

# 9

## Generatief Leiderschap: inzichten uit het Nederlandse Leernetwerk Gemeenten & Stadslandbouw

*Petra van de Kop, coach en eigenaar van KOP & Co. Zij begeleidt individuen, teams, organisaties en leernetwerken bij duurzame vernieuwing (www.kopenco.nl)*

“ We leven niet in een tijdperk van verandering, maar een verandering van tijdperk.”

Met deze uitspraak geeft Jan Rotmans (2014) de complexiteit aan waarin we op dit moment leven. Er verandert in één keer zo veel fundamenteels op heel veel verschillende terreinen dat dit de nodige chaos, turbulentie en onzekerheid met zich meebrengt. In het zoeken naar een nieuwe orde ontstaat altijd wrijving, maar het biedt ook kansen voor vernieuwing. Dagelijks zie ik in mijn werk initiatieven ontstaan van mensen die een verschil maken. Vaak lokaal, dichtbij en kleinschalig. Lokale buurttuinen waar mensen samen voedsel produceren en elkaar ontmoeten of zorgboerderijen waar mensen hun plek weer vinden en zin ontdekken. En soms is het zoeken hoe je de bedoeling weer centraal kunt stellen. Bijvoorbeeld bij gemeentelijke zorgorganisaties

waar verpleegkundigen op consultatiebureaus gewoon hun werk willen doen, maar vastlopen in procedures. Het wordt steeds zichtbaarder dat nieuwe initiatieven ontstaan door zelforganisatie en persoonlijk leiderschap. Mensen met een droom, die het lef hebben een stap te maken.

In mijn zoektocht naar manieren om met teams en groepen vernieuwing rond complexe vraagstukken op gang te brengen, stuitte ik enkele jaren terug op *Generatief Leiderschap* (Callens, 2007, 2011, 2013). In deze bijdrage laat ik zien hoe je Generatief Leiderschap als procesbegeleider kunt gebruiken als *integraal sturingskompas* om met teams en groepen duurzame antwoorden te genereren op complexe maatschappelijke vragen. Ik doe dit aan de hand van een praktijkvoorbeeld over het Nederlandse Leernetwerk Gemeenten & Stadslandbouw (zie: [www.stedennetwerkstadslandbouw.nl](http://www.stedennetwerkstadslandbouw.nl)). Kenmerkend voor de vragen in dit leernetwerk is dat oude manieren van samenwerken en organiseren niet meer werken, oplossingen nog bedacht moeten worden en een enkele stakeholder niet de wijsheid in pacht heeft. En dat vraagt anders waarnemen, anders denken, voelen en doen: van mensen en organisaties op alle niveaus, het hele systeem.

## Leernetwerk Gemeenten en Stadslandbouw

We hebben de zorg voor het grotere geheel lange tijd uit handen gegeven. Maar de houdbaarheidsdatum van het idee dat de staat of de gemeente voor van alles en nog wat zorgt, lijkt verstreken.

We zijn collectief op zoek naar *nieuwe manieren van samenleven, samenwonen en samenwerken*.

Stadslandbouw, het verbouwen van voedsel in en rond de stad, is een thema waarbij deze transitie sterk zichtbaar is. Stadslandbouw kan misschien de indruk wekken van ‘terug naar vroeger, toen alles nog kleinschalig en overzichtelijk was’, maar dat is niet het geval.

Want stadslandbouw voorziet niet alleen in voedselproductie, maar ook in allerlei maatschappelijke behoeften van dit moment. Denk aan het verkorten van voedselketens, het versterken van de regionale economie, bewustmaking over de herkomst van voedsel, gezondheid, een betere sociale cohesie in wijken (buurttuinen) en het terugdringen van voedselkilometers (waardoor de CO<sub>2</sub>-uitstoot vermindert).

In het Leernetwerk ‘Gemeenten & Stadslandbouw’ zoeken gemeentelijke professionals hoe zij stadslandbouw in hun gemeente kunnen stimuleren en invulling kunnen geven aan hun faciliterende rol. Wat deze professionals bindt, is een gemeenschappelijke urgentie en de ambitie om daar samen oplossingen voor te zoeken (Andringa & Reijn, 2014). Het leernetwerk kent verschillende functies:

- kennis en ervaringen uitwisselen, leren van praktijksituaties samen met betrokken stakeholders;

- kennis ontwikkelen rond nieuwe en kansrijke thema’s;
- versterken van persoonlijke effectiviteit en vormgeven van rol als ‘nieuwe’ ambtenaar;
- richting geven aan lokaal en landelijk beleid.

Stadslandbouw is een complex onderwerp, waar veel spelers bij betrokken zijn, en het speelt zich ook nog eens af in een complexe veranderende context: die van gemeenten en een samenleving in transitie. Aan de ene kant nemen burgers en ondernemers steeds vaker het heft in eigen handen en aan de andere kant dreigen er ook mensen buiten de boot te vallen. In het *leernetwerk* zoeken gemeentelijke professionals hoe ze daar zo goed mogelijk op in kunnen spelen.

Bij de start van het Stedennetwerk Stadslandbouw in 2010 was er nog weinig formele kennis over stadslandbouw beschikbaar. De laatste paar jaar heeft stadslandbouw een enorme vlucht genomen en zijn ook de deelnemers en hun vragen veranderd. Waar eerst vooral pioniers deelnamen aan het leertraject, zien we nu een groep van ‘eerste volgers’ ontstaan. Opvallend is dat ook nu kennis in potentie meer voorhanden is, de behoefte blijft bestaan aan een leertraject. Deelnemers geven aan dat het echte overzicht over de complexiteit van stadslandbouw pas ontstaat door perspectieven, ervaringen en de waarneming die iedereen heeft bij elkaar te leggen. Vandaaruit ontstaan bij elk van de deelnemers nieuwe inzichten, ideeën en antwoorden voor de concrete praktijken van de deelnemers.

## Generatief Leiderschap: een integraal sturingskompas

In de westerse samenleving hebben we een identiteit opgebouwd op basis van *exclusie*: we plaatsen mensen boven de natuur, het individu los van de familie, orde boven chaos, stad boven boerenleven, ratio boven emotie, globaal boven lokaal, intellectualiteit boven handenarbeid, realisme boven religie (Vandamme, 2013). Generatief Leiderschap reikt een *integraal kompas* aan om voorbij deze polariteiten te groeien en vanuit een dieper

gezamenlijk besef over de situatie en het grotere geheel, vanuit verbinding met je eigen innerlijke bron, nieuwe antwoorden te genereren. Antwoorden waar je zelf deel van bent, die passen binnen je eigen vermogen om antwoord te geven op de situatie en wat je binnen en buiten jezelf waarneemt (Ivo Callens in interview door Paul de Blot, 2011). Het integrale kompas van generatief leiderschap biedt een houvast om met je aandacht dynamisch te balanceren tussen vier componenten die je in iedere levende situatie tegenkomt, elk met eigen leiderschapscompetenties:

### Componenten:

**Ik** – de mens als persoon, als individu

**Wij** – de groep, het team, de organisatie

**Het** – de gezamenlijke opgave of taak

**Globe** – het grotere geheel, de context

### Leiderschapscompetenties:

→ **persoonlijk leiderschap opnemen** ofwel verbinding met eigen verantwoordelijkheid

→ **kwalitatieve interacties genereren** ofwel verbinding met elkaar

→ **resultaten behalen** ofwel verbinding met de bedoeling en levende thema's

→ **omgevingsbewustzijn** ofwel verbinding met grotere geheel

Zoals de onderstaande tabel laat zien, zijn de vier componenten systemisch verbonden op vier niveaus (fysiek, emotioneel, mentaal en spiritueel). De componenten en niveaus vormen samen een grondplan van zestien competenties. Een centraal principe van generatief leiderschap is het dynamisch (leren) balanceren met je aandacht in dit generatieve veld van mogelijkheden. In feite gaat het steeds om contact maken: met gezamenlijke bedoeling en levende thema's, met jezelf, elkaar en het grotere geheel.

Waarnemen met al je zintuigen en erbij zijn, ofwel gewaarworden, voelen, denken en verbonden zijn met het grotere geheel. Natuurlijk is het niet mogelijk om aan alle vier de componenten tegelijkertijd aandacht te geven, laat staan op vier niveaus. Maar ze zijn allemaal wel even belangrijk en tegelijkertijd in werking. Het kompas van generatief leiderschap helpt je te beseffen waar je met je aandacht op gericht bent, een eventuele onbalans te herkennen en dynamisch te gaan balanceren tussen alle niveaus vanuit wie je in wezen bent, je innerlijke bron.

	<b>IK</b> <b>zelfverantwoordelijkheid</b>	<b>WIJ</b> <b>kwalitatieve interacties genereren</b>	<b>HET</b> <b>resultaten behalen</b>	<b>GLOBE</b> <b>omgevingsbewustzijn</b>
<b>Fysiek</b>	fysiek gewaar zijn (awareness)	interacties structureren, energieveld genereren	fysiek vormgeven (product, belichamen)	fysiek tijd-ruimte vormgeven, universele energie genereren
<b>Emotioneel</b>	voelen (emoties)	affectief proces begeleiden	motiveren	emotioneel klimaat en atmosfeer beïnvloeden
<b>Mentaal</b>	denken (consciousness)	proces van kennisdelen	inhoud geven	betekenis geven
<b>Spiritueel</b>	bezielen, present zijn (spirit)	in interactie gaan met alles wat is	vanuit het geheel zien	zingeven, verbinden vanuit universeel bewustzijn

*Generatief Leiderschap: grondplan van de componenten en de niveaus waaraan aandacht gegeven kan worden (Callens, 2013)*

## **Toepassing van generatief leiderschap: zes inzichten voor procesbegeleiders**

Zoals bij elk model vindt de toepassing plaats in *interactie* en hangt de kwaliteit van het proces af van de kwaliteit van de begeleider. Daarom beschrijf ik een aantal belangrijke lessen uit mijn ervaring met het toepassen van generatief leiderschap in teams en groepen, en die in het Leernetwerk Gemeenten & Stadslandbouw in het bijzonder.

### ***Les 1: Identificeer en focus op levende thema's***

Bij complexe vraagstukken spelen er altijd verschillende thema's door elkaar heen. In het Leernetwerk Gemeenten & Stadslandbouw blijkt steeds dat deelnemers gemakkelijk allerlei belangrijke onderwerpen identificeren. Zo'n onderwerp wordt echter pas een levend thema als alle aanwezigen erbij betrokken raken. Een thema zorgt voor focus en helpt te heroriënteren vanuit het geheel. Als begeleider is het belangrijk te zorgen dat de groep scherp krijgt wat de levende thema's zijn en samen bepaalt waarop gefocust wordt. In de praktijk komt de focus op een gemeenschappelijk thema (en daarmee de verdieping en vernieuwing) meestal niet vanzelf tot stand. Dan verlopen de interacties willekeurig en blijft de uitwisseling oppervlakkig. Een goed geformuleerd thema is kort en helder, sluit aan bij de taal en kennis van de deelnemers, sluit niemand uit, is niet te smal (biedt ruimte voor ideeën), is niet te breed (focus), raakt een gevoelige snaar en opent, werkt explorerend en maakt nieuwsgierig (Callens, 2007).

### ***Les 2: Zorg voor een goede samenstelling van de groep, de juiste mensen op de juiste plaats***

Generatief leiderschap werkt in het hier en nu met de groep, en met de levende thema's die daar spelen. In het Leernetwerk Gemeenten & Stadslandbouw hebben we geleerd dat de samenstelling van de groep bijdraagt aan de mate van vernieuwing. Alleen met ambtelijke professionals uitwisselen levert onvoldoende vernieuwing op. Probeer zo veel mogelijk het 'systeem van betrokken spelers' rond een praktijksituatie om de tafel te krijgen. In onze praktijklabs werken we op locatie van een van de deelnemers en betrekken we er belangrijke spelers bij (zoals ondernemers, initiatiefnemers, burgers en onderwijs). Juist het uitzoomen, naar spelers die normaal niet in beeld zijn, geeft nieuwe invalshoeken. En bovendien, als dan in het hier en nu de levende thema's op tafel komen, de urgentie voelbaar wordt, ontstaan vaak ter plekke ideeën die leiden tot concrete nieuwe initiatieven en samenwerkingsverbanden voor de ingebrachte casus.

### ***Les 3: Je bewust worden van manieren van waarnemen is een krachtige informatiebron bij het onderzoeken van levende thema's***

Als de groep gevormd is en levende thema's benoemd zijn, kan de groep het thema gaan onderzoeken. Dan gaat het erom dat de wijsheid van de groep gebruikt wordt en de diversiteit aan talent, capaciteit, ervaringen en ideeën ingezet wordt. De eerste stap is dat iedereen in de groep zich bewust wordt van de eigen waarneming rond het thema. Wat is de situatie en wat zie (of download) ik door mijn mentale modellen (Senge, 2004)? Wat neem ik eigenlijk 'voor waar' aan? Wat denk ik, wat voel ik en wat doe ik automatisch? Iedereen geeft

betekenis aan zijn waarnemingen. En die betekenis is niet altijd gelijk aan de betekenis die de ander geeft. Het kompas van generatief leiderschap helpt om in het hier en nu bewust te zijn van waar je aandacht op gericht is en hoe je aanwezig bent in contact met anderen en je omgeving (zie tabel supra).

Het onderzoeken van de verschillen en overeenkomsten in waarneming is vaak een spannend proces. Je komt elkaar tegen bij ieders grens; *contact betekent confrontatie*. Daar waar het verschil samenkomt (bv. wat betreft energie, verlangens of belangen), wordt het spannend en voelt het vaak als conflict. In groepen worden verschillen veelal gemeden. Oordelen (gesloten 'mind'), cynisme (gesloten hart) en angst (om kwetsbaar te zijn) staan het verkennen van verschillen in de weg. Dan blijven de deelnemers losse Ikken en ontstaat er geen verbinding in de groep. Ook hier ligt een belangrijke rol voor de begeleider: de 'holding space' creëren om open en raakbaar te zijn. Juist daar waar het spannend wordt. Dan kan werkelijke verbinding ontstaan (Wij), evenals een gedeeld en gevoeld besef van wat er aan de hand is rond het thema (Het), als onderdeel van de grotere context (Globe). Dit is de basis voor 'commitment' ofwel het nemen van verantwoordelijkheid voor de situatie.

#### ***Les 4: Genereer antwoorden op de situatie vanuit waarneming in het hier en nu***

Uiteindelijk is de essentie van generatief leiderschap om samen, vanuit het diepere gezamenlijke besef over het thema of de situatie, *nieuwe manieren en antwoorden* te genereren. Dat begint voor ieder met de vraag: wat vraagt dit van mij? Wat is

mijn vermogen om een antwoord te geven op de situatie en wat ik waarneem? In het Leernetwerk Gemeenten & Stadslandbouw hebben we onder andere gebruikgemaakt van systeemopstellingen als om thema's en de eigen rol in relatie tot een thema te onderzoeken. De opstellingen geven de deelnemers een andere blik op wat er speelt, zowel in de boven- als in de onderstroom, in relatie tot een thema. Ze maken zichtbaar waar 'hefbomen' zitten voor verandering en zetten vaak een innerlijke beweging bij de deelnemers in gang (Van de Kop & Veldstra, 2014). Vanuit het niet-weten, het contact met je innerlijke bron en het grotere geheel, dienen zich nieuwe antwoorden of ideeën aan. Gebruikmaken van stilte, je terugtrekken in de natuur en simpelweg tijd nemen voor individuele reflectie helpt om tot nieuwe inzichten te komen. Maar ook door heel bewust waar te nemen in het hier en nu: wat denk ik, wat voel ik en wat doe ik? Wat geeft mij energie en wat kost mij energie? Daar ligt de kans om bij je bron te komen (De Leeuw & Van de Kop, 2012). Present zijn, in ieder moment. De Ik komt tot uitdrukking in interactie (Wij) en rond thema's (Het) binnen een bepaalde context (Globe).

#### ***Les 5: Maak gebruik van werkvormen op de vier niveaus: fysiek, emotioneel, mentaal en spiritueel***

In bijeenkomsten is de verleiding vaak groot om op het mentale niveau te blijven werken. Dat is immers wat we meestal gewend zijn. Maar zoals Einstein al zei: problemen kun je niet oplossen op het niveau waarop ze zijn ontstaan. In het Leernetwerk Gemeenten & Stadslandbouw wisselen we daarom af tussen werkvormen die de fysieke, emotionele, mentale en spirituele niveaus

aanspreken. Dit geeft toegang tot zowel bewuste als onbewuste informatie, en het houdt de energie van de deelnemers op niveau. Maak bijvoorbeeld eens gebruik van ervaringsgerichte oefeningen, verbeeldingskracht, creatieve werkvormen of systemische opstellingen.

### **Les 6: Generatief Leiderschap als kader om maatschappelijke waarden van stadslandbouw in beeld te brengen**

De voorgaande lessen richten zich op het proces van toepassing van Generatief Leiderschap. Deze laatste les is wat meer inhoudelijk van aard. Kenmerkend voor maatschappelijke vernieuwing is het ontstaan

van *nieuwe waarden*. In ons Leernetwerk zien we dat het voor initiatiefnemers en sociaal ondernemers vaak een uitdaging is om de maatschappelijke bijdrage van hun initiatieven inzichtelijk te maken. Denk bijvoorbeeld aan kostenbesparing wanneer mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt weer deel gaan nemen in de maatschappij en gezonder worden.

Het grondplan van Generatief Leiderschap leent zich uitstekend om maatschappelijke waarden voor elk van de componenten en niveaus inzichtelijk in beeld te brengen (zie de onderstaande tabel). Daarmee kan het ook een tool zijn voor teams en groepen om in gesprek te gaan over de grotere waarde van hun initiatief of opgave.

	<b>IK</b>	<b>WIJ</b>	<b>HET</b>	<b>CONTEXT</b>
<b>Fysiek</b>	fysieke inspanning, gezond eten, gewaarworden van fysieke sensaties	ontmoetingen in de tuin	de plek, het initiatief	ruimtelijke kwaliteit, omgevingskwaliteit
<b>Emotioneel</b>	effect van tuinieren op gevoelens en emoties	sociale cohesie, levende gemeenschap, leefbaarheid	motivatie om aan het initiatief bij te dragen	deel voelen van grotere community, inspirerende omgeving
<b>Mentaal</b>	vluchtheuvel voor de geest, rust in gedachten	samen leren over lokaal voedsel, kennis delen	inhoudelijke kennis over stadslandbouw	betekenis geven, betekenis van initiatief aan omgeving
<b>Spiritueel</b>	passie en bezieling voor lokaal voedsel, buiten zijn, echt aanwezig zijn	verantwoordelijkheid voor elkaar, gemeenschapszin	missie/bedoeling van het initiatief	zingeving, bijdragen aan, zorg dragen voor, en deel zijn van groter geheel

Waarden van stadslandbouw volgens het grondplan van Generatief Leiderschap

## Tot besluit

In deze bijdrage heb ik beschreven hoe je Generatief Leiderschap als procesbegeleider kunt gebruiken als integraal sturingskompas om met teams en groepen duurzame antwoorden te genereren op complexe maatschappelijke vragen. Duurzaamheid gaat voor mij over het *herstellen van relaties*: met jezelf, met de mensen om je heen en met onze omgeving, de natuur (zie ook Van Lippe Biesterveld & Wijffels, 2006). In Generatief Leiderschap, Theory U (Senge e.a., 2004; Jaworski, 2012; Scharmer, 2010; Scharmer & Kaufer, 2013) en systemisch werken (Stam, 2012; Kaat & De Kroon, 2013, Stam & Schreuder, 2016) heb ik benaderingen gevonden om vernieuwing en ontwikkeling op gang te brengen bij duurzaamheidsvragen en transitieprocessen. Ik hoop dat ik u met deze bijdrage heb geïnspireerd om deze benadering ook binnen het *Leernetwerk Kwaliteitszorg* toe te passen.