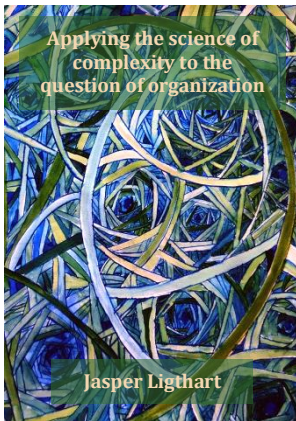


## Samenvatting “Applying the science of complexity to the question of organization”



In mijn scriptie stel ik de vraag hoe complexiteitswetenschap het denken over organisaties (organisatiekunde) verder kan brengen. Complexiteitswetenschap onderzoekt complexe systemen en hun eigenschappen zoals emergentie, aanpassingsvermogen, zelforganisatie en complexiteit. De afgelopen decennia is steeds meer duidelijk geworden, onder meer dankzij pionierswerk van het Santa Fe Institute, dat er fenomenen zijn wier functioneren onvoldoende verklaard en gemodelleerd kan worden binnen een wetenschappelijk paradigma dat reductionistische onderzoeksmethoden en op lineaire causaliteit gebaseerde verklaringmodellen hanteert. In een complex systeem zijn namelijk alle onderdelen, en met name hun onderlinge relaties, van belang voor het functioneren van het geheel.

Ook veel sociale systemen, zoals organisaties, vertonen complexiteit. Net als natuurlijke complexe systemen bestaan ze op een ‘lager’ niveau uit een veelheid van actoren die door middel van lokale interacties emergent gedrag genereren op het ‘hogere’ niveau van de organisatie als geheel. Dat betekent dat wat de organisatie ‘doet’ niet noodzakelijkerwijs verklaarbaar is vanuit het perspectief van doelstellingen van management, strategie/macht en/of omgevingsfactoren, maar eerder ontstaat als een van tevoren niet te voorspellen maar wel achteraf te reconstrueren uitkomst van interactieprocessen tussen actoren onderling en hun omgeving. Deelnemende actoren als adviseurs, managers en andere professionals kunnen op basis van hun eigen positie slechts een klein deel van dit proces overzien, zodat vaak niet duidelijk is van waar binnen of buiten de organisatie verandering en aanpassingsvermogen te verwachten zijn.

Als organisaties complexe systemen zijn betekent dit dat een aantal fundamentele aannames uit de organisatiewetenschap heroverwogen moeten worden: bijvoorbeeld de aanname dat organisaties rationele, doelgeoriënteerde systemen zijn, dat organisaties reëel en buiten menselijke interacties bestaande ‘objecten’ zijn, evenals het klassieke piramidale sturingsmodel dat veel organisaties hanteren met managers en leiders als bepalende factor. Er is inmiddels een behoorlijke *body of work* die vanuit complexiteit tracht om organisaties beter te begrijpen. Tegelijkertijd is de organisatiekunde trendgevoelig: theorieën wisselen elkaar in een hoog tempo af en worden vaak al te snel vereenvoudigd tot vermarktbare (advies)producten. Als dan na enkele jaren de markt verzadigd is en de desillusie intreedt maakt het volgende model zijn opwachting. Daarom analyseer ik aan de hand van complexiteitswetenschappers als Ralph Stacey, Paul Cilliers en Edgar Morin wat complexiteitswetenschap denken over organisaties nu echt te bieden heeft.

Daarbij stel ik de vragen:

- 1) Hoe complexiteitstheorie tot nog toe is toegepast in de organisatiestudies.
- 2) Wat de theoretische en ethische consequenties zijn van de inzichten van complexiteitswetenschap voor het denken over organisaties.
- 3) Hoe een organisatietheorie die is geworteld in de complexiteitstheorie er uit zou kunnen zien.
- 4) Hoe professionals die met organisaties werken een houding kunnen ontwikkelen die hen helpt beter om te gaan met de complexiteit van hun praktijk.

Met name de laatste vraag is ook voor het streven naar humane organisaties van belang. Mijn conclusie is dat complexiteit ons uitnodigt om fundamenteel andere organisatie modellen te ontwikkelen: zowel op descriptief (hoe functioneren organisaties eigenlijk) als op prescriptief (hoe kunnen we organisaties succesvol inrichten) niveau. Tegelijkertijd is complexiteitstheorie een jonge wetenschap; meer

fundamenteel onderzoek is nodig, bijvoorbeeld naar de overeenkomsten en verschillen tussen natuurlijke en sociale complexe systemen (bijvoorbeeld voor wat betreft de notie van actorschap). Daarnaast is complexiteit ook een ervaringsfeit dat voor veel professionals die in organisaties werken herkenbaar is.

Omdat complexiteit ons confronteert met grenzen aan wat in principe beheersbaar en organiseerbaar is, stel ik dat goed omgaan met complexiteit in organisaties van managers en professionals vraagt dat ze een meer bescheiden en reflexieve attitude ontwikkelen. Deze richt zich niet op het proberen te reduceren of ontkennen van complexiteit als “organiseerstrategie”, maar veeleer op het leren omgaan met complexiteit als een onvermijdbare omstandigheid waarvan we ons rekenschap moeten geven. Dat vraagt van managers professionals in organisaties dat ze:

- 1) Leren de grenzen te zien en te erkennen van wat voorspelbaar en beheersbaar is.
- 2) Leren diversiteit niet bij voorbaat proberen te reduceren, maar te benutten om veerkracht te vergroten.
- 2) Hun focus verleggen van lineaire top-down of bottom-up interventies naar het ontwikkelen van een ‘relationeel perspectief’ gericht op de interacties tussen deel en geheel, en het versterken of afzwakken van de patronen die daaruit voortkomen.

De auteur is inmiddels werkzaam als junior docent aan de Universiteit voor Humanistiek en als zelfstandig organisatie-adviseur en -onderzoeker onder de naam [Askèsis](#).