

# De adaptieve organisatie

Ing. R.W.L. Zuiderhoudt is managing consultant bij Berenschot. Hij is gespecialiseerd in de ontwikkeling en toepassing van projectmanagement en systeemdenken.

**Veranderkunde viert hoogtij, management of change is in, maar sinds de jaren zestig neemt het succes van reorganisaties af. Dat is een paradox en die laat zich alleen begrijpen en oplossen met een nieuw inzicht of een nieuwe visie op de aard van organisaties en het veranderen daarvan.**

Een dergelijk, hoogst noodzakelijk nieuw inzicht is mogelijk op grond van de complexiteitstheorieën, die al geruime tijd voor handen zijn, maar blijkbaar niet eenvoudig praktisch toe te passen. In dit artikel wordt een aanzet daartoe gegeven. Eerst wordt het probleem herkenbaar gemaakt. Vervolgens worden de epistemologische moeilijkheden op een speelse wijze geïllustreerd. Een nieuw inzicht laat zich meestal alleen verwoorden met nieuwe begrippen, maar zolang die niet bekend zijn, ontstaat er eerder verwarring dan inzicht, zoals dat met begrippen als ‘chaos’ en ‘catastrofes’ het geval is. Op grond van jarenlange ervaring met de toepassing van complexiteitstheorieën bij de beschouwing van de complexe dynamiek in organisaties wordt hier een nieuwe invulling voor het begrip ‘intelligente organisatie’ geïntroduceerd, anders dan de meer traditionele interpretaties van bijvoorbeeld Quinn en Broekstra.<sup>1</sup> Met die nieuwe zienswijze wordt het mogelijk te begrijpen hoe een adaptieve organisatie ontstaat en verandert, maar vooral ook hoe op grond van het oude maakbaarheidsparadigma een ‘domme’ organisatie kan ontstaan, waarin een voorgenomen verandering heel anders uitpakt dan bedoeld. Met de introductie van nog een nieuw begrip: de sympathieke hiërarchie en het afzetten daarvan tegen de autoritaire hiërarchie wordt het mogelijk een eenvoudige en begrijpelijke schets te geven van de inrichting en het complexe functioneren van een adaptieve organisatie, waarin veranderingen op een meer natuurlijke wijze kunnen plaatsvinden, met een veel grotere kans op succes voor de organisatie als geheel.

## Problemen bij veranderingen in organisaties

Sinds de jaren zestig van de vorige eeuw is er in bedrijfsorganisaties opvallend weinig vooruitgang geboekt bij het oplossen van problemen door het veranderen van de organisatie, zie figuur 1.

Aanvankelijk, in de tijd van het scientific management, kon een organisatieadviseur volstaan met het uitvoeren van een onderzoek en het voorleggen van een nieuw organisatieontwerp in de vorm van een rapport aan de directie. De organisatie voerde zo’n advies zelf uit. Maar in de loop der jaren kwamen er steeds vaker problemen bij de besluitvorming over het rapport. Wat er van het rapport terecht kwam, strandde vervolgens vaak vlak voor ‘het moment van de waarheid’, bij de implementatie, ondanks de veelal deskundig te achten begeleiding.

Recent onderzoek wijst uit:<sup>2</sup>

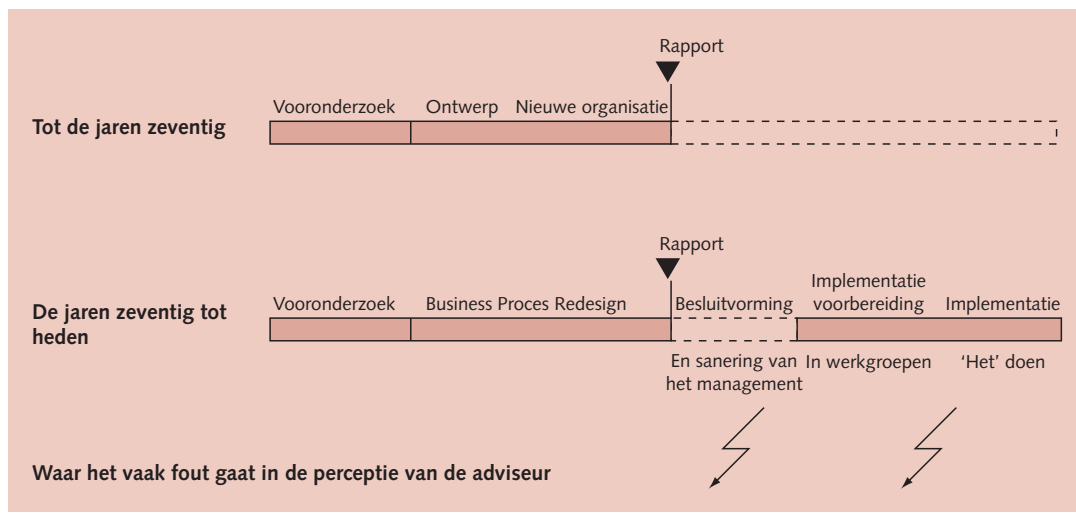
- Nog steeds komt meer dan 50 procent van de reorganisatieprojecten niet binnen de gestelde tijd, geld en kwaliteit gereed.
- Voor ICT-projecten ligt dit percentage hoger.
- Voor fusies melden managers van overnemende partijen dat in meer dan 70 procent van de gevallen de resultaten niet beantwoorden aan de oorspronkelijke verwachtingen. En het zijn onze beste managers die dat zeggen!

Bovendien is er een merkwaardige spraakverwarring ontstaan over het begrip proces. Binnen de technologie is een proces een voorspelbaar, min of meer geleidelijk en beheersbaar verlopende ontwikkeling waarmee maakbare dingen tot stand komen. In de sociologie en organisatiekunde distantieert men

1. J.B. Quinn, *Intelligent Enterprise: A Knowledge and Service Based Paradigm for Industry*, 1992. Reprinted with permission of The Free Press, an imprint of Simon & Schuster; G. Broekstra, ‘Het creëren van intelligente organisaties’, oratie, Erasmus Universiteit Rotterdam, 12 januari 1989.

2. J.J. Boonstra, ‘Lopen over water. Over dynamiek van organiseren, vernieuwen en leren’, Rede voor de Universiteit van Amsterdam, Vossiuspers, 2000; S. ten Have, *Voorbeeldig veranderen*, Uitgeverij Nieuwezijds, Amsterdam, 2002.

**Figuur 1. De fasering in het klassieke organisatieveranderproces**



zich evenwel steeds meer van de inhoud van de maakprocessen, men doet aan procesbegeleiding en heeft het dan over onvoorspelbare creaties en discontinue veranderingen, maar ook daarin probeert men te sturen en te beheersen. En juist dat sturen en beheersen gaat steeds slechter. Wat is er toch aan de hand?

Van Aken geeft een overzicht, waarin een tipje van de sluier wordt opgelicht, zie figuur 2.<sup>3</sup> We weten vanuit de technologie vrij goed hoe we producten en productieprocessen moeten ontwerpen en maken. Op basis van die ontwerpmethoden denken we ook sociale structuren en organisatieprocessen te kunnen ontwikkelen, maar er is daarbij, omdat het gedrag van mensen betreft, altijd sprake van een immateriële component, die we per definitie niet kennen en niet naar onze hand kunnen zetten.

Juist die ‘menselijke’ component wordt steeds belangrijker. Onze producten worden steeds complexer terwijl de productieprocessen door mechanisatie en automatisering steeds meer vrijheidsgraden krijgen, voor zover de mens er na die mechanisatie en automatisering nog aan te pas komt. Terwijl de technologie vóór de jaren zeventig onduidelijk en dwingend voorschreef hoe de medewerkers zich in het productieproces hadden te gedragen, krijgen zij tegenwoordig talloze mogelijkheden om zelf uit te maken hoe zij hun werk zullen aanpakken. En van de weeromstuit weten wij niet meer hoe we de organisaties daarvoor moeten inrichten. Nu er zoveel meer mogelijkheden zijn, is het nooit goed, lijkt het wel. De organisatieontwerpmethode laat ons in de steek, want het inzicht in wat we noodzakelijk wel en vooral wat

**Figuur 2. De organisatie ontwerptheorie volgens Van Aken**

Technisch systeemontwerp		Sociaal systeemontwerp (C)		
		Materiële component		Immateriële component
A	Objectontwerp (product)	Ca	Blauwdruk voor A&B	
B	Realisatieontwerp (productie)	Cb	Veranderplan	
C	Ontwerpproces voor A&B	Cc	Aanpak (van de verandering)	
<i>Wisselwerking en verwevenheid!</i>				

3. J.E. van Aken, 'Methodologische vraagstukken bij het ontwerpen van bedrijfskundige systemen', *Bedrijfskunde*, jaargang 68, nr. 2, 1996, p. 14-22.

we niet moeten regelen neemt steeds verder af. Het nieuwe inzicht om hiermee om te gaan, wil maar niet doorbreken.

### Een epistemologisch vraagstuk

Wat er aan schort, de fundamentele onmacht die ontstaat bij een gebrek aan de juiste terminologie, kunnen we aardig illustreren met een weergave van Zeno's paradoxen van 500 voor Christus.<sup>4</sup> De eerste en meest bekende is die van Achilles en de schildpad. Op een dag zei een schildpad tegen Achilles: 'Laten we een hardloopwedstrijd houden.' De snelste soldaat van de Grieken, keek de schildpad stomverbaasd aan. 'Er is wel één conditie', zei de schildpad, 'je weet ik ben niet zo vlug, dus ik wil een voorsprong van 100 meter bij de start'. 'Dat is een peulenschil', zei Achilles. 'Dat zou ik niet denken', zei de schildpad, 'want met die voorsprong kom jij mij niet meer voorbij. Na de start moet jij eerst die

100 meter afleggen en in die tussentijd heb ook ik een voor mijn doen respectabele afstand afgelegd. Als jij dat stuk dat ik dan heb afgelegd, hebt ingehaald, ben ook ik weer een stukje op jou vooruit en dat gaat zo on-

eindig veel keren door, met wel steeds kleinere maar toch onmiskenbare stukjes voorsprong, die ik jou voorblijf. Oneindig veel kleine stukjes, daar kom jij dus nooit voorbij!' Achilles, die misschien niet al te snugger was, krabde zich achter zijn oor. Vertwijfeld bleef hij de schildpad aanstaren. Ze keuvelden nog wat verder over de vraag hoeveel oneindige aantallen onmiskenbare afstanden eigenlijk waren. Het leek in ieder geval oneindig veel. De race vergaten ze te houden. Achilles kwam de schildpad niet voorbij.

'En wat een pijl uit een boog betreft', zei Zeno, 'die pijl kan niet vliegen. Hij bevindt zich op een bepaald moment ergens in de ruimte. Die ruimte zelf staat stil, dat weten we zeker. Daarin neemt de pijl precies de plaats in van zijn volume, niets meer, niets minder. Maar dan moet ook die pijl stilstaan, want in de ruimte die hij inneemt is geen extra ruimte om te bewegen. Ergens verderop zie je dat op een ander moment weer. Nu kun je wel zeggen dat je een reeks stilstaande pijlen in de ruimte waarneemt, maar vliegen doen die dingen nog steeds niet!' Filosofen hebben zich eeuwenlang het hoofd gebroken over deze laatste paradox van Zeno.

Bertrand Russel zou ooit gezegd hebben, dat die pijl blijkbaar vliegt tussen de momenten waarop we hem stilstaand beschouwen. Dus als we niet kijken? Ook dat blijkt geen bevredigende verklaring.

Toch is de oplossing heel simpel. Zeno beschrijft zijn paradoxen heel zorgvuldig in welgekozen statische termen. Met dynamische begrippen als: limiet, tijd, beweging, snelheid en dergelijke, zouden we wel direct kunnen beschrijven en begrijpen waar en wanneer Achilles de schildpad passeert en waar en hoe de pijl zal vliegen, maar zonder de juiste begrippen blijkt de beschrijving onmogelijk.

Met die begrippen van de dynamica op hun beurt kunnen we wel beweging beschrijven, maar niet of en wanneer er een doel zal worden bereikt.

Daarvoor hebben we weer nieuwe begrippen nodig als: doel, plan, controle, terugkoppeling, beheersing, sturing, en dergelijke. Met deze begrippen van de cybernetica of stuurkunde kunnen we wel begrijpen hoe ordeningen en organisaties zich handhaven en voorspelbaar ontwikkelen, maar niet hoe ze ontstaan en veranderen. En dus ook niet hoe mensen en organisaties hun 'echte' problemen oplossen. Denk bijvoorbeeld maar niet dat u uw kinderen goed kunt opvoeden, door aan die opvoeding hard te werken (dynamica) en ze veel achter hun vossen aan te zitten en te sturen en te bewaken (cybernetica). Als u zich daartoe beperkt zijn uw kinderen te beklagen. Vroeg of laat gaat zo'n opvoeding fout.

Er is nog iets bijzonders met die enkele, blijkbaar cruciale begrippen aan de hand. Ze moeten uit een formeel (exact gedefinieerd) kader komen, anders weten we nog niet precies wat we ermee bedoelen. Begrippen uit de complexiteitstheorieën als chaos en catastrofes bijvoorbeeld kunnen ons nu bij gebruik in de oude woordenboekbetekenis makkelijk van de wal in de sloot helpen. De begrippen die we nodig hebben om creatie en het ontstaan en veranderen van processen in organisaties te beschrijven en te begrijpen, komen uit dezelfde context als die van de statica, dynamica en cybernetica en zijn al zo'n twintig jaar bekend.<sup>5</sup> Het zijn begrippen uit de complexiteitstheorie als: discontinuïteit, complexiteit, gedetermineerde chaos, aantrekkers, zelfordening, synergie, adaptie en evolutie, maar ze blijken moeilijk te vatten en worden nog vaak niet goed gebruikt. Laten we kijken of we er wat meer zicht op krijgen door die begrippen te combineren in het concept van de adaptieve organisatie.

### De intelligentie van een organisatie

Volgens een oude oosterse wijsheid leidt intelligentie op zich nog niet tot wijsheid en behoeft een wijs

**De technologie schreef  
vóór de jaren zeventig  
ondubbelzinnig en dwingend  
voor hoe de medewerkers  
zich in het productieproces  
hadden te gedragen**

4. N. Falletta, *The Paradoxicon*, Thurnstone Press Limited, Wellingborough, Northamptonshire, 1985.  
5. R.W.L. Zuiderhoudt, 'Synergetica', *M&O*, nr. 2, 1985, p. 116-135.

mensen niet intelligent te zijn. Zo is een intelligente organisatie nog geen adaptieve organisatie, maar eerst moeten we de intelligentie van organisaties leren herkennen en begrijpen voordat we aan het adaptief vermogen kunnen werken. Intelligentie wordt veelal beschouwd als de vaardigheid om met het denken snel problemen op te lossen. Onder intelligentie verstaan we hier evenwel alle vaardigheden, die tezamen een creatief en probleemoplossend vermogen vormen, dat zowel aan dieren, mensen als aan organisaties toegeschreven kan worden. We kennen ook een maat voor intelligentie, het IQ. Ook al is de betekenis die wij er hier aan geven wellicht discutabel,<sup>6</sup> we kunnen het begrip voor onze beeldvorming goed gebruiken. Gemiddeld is het IQ van mensen 100. Een mens is geniaal als hij sneller, meer en moeilijkere problemen weet op te lossen en zo een IQ haalt van rond de 150 en hij is dom met een IQ van bijvoorbeeld 80 of 90.

Kijken we nu naar het creatief en probleemoplossend vermogen van organisaties, dan denkt iedereen direct aan de baas. Immers menig baas denkt van zichzelf dat hij de beste ideeën moet hebben en de moeilijkste problemen altijd zelf moet oplossen. Als nu de gemiddelde ondernemer, bestuurder of manager een IQ heeft van 135, dan kunnen we vanuit deze opvatting, dat de baas de belangrijkste problemen oplost, veronderstellen dat ook de intelligentie van de gemiddelde organisatie moet uitkomen op een IQ van ongeveer 135. Maar dan is er naar onze opvatting nog geen sprake van een intelligente organisatie.

Dat de intelligentie van een organisatie losstaat van de intelligentie van de afzonderlijke medewerkers is makkelijk te herkennen aan domme organisaties. Kenmerkend voor een domme organisatie is dat men daarin de problemen niet of niet goed oplost. Er worden voortdurend slechte beslissingen genomen en er worden slechte producten en slechte diensten afgeleverd. Zo'n organisatie heeft dus een laag IQ. Ik veronderstel dat menig bureaucratie op een laag niveau zit. We zullen hieronder nagaan hoe het kan dat intelligente mensen een domme organisatie vormen. Maar wat is een intelligente organisatie?

Om daar enige notie van te krijgen, kunnen we beter eerst bij de dieren kijken. Sommige dieren hebben in de loop van de evolutie met de ontwikkeling van het probleemoplossend vermogen van hun organisaties heel wat gepresteerd. Te denken valt aan bijvoorbeeld kuddedieren of insecten, die in kolonies leven, zoals wespen of bijen die met elkaar, goed georganiseerd als volk, nesten bouwen. Een indrukwekkend voorbeeld tonen mieren en termieten die

enorme heuvels bouwen, waarmee ze voor hun volk grote problemen weten op te lossen.<sup>7</sup> Het bestaan van het volk wordt er aanmerkelijk door bevorderd. Zo komen ze in die heuvels veilig en goed verzorgd ter wereld. Ze houden er een huishouding op na met andere ondergeschikte dieren, planten of schimmels, die aan de voedselvoorziening bijdragen. Ze hebben een uiterst zorgvuldige klimaatregeling met verwarming en koeling en nauwkeurige handhaving van de vochtigheidsgraad. Het bouwwerk draagt vooral bij aan hun bescherming en veiligheid. Het vormt een manifestatie

van de intelligentie van hun organisatie,<sup>8</sup> die in de praktijk neerkomt op een effectieve vorm van communiceren en samenwerken bij het voedsel vergaren, nesten bouwen, vijanden bestrijden, en dergelijke. Die hele technologie moet in de loop van de evolutie door hen zijn ontdekt. Andere soorten leven solitair en zijn dan ook veel kwetsbaarder.

Dat mieren- of termietenvolkeren werkelijk adaptieve organisaties met intelligentie vormen, kunnen we zien aan het feit dat zij het weer niet voorspellen, maar wel bij weersveranderingen de zaak binnen behaaglijk weten te houden. En als een lompe olifant of een hongerige miereneter de heuvel beschadigt, is die binnen de kortste keren weer hersteld.

De organisatie van zo'n volk, waarmee een groot aantal complexe problemen wordt opgelost, vertoont een samenhang waarvan de resultaten voor ons mensen nog nauwelijks te doorgronden zijn. Laten we het in onze beeldvorming bij zo'n kolonie houden op een IQ van geniaal niveau. Ook de individuele termiet beschikt over een probleemoplossend vermogen, maar dat is een fractie van dat van het volk als geheel. Een individuele mier of termiet kan de meeste problemen niet in zijn eentje aan.

Een intelligente organisatie is dus een vorm van organisatie met een probleemoplossend vermogen dat een veelvoud bedraagt van dat van haar individuele leden. Die insecten hebben er in de loop van de evolutie wel miljoenen jaren over gedaan om dat te bereiken. Wij mensen zijn nog niet zo ver, zolang onze organisaties minder presteren dan onze bazen. Het lijkt wel alsof wij pas vrij recent de intelligentie van onze organisaties beginnen te ontdekken. Het waren pioniers als Edison, Philips, de gebroeders Wright, Henry Ford, Werner von Braun, Sinclair en Bill Gates, die zelf in hun

## Onder intelligentie verstaan we alle vaardigheden die tezamen een creatief en probleemoplossend vermogen vormen

6. H. Gardner, *Multiple Intelligences: The Theory in Practice*, HarperCollins Publishers, New York, 1993.

7. E.O. Wilson, *Naturalist, A Shearwater Book by Island Press, Washington, DC, 1994.*

8. E. Bonabeau en C. Meyer, 'Swarm Intelligence, a whole new way to think about business', *Harvard Business Review*, May 2001, p. 107-114.

schuurtjes en laboratoria de eerste gloeilampen, radio's, vliegtuigen, auto's, raketten, computers en computersoftware bouwden en vervolgens bedrijven en concerns stichtten waarin zij als autoritaire leiders het zelf nog volledig voor het zeggen hadden hoe de grote problemen werden opgelost. Organisaties dus van nog geen eeuw geleden met

## **Het commitment in de coalitie is geen zakelijke overeenkomst**

nauwelijks op prijs werd gesteld. Het is tegenwoordig evenwel in de meeste gevallen ondenkbaar dat de directeur van zo'n concern zelf zou weten wat de belangrijkste problemen zijn bij het ontwikkelen, produceren en verkopen van zo'n product, laat staan dat hij alle problemen daarbij zelf zou kunnen oplossen. Sterker nog, er is binnen zo'n concern geen enkele werknemer meer te vinden die ook maar bij benadering alle processen kan overzien en daar dan de belangrijkste problemen in zou kunnen oplossen. Zo zijn deze organisaties, althans op het punt van het exploreren van technologie en het ontwikkelen en produceren van producten, pas vrij recent intelligente organisaties geworden. Of ze dat op andere aspecten van het ondernemerschap zijn, zoals commercie of strategievorming, is voor sommige van hen nog maar de vraag.

Essentieel voor deze metafoor van een intelligente organisatie is een paradox die blijkbaar overwonnen moet worden. Elke ondernemer, bestuurder of manager die denkt dat hij of zij de belangrijkste problemen in zijn organisatie moet kunnen begrijpen en moet oplossen (en daar is hij of zij doorgaans toch voor aangesteld of verkozen denkt men), kan de belangrijkste oorzaak zijn van een domme organisatie en vormt als zodanig de belangrijkste bottleneck op weg naar een intelligente organisatie. Wat moeten die bestuurders en leidinggevendenden dan doen, als ze zich bij voorkeur niet met het oplossen van de grote problemen van hun organisatie moeten bezighouden? Is het trouwens wel 'hun' organisatie? Waar gaat het om bij intelligente organisatie en hoe worden problemen opgelost?

### **Het ontstaan van domme en intelligente organisaties**

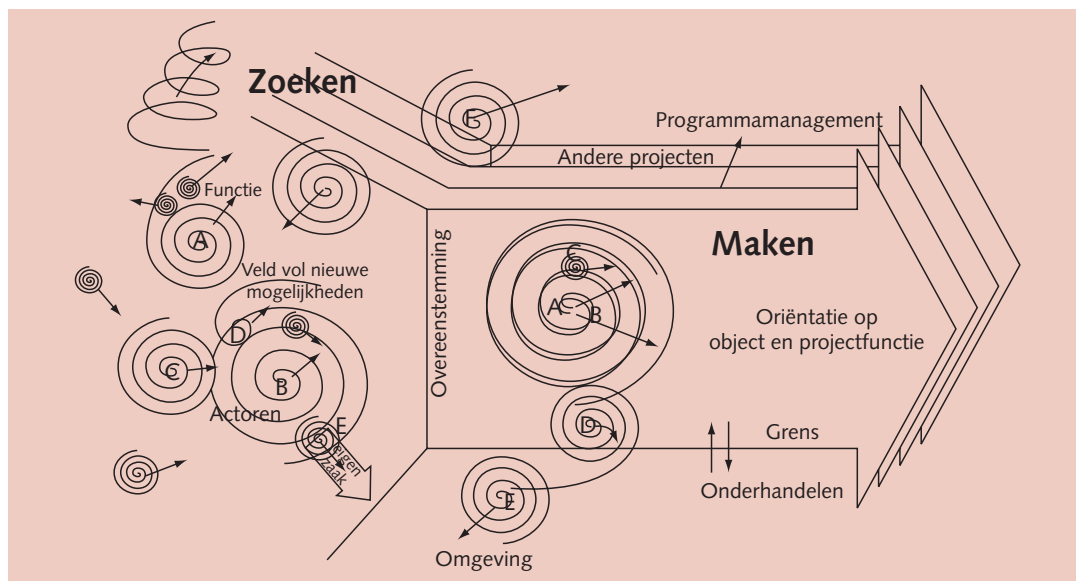
Organisaties en hun medewerkers verkeren dagelijks in een spanningsveld vol nieuwe mogelijkheden (zie het linkerdeel van figuur 3). Er zijn vele bronnen

(leveranciers) en vele klanten met behoeften. Er zijn ook bedreigingen en nieuwe uitdagingen. Het veld wordt in beslag genomen door allerlei actoren, die mee kunnen doen, omdat zij over een gedeelte van het bronmateriaal beschikken (de spiralen in figuur 3). De één gaat bijvoorbeeld over producten, de ander over de markt, weer anderen hebben kennis of arbeidskracht als machtsbasis. Op basis van die bron proberen zij zich met hun functie, het leveren van een of andere bijdrage (voorgesteld door de pijltjes) in dit veld te handhaven.

Op de markten en in de wandelgangen van de organisatie zijn ze op zoek naar andere actoren, om coalities mee te sluiten om samen nieuwe intelligente oplossingen voor de uitdagingen te creëren. Men is bezig met zelfordenen en het zoeken naar synergie. Iedereen in het veld heeft een idee van wat hij waarmee zou willen en kunnen bereiken en wie daarbij voor hem of haar welke rol zou moeten vervullen. Iedereen heeft zo'n schema met alle relevante partijen (A, B en C in figuur 3) en hun respectievelijke bijdragen in zijn kop, maar geen van die schema's past op elkaar. Zodra de coalitie zich vormt (in het rechterdeel van figuur 3), zijn alle andere potentiële partijen daarvan uitgesloten (bijvoorbeeld E en F). Zij worden meteen vijanden van het nieuwe team, de afdeling of het project waar ze eigenlijk, maar natuurlijk wel op hun eigen condities, aan hadden willen deelnemen. Iedereen weet al van tevoren dat het daarop uitdraait en daarom wordt het zoekproces niet open gespeeld en wordt er een valse voorstelling van zaken gegeven om bijvoorbeeld de eigen bijdrage mooier voor te stellen en het eigen belang niet al te zeer te benadrukken. Daarom is het vinden van coalities niet makkelijk. Het zoekproces is complex en het verloopt chaotisch en discontinu. Bovendien is men voortdurend in competitie met anderen die dezelfde uitdagingen zouden willen aangaan. Je weet niet hoe lang het duurt voor 'het kwartje valt' bij jouw partners. Maar als het eenmaal gevallen is, als de overeenstemming is bereikt en je bent nog op tijd, zodat concurrerende alternatieven kunnen worden afgewimpeld, dan 'staat de oplossing ook als een huis'. Het maakproces, dat leidt tot het gezamenlijk gewenste object, kan dan beginnen en daarvan weten we vrij goed hoe dat met een projectmatige aanpak moet.

Het commitment in de coalitie is geen zakelijke overeenkomst. Het is gebaseerd op wederzijds vertrouwen. Als een coalitie goed tot stand komt hebben partijen overeenstemming bereikt over het maken van een nieuw object met een nieuwe unieke functie die meer synergie oplevert dan voordien

**Figuur 3. Het ontstaan van orde en synergie**



het geval was. En dat gaan zij realiseren. Zij hebben elkaar getoond een deel van hun macht over de door hen in te zetten bronnen met elkaar te willen delen. Dat delen van macht over in te zetten bronnen in een coalitie is cruciaal om intelligente oplossingen met nieuwe synergie mogelijk te maken.

Men hoeft in de coalitie niet over 100 procent van het bronmateriaal voor het maakproces te beschikken. Als er maar voldoende (draagvlak) is, worden de ontbrekende zaken later alsnog op een controleerbare wijze bij andere partijen van buiten de coalitie, via onderhandeling, ingekocht. Als men dit spel van zoeken naar en vinden van steeds nieuwe coalities en het realiseren van de overeenstemming die daarin wordt bereikt, keer op keer zorgvuldig weet te spelen, ontstaat een intelligente organisatie, die complexe en slimme oplossingen voor problemen weet te vinden, beter dan één van de individuele actoren op zijn eigen houtje ooit zou kunnen verzinnen, laat staan realiseren. Als men vraagt wie de nieuwe slimme oplossing heeft gerealiseerd, is er altijd wel iemand die hem claimt, maar er zijn ook altijd anderen die zeggen dat het anders is gegaan. De herkomst is vaak in alle oprechtheid niet meer vast te stellen, wel de individuele opvattingen daarover. Het intelligente creatieproces is feitelijk erg complex en daarom ondoorgrondelijk. Ook in het maakproces dat daarop volgt, kan nog van alles mis gaan, maar daarbij zijn de verantwoordelijkheden meestal wel vrij helder. Vandaar dat degene die daar leiding aan geeft vaak met de eer gaat strijken.

De kans is groot dat het zoekproces tot onvolkomen oplossingen leidt en de kans dat het fout gaat, neemt sterk toe als de actoren in het veld bovendien een onvolkomen opvatting hebben over hiërarchie. Veel managers en medewerkers denken dat de hiërarchie zorgt voor het efficiënt inrichten van processen met specialisatie en verdeling van taken en dat daarin gestuurd kan worden op één of enkele parameters. Op dat principe wordt de organisatie top-down uitgebouwd met medewerkers die alleen op hun specialisme worden ingezet. Managers realiseren zich te weinig dat dit leidt tot een gevaarlijke reductie en dat het alleen kan onder voorspelbare omstandigheden. Het meest schrijnend zijn de opdrachten in zo'n autoritaire hiërarchie: 'Je moet volgend kwartaal 80 procent bezetting, of 5 procent meer omzet, of 20 procent meer winst maken, anders doe je niet meer mee', zonder enige aanwijzing hoe dat dan moet. Het is geen wonder dat onder zo'n bijna uitsluitend op groei georiënteerd regiem mismanagement ontstaat. Managers moeten wel de grenzen van het oorbare verkennen en zullen onder zo'n druk soms over de schreef gaan. Verwijtbaar mismanagement begint meestal niet in de top, maar dankzij dit monomaan drukken op groei meestal ergens halverwege de hiërarchie, waar de spanningen en daardoor ook de kans op chaos het grootst zijn.

De autoritaire baas heeft er geen boodschap aan dat het vinden van overeenstemming lastig is. Hij wil sturen en beheersen. In plaats van op zelforde-

ning in het zoekproces te vertrouwen dwingt hij het resultaat eenvoudig af, althans dat denkt hij. En zo ontstaan met de grootst mogelijke vanzelfsprekendheid stuurgroepen en projectgroepen en nieuwe organisatorische eenheden met een valse samenstelling. In figuur 3 is dat afgebeeld met actor D, die bijvoorbeeld door het management in de coalitie is gezet, maar daar niet thuis hoort, omdat hij geen overeenstemming heeft met A, B en C over wat er gemaakt moet worden.

Omdat het de laatste jaren in reorganisatieprojecten steeds slechter gaat, is het zelfs gebruikelijk geworden om alle tegenover elkaar staande partijen te dwingen in één overleg aan tafel te gaan, bijvoorbeeld in een stuurgroep, dan kunnen ze elkaar ten minste goed in de gaten houden. Wat er werkelijk in zo'n situatie gebeurt?

### **Medewerkers delen in een sympathieke hiërarchie alleen de macht over de door henzelf in te zetten bronnen, kennis en vaardigheden**

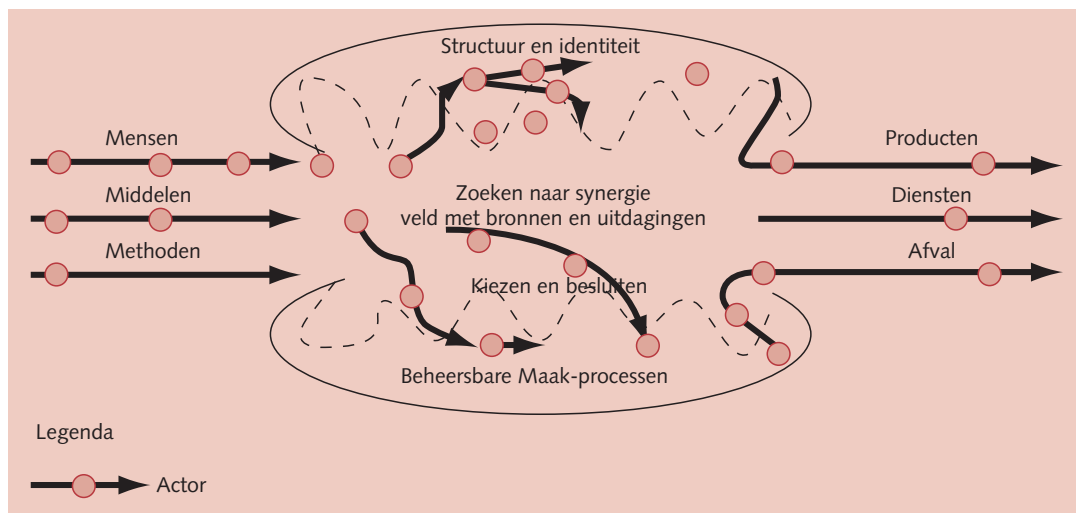
Het zoekproces gaat gewoon door, maar nu met een extra handicap, het mag niet meer van de baas. Er is geen vrijheid meer om een optimale oplossing te zoeken en te vinden. Je kunt een vervelende partij niet zo maar aan tafel weigeren, je kunt er geen nieuwe partners bijhalen. Er worden aan tafel dezelfde spelletjes gespeeld als bij het zoeken in de wandelgangen. Er worden op z'n gunstigst compromissen gesloten. Maar zo komen ook de meest absurde resultaten tot stand, die geen van de partijen ooit echt heeft gewild. Zo ontstaat een 'domme organisatie', die gekenmerkt wordt door producten en diensten waar ieder betrokken individu, inclusief het verantwoordelijke management van zegt: 'Als het aan mij gelegen had, was er hier een veel betere oplossing tot stand gekomen.' Domme organisaties zijn dus geen organisaties van domme mensen. Juist organisaties met relatief veel intelligente medewerkers zijn vaak erg dom, omdat die medewerkers niet de macht over de bronnen (vooral hun kennis en ervaring) willen delen en het zoeken naar synergie voor elkaar erg dubbelzinnig en onduidelijk weten te maken. Hun individualisme en hun gedrevenheid staan zelfverdening in de weg. Juist daardoor komen verstarringen en energie, geld en tijd verslindende processen en waardelose compromissen tot stand. Zie menig professionele organisatie, de gezondheidszorg, het onderwijs en de wijze waarop die organisaties doorgaans gemanaged worden, en zo zou ik nog wel even door kunnen gaan.

### **Adaptieve organisatie door intelligentie**

In een adaptieve organisatie lijken de wandelgangen, qua structuur (zie figuur 4) op een vrolijk chaotisch marktplein of een beschutting biedend brinkdorp met een gemeenschappelijk middenterrein met daaromheen min of meer onafhankelijke domeinen, winkeltjes en erven, waar orde, voorspelbaarheid en maakbaarheid heersen. De ring van 'harde' elementen rond het 'weke' deel van de gemeenschap biedt structuur en identiteit. Daar vinden de beheersbare maakprocessen plaats. Het middenterrein, daar waar als op een markt 'het ontstaan van nieuwe orde' plaatsvindt, wordt veilig, maar zeker niet volledig, afgeschermd van de buitenwereld. Er zijn altijd zorgvuldig bewaakte in- en uitgangen naar de omgeving. Binnen heerst de positieve spanning van nog onbenutte bronnen en onvervulde uitdagingen. Op de markt komt men uit zijn eigen niches bij elkaar voor een onderlinge competitie zonder directe winnaars. Wel heerst er een positieve spanning en vindt er voortdurend een zekere selectie plaats. 'Wie waren in de ogen van de buitenwereld deze keer de besten? Met wie willen wij een volgende keer ook eens samenwerken?' Daar komen na zoeken, met vallen en opstaan de concepten voor de nieuwe intelligente oplossingen tot stand die in de harde schil worden gerealiseerd.

In een adaptieve organisatie zijn actoren niet alleen bezig met het realiseren van intelligente oplossingen en het zoeken naar nieuwe synergie voor het oplossen van nieuwe uitdagingen en problemen die zich vanuit de omgeving aandienen. De actoren zijn ook voortdurend met elkaar in competitie om zichzelf eventueel ten koste van elkaar, te handhaven en hun positie zo mogelijk te verbeteren. De inzet van de competitie is: de meeste beloning, het leukste werk of de snelste carrière en dergelijke. Men probeert er voor zichzelf en de coalitie waar men deel van wil uitmaken, uit te halen wat er in zit en dat is natuurlijk goed! De competitie beperkt zich niet tot één niveau binnen de organisatie, ook de omgeving, de diverse markten met alles wat de concurrenten anders en vooral beter doen en de eigen hiërarchie spelen in de competitie mee. Zo wordt in een adaptieve organisatie op elk niveau en in elke functie van buitenaf innovatiedruk gevoeld, een druk die dwingt om zich aan veranderende omstandigheden aan te passen om zichzelf te handhaven of zo mogelijk te verbeteren. Deze drang tot innovatie is een belangrijk mechanisme in een adaptieve organisatie. Managers met een autoritaire opvatting ervaren ook op het gebied van innovatie een probleem. Zij denken waarschijnlijk, dat zij alleen optimaal aan

**Figuur 4. De adaptieve organisatie**



het competitie spel kunnen deelnemen als hun verantwoordelijkheidsdomein in de harde schil, met de processen en structuur waar zij leiding aan geven, zich efficiënt en voorspelbaar gedraagt. Zij hebben helemaal geen behoefte aan onvoorspelbare creatieve processen in hun winkeltjes. Zij regelen dat juist weg met standaardisatie, strakke budgettering en planning en efficiencybewaking. Zo creëren zij om hun eigen competitie met collegae te spelen onder hun eigen verantwoordelijkheid in hun eigen niche een domme organisatie, die verstart en weinig adaptief is. Vaak wordt hen dat van bovenaf nota bene opgelegd, schijnt het.

In de Angelsaksische bedrijfscultuur denkt men dit dilemma van 'zoeken of maken' te hebben opgelost met een knip in een overigens autoritaire hiërarchie. Alleen de ondernemer en de beleidsbepalers mogen zich in de weke delen van de organisatie ophouden, de rest van het management zit in de harde schil. Die oplossing blijkt te star nu het belang van de immateriële component in organisaties toeneemt en de omstandigheden steeds meer turbulent lijken. Het gaat erom het zelfdenken en het probleemoplossend vermogen van alle medewerkers maximaal tot zijn recht te laten komen. Het is een teken aan de wand, dat autoritair geleide concerns de laatste jaren hun innovatief vermogen niet zelf blijken te kunnen managen. De 'nat.-lab.'s worden afgebouwd en afgestoten. En steeds meer innovatie wordt uitbesteed aan vaak uit eigen gelederen weggelopen whizzkids.

In een adaptieve organisatie moeten managers leren om dit dilemma anders op te lossen (zie figuur 5). Er is al elders betoogd dat in organisaties naast stra-

tegie, structuur en systemen met focus op het financiële resultaat extra aandacht moet zijn voor de meer zachte capaciteiten van mensen als interactie en proces, gebruik van kennis en zingeving.<sup>9</sup> Managers kunnen daar concrete inhoud aan geven door zelf voortdurend om te schakelen en door hun medewerkers niet vast te pinnen met maakopdrachten in de winkeltjes, maar door ze de vrijheid te geven af en toe op het marktplein te komen om samen te zoeken naar intelligente oplossingen, door ze zoekopdrachten en uitdagingen tot adaptie aan veranderende omstandigheden mee te geven. Het zoeken op het marktplein lukt niet als je teveel gefocuseerd bent op resultaat. Op het marktplein heeft men geen scherp omljnd doel voor ogen, maar eerder een oriëntatie. Een oriëntatie betreft allerlei randvoorwaarden waarbinnen naar een oplossing gezocht kan worden. Vaak komen die randvoorwaarden pas tijdens het zoekproces zelf in het zicht.

Managers in een adaptieve organisatie moeten zich dan ook vertrouwd maken met een vorm van niet-autoritair hiërarchie op het marktplein. Een zogenoemde sympathieke hiërarchie.<sup>10</sup> Deze sympathieke hiërarchie werd voor het eerst waargenomen door Christiaan Huygens bij twee van zijn scheepsklokken, die spontaan precies gelijk liepen, dankzij enige communicatie via de balk waarop zij beiden stonden. Deze sympathieke hiërarchie ontstaat bij elke geslaagde zelfordening,<sup>11</sup> zodra iemand zich in de nieuwe coalitie realiseert dat er een gemeenschappelijk belang gerealiseerd en verdedigd moet worden en daartoe de leiding neemt. Die positie komt van onderop tot stand en bestaat

9. S. Ghoshal en C.A. Bartlett, *The individualized Corporation*, Harper Business, New York, 1997.

10. C. Huygens, *Oeuvres complètes de Christiaan Huygens*, vol. 5, Martinus Nijhoff, Den Haag, 1888 – 1950, p. 241- 262.

11. H. Haken, *Synergetik*, Springer-Verlag, Berlijn, 1982.



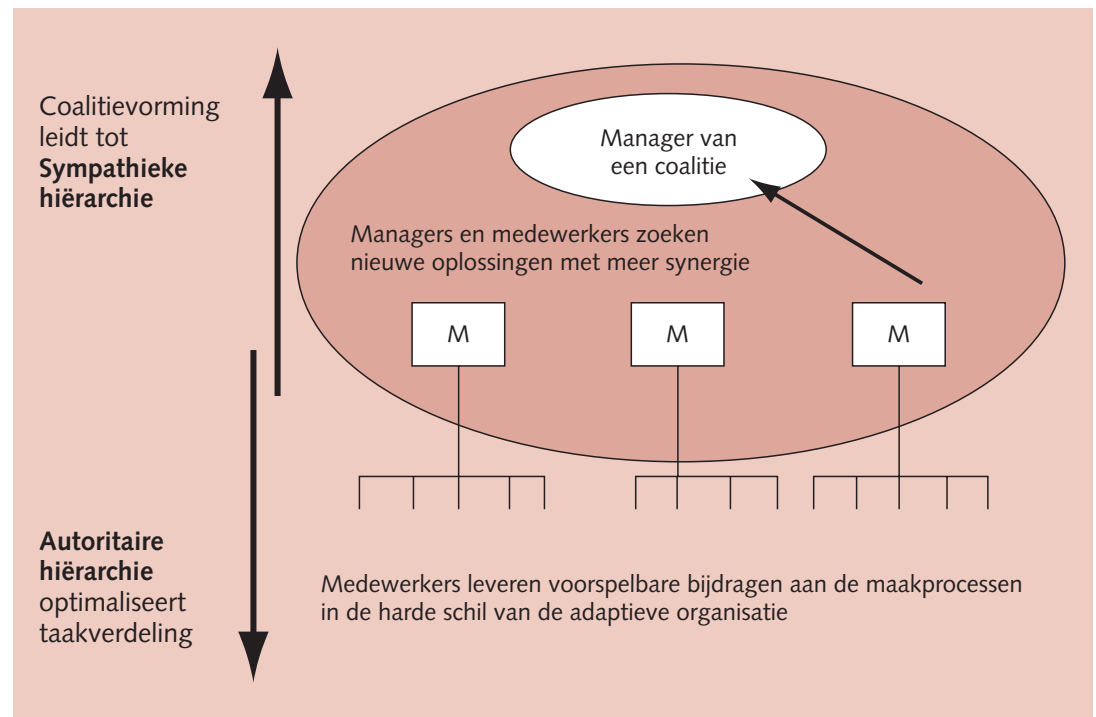
tijdelijk en lokaal in de harde schil voor zolang het maakproces zich daar voorspelbaar afspeelt. Het staat de coalitie vrij daar de meest geëigende structuur voor te kiezen, los van de vraag hoe de rest van de organisatie is ingericht. Zolang men binnen de coalitie precies weet wat men wil en kan, is een autoritaire managementstijl daarvoor wellicht de meest efficiënte. Een efficiënte procesuitvoering is voor de competitie met anderen uiteraard niet verkeerd. Medewerkers delen in een sympathieke hiërarchie alleen de macht over de door hen zelf in te zetten bronnen, kennis en vaardigheden, maar daarin zijn ze zelf natuurlijk niet gelimiteerd. Elke deelnemer kan zich dus als hij dat op prijs stelt voor meer dan 100 procent inzetten, voor het doen slagen van de coalitie. Dat functioneren in een sympathieke hiërarchie veronderstelt overigens ook een compleet nieuwe instelling van de medewerkers, die bereid moeten zijn om zelf de problemen op hun niveau door zelfordening met elkaar op te lossen en leiding te accepteren van diegene onder hen, die daarvoor op dat moment het meest geëigend is. In deze context zouden de hiervoor genoemde opdrachten vanuit de top anders luiden, bijvoorbeeld: 'Ga eens na hoe hoog de bezetting, omzet of winst het volgende kwartaal kunnen worden en probeer er het maximum uit te halen dat er

volgens jou in zit.' Omdat de meeste medewerkers en managers nog niet vaardig zijn in het omschakelen tussen de processen in de harde schil en die op het marktplein, zit de dynamiek van de organisatie vooral op het marktplein voorlopig nog vol met oude conventies misvattingen en verstarringen, die doorbroken moeten worden om de organisatie te laten floreren. Ook daarvoor ontwikkelt zich in de adaptieve organisatie een eigen trefzekere veranderingsmethode.<sup>12</sup>

Veranderingen blijven noodzakelijk, want verstarringen en vastlopen op een ten onrechte ingeslagen weg zullen altijd blijven voorkomen. Zo kunnen we met begrip voor de complexe dynamiek langzamerhand zicht krijgen op een geheel andere inrichting van organisaties waarin bestuurbaarheid wel een voorwaarde is, ten minste in de harde schil, maar niet de ultieme oriëntatie.

De nieuwe oriëntatie voor individuele medewerkers en managers en hun organisatie is, dat mensen en organisatorische eenheden zich moeten handhaven in een co-evolutieproces, zowel binnen de organisatie als in de omgeving, door te zoeken naar en het creëren van nieuwe synergie in competitie én in samenwerking met anderen met wie zij bereid zijn de macht over een deel van hun bronmateriaal te delen.

**Figuur 5. Sympathieke en autoritaire hiërarchie in een organisatie**



12. R. W. L. Zuiderhoudt, J. J. Wobben, S. ten Have en V. Busato, 'De logica van chaos in veranderingsprocessen', *Holland Management Review*, nr. 82, 2002, p. 59-67.