

INTERVIEW

GERDA VAN DIJK:

LEIDERSCHAP EN ORGANISATIES ALS ECOSYSTEMEN

IN ZICHT

**ZELFEVALUATIE
RAIFFEISENS VIJFDE Z**

FACTS & FIGURES

**HOE BETROKKEN
ZIJN LEDEN?**

ROND DE TAFEL

**SOLVENCY II:
NIEUWE EISEN VOOR
(ONDERLINGE)
VERZEKERAARS**



LEIDERSCHAP EN ORGANISATIES ALS ECOSYSTEMEN

DOOR: Wilbert van den Bosch
FOTO'S: Patrick van der Sande

Haar presentaties opent ze met een foto van een ruige rotskust van een van de eilanden van de Azoren. Foto's van sloten met helder en plotseling troebel water volgen. En dan gaat het naadloos over op verschijnselen in moderne organisaties. Zelfs de processen in haar modellen kennen termen uit de biologie: het evenwicht bereik je door afwisselend met de wind mee en tegen de wind in te gaan. Op de NCR Coöperatiedag stonden haar vier ontwikkelingsfasen centraal. 'Coöperatie' ging op zoek naar het verhaal erachter en naar Van Dijks visie op coöperatief leiderschap.

“Sommige dingen, ook in organisaties, groeien en veranderen vanzelf,” zegt prof.dr.ir. Gerda van Dijk, “daar is geen management voor nodig.

Eerlijk gezegd: veel veranderingen vinden plaats ondanks het management, niet dankzij. De rotsen bij de Azoren zijn ontstaan na een vulkanische uitbarsting; ondertussen is het landschap al weer veranderd. Wie ooit gupjes of goudvissen in een aquarium had, weet dat het water van de ene op de andere dag troebel kan worden. Veranderingen doen zich op eigen kracht voor. Dat gebeurt in de natuur en dat gebeurt ook in onze organisaties.”

“Coöperatieve ondernemingen hebben bestaansrecht als ze waarde creëren voor hun omgeving. Omgevingen veranderen continu. Om bestaansrecht te houden, moeten coöperaties zich dus voortdurend aanpassen.”

“Iedereen kent de wet van Darwin,” zegt Gerda van Dijk: “degene die zich het best aanpast, overleeft. Als mensen zijn we dan geneigd om allerlei veranderprogramma's te ontwikkelen. Die kunnen nuttig zijn, begrijp me goed maar zoals ecosystemen, kennen organisaties ook autonome ontwikkelingen. Een eigen dynamiek.”

HOE ZIET U DE CONTEXT VAN COÖPERATIEVE ONDERNEMINGEN?

“De veranderingen in onze tijd typeert het Sociaal Cultureel Planbureau met 5 I's: Individualisering, Informalisering, Informatisering, Internationalisering en Intensivering. Dat zijn grote bewegingen die mensen en organisaties raken: sommigen

GERDA VAN DIJK

Gerda van Dijk is van jongs af aan gefascineerd door natuurverschijnselen. Haar studiekeuze was dan ook geen moeilijke. Later is ze haar kennis van ecologie gaan toepassen op organisaties. Nu is ze hoogleraar Organisatie Ecologie aan de Tilburg University, directeur van het Zijlstra Center for Public Control, Governance & Leadership aan de VU (Amsterdam) en zelfstandig adviseur.

Coöperaties zijn verenigingen met een bedrijf. Hun democratische governance vertoont parallellen met die van de overheid. Dat is een reden om met haar in gesprek te gaan. Daarenboven zijn coöperatieve ondernemingen bedrijven zoals andere, met dezelfde ecologische processen en dynamiek...

“ADAPTIEF LEIDERSCHAP KAN VAN STIJL WISSELEN EN DE CONDITIES CREËREN OM MOEILIJKE VRAAGSTUKKEN OP TE LOSSEN”

doen in volle vaart mee en geven deze bewegingen zelf vorm, terwijl anderen tegelijkertijd terugtrekkende bewegingen maken. Per saldo zal de ontwikkeling doorgaan. De samenleving verandert van hiërarchie, gezag en orde als vormende principes naar complexiteit, diversiteit en inter-afhankelijkheid.

Als we terugkijken vinden we verandering heel vanzelfsprekend. In de 19e eeuw zagen we de verandering van een agrarisch gedomineerde economie naar de industriële revolutie. In de 2e helft van de 20e eeuw werden dienstverlening en service belangrijker dan productie. Nu beschouwen we waardecreatie steeds meer als een innovatief proces: we creëren waarde, samen met leden en klanten. Dit gaat gepaard met een toenemende

complexiteit van onze interne organisaties. Waar de klant eerst gewoon afnemer was van een product dat je produceerde, kwam vervolgens zijn wens steeds meer centraal te staan en zien we nu dat de grenzen tussen de organisatie en de buitenwereld fluïde worden: netwerken en horizontale relaties worden steeds belangrijker. Dat vraagt van organisaties dat zij openstaan voor de ontwikkelingen in hun omgeving. En dat vraagt wat van leiderschap.

Alsof dat al niet ingewikkeld genoeg is, is het ook nog eens te simpel om te denken dat bovenstaande ontwikkelingen elkaar netjes opvolgen. Nee, ze zijn weliswaar opvolgend ontstaan maar ze zijn gemixt aanwezig in onze organisaties.”

INNOVATIE EN CREATIE VRAGEN EEN ONDERZOEKENDE HOUDING EN HET VERMOGEN OM DE JUISTE VRAGEN TE STELLEN, BIJVOORBEELD:

- Waar zitten de informele en formele netwerken en relaties die als bron van vernieuwing kunnen dienen?
- In welke levensfase bevinden ze zich?
- En wat zijn de bijbehorende verschijnselen?
- Met welke grenzen (financieel, fysiek, etc.) moeten we rekening houden?
- Welke leiderschapsaandacht is dus nodig?
- En welk type ondersteuning of interventies is wel of niet effectief?

WAT ZIJN DE CONSEQUENTIES VAN DE VERANDERENDE OMGEVING?

"In de praktijk zijn we geneigd om de organisatie als één groot geheel te zien en hebben we de neiging om één management-logica te laten domineren. Maar de drie geschetste ontwikkelingen vragen om verschillende logica's, verschillende talen, verschillende praktijken. Dat vergt veel van leiderschap! Heel veel!

Organisatiekunde is een jong vak, ontstaan bij de industrialisatie. Sail-lant detail: de prominente business schools zijn gevestigd aan de oostkust van de Verenigde Staten: daar ontstond de eerste zware industrie en het management hiervan. Het ingenieurs-denken stond aan de basis van het vak en is nog steeds dominant herkenbaar als dat organisaties maakbaar, controleerbaar en beheersbaar zijn. Ondertussen beschouwen we organisaties steeds meer als open configuraties met hun eigen autonome dynamiek. We hebben het over netwerken, ketens, platforms. Leiders moeten hun interventies dus veel meer afstemmen op deze dynamiek en op veranderingen die sowieso plaats-

vinden. Dynamiek zoals ze in ecosystemen voorkomen. Ecosystemen kenmerken zich onder andere door het feit dat ze zich in verschillende fasen kunnen bevinden. De overgangen gaan steeds heel snel en zijn nauwelijks te voorspellen. En dan is het geheel ook nog eens meer dan de som der delen. We noemen dat emergentie. Het systeem heeft eigenschappen die niet af te leiden zijn van de onderdelen. Dit komt omdat de relaties tussen die onderdelen, de onderdelen zelf ook veranderen. Hetzelfde geldt voor onze organisaties: de fysieke omgeving, de financiële componenten, risicofactoren, de praktische en procedurele omstandigheden, teamsamenstellingen etc. ze beïnvloeden elkaar allemaal wederzijds. In coöperaties heb je niet alleen de interne dynamiek van het bedrijf maar ook de dialoog met de leden."

EN VOOR COÖPERATIEF LEIDERSCHAP?

"Goed leiderschap kan worden gezien als de juiste match tussen leider en type vraagstukken. Zo is er een onderscheid te maken in *tame problems* enerzijds. Dat zijn technische

vraagstukken die goed management vereisen. We snappen het probleem, we weten wat we willen en we ontwerpen een strategie om daar te komen. Vervolgens moet de implementatie zorgvuldig worden gerealiseerd. Anderzijds zijn er *wicked problems*. Dat zijn venijnige dingen. Dan kun je het probleem niet exact definiëren en er is geen zekerheid over oplossingsrichtingen. Maar één ding is wel zeker: alleen red je het niet, de oplossing vraagt samenwerking tussen verschillende partners. Het is misschien altijd wel de essentie van co-opereren geweest. Maar het is niet eenvoudiger geworden. Wat voor soort leiders heb je dan nodig? Er zijn talloze beschrijvingen van leiderschapsstijlen. *Wicked problems* vragen om adaptief leiderschap. Dat is leiderschap dat van stijl kan switchen en de condities herkent die nodig zijn voor het oplossen van het vraagstuk. En beter nog: die benodigde condities kan creëren. Dat vraagt om een onderzoekende houding; de juiste mensen aan tafel; de competenties om processen te organiseren, de dialoog te faciliteren en ruimte te geven aan afwijkingen en diversiteit. Het is onmogelijk om alle benodigde kwaliteiten in één persoon te vinden. Leiderschap wordt meer een kenmerk van het collectief. De coöperatieve principes gaan daar ook van uit. Je zou kunnen zeggen dat, mits goed uitgevoerd, de coöperatie bij uitstek de ondernemingsvorm is waarin *wicked problems* kunnen worden getackeld... Lerend vermogen, vertrouwen en een veilige omgeving gelden als belangrijke voorwaarden!"