

De Complexe Organisatie



BMW produceert auto's die sportieve prestaties leveren en tegelijkertijd extreem zuinig zijn. KPN geeft de garantie dat hun internet supersnel én maximaal beveiligd is. En we willen graag de wereld rondvliegen in veilige vliegtuigen met veel comfort (beenruimte, in-flight entertainment, en als het even kan gratis wifi), maar alles wél voor een betaalbare prijs. We zoeken steeds meer de grenzen op van het schijnbaar onmogelijke. We zijn het normaal gaan vinden dat bedrijven het beste van twee werelden kunnen combineren. Sterker nog, we nemen geen genoegen meer met minder. Dat hiervoor achter de schermen vaak extreem veel innovatie en complexe oplossingen nodig zijn om dit te realiseren, nemen we *for granted*.

Interessant is om te zien dat in het *human capital*-domein ook een zoektocht gaande is naar het overbruggen van schijnbare tegenstellingen. In het creëren van optimaal functionerende organisaties staan bestuurders en managers steeds meer bloot aan hardnekkige dilemma's. Hoe pas je bijvoorbeeld autonomie en vrijheid voor medewerkers toe wanneer tegelijkertijd de buitenwereld een hoge mate van controle en compliance eist? Hoe maak je maximaal gebruik van de kracht van mensen terwijl steeds meer medewerkers worden vervangen door robots? Hoe kunnen we de waarde van onderbuik en intuïtie optimaal benutten in een context van steeds meer kwantitatief onderbouwen en harde feiten? Hoe bewaak je een sfeer van collectiviteit en gezamenlijk perspectief wanneer tegelijkertijd eigenbelang, individualisering en (tegenstrijdige) afdelingsbelangen hoogtij vieren. Of hoe zorg je voor kleinschaligheid en optimaal gebruik van netwerken in een context van centralisatie en schaalvergroting?

Mijn constatering is dat managers vaak huiverig zijn om dergelijke dilemma's te benoemen en hierop te acteren. En dat HR-professionals onvoldoende in staat zijn om managers hierbij te ondersteunen, terwijl daar wel een belangrijke sleutel ligt om tot betere prestaties te komen. In de regel worden managers gestimuleerd om vraagstukken op voorhand te versimpelen en tot snelle oplossingen te komen. En complexiteit wordt niet zelden beantwoord met nóg complexere structuren of maatregelen: als medewerkers weinig communiceren, roepen we ze in sessies bijeen; als er grote afstand is tussen top en werkvloer, organiseert de directie ontbijtsessies met medewerkers; in een behoudende organisatiecultuur worden innovatieve jonge mensen aangenomen, maar vervolgens niet op hun kracht en talenten ingezet; of wanneer we samenwerking willen bevorderen, wordt gekozen om mensen daar individueel op af te rekenen.

De uitdaging voor HR zou wel eens kunnen zitten om managers te helpen in het erkennen van spanningsvelden. Een krachtige manier hiervoor is het omzetten van het zogenoemde óf-óf-denken naar het én-én-denken. De aanwezige spanning kan dan worden aangewend voor het creëren van kansen, vooruitgang, verbetering, en vernieuwing. Decomplexeren noemen we dat.

Ruurd Baane, Bright & Company | HR Strategy