

Marcel Wanrooy

Leiderschap in complexiteit

Welk type leiderschap past bij de huidige dynamiek in organisaties?

Leiderschap in organisaties ‘implodeert’. Hiërarchisch leiderschap, laten we zeggen “de baas met de grote B” is al lang niet meer van deze tijd. Maar ook eigentijdse varianten zoals coachend leiderschap of dienend leiderschap gaan te veel uit van de allesomvattende centrale rol van de leidinggevende. Leiderschapsrollen raken steeds meer verspreid in de organisatie. Ze worden overgenomen door individuen in de vorm van zelfsturing; eigenaarschap c.q. persoonlijk leiderschap; en door groepen in de vorm van zelfsturende teams, scrums en netwerksturing. Leiderschap lost als het ware op in een vorm van organische samensturing. Dat is niet alleen het gevolg van steeds horizontaler wordende verhoudingen, het is ook – en vooral – het enig mogelijke antwoord op de huidige complexiteit en dynamiek in (en om) organisaties. In deze bijdrage wordt dit nader toegelicht.

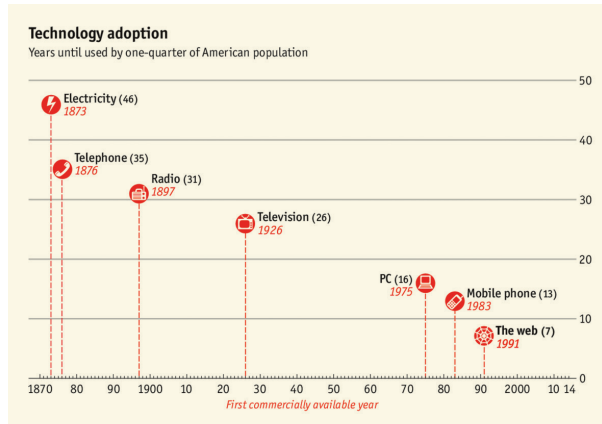


dr.ir. Marcel Wanrooy
(m.wanrooy@gitp.nl)
is als allround senior-adviseur
werkzaam bij HRD-adviesbureau
GITP. Hij is expert op het gebied
van leiderschap en adviseert
directies en besturen van profes-
sionele organisaties.

Complexer en dynamischer

Uit de media rijst soms het beeld op dat we voortdurend met onvoorspelbare, disruptieve veranderingen te maken hebben. Dat valt best mee, we moeten ons niet gek laten maken door het idee dat alles *disruptive* is op dit moment. Maar, het is een feit dat de snelheid van een aantal ontwikkelingen exponentieel toeneemt. Dat geldt voor ICT, zoals de wet van Moore bepaalt (de data-opslagcapaciteit verdubbelt elke twee jaar), maar ook voor economische tijdperken. Het agrarische tijdperk duurde eeuwen, het industriële tijdperk duurde honderd jaar. Daarna kwam de diensteneconomie (ca. veertig jaar), opgevolgd door de belevenis-economie (ca. vijftien jaar) en nu zijn we alweer in de deeleconomie beland. Wat volgt hierna? En hoe snel?

Overigens komen die tijdperken niet *na* elkaar, elk volgend tijdperk komt bovenop het vorige. Dat zorgt voor extra complexiteit: we leven in steeds meer verschillende werkelijkheden tegelijk, elk met zijn eigen wetten en gewoontes. Onderzoek wijst uit dat ook de adoptiecapaciteit van nieuwe technologie een exponentieel verloop laat zien. De tijd die we nodig hadden om achtereenvolgens telefonie, radio, televisie, computers, mobiele telefoon en internet te integreren in ons dagelijks bestaan, werd steeds korter.



Figuur 1: Adoptie van nieuwe technologie

En inderdaad, ook bedrijven of zelfs hele bedrijfstakken komen op of verdwijnen in hoog tempo. Inmiddels klassieke voorbeelden van een snelle neergang zijn Kodak, Nokia en Blackberry. Ook retail ketens krijgen zware klappen. Daarentegen zijn bijvoorbeeld Airbnb en Snapchat snelle groeiers. Het internet stuwt de omloopsnelheid hoog op. Alle informatie, kennis en nieuwe ontwikkelingen gaan letterlijk met de snelheid van het licht – door de glasvezelkabel – de wereld over. Alles is voor iedereen real time ontsloten en dat draagt bij aan een ongekende dynamiek.

Drie typen waardecreatie

We realiseren ons niet altijd dat ons organisatielandschap de laatste honderd jaar door drie opeenvolgende fasen van waardecreatie wordt bepaald¹.

1. In de vorige eeuw was aanvankelijk de productieorganisatie dominant. Fysieke producten werden in een hiërarchische structuur op Tayloriaanse wijze voortgebracht. Strenge taakspecialisatie en arbeidsdeling, alsmede standaardisatie en efficiëntie stonden centraal. Productie, distributie en aflevering waren in tijd en plaats van elkaar gescheiden. Er was een duidelijke afbakening tussen de organisatie enerzijds en de klanten anderzijds.
2. Vanaf de jaren vijftig is een ander type waardecreatie toegevoegd: service en dienstverlening deden hun intrede. Aanvankelijk als 'extra' bij de producten, maar steeds meer als afzonderlijke concepten om aan de klantbehoeften te voldoen.

Ook ging men van aanbodgericht naar vraaggericht werken. De klant centraal werd het adagium en de marketingdiscipline heeft een grote vlucht genomen. In dienstverlenende organisaties vinden productie, distributie en aflevering simultaan plaats. Het product is niet meer fysiek maar 'intangibel' en de medewerker in de rol van adviseur is zélf het product. De salesfunctie in bedrijven strekt zich uit tot in het klantsysteem, letterlijk bij de klant aan tafel. Bijvoorbeeld: reisbureaus verdwijnen en reisconsulenten komen aan huis. Andersom komt de klant steeds meer de organisatie binnen. Via een online klantportaal kunnen we zelf onze verzekeringen regelen door bepaalde producten aan- of uit te zetten.

3. Intussen heeft een derde vorm van waardecreatie zich aangediend. De precieze vorm hiervan is nog in ontwikkeling. Voorlopig duiden we dit aan met innovatie/kenniscreatie. Er is vrijwel geen hiërarchie en het traditionele onderscheid tussen klant en leverancier is volledig verdwenen. Er is sprake van allianties, waarbij alle deelnemende partners veelal door middel van virtuele platforms met elkaar zijn verbonden. Denk hierbij aan Marktplaats, Facebook of TripAdvisor. In de publieke sector zien we een vergelijkbaar patroon, bijvoorbeeld bij initiatieven op het gebied van burgerparticipatie. De klassieke grenzen tussen overheid en burgers verdwijnen, ook daar is sprake van co-creatie in ketens en netwerken. Gemeenten werken bijvoorbeeld mee aan buurt-apps voor wijkbewoners.



Figuur 2: Drie typen waardecreatie

¹ Dijk, van. G (2014). *Organisatie ecologie: eenvoud in complexiteit*. Oratie Tilburg University.

Leiderschap in complexiteit

Welke organisatievormen bij deze derde vorm van waardecreatie passen is nog een onbeantwoorde vraag. In elk geval hebben we te maken met tijdelijke en vaak grillige verbanden die complex en dynamisch zijn.² Ook het feit dat in veel organisaties twee of drie typen waardecreatie tegelijkertijd - onder één dak - voorkomen is complicierend als het gaat om organiseren en sturing.

Multiparadigma leiderschap

Bovenstaande laat zien dat niet alleen het spel of de spelregels veranderen, het hele speelveld verdwijnt. Wat is de organisatie? Wie behoren tot de organisatie? Wie zijn aanbieders en wie zijn afnemers? Wat wordt eigenlijk geproduceerd? Fysieke locaties worden deels virtueel, flex- en vaste medewerkers lopen (letterlijk) door elkaar, concurrenten zijn ook partners, de leverancier versmelt met de klant en creatieve innovatieve kennistoepassingen leveren totaal nieuwe vormen van waardecreatie. Meer dan producten of diensten, meer dan belevenissen en emotie, is het 'delen' het product geworden.

In deze nieuwe werkelijkheid gelden totaal andere wetten. Het principe van volgordeelijkheid in tijd wordt als het ware ingehaald door simultaneïteit: gebeurtenissen treden tegelijkertijd op. Locatie verliest z'n betekenis want in de virtuele wereld vindt bij wijze van spreken 'alles overal' plaats. Lineariteit maakt plaats voor circulaire of iteratieve processen en causaliteit verandert in wederzijdse beïnvloeding en emergente, dat wil zeggen 'opkomende' gebeurtenissen.

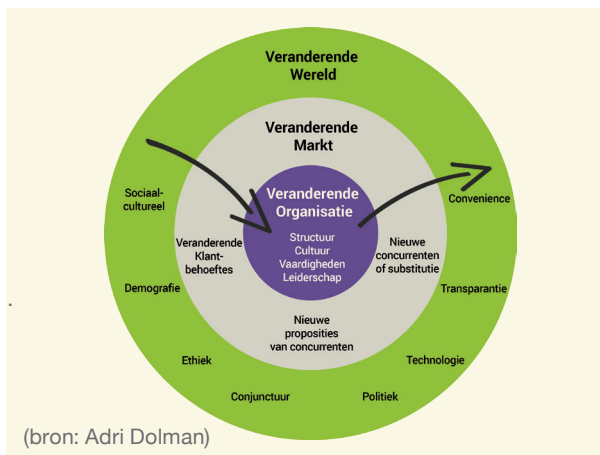


Fig. 3 Wederzijdse beïnvloeding tussen organisatie en buitenwereld

Deze fundamentele veranderingen in het organisatielandschap stellen geheel nieuwe eisen aan leiderschap. Uitgebreide missie/visietrajecten en lang termijn veranderplannen raken achterhaald. Ook oude vormen van innovatie en productvernieuwing, waarbij eerst uitvoerige businesscases worden opgesteld, voldoen niet meer. Snel en lenig opereren is het devies. *Agile* werken en de bijbehorende scrum-methode zijn een logisch antwoord op deze ontwikkelingen. Het is essentieel om telkens snel in te spelen op de situatie die zich op dat moment voordoet. Flexibel reageren op emergente gebeurtenissen sluit aan bij het *witdruk-denken*³ van de Caluwé & Vermaak. Leiderschap verandert dus van planmatig naar organisch, van blauw naar wit.

'Sturen zonder strepen' gaat om beïnvloeden

Ook een andere fundamentele verandering zet in versneld tempo door: van verticaal naar horizontaal. Allianties, co-creatie en zelfsturende teams zijn allemaal voorbeelden van horizontale sturing. De leidinggevende staat tussen in plaats van boven de sociale verbanden, als er al sprake is van leidinggeven in de klassieke zin. Bij dit 'sturen zonder strepen' gaat het meer om beïnvloeden dan om leidinggeven; de nadruk ligt vooral op communiceren en verbinden.

Een derde fundamentele verandering in leiderschap, die overigens ook al langer gaande is, betreft de overgang van ratio naar gevoel en intuïtie. In complexe situaties is het onmogelijk om alleen door logische analyse grip te krijgen op de werkelijkheid. Leidinggevendenden moeten soms snel keuzes maken op basis van hun buikgevoel (onderzoek toont aan dat dit bij complexe vraagstukken tot juiste keuzes leidt⁴). Open staan voor signalen uit de omgeving is hierbij van groot belang. *Command and control* maakt plaats voor *sense and respond*⁵.

Leidinggevendenden moeten dus met een dynamische, meer-voudige realiteit kunnen omgaan. De complexiteit laat niet toe dat we met enkelvoudige, simpele recepten onze organisaties kunnen managen. Diverse sturingsparadigma's zijn tegelijkertijd geldig. Bekende dilemma's zoals centraal of decentraal,

² zie ook *Hoe richt je een zwerm?* G. van der Ploeg e.a., tijdschrift MD 1-2017 [red]

³ Caluwé, L. de. en H. Vermaak (2000). *Leren veranderen*. Alphen aan den Rijn: Samson

⁴ Dijksterhuis, A. (2008). *Het slimme onbewuste, denken met gevoel*. Amsterdam: Bert Bakker

⁵ Zie ook: Laloux, F. (2015) *Reinventing organisations*. Leuven: Lannoo Campus



staf- of lijnsturing, vraaggericht of aanbodgericht, top-down of bottom-up, planmatig of organisch veranderen, niche player of alle-diensten-onder-één-dak, verliezen hun betekenis. Het gaat niet meer om óf-óf benaderingen maar om én-én. Alles bestaat naast elkaar, het is de kunst om de juiste mix toe te passen; het gaat om een permanente *multiparadigma* aanpak. Dit houdt ook in dat we niet volledig afscheid nemen van het oude. Soms kan een planmatige, hiërarchische of rationele aanpak nodig zijn. Leidinggevend moeten de kunst verstaan om verschillende benaderingen toe te passen en telkens te beoordelen welke benadering op welk moment geschikt is.

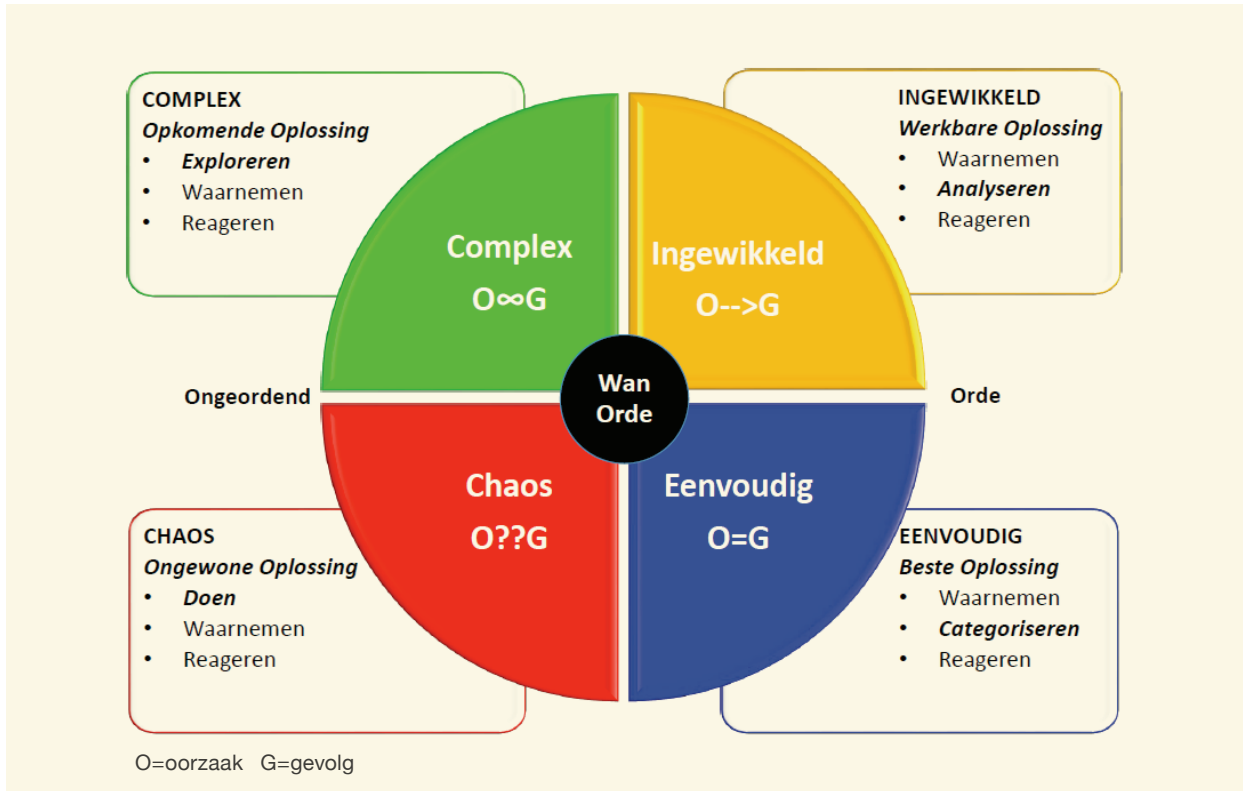
Cynefin Framework

Om nog beter inzicht te krijgen in wat het van leidinggevend vraagt om effectief te zijn in een complexe omgeving, maken we gebruik van het Cynefin Framework van David Snowden⁶. Het model laat vier verschillende contexten zien, die ieder een eigen wijze van besluitvorming en leiderschap vereisen.

1. Een **eenvoudige** context betekent stabiliteit en relatief simpele oorzaak-gevolg relaties. Dat is bijvoorbeeld een werkomgeving met gestandaardiseerde werkprocessen zoals een callcenter, dataverwerking of industriële productiestraat. Leiders kunnen beslissingen nemen op basis van bestaande protocollen en methoden.
2. In een **ingewikkelde** context doen zich unieke, nog niet eerder vertoonde problemen voor. De werkpraktijk is dynamisch en verandert geregeld. Er is deskundigheid nodig om eerst een analyse te maken en vervolgens een passende oplossing te bedenken. In professionele organisaties is dit de dominante context; beleidsmedewerkers, consultants, juristen of ingenieurs bedenken voor een unieke casus een werkbare oplossing. Leiders moeten de inhoud overstijgen, diverse gedingen (collega's, klanten, stakeholders) samenbrengen en professionals faciliteren hun werk goed te doen.
3. In de derde vorm, een **complex** context, doen zich onverwachte, emergente gebeurtenissen voor zonder duidelijke logica of oorzaak-gevolg relaties. Het is ongewis waarom bepaalde gebeurtenissen plaatsvinden en hoe ze elkaar beïnvloeden. Hoog innovatieve praktijken, zoals startups of R&D-units, behoren tot deze categorie, maar ook online platforms en turbulente probleemwijken zijn te beschouwen

⁶ <https://www.youtube.com/watch?v=N7oz366X0-8>

Leiderschap in complexiteit



15

Figuur 4: Bewerking van het Cynefin Framework, Snowden 2007 – Bron: Erik Heineman

als dynamisch en complex. Leiders moeten kunnen omgaan met continue onzekerheid. Er zijn geen directe, snelle oplossingen. Het is vaak eerder de kunst om het probleem 'uit te houden' en af te wachten tot zich iets aandient. De aanpak bestaat vooral uit exploreren en stap voor stap (soms via trial-and-error) naar oplossingen toewerken.

4. In de vierde vorm, een **chaotische** context, gelden weer andere wetten. Hierbij moeten we denken aan crisissituaties, zoals bijvoorbeeld natuurrampen of aanslagen. In plaats van reflecteren of 'uithouden' moeten leiders snel de situatie beoordelen, besluiten nemen en tot actie overgaan. Het Cynefin Framework brengt de vier verschillende contexten in een

overzichtelijk model bij elkaar. (De vijfde context is overigens **wanorde**, in het hart van het model, dat betekent dat het onduidelijk is in welke context men zich bevindt).

Verskillende contexten ieder een eigen wijze van besluitvorming en leiderschap

Leiderschap in complexiteit

Aan de hand van dit model vallen interessante conclusies te trekken. Ten eerste is het duidelijk dat organisaties steeds meer de kenmerken van een complexe context vertonen. Daar past een specifiek type leiderschap bij. Géén top-down aanpak,

>>



16

*Vaak drie verschillende contexten
onder één dak*

géén planmatige diagnose-analyse-oplossingsbenaderingen en géén lange termijn ‘grand design’ verandertrajecten. Leiders moeten de illusie loslaten dat zij volledig grip hebben op de situatie; ze moeten daarentegen openstaan voor signalen, kansen en meningen van alle kanten. Geduld en goed luisteren, alsmede timing zijn hierbij belangrijk. Het is niet willekeurig of richtingloos, leidinggevend maken op enig moment wel degelijk bepaalde keuzes en stimuleren een bepaalde kant op te gaan. Maar zij werken voortdurend experimenteel, stapsgewijs en via *trial-and-error*. Mislukkingen horen er soms bij, dat is geen teken van falen. Het vraagt moed om bepaalde richting inslaan het vraagt ook moed om die richting weer los te laten als het geen resultaat oplevert. De scrummethode past hier goed bij: op dag- of week basis kort cyclisch acties uitzetten, evalueren, leren, bijsturen en weer doorgaan. Prototyping bewijst hierbij goede diensten: eerst iets in het klein uitproberen en pas als het succesvol blijkt te zijn, nader uitwerken.

Een tweede conclusie is dat we ons vaak niet realiseren in welke context we ons bevinden. Misschien passen we een type leiderschap toe die past bij eenvoudige of ingewikkelde context terwijl we in een overwegend complexe context functioneren. Wellicht zijn we niet anders gewend dan de managementconcepten uit het verleden toe te passen. We kennen allemaal de *command-and-control* stijl, die past bij eenvoudige contexten, we kennen intussen ook de meer coachende en faciliterende stijl die past bij autonome professionals en ingewikkelde contexten, maar hebben we al uitgevonden welk type leiderschap past bij een complexe context? Eigenlijk niet, dat gebied is nog volop in ontwikkeling.

Een derde conclusie is dat we net als bij de drie typen waardecreatie onder één dak, ook vaak maken hebben met drie verschillende contexten onder één dak. Dat is complex op zich en het vraagt een scherp bewust zijn omtrent de vraag: welke context is dominant in mijn praktijk en pas ik de juiste leiderschapsstijl toe?

Welk type leiderschap hoort bij complexiteit?

Zoals gezegd, leiderschap in complexiteit is een relatief nieuw gebied. Aansluitend op het bovenstaande geef ik – zonder de pretentie van volledigheid – een aantal aanzetten voor dit nieuwe type leiderschap.

Leiderschap in complexiteit

Ik vat dit samen in vier ‘robuuste principes’. Voor de helderheid laat ik nuances weg en poneer ik de principes kort en bondig in de vorm van aanwijzingen.

Principe 1. Continu zoekproces

Durf te experimenteren. Werk kort cyclisch met kleine stappen en tijdelijke teams. Kies niet voor een planmatige aanpak of een uitgebreide businesscase op voorhand. Breng vooral personen bij elkaar van allerlei geledingen en afkomst (jong/oud, gender-divers, klanten en medewerkers, insiders en outsiders, denkers en doeners, hoog en laag, etc.). Blijf beweeglijk en flexibel. Werk niet met langjarige investeringen. Verkeerd kiezen is geen falen, het hoort erbij. Sta voortdurend open voor nieuwe impulsen en ontwikkelingen, zowel van binnenuit als van buitenaf.

Principe 2. Multiparadigma

Probeer telkens alle mogelijke perspectieven en invalshoeken te betrekken bij je keuzes. Betrek zoveel mogelijk stakeholders erbij. Sta jezelf toe om los te komen van óf-óf denken. Er is niet één recept dat altijd werkt. Wees tolerant ten opzichte van ongewone invalshoeken. Genereer creativiteit op alle fronten. Denk niet in tegenstellingen maar switch van benadering als de situatie daarom vraagt. Wat werkt, dat werkt. Wissel flexibel qua aanpak, maar wees op waarden-niveau consistent.

Principe 3. Intensieve reflectie

Niet oplossen maar uithouden is de kunst. Filosofen zeggen weleens: uit leegte ontstaat creativiteit. Durf de impasse aan en weet het ongemak te ‘verduren’. Neem frequent de tijd voor intensieve reflectie, zowel alleen (bijvoorbeeld wandelen in de natuur) als met elkaar (met medewerkers en klanten samen). Thijs Homan noemt dit treffend ‘*reflection in and on action*’⁷. Gebruik hierbij intelligentie (IQ), intuïtie en gevoel (EQ), maar ook andere bronnen van wijsheid, ook wel Spirituele Coëfficiënt (SQ) genoemd.

Principe 4. Samensturing

Creëer zelfsturing en samensturing. Faciliteer teams en frequente uitwisseling (Mintzberg schreef ooit *wederzijdse*

afstemming voor als meest geschikte coördinatiemechanisme in innovatieve organisaties!). Zorg ervoor dat de verbindingen tussen personen, teams en afdelingen ‘storingsvrij’ zijn. Kies voor netwerksturing en fluïde organisatievormen. Neem een rol als procesbegeleider. Maak allianties met andere partijen, kies voor co-creatie met klanten en durf samen te werken met concurrenten. Zorg hierbij niet alleen voor de *right people on the bus*, maar bewaak ook de kwaliteit van de onderlinge dialoog. Investeer daarom in vertrouwen en veiligheid, want dat maakt dat betrokkenen écht vanuit hart en ziel met elkaar durven te communiceren.

Wat vraagt dit type leiderschap?

Leiderschap in complexiteit vereist maturiteit en een grote mate van innerlijke stevigheid. Die stevigheid is nodig om te durven blijven ‘staan’ in onzekerheid en een situatie zonder vaste kaders te kunnen uithouden. Leaders met een hoge core self evaluation (onbewuste positieve conclusies over zichzelf, een positief zelfbeeld) beschikken over voldoende persoonlijke rijpheid en zelfvertrouwen om te kunnen “koersen in de mist”. Zonder houvast en richting moeten zij vertrouwen op hun eigen oordeelsvermogen en hun eigen innerlijke kompas. Ervaring en ‘geschoolde intuïtie’, maar ook een fijne neus voor nieuwe ontwikkelingen helpen hierbij. Ook moeten zij in staat zijn te helikopteren en meerdere perspectieven tegelijk in beschouwing te nemen. Daar hoort bij: goed luisteren en open staan voor signalen. Leaders moeten regelmatig stakeholders consulteren en in dialoog gaan met medewerkers en klanten. Hun radar moet als het ware continu 360 graden rondom afgestemd staan op de omgeving. Met andere woorden: ze moeten zich voortdurend willen laten beïnvloeden. Tegelijkertijd dienen ze richting te bepalen en keuzes te maken – en dus een eigen koers te durven varen. In een ongedefinieerde, fuzzy context moeten ze reflecteren (stilstaan) maar ook initiatieven nemen (bewegen). Leaders die in staat zijn om deze twee verschillende kanten te verenigen zullen in complexe situaties het meest succesvol zijn. Ook hier gaat het uiteindelijk om én-én in plaats van óf-óf. De gouden combinatie bestaat uit de dubbele S: stevig én sensitief. | [Md](#)

⁷ Homan, T. (2014). Verandering als ‘gut-wrenching experience’. In: *Managementboekmagazine*, februari 2014.