



Rudy Snippe

Doorbreek uw bedrijfscultuur

hoe managers organisatieontwikkeling tegenhouden

30

De reden dat de spoorwegen steeds meer wissels gebruiken is niet omdat ze van wissels houden, maar omdat ze deze wissels nodig hebben om aan de complexiteit van de vraag te kunnen voldoen. Dit mechanisme geldt voor alle bedrijven. Door toenemende communicatie-intensiteit worden markten steeds complexer, instabieler en gedragen deze markten zich steeds minder voorspelbaar. Om te kunnen overleven, zullen bedrijven zich steeds sneller moeten ontwikkelen en aanpassen, waardoor ook de complexiteit en instabiliteit in de bedrijven zelf verder zal toenemen. Dit is bijvoorbeeld te zien in de toenemende kennisintensiviteit in bedrijven.

Dr. Rudy Snippe (rudy@rudysnippe.com) promoveerde in 2012 bij het Strategy Centre van de Nyenrode Business Universiteit op strategische ontwikkeling en innovatie in kennisgedreven bedrijven zonder Research & Development-afdeling. Hij is lector Strategic Development van Hogeschool Inholland en was gasthoogleraar op Nyenrode.



Complexiteit en de veranderende rol van managers

Het gegeven dat de complexiteit in bedrijven toeneemt, dwingt ons anders naar bedrijven te kijken. Het omgaan met complexiteit en de daarmee samenhangende instabiliteit wordt namelijk de kerncompetentie voor managers en professionals. Uit gesprekken met traditionele managers blijkt echter dat zowel de woorden *complexiteit* als *instabiliteit* als iets negatiefs wordt gezien waartegen men zich wil verzetten in plaats van een gegeven waarmee men moet leren omgaan. Het besef dat instabiliteit nodig is om ontwikkeling of innovatie te laten plaatsvinden, dringt veelal pas later in het gesprek door. Het paradoxale is dat we naast instabiliteit ook de natuurlijke reflex nodig hebben om op zoek te gaan naar stabiliteit. Het is namelijk deze natuurlijke behoefte aan stabiliteit die in een instabiele omgeving voor ontwikkeling en innovatie zorgt.

Complexiteit benutten

Dat het begrip complexiteit een negatieve klank heeft, is vaak gebaseerd op een begripsverwarring. Complexiteit wordt vaak gezien als iets 'moeilijks' zoals een proefwerk, of als iets 'ingewikkelds' zoals een schakelkast. De complexiteit die in een snel veranderende en onvoorspelbare omgeving wordt bedoeld, verwijst naar dynamische complexe systemen. Naast de eerder genoemde instabiliteit en onvoorspelbaarheid, hebben deze complexe systemen als kenmerk dat zij zonder centraal management functioneren. Wordt een complex systeem wel centraal gemanaged, valt het uit elkaar. Wat overblijft is een groep individuen die zich richt op het centraal management. Het is sowieso maar de vraag of centraal management, gezien de hoge kennisintensiteit en diversiteit in kennisintensieve bedrijven, wel mogelijk is. Het is voor een manager, of een individu in het algemeen, onmogelijk om de complexiteit van een kennisintensieve organisatie te overzien. We nemen namelijk alleen dat gene waar wat deel uit maakt van onze kennis en waar wij aandacht aan schenken. In een kennisintensief bedrijf kunnen we daarom slechts een fractie van de diversiteit aan kennis en de daarmee samenhangende werkzaamheden waarnemen. Veruit het grootste deel gaat de waarnemingscapaciteit van een individu te boven. Dit terwijl in traditioneel management het management als de 'hoofdjes' wordt gezien, die de 'handjes' aansturen. Vanuit zowel het perspectief van beperkte waarneming als vanuit het perspec-

tief van complexe systemen, is traditioneel management niet geschikt in een complexe kennisintensieve omgeving. Het houdt ontwikkeling en innovatie tegen en brengt daarmee onbedoeld het voortbestaan van kennisintensieve bedrijven in gevaar. Om te kunnen overleven zal het management juist de complexiteit van het bedrijf dienen te benutten. Pas dan bezit het bedrijf voldoende complexiteit om in een onvoorspelbare instabiele complexe omgeving te kunnen voortbestaan.

Traditioneel management houdt ontwikkeling en innovatie tegen

Sociaal systeem wordt bepaald door de interacties

We kunnen complexiteit benutten door bedrijven als een complex sociaal systeem te zien, dat uit verschillende subsystemen bestaat. Om precies te zijn gaat het om een corporate functioneel autopoietisch¹ sociaal systeem (corporate-FASS) dat uit verschillende subsystemen, sub-FASSen, bestaat. Als 'mensenmens' deed ik tijdens mijn onderzoek een nogal choquerende ontdekking. Namelijk als we naar een sociaal systeem kijken, of naar bedrijven, speelt het individu veel minder een centrale rol dan we willen geloven. Als individuen stellen we ons nu eenmaal graag centraal en gaan er wellicht daarom vanuit dat de entiteit van een sociaal systeem het individu is. De entiteit van een sociaal systeem is echter niet het individu, maar de interactie tussen individuen.

Als een individu van een sociaal systeem deel wil uitmaken, dient hij allereerst in staat te zijn om de interacties van dit systeem te herkennen en zelf conform deze interacties te acteren. Op het moment als het individu zo acteert als het systeem, vormen zijn interacties weer het systeem, waardoor hij door het systeem als iets 'systeem eigen' geaccepteerd zal worden. Acteert het individu niet conform de interacties van het sociale systeem, maakt hij geen deel uit van het sociale systeem en wordt ook niet in het systeem opgenomen. In de praktijk kennen we hier vele voorbeelden van. Vaak wordt dit verschijnsel vanuit het perspectief van bedrijfscultuur benaderd. We spreken dan bijvoorbeeld over bedrijfsrituelen of sociaal gedrag. Via "cultuurveranderingsprocessen" probeert men geregeld het gedrag van mensen te beïnvloeden. Vanuit de FASS theorie weten we nu dat

¹ **Autopoiese betekent letterlijk** "zelf-productie". Autopoiese hangt sterk samen met zelforganisatie. De termen autopoiese en *zelforganisatie* hebben in de biologie onder andere te maken met het feit dat, wanneer onder de juiste omstandigheden alle componenten van een biologisch systeem aanwezig zijn, dat biologisch systeem 'vanzelf' wordt gevormd en zichzelf in stand kan houden.



het hier gaat om het gedrag van sociale systemen, waarbij het individu minder een zelfstandige entiteit is dan we zelf graag willen geloven. Het acteren van een individu wordt grotendeels bepaald door de interacties het sociale systeem waarin het individu wil acteren.

Verder bleek uit mijn onderzoek dat ieder sociaal systeem een 'systeem eigen' FASS-code heeft die het acteren van het sociale systeem bepaalt. Deze FASS-code bestaat uit vier elementen; de functiedefinitie (deze geeft aan wat een sociale systeem teweeg wil brengen), de ontwikkel ambitie (hoe een sociale systeem zich wil ontwikkelen), de waarden (hetgeen men in een systeem belangrijk vindt) en de normen (hoe men acteert om aan de FASS-code kan voldoen).

Dit artikel beperkt zich tot de functiedefinitie in combinatie met het autopoietische karakter van het sociale systeem waarmee de rolverschuiving van het management kan worden verduidelijkt. Ik gebruik hiervoor graag het voorbeeld van een sociaal systeem dat het 'verzamelen van Nederlandse postzegels' als de functiedefinitie heeft. De interacties van dit sociale systeem zullen gericht zijn op het verzamelen van Nederlandse postzegels. Dit klinkt nogal logisch. In het geval dat het bestuur zou voorstellen om Engelse postzegels te gaan sparen, kunt u zich voorstellen dat dit op weerstand van het sociale systeem zal stuiten. Deze weerstand heeft te maken met het autopoietische karakter van dit systeem. Autopoietisch wil namelijk zeggen dat het systeem altijd aan haar eigen handelen refereert. In dit geval het zullen alle interacties gericht zijn op het verzamelen van Nederlandse postzegels. Alle handelingen die niet met het verzamelen van Nederlandse postzegels te maken hebben, worden als iets dat buiten het systeem valt gezien. Er ontstaat weerstand als met deze nieuwe handelingen het systeem in gevaar dreigt te komen. Dit autopoietisch weerstandsmechanisme is mooi te zien bij fusies en bij veranderingsprocessen.

Bij een fusie van twee banken bijvoorbeeld, probeert men twee sociale systemen samen te voegen. Wat we in de praktijk al wisten, kunnen we nu door de FASS theorie verklaren; een fusie is onmogelijk. De twee banken zijn namelijk twee verschillende autopoietische systemen die naar hun eigen handelen refereren en ieder een eigen FASS-code hebben. Beide systemen zien het andere bank als systeemvreemd en kan daarom de andere bank niet tot het eigen systeem toelaten. Wel is het mogelijk om beide systemen op te heffen en een totaal nieuw systeem neer te zetten. Bijzonder is dat in-

dividuen die eerste weerstand boden zich in het nieuwe systeem wel aan een nieuwe FASS-code kunnen aanpassen. Ook bij weerstand tegen veranderingsprocessen binnen een sociaal systeem doet zich dit verschijnsel voor. Als we individuen die we uit bijvoorbeeld het sociale systeem halen dat Nederlandse postzegels verzamelt halen, buiten dit systeem niet zo vanzelfsprekend tegen het verzamelen van Engelse postzegels zijn. Experimenten laten zien dat mensen die eerst weerstand tonen, buiten het systeem wel voor deze verandering zouden kunnen stemmen. Naast weerstand levert deze kracht van een sociaal systeem in bedrijven soms rare situaties op. Zo hoorde ik geregeld tijdens interviews met medewerkers en managers dat ze soms dingen doen waar men op individueel niveau weet dat ze niet goed zijn, maar ze toch in het systeem blijven doen. 'We weten allemaal dat het niet werkt en het niet goed is en toch doen we het. Vreemd hè?' Nu we weten dat de entiteit van een sociaal systeem niet het individu is, maar de interactie tussen mensen, is het beter te verklaren hoe dit komt.

*Mensen die eerst weerstand tonen,
zijn buiten het systeem wel voor deze verandering*

Beïnvloeden van sociale systemen

Door middel van functiedefinitie van een complex sociaal systeem kunnen managers het acteren van een sociaal systeem begrijpen en zo nodig beïnvloeden. De functiedefinitie dient daarbij niet verward te worden met de missie of met de doelen. De functiedefinitie geeft aan wat het bedrijf (het sociale systeem) *teweeg wil brengen*. Door te definiëren wat het bedrijf *teweeg wil brengen* ontstaat er een dynamische functiedefinitie die ontwikkelen en innoveren in een bedrijf mogelijk maakt. Een dynamische functiedefinitie zorgt namelijk voor strategische focus op wat het bedrijf te weeg wil brengen, maar is tegelijkertijd flexibel om zich te ontwikkelen op welke wijze dit zal kunnen plaatsvinden.

Om dit te verduidelijken gebruik ik het voorbeeld van een traditionele bibliotheek. Deze bibliotheek zou het uitlenen van boeken als de (onuitgesproken) functiedefinitie kunnen hebben. In dit voorbeeld zijn alle interacties van het sociale systeem volledig uitsluitend gericht op het uitlenen van boeken. Net als bij de postzegelverzamelclub zal iedere verandering die niet direct met het uitlenen van boeken te maken heeft, weerstand oproepen. Zo zal een voorstel om exotische thema-reizen te organiseren wellicht weggestemd worden. Definieert de bi-

Doorbreek uw bedrijfscultuur

bibliotheek wat het teweeg zou wil brengen, krijgt het sociale systeem ineens de flexibiliteit om andere methoden te vinden om aan de functie-definitie te voldoen. Voorwaarde is wel dat de oude functie-definitie onderdeel uitmaakt van de nieuwe. Een dynamische functie-definitie zou bijvoorbeeld kunnen zijn dat de bibliotheek ‘het inspireren tot lezen’ teweeg wil brengen. Naast het uitlenen van boeken kunnen nu allerlei business modellen ontwikkeld worden die niet direct met het uitlenen van boeken te maken hebben, maar wel inspireren tot lezen. Zo kan men bijvoorbeeld op plaatsen en momenten buiten de muren van de bibliotheek e-books beschikbaar stellen, omdat men daar mensen wil inspireren tot lezen. Ook het opzetten van een leescafés en zelfs het organiseren van literatuur gerelateerde themareizen naar exotische oorden zouden eventueel tot de mogelijkheden van het sociale systeem kunnen behoren.

De manager en complexe sociale systemen; een contradictie?

Nu we weten dat sociale systemen in bedrijven worden beïnvloed door de FASS-code en we weten dat deze systemen niet centraal aangestuurd worden, welke rol blijft er voor het management dan over? Voor de duidelijkheid; we hebben het hier niet over operationeel management (het denken in ‘hoofdjes en handjes’). We zien een bedrijf dus als een corporate sociaal systeem, dat met de corporate FASS-code richting geeft aan FASS-codes van de onderliggende sociale systemen, de sub-FASSen. Opvallend is dat het management, in hun rol als manager, geen deel uit maakt van een sociaal systeem. (Een managementteam is geen sociaal systeem, maar een ‘ontmoetingsplaats’ voor vertegenwoordigers van sociale systemen). Managers behoren niet tot het sociale systeem waaraan zij leiding geven. Dit komt doordat zij een andere functie-definitie hebben dan de functie-definitie van de sociale systemen waaraan zij leiding geven. Als we bijvoorbeeld de interacties in een kantoor met medewerkers observeren, dan zien we hoe de interacties gelijk blijven als een ander lid van het sociale systeem binnen komt, maar veranderen als er een manager binnen komt. Bij binnenkomst van de manager sluit het sociale systeem zich en houdt de manager buiten het systeem. De mate waarin de manager als systeem bevorderend wordt beschouwd, bepaalt in hoeverre hij wordt door het systeem wordt geaccepteerd. Het systeem bepaalt dus de mate van acceptatie en niet de manager.

De manager vervult drie rollen in een bedrijf: hij vertegenwoordigt het sociale systeem waaraan hij leiding geeft (bijvoorbeeld zijn afdeling),

hij vertegenwoordigt het corporate FASS (het bedrijf als geheel) en hij is de verbindende link tussen deze twee systemen. Hiërarchisch van boven naar beneden wordt de manager als vertegenwoordiger van het sociale systeem gezien waaraan hij leiding geeft. Dit sociale systeem ziet hem echter als een vertegenwoordiger van het corporate FASS die als soort een “borgpen” fungeert waarmee het systeem zich binnen het corporate FASS kan borgen of geborgd kan voelen. De manager zorgt, afhankelijk van de rol die hij vervult, dat zijn interacties in lijn zijn met de corporate FASS-code of in lijn zijn met de FASS-code van het sociale systeem waaraan hij leiding geeft. Als het de manager lukt om deze twee FASS-codes in zijn eigen interacties aan elkaar te verbinden, wordt de manager door alle twee systemen als systeem bevorderend gezien. Lukt dit niet, dan wordt hij door het systeem waarbij dit niet is gelukt als systeem bedreigend gezien en wordt hij in dit systeem niet meer geaccepteerd.

Managers behoren niet tot het sociale systeem waaraan zij leiding geven

De bovenstaande nieuwe inzichten hebben een grote invloed op managementontwikkeling. In de praktijk blijkt het lastig om het “hoofdjes en handjes denken” los te laten. We zullen managers moeten leren complexe sociale systemen te creëren waar de handjes door de eigen hoofdjes worden aangestuurd in plaats van zelf te managen in de traditionele betekenis van het woord. Onderdeel hiervan is dat de manager moet leren schakelen tussen de rol waarin hij zijn interacties afstemt op het sociale systeem dat hij vertegenwoordigt en zijn interacties als vertegenwoordiger van het corporate FASS. Pas dan kan hij de rol van de verbindende link tussen het corporate FASS, het sociale systeem waaraan hij leiding geeft borgen en de sociale systemen waarmee verder geïnteracteed wordt.

Zoals dat met onderzoek gaat, roepen deze nieuwe inzichten ook nieuwe vragen op. Bijvoorbeeld welke beslissingen een sociaal systeem dient te nemen en welke beslissingen de manager neemt? In hoeverre kunnen we als individu beslissingen nemen terwijl we weten dat we relatief beperkt zijn in onze kennis en waarneming, en de omgeving steeds complexer wordt?

Ondanks de vele vragen die nog onbeantwoord zijn, is het wel zeker dat een succesvolle manager steeds meer gebruik zal maken van complexiteit, instabiliteit en onvoorspelbaarheid, in plaats van zich hiertegen te verzetten. | Md