerstoel. Nieuw in de betekenis van ‘leerstoel binnen de universitaire wereld’; bekend als verschijnsel in de dagelijkse praktijk van organisaties.

Complexiteit en Samenleving

De overgang van de 20^{ste} naar de 21^{ste} eeuw stond in het teken van grote veranderingen, die het geloof in de maakbaarheid van de samenleving ondermijnden én het geloof in de bestuurbaarheid van organisaties ondergroeven. Het zijn niet alleen veranderingen in de tijd; we spreken van een verandering van tijdperk.

Processen van globalisering, technologische innovatie en sociaal-culturele differentiatie maken de maatschappelijke verbanden losser, onvoorspelbaarder en ook minder bestuurbaar. Door het SCP² is dat samengevat als vijf langlopende en deels ook samenhangende maatschappelijke trends van individualisering, informalisering, informatisering, internationalisering en intensivering. Er ontstaan nieuwe, veelal tijdelijke sociale netwerken. Beslissingen van bovenaf maken plaats voor individuele en collectieve zelforganiserende initiatieven. De omgangsvormen zijn als gevolg van hogere opleiding en welvaart informeler. Het gezag van overheid, publieke functionarissen en overgeleverde (religieuze of morele) waarden staat onder druk. Informatie is overal beschikbaar, kennis is overal toegankelijk. Met kennis - en kennissen - als macht, zijn de machtsverhoudingen onder invloed van de 'social media' -en social networks - sterk en blijvend veranderd. Internationalisering en globalisering maken de wereld groter en kleiner. Er zijn zowel grote culturele uitwisselingen die tot verrijking en innovaties leiden als terugtrekkende bewegingen, waarbij de eigen culturele identiteit juist met hand en tand wordt verdedigd. Intensivering staat voor de 'belevingssamenleving', waarbij we steeds zoeken naar nog meer bijzondere en intense belevingen. Zelfontplooiing, 'het volgen van je passie', het ontdekken en het benutten van je eigen individuele kwaliteiten staan daarbij centraal. Sociologen spreken dan ook van een nieuwe tijdgeest, waarbij de samenleving zich beweegt naar een volgende fase van moderniteit. Dit wordt ook wel aangeduid als de 'reflexieve moderniteit', de 'vloeibare moderniteit', de 'kennis- en netwerksamenleving' en de 'improvisatiemaatschappij'³. De moderniteit van hiërarchie, gezag en orde heeft zich sprongsgewijs ontwikkeld naar de volgende fase met als trefwoorden: complexiteit, diversiteit en inter-afhankelijkheid. Of zoals Castells (2000) het omschrijft: een 'netwerksamenleving van netwerkende individuen'.

Deze ontwikkelingen hebben zich sinds het begin van deze eeuw versneld doorgezet. Trendonderzoekers spreken voor 2014 en verder over 'the disruptive era'. Het gaat nu over 'ontwrichting': over nieuwe technologieën, nieuwe financiële initiatieven en nieuwe vormen van productie.

Tegelijkertijd staan we als samenleving voor grote uitdagingen. Ik denk bijvoorbeeld aan de financiële economische crisis, die ook een crisis in integriteit en leiderschap is, en aan vraagstukken over de publieke sector: hoe geven we veiligheid, zorg en onderwijs opnieuw vorm? En, of we dat nu willen of niet, mondiale sociale, economische en ecologische vraagstukken raken ook ons: de wereldbevolkingsgroei, de toenemende verschillen tussen arm en rijk, voedselveiligheid en voedselvoorziening, de uitputting van natuurlijke hulpbronnen en milieuproblemen vragen in toenemende mate onze aandacht. Organisaties worden vaak gezien als de oorzaak van een groot aantal van deze vraagstukken; tegelijkertijd zijn ze ook een cruciale schakel in de oplossing.

Complexiteit en Organisaties

Een organisatie heeft alleen bestaansrecht als zij waarde genereert voor de omgeving, dat wil zeggen: voor klanten, voor medewerkers, voor de samenleving. Het doel van vrijwel elke organisatie is continuïteit, oftewel: voortbestaan. Veranderingen in de omgeving hebben zelden effect op dit overkoepelende doel. Ze hebben echter wel effect op de bestaansredenen van organisaties: die moeten een andere waarde creëren als de omstandigheden wijzigen. Een verandering in waardecreatie betekent een fundamentele verandering voor organisaties. Veranderingen in de samenleving weerspiegelen zich dan ook altijd in de wijze waarop organisaties zich organiseren⁴.

De organisatiekunde duidt deze veranderingen als een ontwikkeling in de tijd, waarbij organisaties zich organiseren volgens de *industriële of productie-*, via *dienstverlenende of service* naar *kennis- of innovatie logica*⁵.

Drie typen van waardecreatie, drie typen van organiseren

Sinds het begin van de vorige eeuw ligt de focus voor waardecreatie op *gestandaardiseerd produceren*. Het hele denken over de interne organisatie, over de inrichting en werking van operationele processen en hun besturing, staat in het teken van het zo efficiënt mogelijk produceren. In de tweede helft van de vorige eeuw, met het dominant worden van de *dienstverlenende of service* samenleving, creëren organisaties *waarden* door aan te sluiten op de vraag van hun klanten: ze verlenen diensten en leveren veelal maatwerk. Dan ontstaan de *'service concepten'*. Het hele denken over de interne organisatie start vanuit de vraag van de klant. Sinds het einde van de vorige eeuw spreken we over de *kennis- of innovatie-samenleving*. Waardecreatie is dan het resultaat van een creatief proces, van innovatie. Samen met anderen, in het bijzonder met klanten, wordt de waarde van de organisatie in een netwerk geformuleerd en ontwikkeld.

Deze drie typen van waardecreatie vereisen een eigen vorm van organiseren. Zij zijn fundamenteel verschillend van elkaar. We spreken dan ook van drie verschillende organisatieparadigma's, met elk hun eigen wereldbeeld, mindset en logica. We zien in deze drie types een toename van complexiteit van de interne organisatie: van ordelijke en gestandaardiseerde processen via vraaggestuurde en klantspecifieke processen naar een bijna samenvloeien van organisatie en omgeving. Van een toekomst die is te extrapoleren vanuit het verleden naar een toekomst die zich ontvouwt. De klant werd eerst beschouwd als afnemer, terwijl een organisatie werd gezien als losstaand van de buitenwereld. Daarna kwam de klant centraal te staan. Bij hem start het denken over 'wat te leveren' en 'hoe te leveren'. Dat betekende een omslag voor organisaties: ze moesten leren 'van

buiten naar binnen' te denken. De buitenwereld werd meer naar binnen gehaald. In het derde paradigma is de grens tussen organisatie en omgeving steeds moeilijker te trekken. Waarde wordt gerealiseerd in netwerken, in ketens, in tijdelijke, losse samenwerkingsverbanden of in vrije ruimtes, al dan niet virtueel. De organisatiegrenzen worden opener en de organisatie is onderdeel van een groter geheel, waardoor het wordt beïnvloed, gestuurd en bepaald. Tegelijkertijd beïnvloedt de organisatie het grotere geheel.

In het derde paradigma, dat van de kennis- en innovatie-economie, is nauwelijks meer te onderscheiden wat nu precies wat beïnvloedt. Oorzaak en gevolg zijn niet eenduidig gerelateerd: we hebben te maken met *circulaire causaliteit*.

De geschetste ontwikkelingen en kenmerken van organisaties gelden niet alleen voor private organisaties. We zien voor organisaties in de publieke sector een vergelijkbare ontwikkeling. Aanvankelijk organiseerden publieke organisaties de door de politiek gedefinieerde publieke diensten en producten. Met het 'New Public Management' werd de burger meer gezien als een consument, als een klant of cliënt. In het paradigma van het creëren van 'Public Value'⁶ en van de participatiesamenleving staan in co-creatie ontstane producten en diensten centraal.

Deze drie organisatieologica's (productie, dienstverlening en kennis- of innovatie) zijn op verschillende momenten ontstaan en ze zijn, afhankelijk van de tijdgeest, meer of minder dominant. Ze volgen elkaar op, maar het is niet zo dat ze elkaar vervangen. De oudere vorm blijft aanwezig in de nieuwe vorm. In veel organisaties vinden we tenminste twee, maar meestal alle drie de vormen terug. Dat vraagt leiderschap dat diversiteit kan organiseren. Een voorbeeld hiervan is beschreven in kader 1.

Kader 1. Organiseren van diversiteit: een Gemeente.

In een Gemeente vinden we doorgaans alle drie de organisatievormen. Een Gemeente voert beheerstaken uit, bijvoorbeeld het beheer en onderhoud van de groenvoorziening. Deze taken zijn te typeren als gestandaardiseerde taken. Ook levert een Gemeente diensten en producten aan burgers, bijvoorbeeld paspoorten. Het maakt uit of dit als een gestandaardiseerd proces wordt benaderd of als een klantvriendelijk proces dat start bij de klant. Met de decentralisatie staan Gemeenten nu voor de opgave hoe zij bijvoorbeeld de uitvoering van de zorg vormgeven. Daarbij vinden we in de uitingen als 'regisserende gemeente',

‘co-creatie’, ‘participatie’ en ‘burgers in hun kracht zetten’, vele kenmerken van de derde vorm van organiseren: een benadering waarbij het resultaat tot stand komt in een proces van wisselwerking tussen de gemeente en de burgers.

Complexiteit betekent dat niet alleen de derde vorm op zichzelf complex is, maar ook dat de drie verschillende paradigma’s tegelijkertijd aanwezig (kunnen) zijn. In dat geval gelden binnen een organisatie verschillende logica’s en dus verschillende praktijken. Er worden als het ware verschillende talen gesproken. In de praktijk zitten we vaak te veel vast aan het beeld van de organisatie als één groot systeem van instrumenten, waarden en normen oftewel: een systeem van een overkoepelende orde. De neiging is groot de diversiteit te bestrijden en de organisatie te standaardiseren. Vaak worden instrumenten en werkwijzen uit het eerste paradigma dominant verklaard voor de hele organisatie, ook als het gaat om de aanpak van vraagstukken uit het tweede of zelfs derde paradigma. Dat werkt niet. Veel organisaties zijn zich hiervan onbewust. Ze kunnen niet eenduidig formuleren vanuit welk paradigma of welke logica ze functioneren of zouden moeten functioneren om hun doel – continuïteit - te realiseren.

We willen innoveren in de betekenis van ‘creëren’, maar stellen een ‘Handboek voor innovatie’ op.

We willen meer ‘vertrouwen’ in de organisatie, maar formuleren ‘gedrags- en governance codes’.

We introduceren ‘het nieuwe werken’ om de onderlinge samenhang, het innovatief vermogen en de communicatie te verbeteren; alleen de top heeft een eigen kamer.

We willen met elkaar een ‘lastig gesprek voeren’, maar we vragen om een agenda en houden ons daar aan.

We willen co-creëren met anderen, maar als het dreigende resultaat ons niet aanstaat ‘nemen we onze verantwoordelijkheid’ en ‘grijpen we in’.

In de praktijk gaat er een blijvende, aanzuigende kracht uit van het eerste paradigma. Als de top de verschillende paradigma’s onvoldoende beschermt, is de kans groot dat het eerste paradigma dominant is en blijft. De principes van ‘modern management’ van het eerste paradigma zijn al meer dan 100 jaar oud. Zij vormen het fundament van het vakgebied ‘Management en Organisatie’. De meeste huidige managers zijn hiermee opgeleid door opleiders die hier zelf ook mee zijn opgeleid⁷. Deze principes verdwijnen niet zomaar en laten zich ook niet zo maar vervangen.

Complexiteit en Leiderschap

De huidige dynamiek en de veranderingen in de aard van de vraagstukken vragen om individuen of organisaties die het voortouw nemen. Er is een roep om leiderschap. Daar zijn veel kandidaten voor, terwijl goed gedefinieerde rollen, posities en structuren meestal ontbreken. Dat geeft competentiestrijd en vragen over regie, sturing, *governance* en leiderschap. We verwachten veel van leiderschap, terwijl de meeste mensen moeite hebben met iemand die zegt hen te leiden. En als het een door hen zelf verkozen goeroe betreft, komen mensen vaak bedrogen uit: de aanvankelijke redder blijkt dan een ‘Rattenvanger van Hamelen’ te zijn.

Het denken over leiderschap en het onderzoek daarnaar, heeft in de loop van de tijd een duidelijke ontwikkeling doorgemaakt⁸. Aanvankelijk richtte het onderzoek zich op de eigenschappen van een goede leider, de zogenaamde ‘trait’ of ‘trekbenadering’. De aanname was dat we onze leiders beter kunnen selecteren en opleiden als we beter weten wat de kenmerken van een goede leider zijn. De vraag of leiderschap een aanleg of een vaardigheid is – ‘nature’ of nurture’ - is nooit eenduidig beantwoord. Decennia onderzoek heeft geresulteerd in lijsten met leiderschapscompetenties en het inzicht dat leiderschap altijd tot stand komt in de relatie tussen leider en volgers. In de tweede helft van de vorige eeuw werd leiderschap dan ook gezien als een relationele eigenschap. Dat was de periode van het situationeel leiderschap⁹ en het transactioneel en transformationeel leiderschap¹⁰. Het was de periode van de leiders die hun volgers meenemen in een bepaalde richting.

Zoals ik hiervoor heb geschetst, worden samenleving en organisaties geconfronteerd met een toenemende complexiteit. Er wordt daarom nu meer en meer geschreven en gedacht over leiderschap gerelateerd aan de situatie, de context en het type vraagstukken waarvoor organisatie en samenleving zich gesteld zien. De veronderstelling is dat succesvolle leiders degenen zijn die op de juiste wijze weten te handelen, afhankelijk van de specifieke vraagstukken en situaties.

Het concept van *adaptive leadership*¹¹ legt een directe relatie tussen de aard van het vraagstuk en de bijpassende leiderschapsstijl. Er wordt onderscheid gemaakt in twee typen vraagstukken, namelijk: ‘*tame problems*’ of technische vraagstukken en ‘*wicked problems*’, ook wel ‘venijnige’ of ‘ongetemde’ vraagstukken genoemd¹². Technische vraagstukken vereisen goed management,

venijnige vereisen leiderschap. Leiderschap wordt gerelateerd aan venijnige problemen: we kennen het probleem niet precies, er is grote onzekerheid over een oplossing en een oplossing vraagt samenwerking met verschillende partners.

De literatuur maakt verder een onderscheid in simpele, ingewikkelde, complexe en chaotische vraagstukken¹³. Simpele en ingewikkelde vraagstukken veronderstellen een ordening en oorzaak-gevolg relaties. Er zijn recepten of formules en indien juist toegepast, geven ze de juiste antwoorden of oplossingen. Denk aan het bakken van een appeltaart of het repareren van een auto. Complexe en chaotische situaties kennen geen eenduidige oorzaak-gevolg relaties en ook geen juiste antwoorden. In complexe situaties zijn patronen te herkennen en helpt expertise bij het vinden van oplossingen. Dit geeft echter geen garanties voor toekomstige situaties. Denk aan het opvoeden van een kind: als het bij de oudste goed is gelukt, wil dat niet zeggen dat ook de opvoeding van het tweede kind succesvol verloopt. Het blijft een kwestie van aanpassen, zoeken, uitproberen en ook van geluk hebben. In chaotische situaties is sprake van willekeur en zijn er vaak snelle, onvoorspelbare veranderingen. Denk in dit verband aan rampen en crises. Complexe vraagstukken vereisen leiderschap dat herkent welke condities nodig zijn voor het realiseren van een oplossing en dat deze condities vervolgens ook kan creëren. Dan kan de oplossing zich voordoen of verschijnen: *the solution emerges*. Dit is een aanpak waarbij het bijvoorbeeld nodig is dat de leider een proces kan organiseren en de juiste mensen aan tafel krijgt. De leider kan de juiste vragen stellen, heeft een onderzoekende houding, kan een dialoog faciliteren en kan ruimte geven aan 'afwijkende geluiden' en diversiteit.

In tijden van een trendbreuk, wanneer de toekomst niet kan worden voorspeld op grond van de trends in het verleden, moeten complexe vraagstukken aangepakt worden terwijl ze zich ontwikkelen. De toekomst 'dient zich aan', verschijnt, hij is 'emerging'. Hoe groter dit soort *emerging complexity*¹⁴, des te minder we kunnen vertrouwen op ervaringen uit het verleden. De vereiste kennis vormt een 'witte vlek' en moet nog ontwikkeld worden. Er is een nieuwe en diepere sociale 'aandachtstructuur' nodig, waarin de intelligentie van de open geest (IQ), het open hart (EQ) en de open wil (SQ) worden aangesproken. In leiderschap dient de aandacht dan te verschuiven van de resultaten die leiders bewerkstelligen (het wat) en de processen die leiders gebruiken (het hoe) naar de bronnen van waaruit leiders (het wie) functioneren. Het belangrijkste

leiderschapsinstrument is je 'Zelf'. Dan gaat het om de innerlijke gesteldheid van de leider als de bron waaruit alle activiteiten ontspringen. Daarvoor is het nodig om het gehele menselijke repertoire aan te spreken en in te zetten: het intellect van het verstand, de empathie van het hart en de spirit van de wil, de drijvende kracht achter het handelen, op zowel individueel als collectief niveau¹⁵. Het denken over leiderschap ontwikkelt zich daarmee naar een volgende fase. Leiderschap wordt meer en meer beschouwd als kenmerk van een collectief. Op elk niveau vindt men leiderschap en iedereen heeft 'agency': de potentie om te beïnvloeden, om te leiden, om bij te dragen. We hebben het bijvoorbeeld over concepten als *Connective Leadership*, *Distributed Leadership*, *Servant Leadership*, *Invisible Leadership*¹⁶ en *Complexity leadership*. De *Complexity Leadership Theory* ziet leiderschap als iets wat zich afspeelt in en is ingebed in een complex, adaptief, dynamisch en gelaagd veld met vele actoren in wisselende posities¹⁷. Het beschouwt en bestudeert 'complexity dynamics' als sociale mechanismen die zich voordoen als mensen interacteren. Deze 'complexity dynamics' vormen de krachten bij het verschijnen van emergentie. Emergentie bedoel ik hier als de ontwikkeling van complexe, georganiseerde configuraties, zonder dat er sprake is van een centrale of gerichte aansturing. We hebben het over een emergente eigenschap als we zeggen: 'Het geheel is meer dan de som der delen'. Zo is op basis van de individuele kenmerken van MT-leden niet te voorspellen of af te leiden hoe zij als team functioneren. Een ander voorbeeld: de aanwezige instrumenten en de werkwijze van medewerkers zegt ons niets over het lerend vermogen van een organisatie. Ook organisatiecultuur, vaak het geheim van succes en falen, is een emergente eigenschap. Emergentie krijgt dan een betekenis die we ook in de ecologie kennen: het 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 systemen¹⁸, als energievelden¹⁹

Zonder de suggestie te wekken van een overzicht of samenvatting, laat staan van compleetheid, zien we dus in het denken over leiderschap en complexiteit een ontwikkeling. Leiderschap werd aanvankelijk gezien als kenmerk van een individu en vervolgens werd het beschouwd in het licht van de relatie tussen leider en volger. Tegenwoordig kijken we naar leiderschap als onderdeel en kenmerk van een dynamische, complexe, adaptieve configuratie met emergente

eigenschappen, waarbij iedereen leiderschap heeft. En daarmee kan dus iedereen het geheel beïnvloeden. Daarbij gaat het niet alleen over *'how to do?'* maar ook over *'how to be?'*

Nu wordt het langzaamaan wat onmeetbaar en ongrijpbaar. Wat complex misschien. Maar wat Mulisch nog beschreef als janboel, dat kunnen we nu gelukkig benoemen als complexiteit met een geavanceerde vorm van leiderschap.

Organisatie Ecologie

We zien diversiteit, complexiteit en inter-afhankelijkheid om ons heen. We brengen daarin orde aan door reductie: we kijken naar een beperkt aantal elementen en gaan op zoek naar oorzaak en gevolg. Die benadering heeft ons een beter begrip van en een betere omgang met simpele en ingewikkelde vraagstukken opgeleverd. Het toepassen van deze benadering, van het traditionele systeemdenken, cybernetica, chaostheorie en contingency theorie, op complexe vraagstukken volstaat echter niet. We lopen tegen grenzen aan: het gevoel dat chaos, chaos bestuurt. Dat alleen een ‘Gouden Muur’ als illusie van planmatigheid, rationaliteit en ordelijkheid, organisaties en samenleving doet functioneren.

Ik wil u uitnodigen eens vanuit het perspectief van de ecologie naar organisaties te kijken. Ecologie als een fundamenteel verbindend vakgebied²⁰. Het vakgebied dat al sinds het begin van de vorige eeuw het functioneren van open, dynamische en complexe configuraties - oftewel: ecosystemen²¹ - bestudeert en dat complexiteit als uitgangspunt hanteert.

Als ecooloog heb ik, in de praktijk, buiten, leren kijken naar het functioneren van ecosystemen en heb ik geleerd dat er altijd samenhang is. Ik heb als ecooloog ook geleerd dat er in geval van interventie ook altijd onbedoelde, ongeplande, soms gewenste, maar vaak ongewenste effecten optreden; effecten die achteraf wel verklaarbaar zijn, maar vooraf niet voorspelbaar waren. En ik heb geleerd dat er toch systeem in zit: dat er eenvoud in complexiteit huist.

Organisatie Ecologie²², schatplichtig aan de ecologie, benadert organisaties vanuit een ecologisch perspectief. *What's new?* vraagt u zich misschien af. Zoals in het voorgaande al is aangestipt, klinkt in het recente denken over organiseren en leiderschap al duidelijk dit ecologisch perspectief door en wordt dit ook door verschillende auteurs gepropageerd. Deze lijn trek ik nu door. Wat is dan een ecologisch perspectief? Ik beperk mij hier tot wat ik beschouw als de vier belangrijkste karakteristieken.

Ten eerste: een ecologisch perspectief benadert organisaties als levende configuraties, bestaande uit een groot aantal interacterende onderdelen: 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 bepalen²³. De interacties zijn non lineair en kleine veranderingen kunnen tot disproportioneel grote effecten leiden.

Ten tweede: vanuit een ecologisch perspectief zijn organisaties meer dan de som der delen. Ze hebben emergente eigenschappen als organisatiecultuur, lerend vermogen, vertrouwen en veiligheid. Het zijn juist de minder grijpbare zaken die als emergent verschijnsel in organisaties een cruciale rol spelen. Het zijn de emergente eigenschappen die bepalen of een organisatie succesvol is of niet; of mensen er willen werken, of de medewerkers zich gewaardeerd voelen en of een interventie een gewenst of ongewenst effect heeft. Emergente verschijnselen zijn niet gemakkelijk te managen of te meten, niet direct af te leiden van kenmerken van de onderdelen, maar ze zijn voelbaar en herkenbaar. Ze zijn onontkoombaar.

Ten derde: vanuit een ecologisch perspectief zijn organisaties altijd onderhevig aan een onderliggende dynamiek in de tijd. Ze veranderen sowieso. In de praktijk zie ik veel organisaties veranderen ondanks, en soms dankzij, management. Vanuit een ecologisch perspectief kijken we naar de ontwikkeling van organisaties in termen van dynamiek in de tijd en de levenscyclus van organisaties²⁴. Elke organisatie heeft een geschiedenis. Het verleden is geïntegreerd in het heden en kent een eigen, onderliggende dynamiek. In deze dynamiek spelen het autopoietisch en adaptief vermogen een cruciale rol.

Kader 2: Het autopoietisch en adaptief vermogen

Vergelijkbaar met ecosystemen, heeft een organisatie een aantal kenmerken die de organisatie in stand houden en laten overleven: dat noemen we het autopoietisch vermogen²⁵. Voorbeelden hiervan zijn 'weerstand tegen veranderingen' of 'het zelfreinigend vermogen'. Het autopoietisch vermogen is er ook op gericht de eigen aard of identiteit in stand te houden. Een sterke visie, missie en organisatiewaarden kunnen uitingen zijn van het autopoietisch vermogen. Tegelijkertijd moet een organisatie ook kunnen reageren op signalen vanuit de omgeving en zich zo nodig kunnen aanpassen: dat is het adaptief vermogen. Voorbeelden daarvan zijn organisaties die snel inspelen op nieuwe marktkansen, die zich blijven ontwikkelen en kunnen samenwerken. Autopoiese en adaptatief vermogen zijn beide van levensbelang voor organisaties, maar ze werken elkaar ook tegen. In balans geven ze een creatieve spanning en dynamiek; het maakt dat een organisatie kan evolueren. Is een van de twee te dominant, dan leidt dat ofwel tot isolatie en op termijn afsterven ofwel tot het volledig opgaan in de omgeving en daarmee ook verdwijnen.

Ten vierde: vanuit een ecologisch perspectief zijn organisaties zelf deel van grotere organisaties als praktijkgemeenschappen, beroepsgroepen, maar ook lokale, regionale, nationale, internationale en mondiale markten. Ze worden hierdoor beïnvloed en tegelijkertijd beïnvloeden ze het grotere geheel. Wat we als organisatie definiëren, bepalen we zelf. Organisaties en organisatiegrenzen zijn constructen, ze zijn ambigue. Het is een keuze: we bepalen de organisatiegrens op basis van het perspectief, het doel, het belang of de betekenis die we aan een organisatie geven.

Een ecologisch perspectief op organisaties dwingt ons om de dagelijkse praktijk van organisaties centraal te stellen. We zijn gewend om vanuit verschillende wetenschappelijke disciplines en logica's naar het functioneren van organisaties te kijken: de bedrijfs- of organisatielogica (instrumentele rationaliteit), de sociologica (aard en werking van sociale verhoudingen) en de psychologica (onderliggende psychodynamische processen). De praktijk houdt zich echter niet aan de indeling van onze disciplines: in de praktijk van organisaties zijn deze disciplines onontwarbaar en onlosmakelijk met elkaar verbonden. Een ecologisch perspectief betekent een meer holistische benadering en synthese in plaats van reductionisme en analyse, waarbij overigens de analytische component beslist niet uit het oog wordt verloren! Dit vraagt een transdisciplinaire benadering. Dat is meer dan een optelsom van losse disciplines. Bij een transdisciplinaire benadering ontstaan betekenissen in de interactie tussen verschillende disciplines, benaderingen en organisaties, tussen theorie en praktijk.

Leiderschap en management (interventies) zijn belangrijke onderwerpen binnen de 'Organisatie Ecologie'. Het gaat daarbij niet zozeer om het vinden van het conceptuele, juiste antwoord, maar meer om het vinden van een onderbouwd en afgewogen handelingsperspectief. Daarbij ligt de focus op de '*reflective practioner*' en de continue 'lerende organisatie'²⁶. Dat betekent dat voor complexe vraagstukken andere vragen gesteld moeten worden dan de vragen die we gewend zijn te stellen. We zoeken dan naar patronen in relaties, interacties en onderliggende dynamiek. Bijvoorbeeld:

- als we willen innoveren in de betekenis van 'creëren', stellen we vragen als:*
- waar zitten de informele en formele netwerken en relaties als bronnen van vernieuwing;*
 - wat is nodig om deze verder te kunnen versterken?*
- We willen meer 'vertrouwen' in de organisatie. Dan stellen we vragen als:*
- waar vinden we wel vertrouwen in de organisatie en waarom daar wel;*
 - hoe kunnen we de informele systemen gebruiken om mensen meer (zelf) vertrouwen te laten ontwikkelen?*
- Als we willen interveniëren, stellen we vragen als:*
- in welke levensfase bevindt een organisatie zich?*
 - wat zijn de bijbehorende cultuurverschijnselen ?*
 - welke type interventies en leiderschapsstijlen zijn wel en niet effectief?*

Het ecologische concept 'duurzaamheid' wordt gehanteerd als uitgangskoncept voor continuïteit en vitaliteit van organisaties en de samenleving op lange termijn. Daarmee krijgt duurzaamheid een betekenis voor organisaties die verder gaat dan *Corporate Social Responsibility*. Het gaat ook over de duurzaamheid van organisaties zelf.

De Leerstoel

De Leerstoel 'Organisatie Ecologie' beschouwt complexiteit als een gegeven. Het is het uitgangspunt voor huidige private en publieke organisaties en de context waarvan zij deel uitmaken en waarbinnen zij opereren. De Leerstoel beoogt het zicht op en begrip van complexe vraagstukken voor organisaties te vergroten door deze ook als complexe vraagstukken te benaderen en te onderzoeken.

De activiteiten van de leerstoel richten zich vanuit een ecologisch perspectief op organisatiepraktijken. Net als ecosysteem-onderzoek omvat dit onderzoek het geheel van de organisatiepraktijk, de onderdelen en de relaties daartussen. Het object van studie bevindt zich 'buiten'. Dat vereist onderzoekers die in de praktijk staan en die de onderdelen, hun relaties én de bovenliggende patronen beschouwen. Dat is wat we kunnen leren van ecologen. Observeren en waarnemen in de praktijk. Daarbij is er een groot verschil tussen Ecologie en Organisatie Ecologie. Bij de Organisatie Ecologie genereert het object van studie zelf de data. Immers: de mensen in organisaties geven zelf betekenis aan hun praktijken. Of anders gezegd: in de relaties tussen mensen ontstaan praktijken en betekenissen²⁷. Mensen vervullen in de organisatie verschillende rollen. Ze zijn onderdeel van het proces, maar ze kunnen tegelijkertijd bewust een organisatie een bepaalde richting opsturen. Dat kunnen ze doen door uit het proces te stappen en bijvoorbeeld de rol van 'orderbewaker' of 'orderverstoorder'²⁸ op zich te nemen.

Alleen door midden in de praktijk te staan, tot je liezen in het water, kunnen patronen worden herkend. Dit vraagt ook methoden van onderzoek die daar bij passen. Ik denk aan onderzoek doen in de dagelijkse praktijk, in en met organisaties en mensen - 'action research', 'intervention research', 'ontwerpgericht' onderzoek. Ik denk aan het aanboren van de *practical wisdom* binnen mensen en organisaties: de praktijk zelf is dan aan het woord. Ik denk ook aan het boven water halen van de betekenisgeving zoals die door actors zelf wordt geformuleerd. Reflectie en dialoog vormen dan ook belangrijke pijlers voor het onderzoek. Immers: "*In theory, practice and theory are the same. In practice they are not.*"²⁹

De leerstoel beoogt een tweerichtingsverkeer tussen theorie en praktijk, tussen praktijkgemeenschappen en de universiteit. In eerste instantie ligt de nadruk op het ophalen van praktijk- en ervaringskennis en deze conform academische '*rigour and relevance*' onderdeel te laten zijn van de wetenschap.

Wat wil ik de komende jaren doen en wat kunt u van mij verwachten? Ik kan daar heel kort over zijn. Inhoudelijk wil ik mij vanuit een ecologisch perspectief richten op het beter begrijpen van het functioneren van organisaties als dynamische, complexe configuraties, zodat we effectiever kunnen interveniëren. Het type onderzoek dat ik wil blijven doen, is onderzoek in de praktijk als een *'reflective practioner'* samen met andere *'reflective practioners'*. En bovenal wil ik mij in het onderzoek, in het onderwijs en in het adviesvak inzetten voor het stimuleren van uitwisseling en samenwerking tussen wetenschap en de dagelijkse praktijk van organisaties. De academische, reductionistische benadering heeft ons veel gebracht. Misschien vraagt de huidige tijd meer wijsheid dan academische kennis. Laten we vooral de rijke bron van *practical wisdom* meer aanboren. Dit is ook wel te vertalen als gezond verstand. Dat gezonde verstand kunnen we op veel plekken vinden. Vaak staat het zelfs dichterbij academische kennis dan we denken. Academische kennis, die sterk geworteld is in de praktijk, kan ons vervolgens helpen meer wijsheid te genereren. Dan ontdekken we eenvoud in complexiteit. Eenvoudig? Dat denk ik niet ... maar wel zeer de moeite waard.

De Ivoren Muur

Ik begon met de Gouden Muur als metafoor voor de illusie van orde. Deze metafoor werd in 1992 geconstrueerd. Met grote terughoudendheid, we hebben het wel over een Magnus Opum, doe ik graag een suggestie voor een vervolg op de Gouden Muur à la 2014. Namelijk een Ivoren Muur als metafoor voor de illusie van wijsheid die door anderen wordt gecreëerd en bewaakt, bijvoorbeeld binnen een universiteit.

“En als we achter de Gouden Muur kijken, dan zien we niet alleen dezelfde chaos als voor de Gouden Muur, maar dan zien we een tweede muur; een Ivoren Muur. Deze Ivoren Muur scheidt de machthebbers van de wijzen: wetenschappers, kunstenaars, spirituele meesters. Daar ligt de wereld van ‘het weten’; daar wordt in alle rust nagedacht, geleerd, geleefd en kunst gemaakt. Daar houdt men zich bezig met het ware, het schone en het goede. Althans: dat denkt men vóór de Ivoren Muur. In feite is het achter de Ivoren Muur net zo’n janboel als er vóór.

De macht van de Ivoren Muur wordt niet door de Wijzen in stand gehouden, maar door de machthebbers er vóór. De Ivoren Muur is de uitkristallisatie van onze eigen hoop, verwachting en verlangen.“

Mijnheer de Rector Magnificus,

Zeer gewaardeerde collega's, studenten en toehoorders,

Lieve familie en vrienden,

Graag wil ik als laatste publiekelijk een dankwoord uitspreken.

Mijn bijzondere dank gaat uit naar het College van Bestuur van de Tilburg University voor het in mij gestelde vertrouwen. Speciaal wil ik daarbij noemen Prof. Arie de Ruijter, voor zijn inspirerende en enthousiasmerende woorden en inzet.

Ik vind het een groot voorrecht om met veel bijzondere collega's te mogen samen werken. Collega's van verschillende universiteiten, instellingen en organisaties. Collega's die als zelfstandige werken. Graag wil ik jullie bedanken voor het samen werken, het samen denken, het samen verstoren, het samen lachen, maar vooral het samen zijn.

Op een universiteit zijn veel studenten. Dat maakt het altijd interessant en elke keer anders. Beste studenten, ik hoop jullie te inspireren en aan te moedigen in jullie eigen academische vorming en daarmee ook bij te dragen aan meer '*Responsible and Entrepreneurial Leadership*'. Want daar kunnen we niet genoeg van krijgen.

Naast 'gewone studenten' kent de universiteit ook de 'executives'. Professionals en leidinggevendenden die zich willen blijven scholen. Dat zijn de programma's waar praktijk en theorie, bij elkaar komen. Ik heb mogen zien en ervaren tot welke grote resultaten dat kan leiden. Fijn dat jullie er zijn.

Dan nog een derde categorie studenten of eigenlijk onderzoekers: de zogenaamde 'buitenpromovendi'. Jullie hebben de ambitie en de gedrevenheid om naast het dagelijkse werk, dit dagelijks werk ook te beschouwen als object van studie met als resultaat, een proefschrift. Het is een groot voorrecht, samen met mijn collega's, jullie te begeleiden en van jullie te leren.

In mijn werk leg ik steeds de verbinding tussen de academische wereld en die van organisaties, tussen theorie en praktijk. Graag wil ik mijn opdrachtgevers bedanken voor hun vertrouwen. Dankzij dit vertrouwen kan ik in vele teams, organisaties en sectoren vrij rondkijken en meedenken. Hopelijk helpt de inbreng van theorie om de dagelijkse vraagstukken beter te aan te pakken.

Mijn vrienden en familie, dank jullie wel voor jullie belangstelling en betrokkenheid. Dank jullie wel dat jullie er bij zijn. Speciaal noem ik Cobie. Wij weten wel waarom. Dank je wel.

Mijn ouders wil ik bedanken voor hun wijsheid en gezond verstand, voor hun liefde.

Lieve Yosta, lieve Maxime, jullie groeien op in een wereld waarvan ik soms denk dat jullie hem beter begrijpen dan ik. Fijn dat jullie mij bij de les houden. Het is heel, heel bijzonder om jullie moeder te zijn en om te zien hoe jullie op eigen wijze, keuzes maken. Dat is niet eenvoudig maar jullie doen dat zo goed!

Casper, mijn lief, mijn inspiratie. Dank!

Ik heb gezegd.

Noten

- ¹ Mulisch, H. (1992). *De Ontdekking van de Hemel*. De Bezige Bij. Amsterdam
- ² Schnabel, P. (2000). *CPB/SCP Trends, Dilemma's en Beleid. Essays over ontwikkelingen op langere termijn*. Den Haag: Sdu.
- ³ Respectievelijk: Giddens, A. (1991). *Modernity and self-identity*. London: Polity Press.
Giddens, A. (1994). Living in a postindustrial society. In U.Beck, A. Giddens & S.Lash (Eds.). *Reflexive modernization*. Cambridge: Polity Press.
Bauman, Z. (2000). *Liquid modernity*. Cambridge: Polity.
Castells, M. (1996). *The Rise of the Network Society. The Information Age: Economy, Society, and Culture*. John Wiley & Sons (uitgave 2011).
Boutellier, H. (2011). *De Improvisatiemaatschappij*. Boom Lemma.
- ⁴ Hierin herkennen we de contingentietheorie van Fiedler: Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*, New York: McGraw-Hill. Ook samen te vatten als: de beste organisatievorm wordt bepaald door de omgeving waarin de organisatie opereert.
- ⁵ Zie o.a.: Volberda, H.W. (2004). *De Flexibele Onderneming, Strategieën voor Succesvol Concurreren*. Deventer : Kluwer.
Scharmer, C.O. (2009). *Theory U. Leading from the future as it emerges*. Berret-Koehler Publishers, Inc. San Francisco.
Uhl-Bien, M. & R. Marion (2011). Complexity Leadership Theory. In: A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson & M. Uhl-Bien (eds.). *The SAGE Handbook of Leadership*. SAGE Publications, Inc.
- ⁶ Moore, M. (1995). *Creating Public Value. Strategic Management in Government*. Cambridge: Harvard University Press.
Benington, J. & M.H. Moore (2010). *Public Value: Theory and Practice*. Palgrave Macmillan.
Moore, M.H. (2013). *Recognizing Public Value*. Cambridge: Harvard University Press.
- ⁷ De principes van Taylor zijn nog steeds dominant aanwezig.
Taylor FW. *The principles of scientific management*. New York: Harper; 1911.
Zie ook: Hamel, G. (2009). Moon shots for management. Harvard Business Review, Februari 91-98.

- ⁸ Grint, K. (2011). A History of Leadership. In: A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson & M. Uhl-Bien (eds.). *The SAGE Handbook of Leadership*. SAGE Publications, Inc.
- ⁹ Hersey, P. & K.H. Blanchard (1977). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources* (3rd ed.) New Jersey/Prentice Hall.
- ¹⁰ Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York. Harper & Row, Onursal Arkan.
Yukl, G.A. (2012). *Leadership in Organizations*. Prentice Hall, (8th edition).
- ¹¹ Heifetz, R.A. (1994). *Leadership without easy answers*. Cambridge Massachusetts; London, England: The Belknap Press of Harvard University Press.
- ¹² Technische problemen zijn problemen waarvan we weten wat het probleem is. We kennen de oplossing en hebben alleen de juiste expertise nodig. De uitkomst is redelijk voorspelbaar. Venijnige problemen zijn vraagstukken waarbij we niet precies weten wat het probleem is en waarbij we zeker de oplossing niet weten.
Zie ook: Grint, K. (2005). Problems, problems, problems: The social construction of Leadership. *Human Relations*, vol 58 (11): 1467- 1494.
Het begrip ‘ongetemde’ problemen wordt ook gehanteerd door de WRR:
WRR (2007). *Lerende overheid. Een pleidooi voor probleemgerichte politiek*. Amsterdam University Press.
- ¹³ Kenmerken van een simpel, ingewikkeld, complex en chaotisch probleem zijn beschreven in: Snowden, D.J. and M.E. Boone (2007). A Leader’s Framework for Decision Making. *Harvard Business Review*, November 2007, p 1-10.
- ¹⁴ Scharmer (2009) ziet een combinatie van en een wisselwerking tussen drie soorten complexiteit, c.q. ‘wickedness’: 1) dynamische complexiteit: waarbij oorzaak en gevolg niet direct duidelijk is. Er zit een vertraging in de tijd tussen oorzaak en gevolg. Dat betekent dat er ook een vertraging zit tussen interventie en effect. Een voorbeeld hiervan is de klimaatsverandering. Zelfs als we nu in staat zijn om de CO2 uitstootsnormen te realiseren dan gaat de temperatuurstijging nog jaren door. 2) Sociale complexiteit waarbij er sprake is van verschil in belangen, wereldbeelden en waarden. Hoe groter de sociale complexiteit hoe belangrijker de multi-stakeholder benadering wordt waarbij alle belanghebbenden een stem hebben en zij hun stem ook laten horen. 3) *Emerging complexity*: oftewel complexiteit die zich aan ons voordoet waarbij de oplossing van het probleem niet duidelijk is, het probleem zelf zich nog aan het ontvouwen is en het niet duidelijk is wie de belanghebbenden zijn. Bij *emerging complexity* is er geen extrapolatie mogelijk.

Scharmer (2009) wijst verder op de noodzaak om drie vijanden te bedwingen die de ontplooiing van het 'zelf' in de weg kunnen staan: de 'Voice of Judgement' blokkeert de toegang tot de open geest, de 'Voice of Cynism' verspert de weg naar het open hart en de 'Voice of Fear' belet de toegang tot de open wil.

¹⁵ Dit is onder andere samengevat in De Ruyter, A. (2011). *Politieleiderschap: Gewoon Bijzonder of Bijzonder gewoon*. Oratie Lectoraat Politieleiderschap, Politie Academie.

¹⁶ Respectievelijk:

Lipman-Blumen, J (1996). *Connective Leadership: Managing in a changing world*. Oxford University Press.

Greenleaf, R.K. (1996). *On becoming a servant-leader*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Spillane, J.P (2005). Distributed Leadership. *The Educational Forum*. Volume 69 Winter 2005.

Hickman, G. & G.J. Sorenson (2014). *The power of invisible leadership: how a compelling common purpose inspires exceptional leadership*. SAGE Publications Inc.

¹⁷ De *Complexity Leadership Theory* is o.a. beschreven in:

Uhl-Bien M. & R. Marion (eds.) 2008. *Complexity Leadership. Part I: Conceptual Foundations*. Information Age Publishing, Inc.

Uhl-Bien, M. & R. Marion (2011). Complexity Leadership Theory. In: A. Bryman, D.

Collinson, K. Grint, B. Jackson & M. Uhl-Bien (eds.). *The SAGE Handbook of Leadership*. SAGE Publications, Inc.

In het leidinggeven aan een systeem onderscheid de *Complexity Leadership Theory* drie rollen die ingevuld moeten worden namelijk die van *administrative leadership*, bureaucratie, zonder bureaucratische te worden, *adaptive leadership* en de *enabling leader*, oftewel: de leider die anderen 'in staat stelt'.

¹⁸ Het woord 'systemen' is hier gebruikt in een 'ecologische' betekenis, niet te verwarren met de technocratische betekenis van organisatie systemen zoals HR-systemen, ICT-systemen etc.

¹⁹ Geus, de. A (1997). *De levende onderneming. Over leven en leren in een turbulente omgeving*. Schiedam: Scriptum.

Van Dijk, G.M. en F. Peters, 2011. Organisaties als levende systemen. HRM Handboek, Aflevering 56, 2/9-1.2. November 2011, p. 1-22.

²⁰ Het woord ecologie (oorspronkelijk Duits: *Ökologie*) werd geïntroduceerd door de Duitse bioloog Ernst Haeckel in 1866, als samentrekking van de Griekse woorden *oikos*

(huishouding van de natuur) en *logos* (studie, wetenschap). In de Angelsaksische wereld werd dit 'ecology'.

- ²¹ De term *ecosysteem* werd in 1935 door de Engelse botanicus Arthur Tansley geïntroduceerd en verder ontwikkeld door onder anderen de Amerikaanse ecooloog Eugene Odum. Een ecosysteem wordt gevormd door de wisselwerkingen tussen alle levende organismen en de fysieke of niet-levende omgeving. Voorbeelden van ecosystemen zijn een bos, het regenwoud of de hele aarde. Maar ook een potplant en een vissenkomp zijn te beschouwen als een ecosysteem. Onderdelen van een ecosysteem zijn afzonderlijke planten, dieren en micro-organismen en de complexen die zij vormen, bijvoorbeeld in de vorm van levensgemeenschappen en populaties.
- ²² De term 'Organizational Ecology' is voor het eerst in de academische literatuur geïntroduceerd door Hannan & Freeman (1977). Hannan, M.T. and J. Freeman (1977). The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology* 82 (5): 929-964. Zij verstaan daaronder het onderzoek naar de demografie van organisaties of de populatie ecologie van organisaties. Het zijn doorgaans kwantitatieve, empirische studies die gebruik maken van langjarige datasets. Centraal staan vraagstukken als: welke factoren beïnvloeden het voorkomen en de diversiteit van organisaties en organisatievormen? Welke factoren beïnvloeden het ontstaan van nieuwe organisatie(s)(vormen) en het verdwijnen hiervan? Welke factoren beïnvloeden de veranderingen in populaties van organisaties in de tijd? Welke factoren beïnvloeden de ontwikkeling van organisaties via verschillende stadia van oprichting, groei, transformatie, verval en dood? Organizational Ecology Theory, omvat ook de dynamiek binnen populaties van organisaties. Hannan & Freeman (1989) gebruiken geïnspireerd op de evolutie theorie, het competitie model en de *niche theory* om te onderzoeken hoe organisaties veranderen onder druk van hun omgeving. Hannan, M. T. & J. Freeman (1989). *Organizational Ecology*. Cambridge, Harvard University Press.
- ²³ De 'network-actor theory' spreekt over de relaties tussen 'humans' en 'non-humans'. Bijvoorbeeld Latour, B. (2005). *Reassembling the Social. An introduction to Actor-Network-Theory*. Oxford: Oxford University Press.
- ²⁴ Zie ook: Van Dijk, G.M. & F. Peters, 2011. Organisaties als levende systemen. HRM Handboek, Aflevering 56, 2/9-1.2. November 2011, p. 1-22. .
- ²⁵ Zie ook: Maturana, H. and Varela, F. (1988). *The Tree of Knowledge*. New Science Library,

Shambhala, Boston.

Beer, S. (1979). *The Heart of Enterprise*. London: John Wiley.

²⁶ Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.

²⁷ Hierin is de benadering van het sociaal constructionisme te herkennen. O.a.:
Gergen, K.J. (2009). *Relational Being: Beyond Self and Community*. Oxford University Press.

²⁸ 't Hart, P. & ten Hooven, M. (2004). *Op zoek naar leiderschap. Regeren na de revolutie*. Amsterdam: De Balie.

²⁹ Quote van Einstein.

Colofon

copyright

Gerda van Dijk

vormgeving

Beelenkamp ontwerpers, Tilburg

fotografie omslag

Maurice van den Bosch

druk

PrismaPrint, Tilburg University

