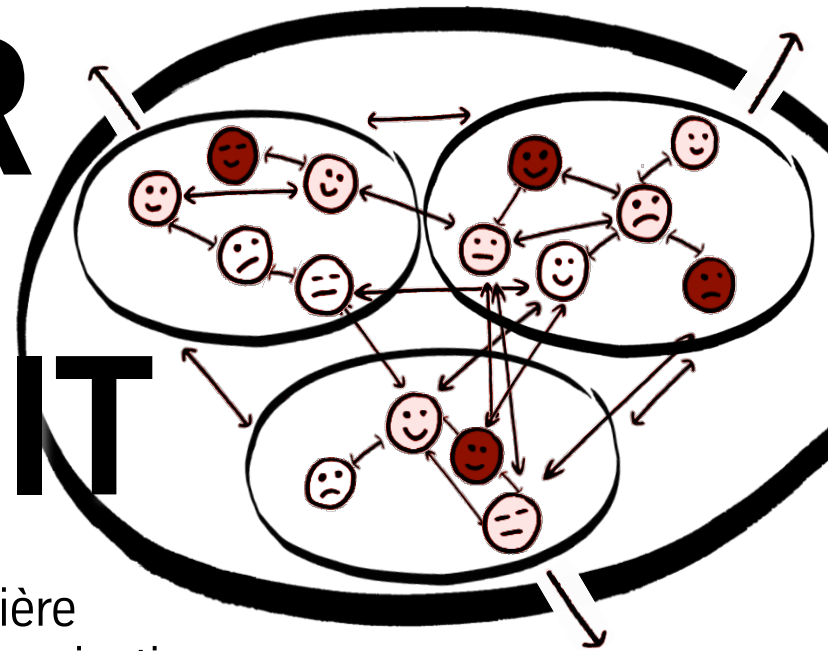




Maak het waar!

ORGANISEER VOOR COMPLEXITEIT



Hoe maken we weer werk van werk.
Hoe doorbreken we de command & control barrière
en creëren we de peak-performance netwerk organisatie

BetaCodex Network Associates

Niels Pflaeging, Silke Hermann, Lars Vollmer, Valérya Carvalho, Louis Dietvorst

BetaCodex Network White Paper No. 12 & 13. Jul 2012

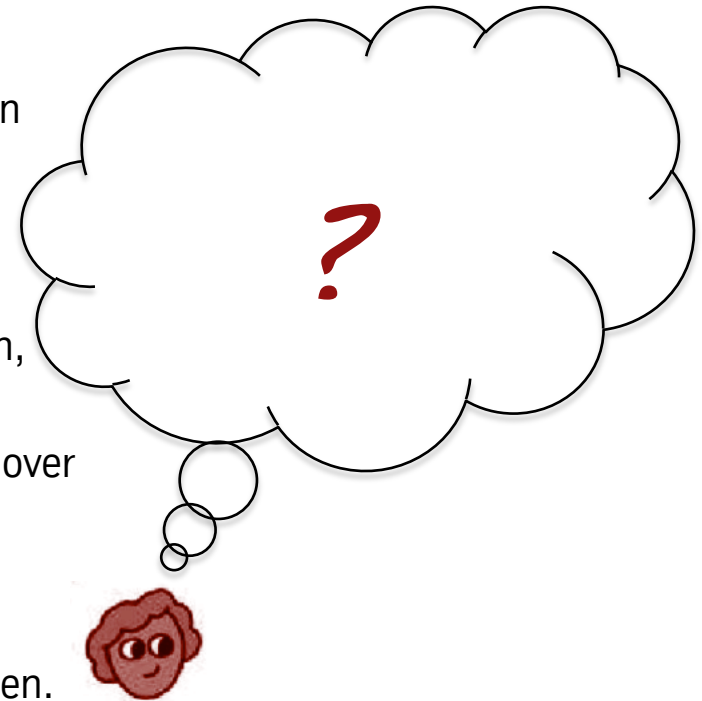
speciale editie

Deze paper adresseert fundamentele vragen voor business eigenaren, managers, professionals en veranderkundigen

Stellen we onszelf niet allemaal **vragen** als:

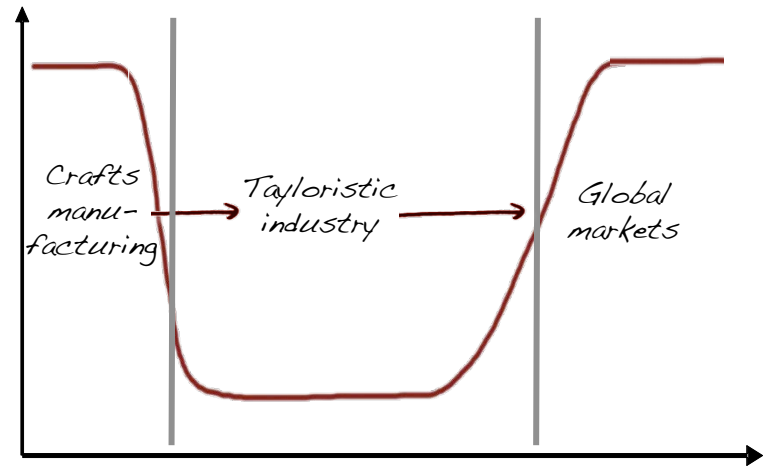
- Hoe kunnen organisaties omgaan met toename in complexiteit?
- Hoe kan een organisatie groeien zonder in bureaucratie te vervallen?
- How kunnen we ons makkelijker aan nieuwe omstandigheden aanpassen?
- How kunnen we bestaande barrières rondom performance, innovatie en groei slechten?
- Hoe kan een organisatie beter worden afgestemd op mensen, en een betere betrokkenheid bereiken?
- Hoe kunnen we diepgaande verandering produceren zonder over grenzen te gaan?

In deze paper beargumenteren we dat, willen we deze aspecten kunnen adresseren, **we organisaties moeten creëren die echt robuust zijn t.o.v. complexiteit**, en goed moeten passen bij mensen. We bespreken ook hoe dat kan. U zult concepten leren kennen die een volledige organisatie kan ontwerpen voor complexiteit, ongeacht omvang, leeftijd, industrie, land of cultuur.



Deel 1.

Complexiteit: het is belangrijk voor organisaties. Heel belangrijk.



Frederick Taylor's grote idee en hoe management is ontstaan: De uitvinding van scheiding tussen **denkers** en **doeners**

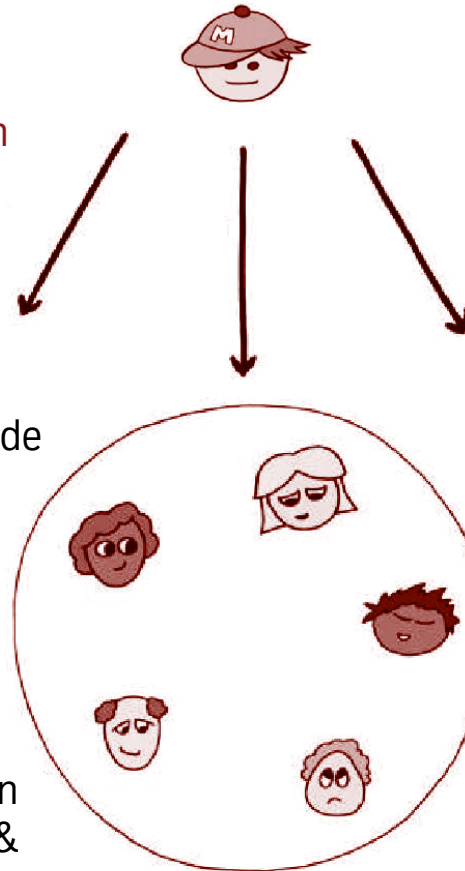
In 1911, publiceert Taylor zijn betekenisvolle boek **The Principles of Scientific Management**. Hij positioneerde management als een “revolutie” welke productiviteitsgrenzen van organisaties uit het industriële tijdperk op zou lossen. Taylorisme bereikte precies dat.

Wat Taylor pionierde, was het idee van het **scheiden binnen een organisatie van denkers (managers) en uitvoerenden (werkers)** – waarmee hij het management vak kon legitimeren als ‘denkende principes voor niet-denkende human resources’. Taylor introduceerde ook functionele scheiding op de werkvloer.

De concepten van Taylor werden als snel afgekeurd als zijnde inhumain en niet wetenschappelijk onderbouwd, en zijn consultatie methoden als ineffectief. Maar hiërarchische/functionele scheiding werd breed geadopteerd na zijn dood, in 1915. Zijn principes werden toegepast op niet-industrieel en niet werkplaatsgericht werk.

Management zoals we dat vandaag kennen, is niet veel verschillend van wat Taylor een eeuw geleden voorstelde. In dynamische en complexe markten echter, blijkt command & control ineffectief voor zowel organisatorische performance als voor menselijk/sociaal welzijn.

We noemen Tayloristisch management **Alpha**.



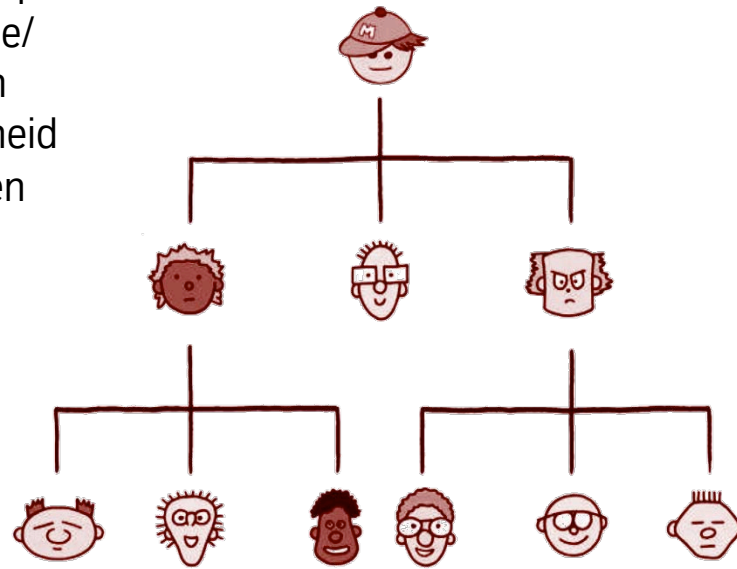
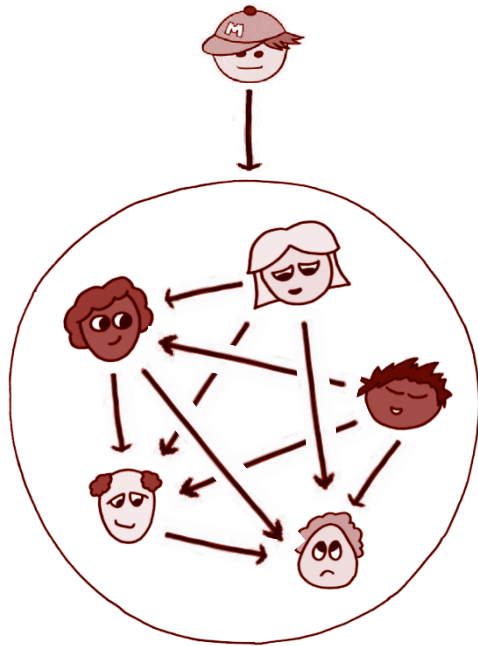
“Denkers”/ Managers
Ontwikkelen strategie, sturen, regelen, beslissen

“Uitvoerders”/ Werkers
voeren uit, gehoorzamen, volgen

De prijs van eenvoud: door Tayloristische scheiding ervaren “bestuurde” organisaties drie systemische “gaps”

1 De Sociale Gap

Hiërarchische scheiding en top-down besturing hollen sociale/ groep druk en dialoog uit, en bevorderen vooringenomenheid om te besturen op getallen en leiderschap door angst

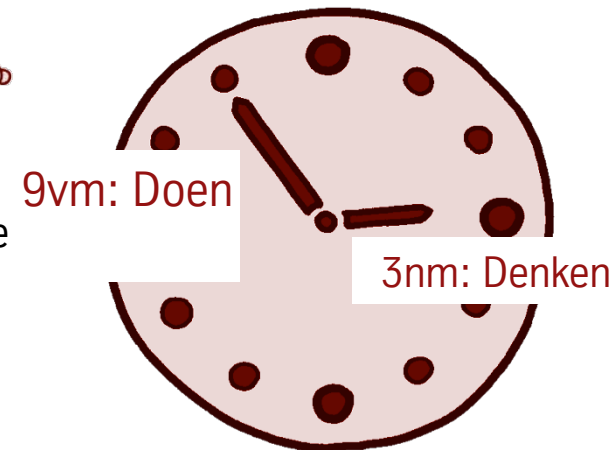


2 De Functionele Gap

Functionele scheiding creëert behoefte aan bestuurde/opgelegde coördinatie door procesbesturing, interfaces, planning, regels, standaarden, hiërarchische macht etc.

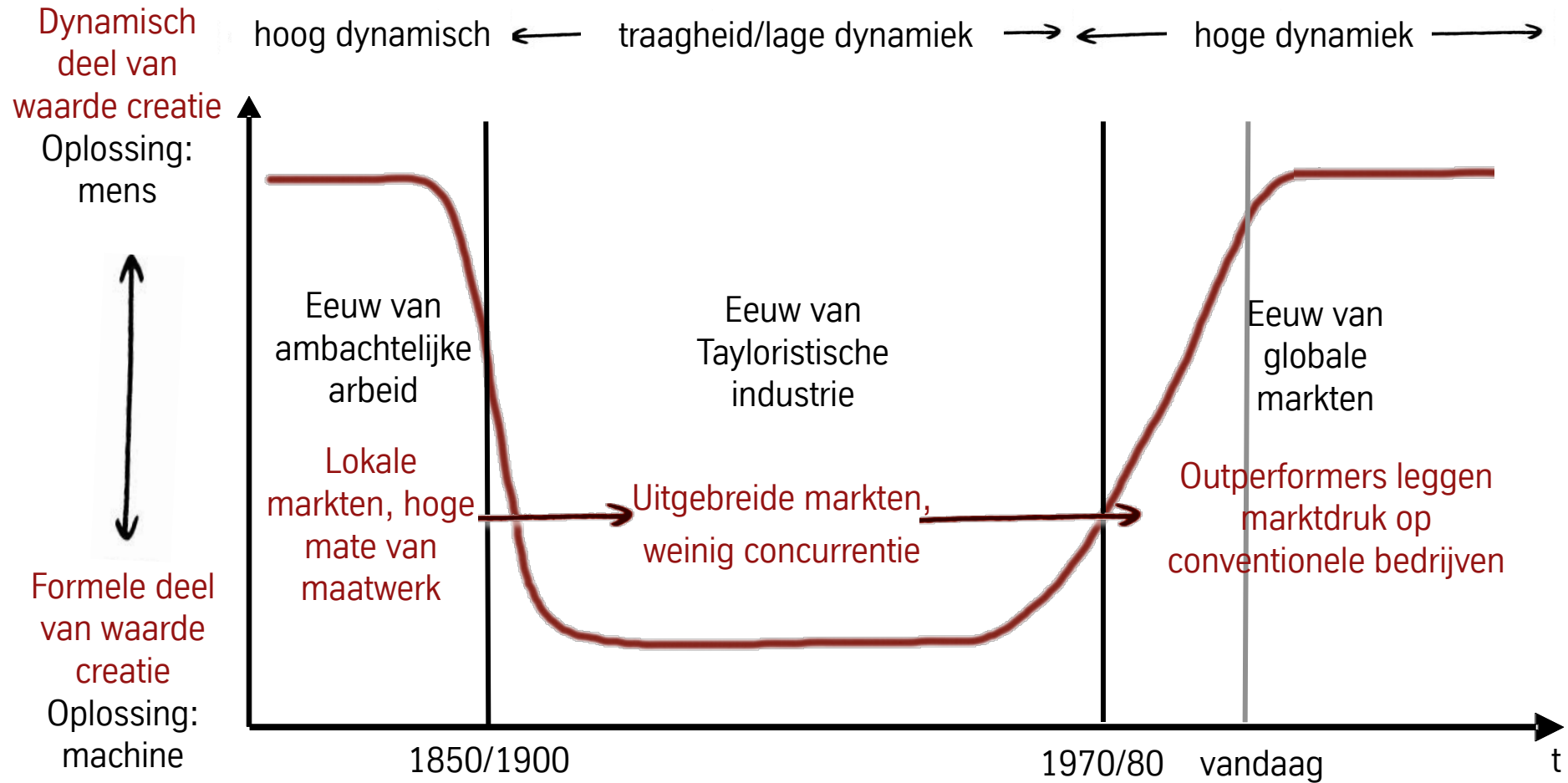
3 De Tijd Gap

Persoonlijke scheiding tussen denkers en niet-denkende doeners bevordert noodzaak voor bestuurde/opgelegde rollen, gecompliceerde IT, strategie, voorspelling en planning



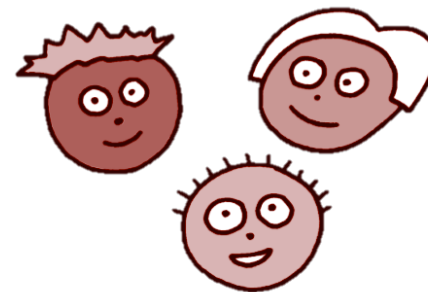
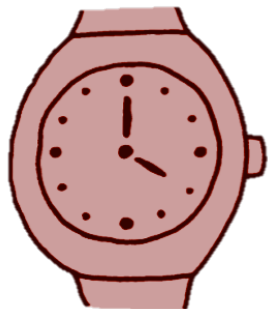
Niets van dit alles voelt goed. Niets van dit alles is waarde toevoegend. Deze drie gaps leiden allemaal tot verspilling.

De historische ontwikkeling van **marktdynamiek** en de recente opkomst van zeer dynamische en complexe markten



De dominantie van hoge dynamiek en complexiteit is goed noch slecht. **Het is een historisch feit.** We noemen deze figuur de “Taylor badkuip”.

Het verschil tussen **het gecompliceerde** en **het complexe**



- **Gecompliceerde systemen** werken op gestandaardiseerde manieren. Imprecisie wordt hier geminimaliseerd, niet-objectiviteit en onzekerheid worden zo ver als mogelijk gereduceerd. Kan worden beschreven door ondubbelzinnige oorzaak-en-gevolg ketens. Zijn extern bestuurbaar.
- Elke hoge precisie machine is gecompliceerd: er wordt alles aan gedaan om imprecisie te vermijden of precisie te verhogen. Een horloge als voorbeeld wordt gekalibreerd om fouten, onzekerheden en illusie te verminderen. Het wordt geconfigureerd om objectieve gegevens, zekerheid en een minimum aan illusie te leveren.
- **Complexe systemen** hebben aanwezigheid of participatie van levende wezens. Het zijn levende systemen – daarom kunnen ze op elk moment wijzigen. Zulke systemen zijn alleen extern te observeren – niet bestuurbaar.
- Gedrag in een complex systeem is onvoorspelbaar. Hier is een bepaald niveau van fouten, onzekerheid en illusie dat veel hoger is dan in gecompliceerde systemen natuurlijk. Een complex systeem mag elementen bevatten die gestandaardiseerd werken maar hun interactie zal continu op discontinue manieren wijzigen

Consequenties van complexiteit: Het belang van **meesterschap** voor probleemoplossing

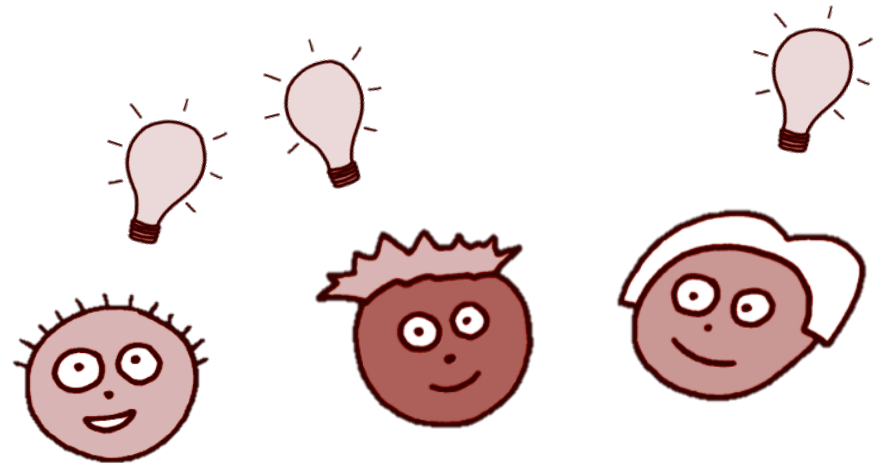
Het enige “ding” dat capabel is om effectief met complexiteit om te gaan is de mens. Wat van belang is in complexiteit is dus, voor zover het gaat om **problemen oplossen**, niet standaardisatie, noch regels, noch structuren, noch processen – al deze zaken werkten goed in het industriële tijdperk en haar saaie markten.

In complexiteit is de vraag niet **hoe** een probleem op te lossen, maar **wie** het kan.

Wat nu van belang is, zijn dus vaardige mensen of **mensen met meesterschap**.

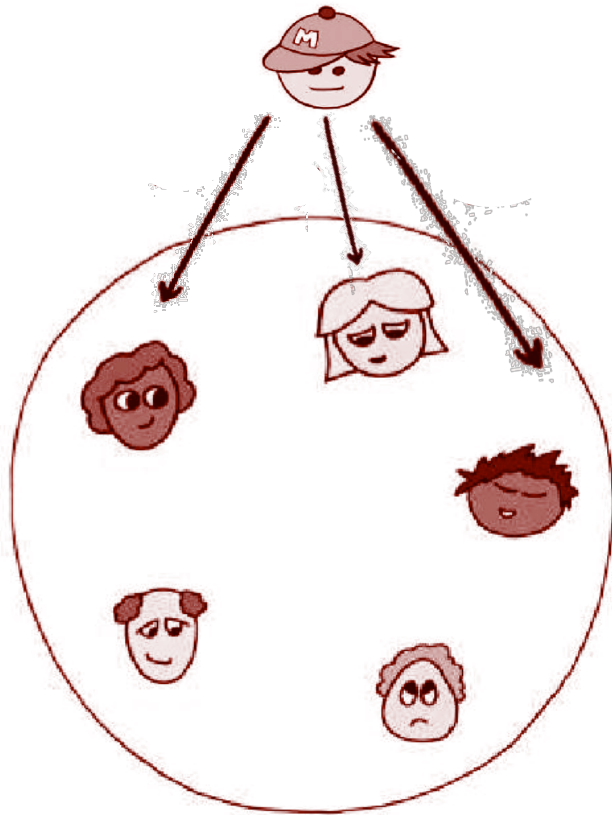
Mensen met ideeën.

Problemen oplossen in een levenloos systeem gaat over instructie. Problemen oplossen in een levend systeem gaat over communicatie.

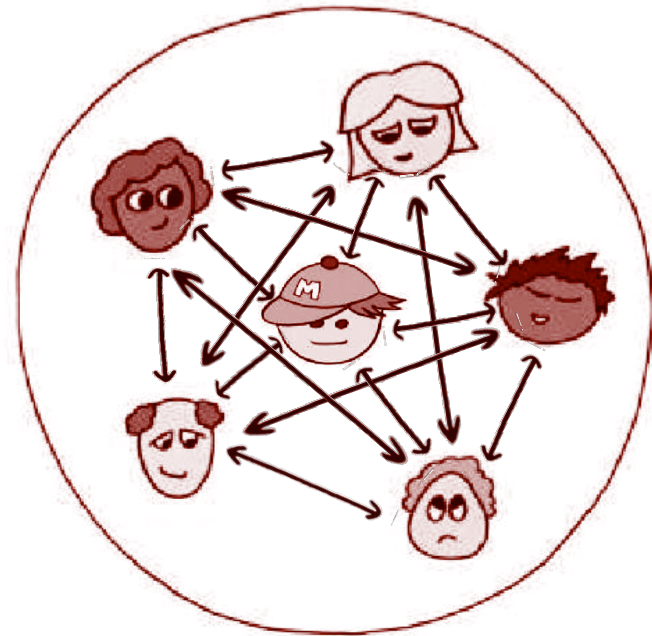


Complexiteit kan niet worden bestuurd of gereduceerd.
Het kan worden geconfronteerd met menselijk meesterschap.

De verbeter paradox: in complexiteit, verbetert het **werken aan afzonderlijke delen niet het geheel**. Het verminkt juist het geheel.



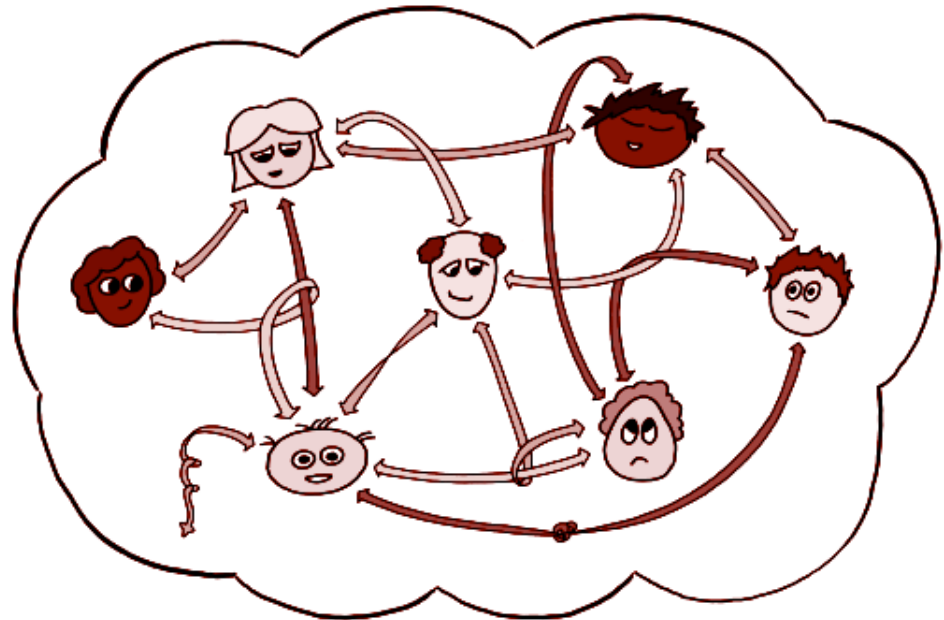
Werken aan individuele delen van het systeem verbetert het functioneren van het geheel niet: omdat in een systeem het niet zozeer gaat om de onderdelen maar hoe ze interacteren en op elkaar passen.



Wat een totaal systeem echt verbetert is niet het werken aan de onderdelen, maar aan de interacties tussen de onderdelen. Men mag dit gedrag "leiderschap" noemen.

Systemen worden niet verbeterd door aan de delen te knutselen maar door te werken aan hun interacties.

Deel 2. Mensen en werk



Menselijk instinct aan het werk: McGregor's kritische onderscheiding. Vraag jezelf af: welke theorie beschrijft mij, en de mensen om me heen?



Theorie X

Mensen hebben een hekel aan werk, vinden het saai, en proberen het te mijden

Mensen moeten gedwongen of overgehaald worden om de juiste dingen te doen

Mensen worden liever gestuurd dan dat ze verantwoordelijkheid nemen, (wat ze vermijden)

Mensen worden hoofdzakelijk door geld gemotiveerd en angst voor baan zekerheid

De meeste mensen hebben weinig creativiteit— behalve als het aankomt om onder regels uit te komen

Gedrag

Richting

Verantwoordelijkheid

Motivatie

Creativiteit

Theorie Y

Mensen willen werken en willen er aan bijdragen. Onder de juiste condities, kunnen ze het zelfs fijn vinden.

Mensen sturen zichzelf naar een doel dat ze accepteren

Mensen zoeken en accepteren verantwoordelijkheid, onder de juiste condities

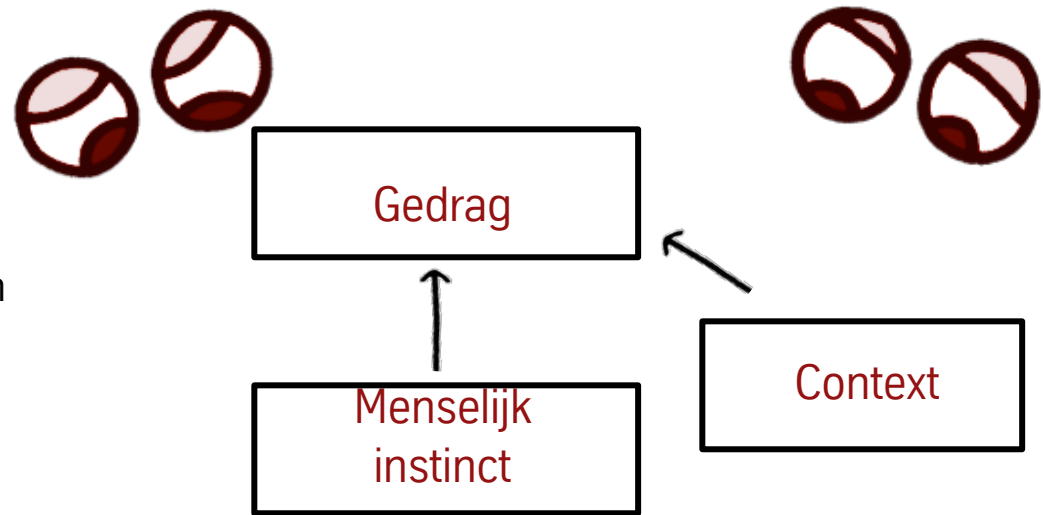
Onder de juiste condities, zijn mensen gemotiveerd door de wens om hun eigen potentie te realiseren

Creativiteit en vindingrijkheid zijn breed gedistribueerd en zwaar onderbenut



Menselijk instinct aan het werk: McGregor's kritische onderscheiding

Gevraagd welke theorie over menselijk gedrag – X of Y – ons beschrijft, weet iedereen onmiddellijk: “Ik ben een Theorie Y type persoon!”. Als deze vraag over anderen wordt gesteld, is het antwoord meestal niet zo helder. Hebben we niet allemaal vaak Theorie X mensen meegemaakt in ons leven? Op het werk? In onze organisaties?



Douglas McGregor, maakte in zijn originele werk van 1960, onderscheid tussen twee beelden van menselijk gedrag, waarvan er slechts één “waar” is, voor zover deze voldoet aan wetenschap en beschikbare theorie. De andere, **Theorie X, is niets meer dan een vooringenomenheid die we ten opzichte van anderen hebben**. Er zijn twee redenen waarom deze theorie, behalve dat het een bijgeloof is, gemeengoed is. Allereerst reflecteert dit het ingeburgerde denken van ons pre-democratische verleden. Ten tweede, als we andermans gedrag observeren, neigen we conclusies te trekken over hun menselijke instinct – daarbij vaak gedragsvormende context ontkennend.

Dit is belangrijk. Omdat aannames in onze hersenen over anderen ons gedrag mede bepalen, en de manier waarop we organisaties neigen te ontwerpen en bedrijfsvoeren: als je gelooft in het bestaan van Theorie X mensen, dan zullen command & control organisatieontwerpen er een gevolg van worden. Om complexiteits-robuste organisaties te bouwen, is een gedeeld beeld van menselijk instinct nodig.

De essentie van **motivatie** en waarom leiders niet kunnen motiveren

Mensen worden gedreven door motieven. Het is veilig te stellen dat iedereen allerlei soorten **motieven** heeft, tot op zekere hoogte. Iedereen is dus een “dragen van motieven” of “intrinsiek gemotiveerd”. De **specifieke niveaus of de dominantie** van verschillende motieven verschilt echter veel van individu tot individu.

Wat dit betekent voor organisaties, of werkgevers, is: ze kunnen niet motiveren.

Omdat motivatie *is*. Het belangrijkste dat organisaties kunnen doen om performance te stimuleren is het faciliteren van verbindingen tussen individuen en de organisatie, door middel van doelstellingen en werk.

We noemen het fenomeen, als een individu zichzelf vrijwillig aan werk en een organisatie bindt, **verbondenheid**.

Helaas is het geloof in de mythe van motiverend leiderschap nog steeds breeds verspreid. De waarheid is: leiders kunnen vanwege de intrinsieke natuur van motivatie alleen maar demotiveren.

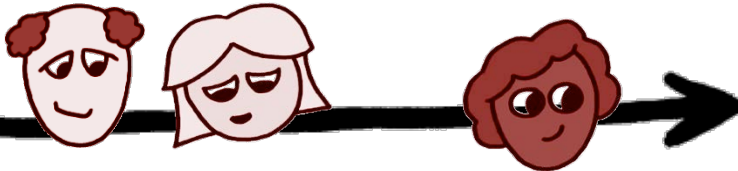


Besef van gedragsmatig onderscheid: Mensen en **voorkeuren**

Het gedrag van een individu wordt sterk beïnvloed door **voorkeuren**. Het concept van “voorkeuren” werd door Carl G. Jung geïntroduceerd in zijn baanbrekende werk “Psychologische Types”.

Introvert

Extrovert



Denken

Voelen



Waarnemen

Intuïtie



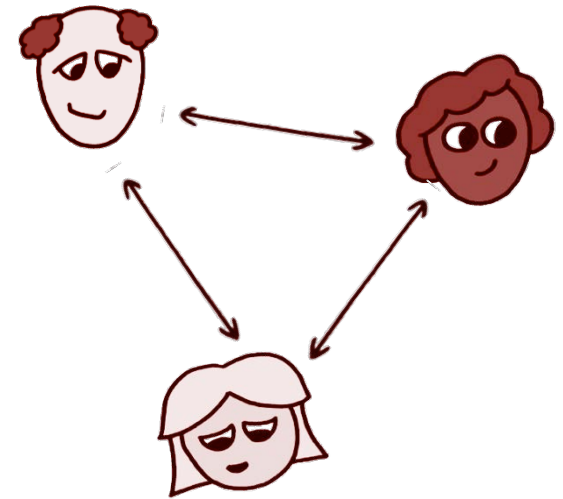
Houding. Jung differentieerde types eerst volgens hun algemene houding: Houding beschrijft hoe mensen meer reageren op externe dan interne ervaringen.

Besluitvormende “functies”. ‘Koppige’ individuen, nemen liefst besluiten door dingen rationeel door te denken met de ‘denken functie’. ‘Hart’ individuen hebben voorkeur om besluiten te evalueren en subjectief te nemen met de ‘voelen functie’.

Waarnemende “functies”. We zien de wereld als een combinatie van ‘waarnemen’ om de waarnemingsdetails vast te leggen, en ‘intuïtie’ om patronen te zien, verbindingen te leggen en betekenis te interpreteren.

Gebruik maken van onderscheidend vermogen om met complexiteit om te gaan

Er is een **grote variëteit aan gedrag** binnen de drie voorkeurs categorieën, afhankelijk van iemands positie op elk van de drie bipolaire schalen. De meerderheid zal hier niet extreem in zijn, en een hechte balans tonen – waardoor ze moeilijker vast te stellen zijn. Elke persoon heeft de mogelijkheid om elke kant van de bipolaire schalen toe te passen, alhoewel we allemaal – meestal – meer voorkeur voor de ene dan de andere kant hebben. Als mensen met verschillende voorkeuren samenwerken, **kunnen zij elkaar complementeren**.



In complexiteit, kan onderscheid in motivaties en voorkeuren een asset zijn – of passief aanwezig zijn.

Individuele competentie vs. collectieve competentie

“We hebben geleerd dat individuele expertise onderscheid in high performers onvoldoende mogelijk maakte.

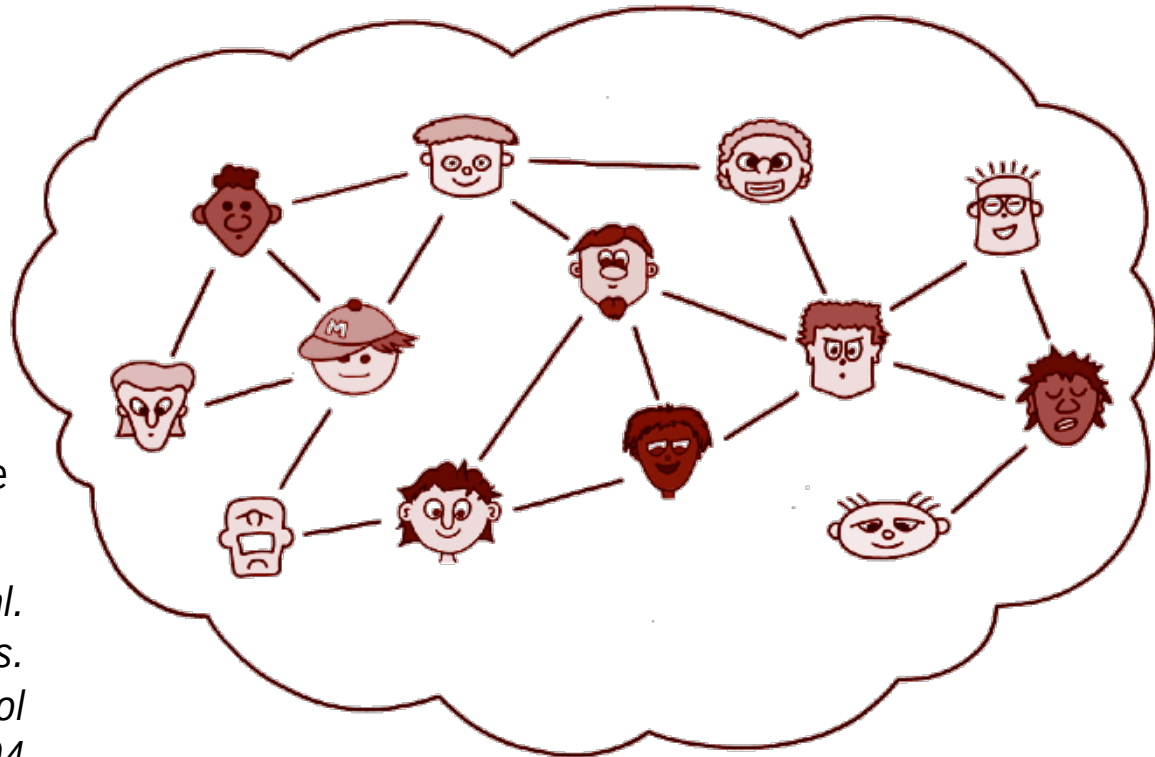
Grotere en meer gediversifieerde persoonlijke netwerken maakte wel onderscheid in high performers.”

“Ingenieurs zullen ruwweg vijfmaal eerder naar een persoon gaan voor informatie dan naar een onpersoonlijke bron zoals een database.”

Cross, Rob et.al.

The Hidden Power of Social Networks.

Boston: Harvard Business School Press, 2004



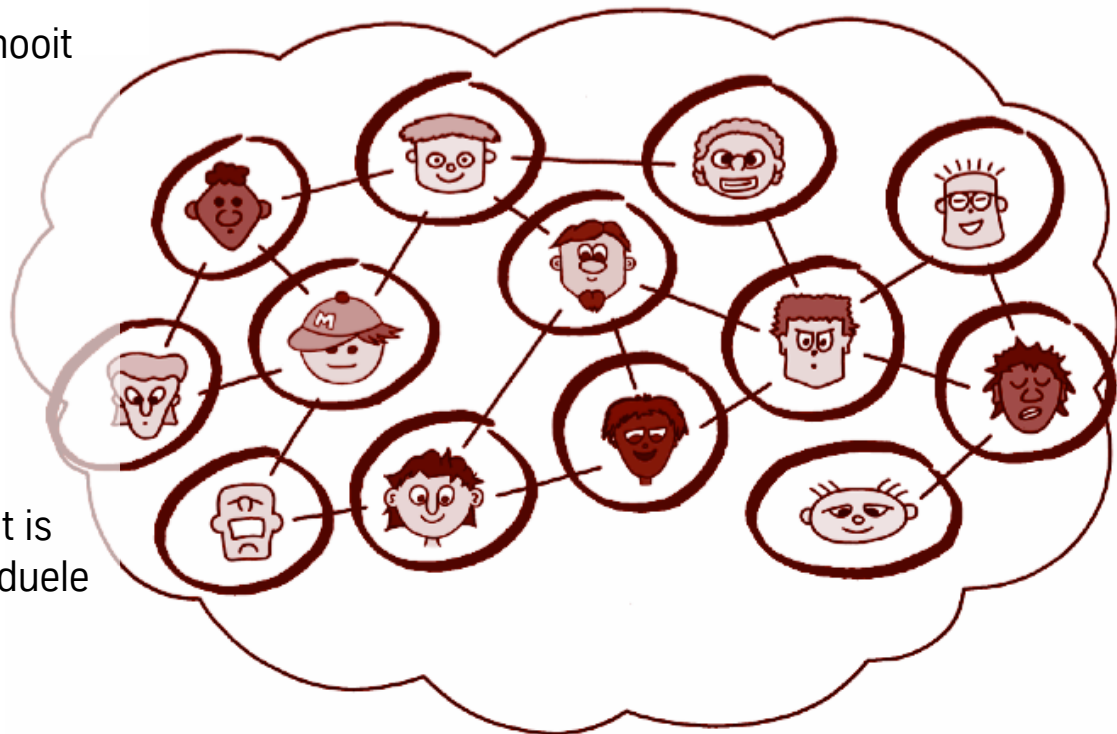
De meeste organisaties hebben obsessies met individuele performance. Maar **individuele performance is in werkelijkheid een mythe.**

Individuele performance is niet alleen maar overdreven. Het bestaat gewoon niet, in organisaties.

Waarom? Omdat waarde, of resultaten, nooit het gevolg zijn van een individuele actie, maar van interactie **tussen verschillende individuen, of binnen teams**. Een sales medewerker doet slechts een deel van de verkoop – de andere delen worden gedaan door mensen die zichzelf back-office, productie, inkoop, accountants en HR professionals kunnen noemen.

Omdat onderlinge afhankelijkheid een feit is in organisaties, leidt de poging om individuele doelen te bepalen, of om individuele performance te meten, tot bedrog.

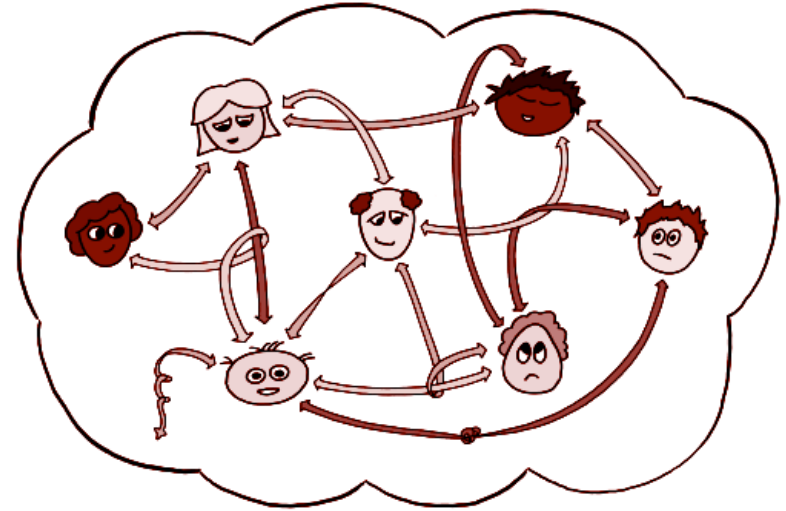
Taxaties van individuele performance kunnen alleen maar een geestdodend en ontmoedigend effect op mensen hebben en teamgeest beschadigen.



Mensen communiceren en verbinden op allerhande manieren. Over communicatie “archetypes”

- Bruggenbouwers** verzamelen en distribueren informatie
- Regelaars** besturen informatie flow zorgvuldig
- Observers** kunnen mensen goed observeren

Karen Stephenson, *Quantum Theory of Trust*.
Harlow: Pearson Education Ltd, 2005



- Verbinders** wisselen informatie uit met veel mensen
- Experts** investeren meer tijd in mensen
- Verkopers** meesters in interpersoonlijke communicatie

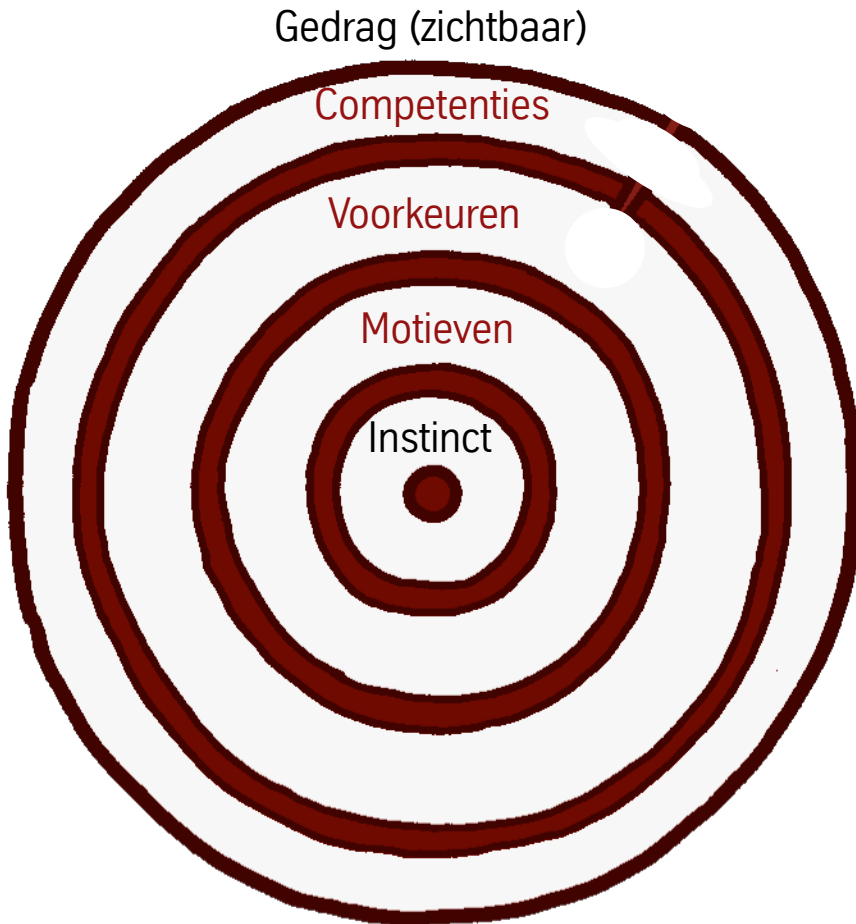
Malcolm Gladwell, *The Tipping Point*.
Boston: Back Bay Books, 2002

Het is niet van belang welke van deze concepten “waar” of “beter” is:

Er is potentieel in het toepassen van sociale patronen en deze verschillende manieren van acteren.

Maak er gebruik van, of mijd ze indien nodig

Wat is het dat mensen complex maakt: alles kunnen verbinden



Het **gedrag van een individu wordt gevormd door motieven, voorkeuren en competenties.**

Motieven als persoonlijke kenmerken zijn behoorlijk stabiel – ze omschrijven hoe belangrijk bepaalde doelen voor het individu zijn.

In contrast daarmee, kunnen voorkeuren zich deels ontwikkelen – afhankelijk van omgeving, uitdagingen en persoonlijke doelen.

De combinatie van motieven en voorkeuren beïnvloeden onze interesse om bepaalde competenties te verkrijgen: er zijn vermogens die aanwezig zijn of aangeleerd kunnen worden.

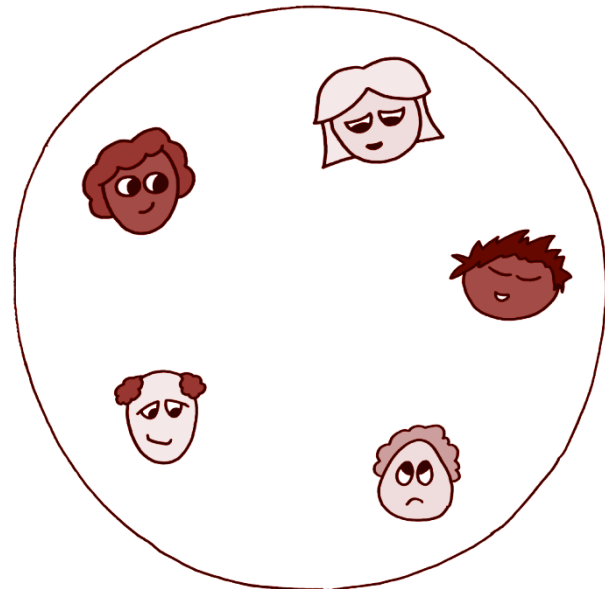
Competenties zijn dus direct gerelateerd aan **leren**.

Zoals we zagen, is alleen gedrag eenvoudig te observeren. Het is nog steeds erg makkelijk om de competenties van een individu te beschrijven. Met een klein beetje meer moeite, kunnen voorkeuren worden beschreven en verbonden. Duidelijke identificatie van iemands motieven vereist wat meer moeite en een meer delicate benadering.

Menselijk gedrag kan niet worden geobserveerd: het is een kwestie van veroordeling, of onderdeel van onze social theorieën. Probleem is: observeren van gedrag misleidt ons om competenties, motieven of zelfs instinct van anderen te be- of veroordelen. Organiseren voor complexiteit vereist meer reflectie!

Deel 3.

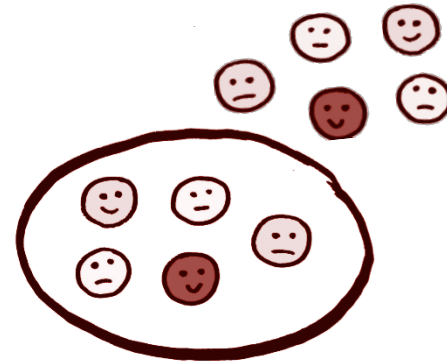
Zelf-organiserende teams en de netwerk organisatie: Van oude ontwerp principes naar nieuwe en betere



Teams formeren

“Het idee van “**clusteren**”: een groep items wordt beschouwd als een enkelvoudige “cluster”. De reikwijdte van de cluster is net als het membraan van een cel of als een nationale grens. Het zorgt voor een separate identiteit voor wat binnen de cluster zit. Afhankelijk van de context, kan men de interne structuur van de cluster negeren of in acht nemen.”

Hofstadter, Douglas. Gödel, Escher, Bach. New York: Basic Books, 1979

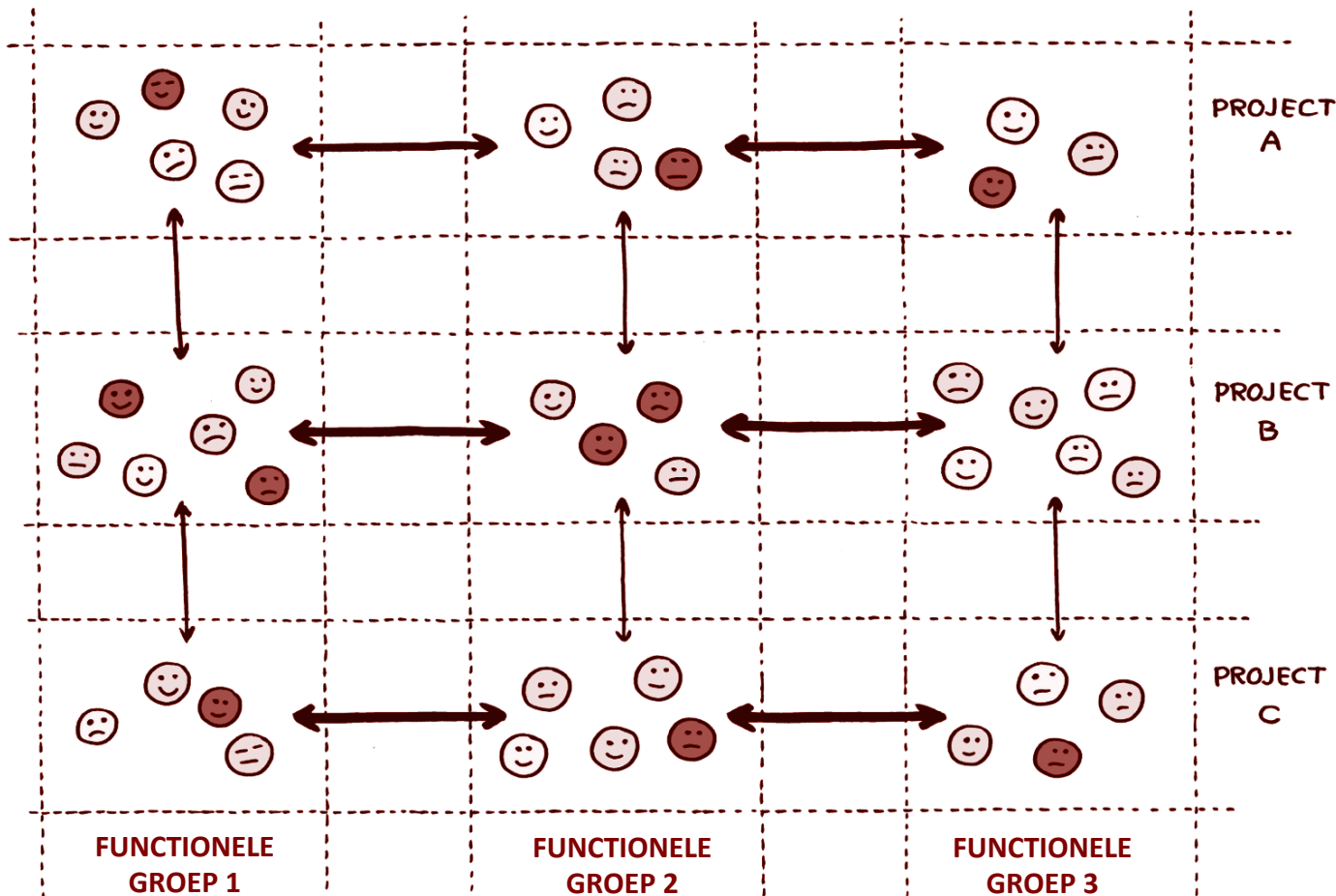


We noemen een individuele deelnemer een **cel**, en haar grenzen het **cel membraan**.

We noemen de verzameling cellen (het systeem), een **cel-structuur netwerk**.

We noemen de grens van het systeem of membraan het **gebied van activiteit**.

Organiseren van het werk: Gebruikelijke manieren van team segmentering – en waar het verschil ligt



Ontwerp principe "Beta":

Teams gaan over functiegrenzen of zijn functioneel geïntegreerd.

“Diverse individuen zijn verbonden en werken samen” – individuen welke aan elkaar commitment gegeven om *samen* een gemeenschappelijk doel te bereiken

Ontwerp principe "Alpha":

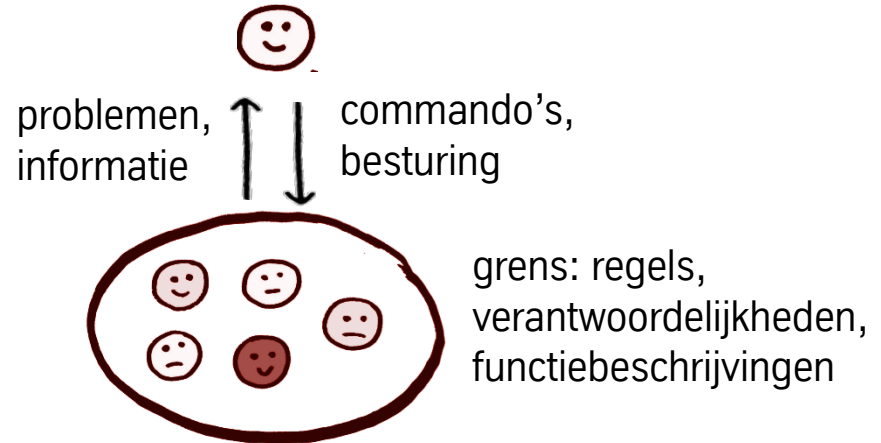
Groepen zijn uni-functioneel of functioneel verdeeld.

“Vergelijkbare individuen werken naast elkaar, parallel”, uiteindelijk concurrerend tegen elkaar

Top-down command & control versus zelforganisatie

Ontwerp principe "Alpha":

Besturing met bazen. Informatie stroomt naar boven, commando's stromen naar beneden. Top-down besluitvorming. Toepassing van regels voor insluiting.



Ontwerp principe "Beta":

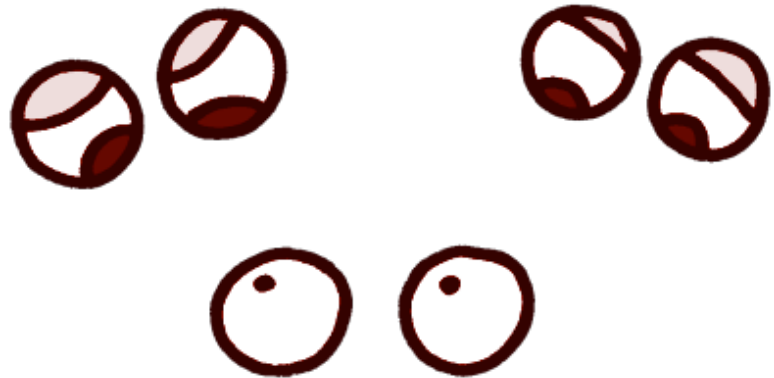
Zelf-besturing binnen het team. Besturing op basis van sociale druk uit het team en transparantie. Principes en gedeelde verantwoordelijkheid.



Zelforganisatie is niet de "juiste" term: beter is: sociaal gebonden marktorganisatie.

Maak gebruik van **sociale druk**

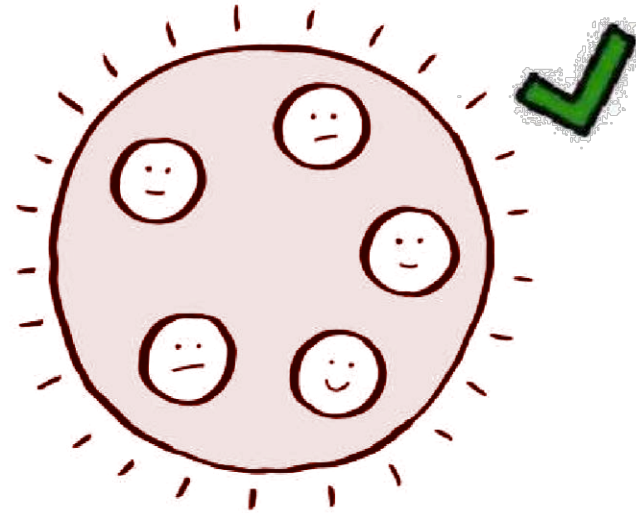
1. Laat mensen zichzelf identificeren met een **kleine groep**.
2. Geef ze **gedeelde verantwoordelijkheid** voor gedeelde doelen.
3. Maak alle informatie open en **transparant** voor het team.
4. Maak performance informatie vergelijkbaar **tussen** teams.



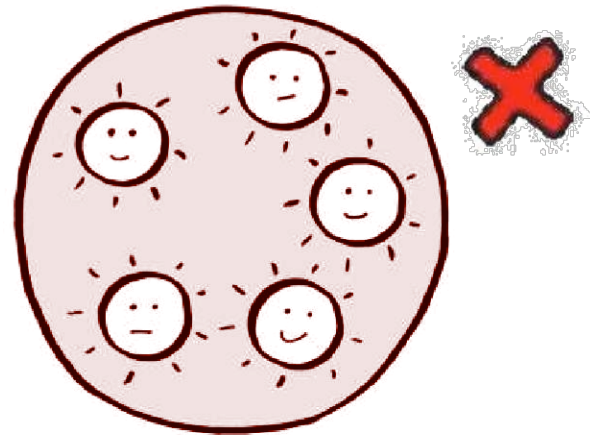
Sociale druk juist toegepast: veel krachtiger dan hiërarchie, geen desastreuze neveneffecten.

Zelforganisatie **moet** op teams gebaseerd zijn

Uiteindelijk gaat het organiseren voor complexiteit en zelforganisatie altijd **over het empoweren van teams...**

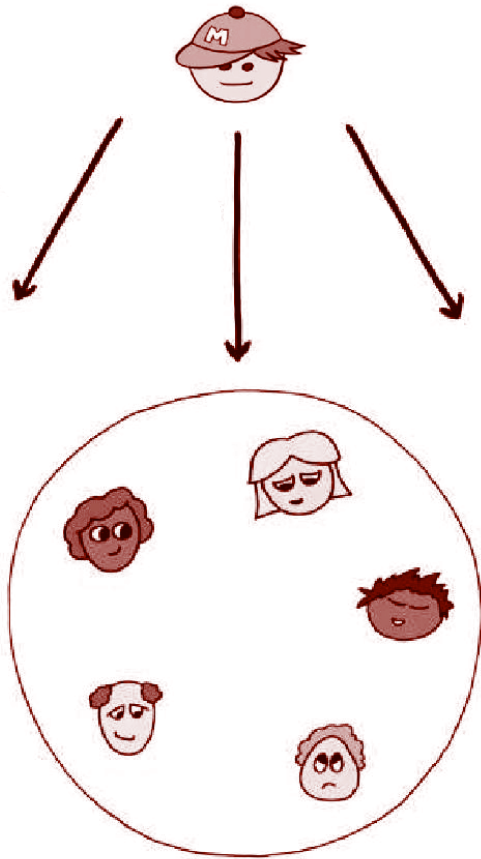


... **niet** over het empoweren van individuen

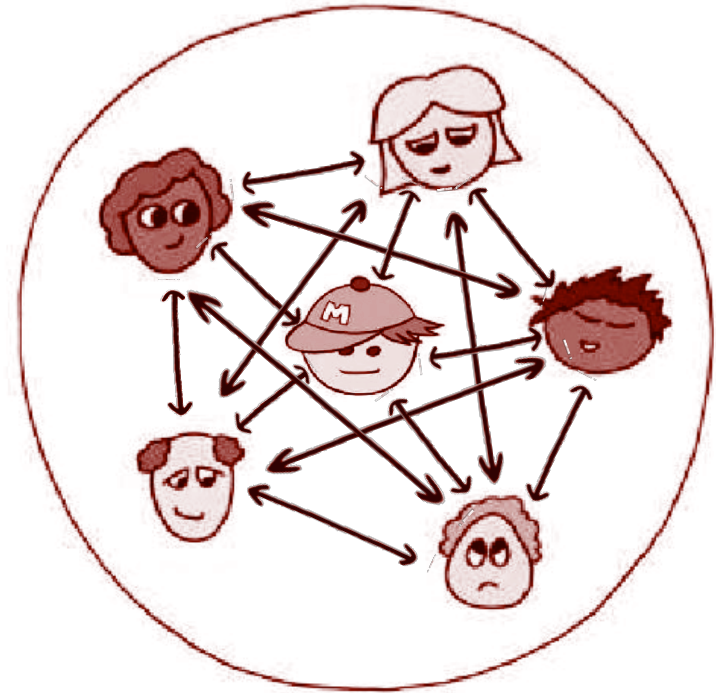


De empowerment beweging van 1990 heeft dit punt gemist.

Een schijnbare paradox: Opgeven van macht en decentraliseren van besluitvorming op teamniveau **verhoogt** juist status



> Lage, of middelmatige performance



> Hoge, of superieure performance

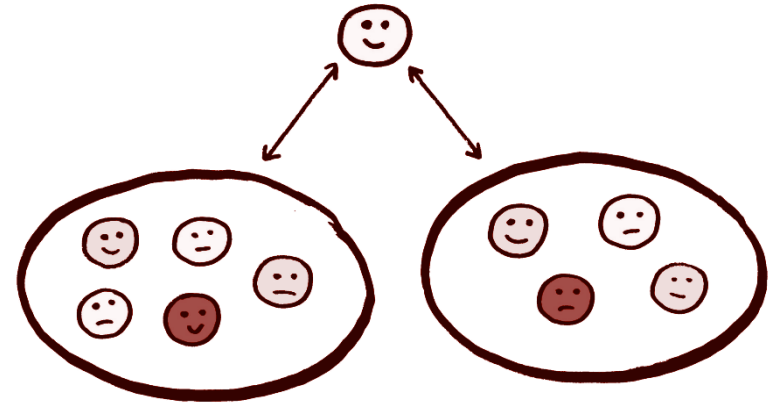
Succes is niet een spel met exacte balans in geven versus nemen.

Communicatie tussen teams

Ontwerp principe "Alpha":

Coördinatie/communicatie middels een manager, meestal gecombineerd met functionele scheiding; taylorisme

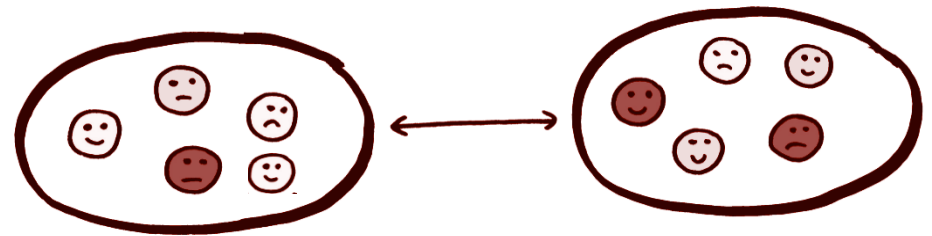
> Voldoet in saaie markten



Ontwerp principe "Beta":

niet middels een manager, maar lateraal

> Superieur in complexe markten



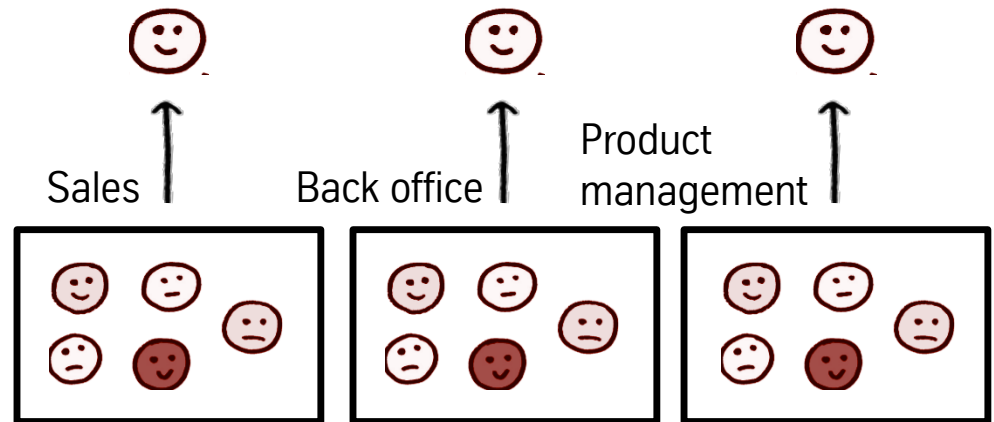
Gecentraliseerde coördinatie is een luxe welke organisaties in complexe markten zich niet kunnen veroorloven.

Het verschil tussen een “afdeling” en een “cluster”

Ontwerp principe "Alpha":

Een afdeling impliceert functionele scheiding en dus het groeperen van functionele specialisten – marketeers bij marketeers, sales mensen bij sales mensen, etc., waardoor het geheel horizontaal gecoördineerd moet worden.

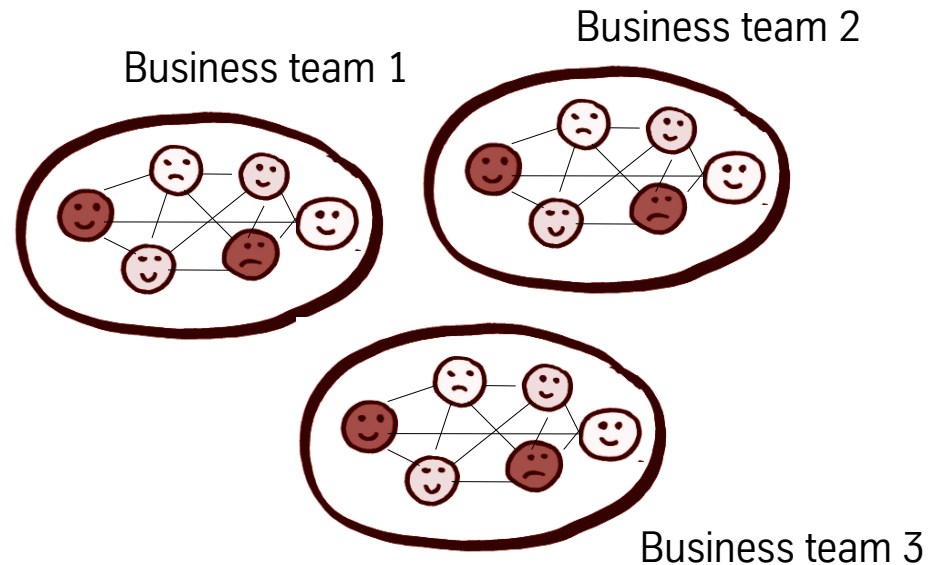
Business processen overstijgen afdelingen. Resultaat: groepen mensen werken parallel en niet in teams



Ontwerp principe "Beta":

Een cluster impliceert functionele integratie, ofwel functioneel geïntegreerde teams. Coördinatie gebeurt lateraal, tussen de teamleden. Business processen lopen binnen de teams.

Resultaat: echte teams die voor- en met elkaar werken

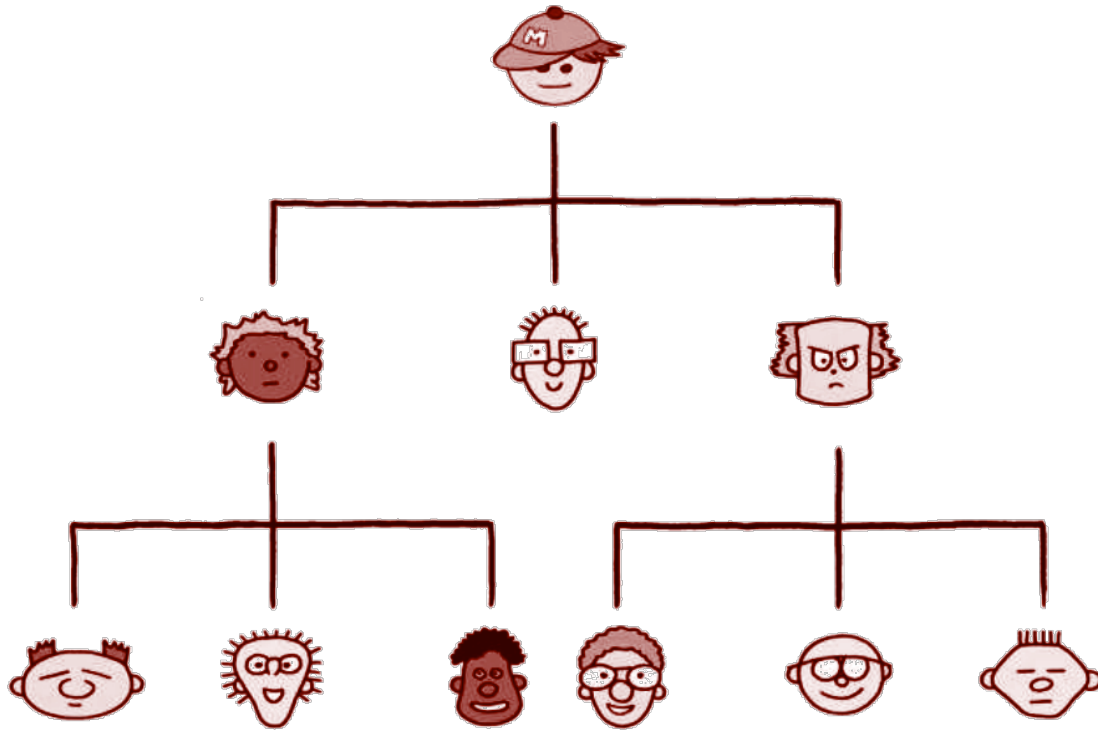


Complexe markten vereisen decentralisatie, gecombineerd met markt-typische coördinatie.

Deel 4.

Organisaties als systemen: Hoe voor complexiteit te ontwerpen

De dominante mindset veranderde in een probleem: Om organisaties als **piramides** voor te stellen is een onverstandige metafoor.



Ontwerp principe "Alpha":

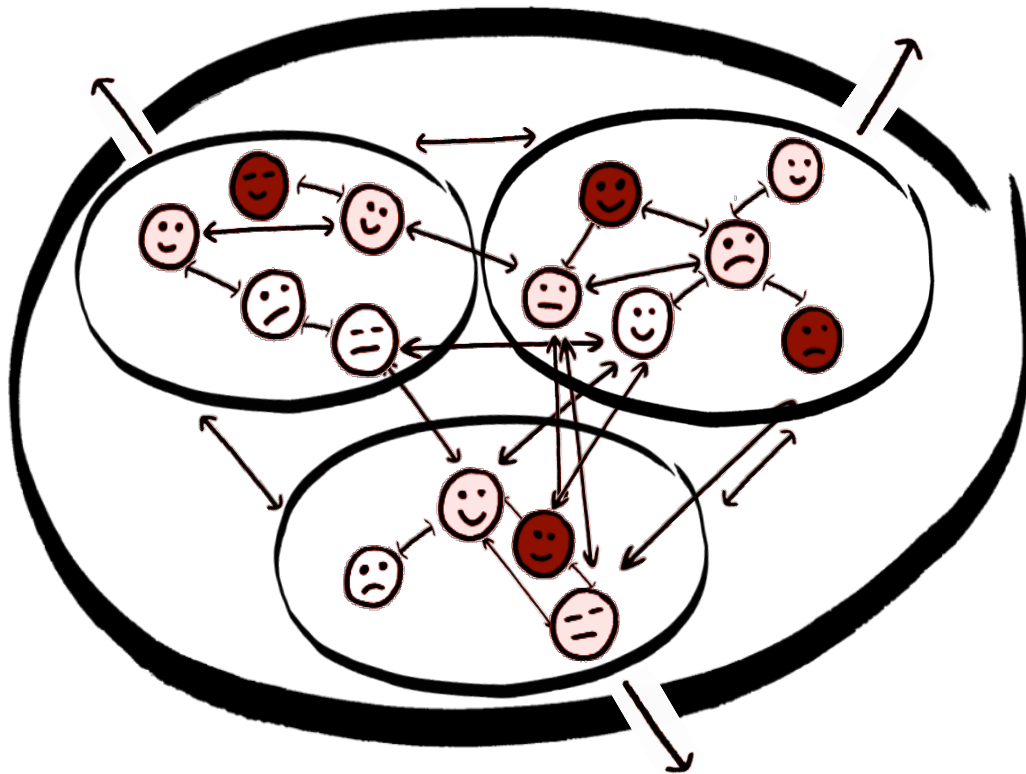
De organisatie als een bureaucratische hiërarchie, bestuurd door managers die altijd in control zijn

Managers die een piramide van "volgers" van bovenaf commanderen/besturen is **niet** een slimme organisatievorm.

De meesten onder ons voelen aan dat, intuïtief: onze ervaring uit de praktijk aantoonde dat het in feite niet werkt.

Dit blijft echter toch de dominante **mindset** in bedrijven, sinds de ontwikkeling van management theorie een eeuw geleden. Als we spreken over "management", bedoelen we doorgaans technieken, hulpmiddelen en modellen bedoeld voor verbetering, optimalisatie, of bestendigen van organisaties als command & control piramides.

Een betere metafoor: de organisatie als een meer-laags **netwerk**



Ontwerp principe "Beta":

De organisatie als een verbonden, levend netwerk, bestuurd door marktkrachten. Niemand bestuurt. Iedereen neemt deel.

Een slimmere en meer bruikbare manier om naar organisaties te kijken is om ze te zien als een **netwerk**. Dit is niet alleen beter wetenschappelijk afgestemd dan de mechanistische "piramide" dogma, maar het is ook veel dichter tegen de werkelijkheid aan, en op meerdere manieren.

Organisaties zijn in feite:

- Netwerken van individuen (middels informele structuur) en
- Netwerken van waarde-toevoegende teams (middels waarde creatie structuren).

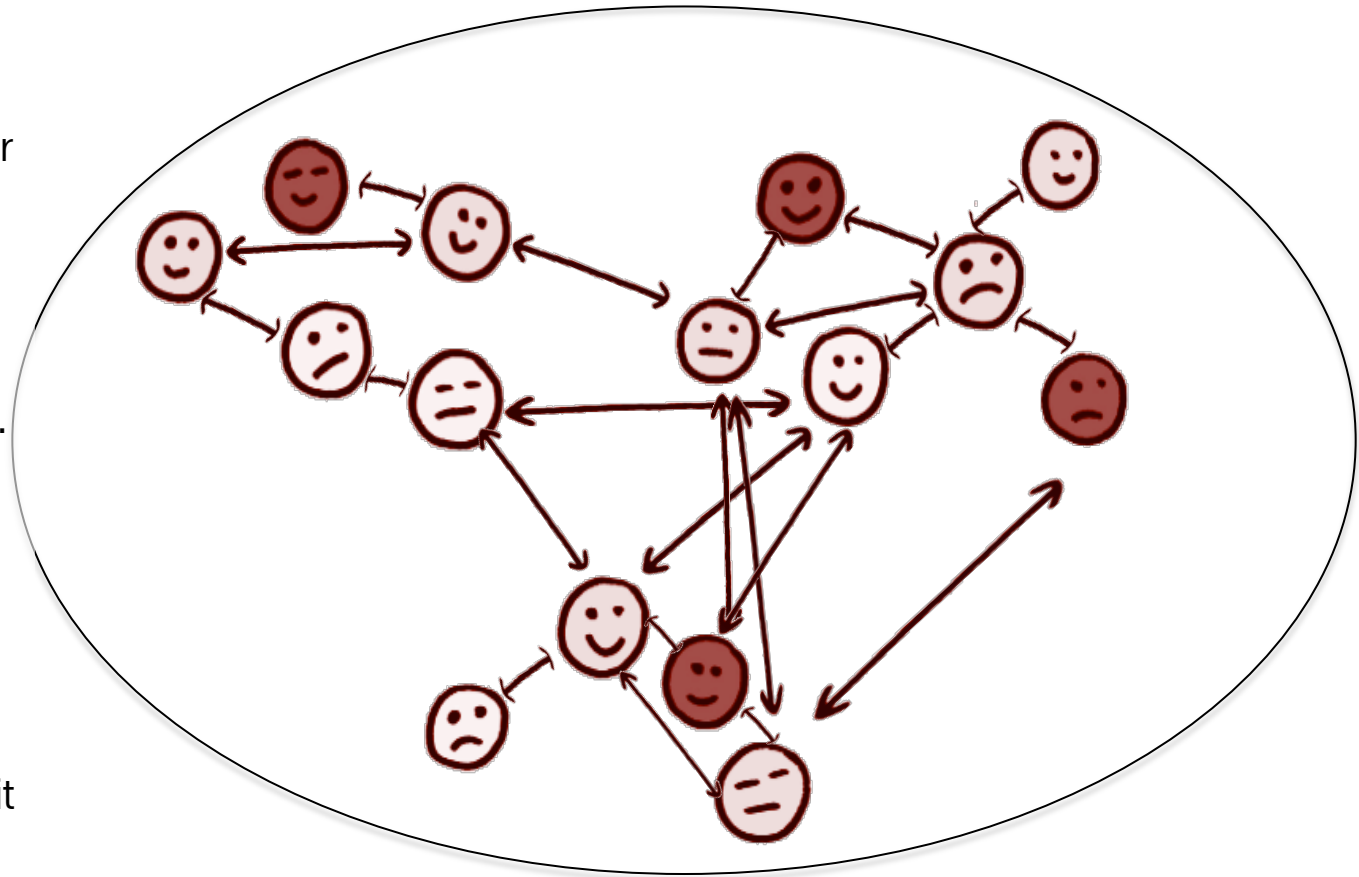
Laten we eens wat dieper op deze concepten in gaan.

De werkplek is onderdeel van een netwerk: De **informele structuur** van een organisatie, gebaseerd op individuele relaties

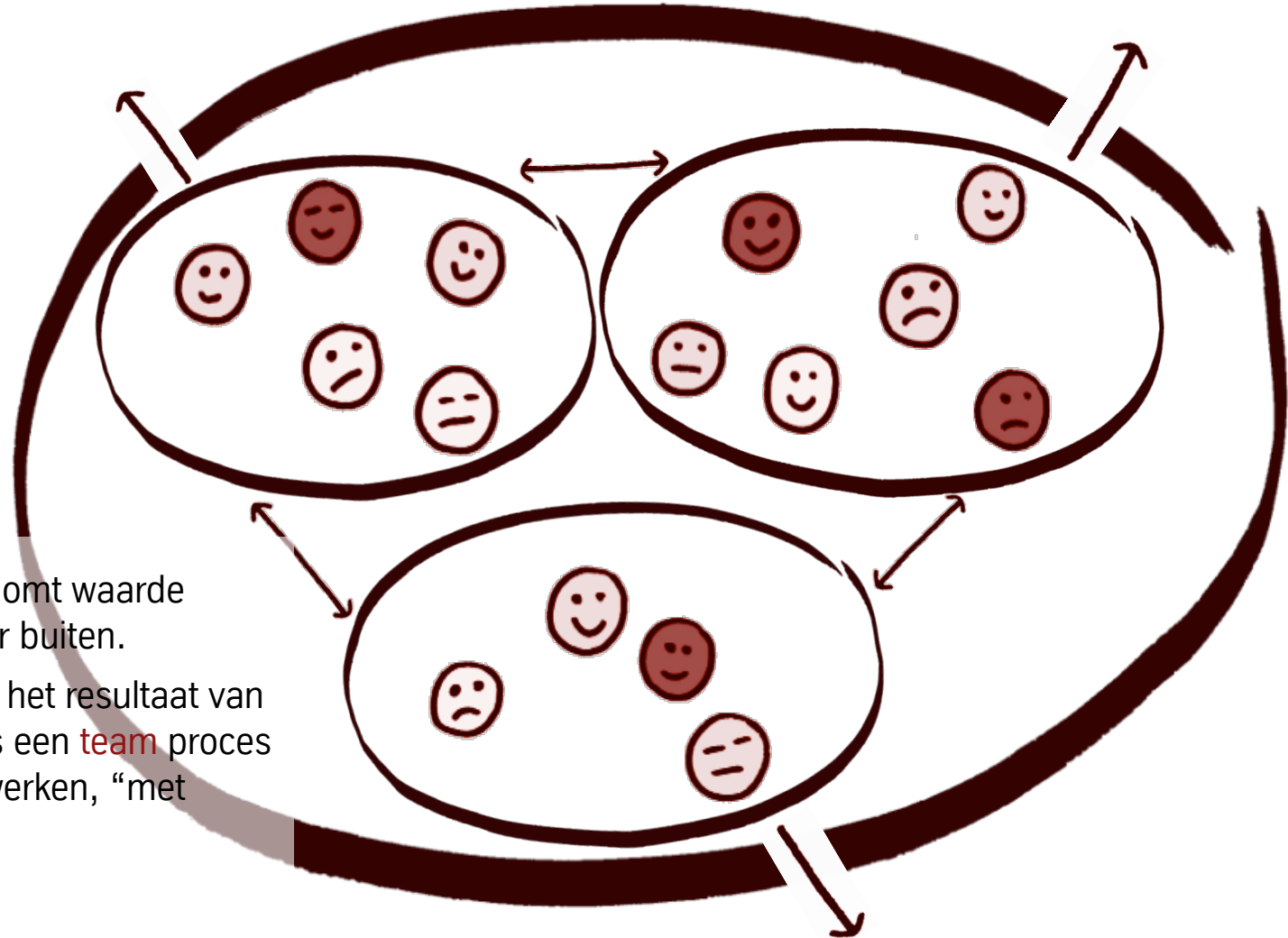
Informele structuren **ontstaan** door menselijke interactie. In elk sociaal netwerk. Informele structuur op zich is noch goed, noch slecht. Het *is* er gewoon.

De meeste **sociale fenomenen** ontstaan uit informele structuur: Roddel. Netwerken. Socialiseren. Politiek. Groepsproces. Partijen, coalities en clans.

Weerstand tegen verandering. Respons op crises. Sociale druk. Solidariteit. Pesten. Enz. Feit is: Informele structuren zijn krachtig.



De werkplek **is** onderdeel van een netwerk: De **waarde creatie structuur** van een organisatie, gebaseerd op team interactie

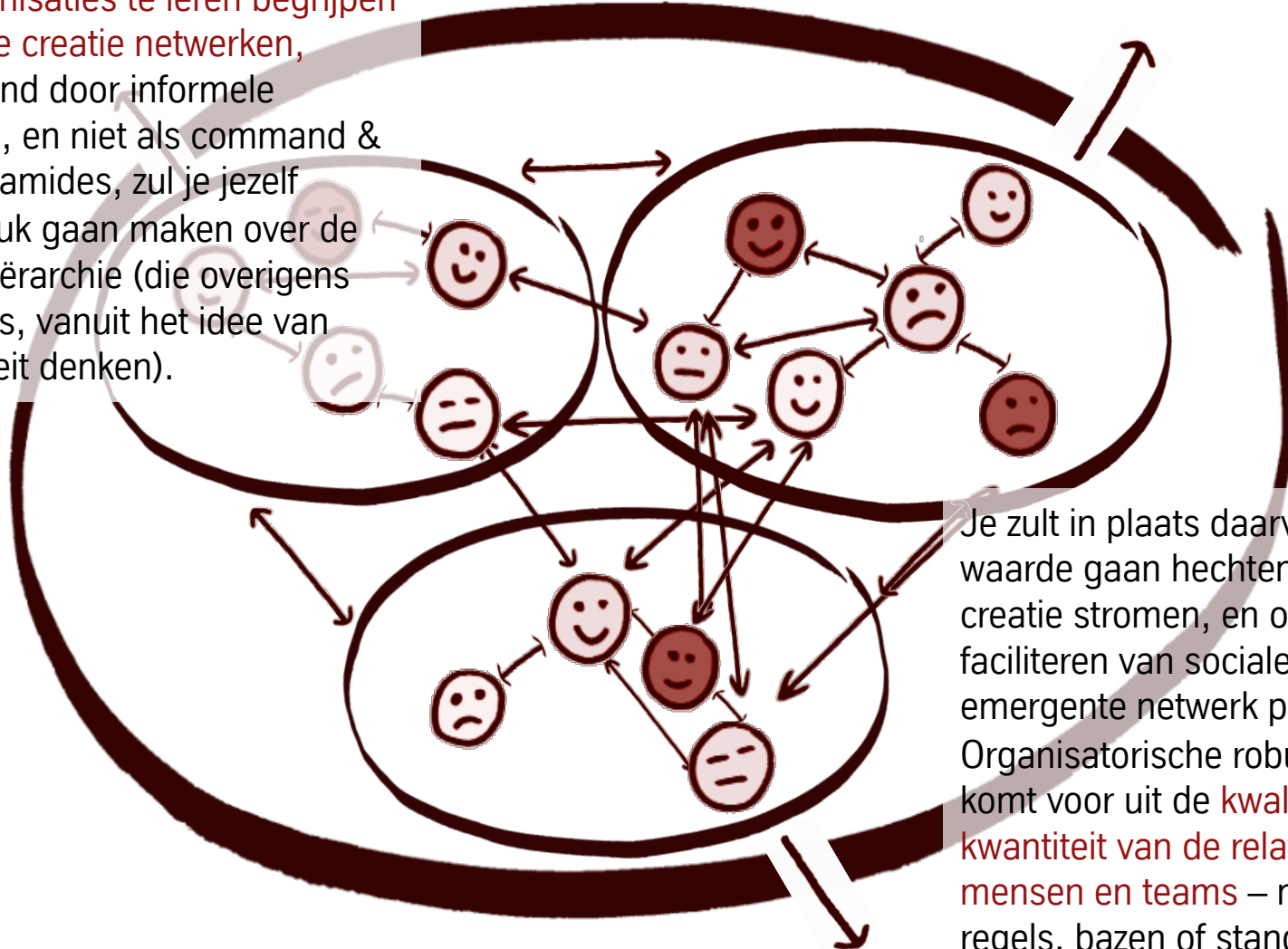


In een organisatie, stroomt waarde creatie van binnen naar buiten.

Waarde creatie is **nooit** het resultaat van individuele actie: Het is een **team** proces van interactief samenwerken, “met elkaar, voor elkaar”.

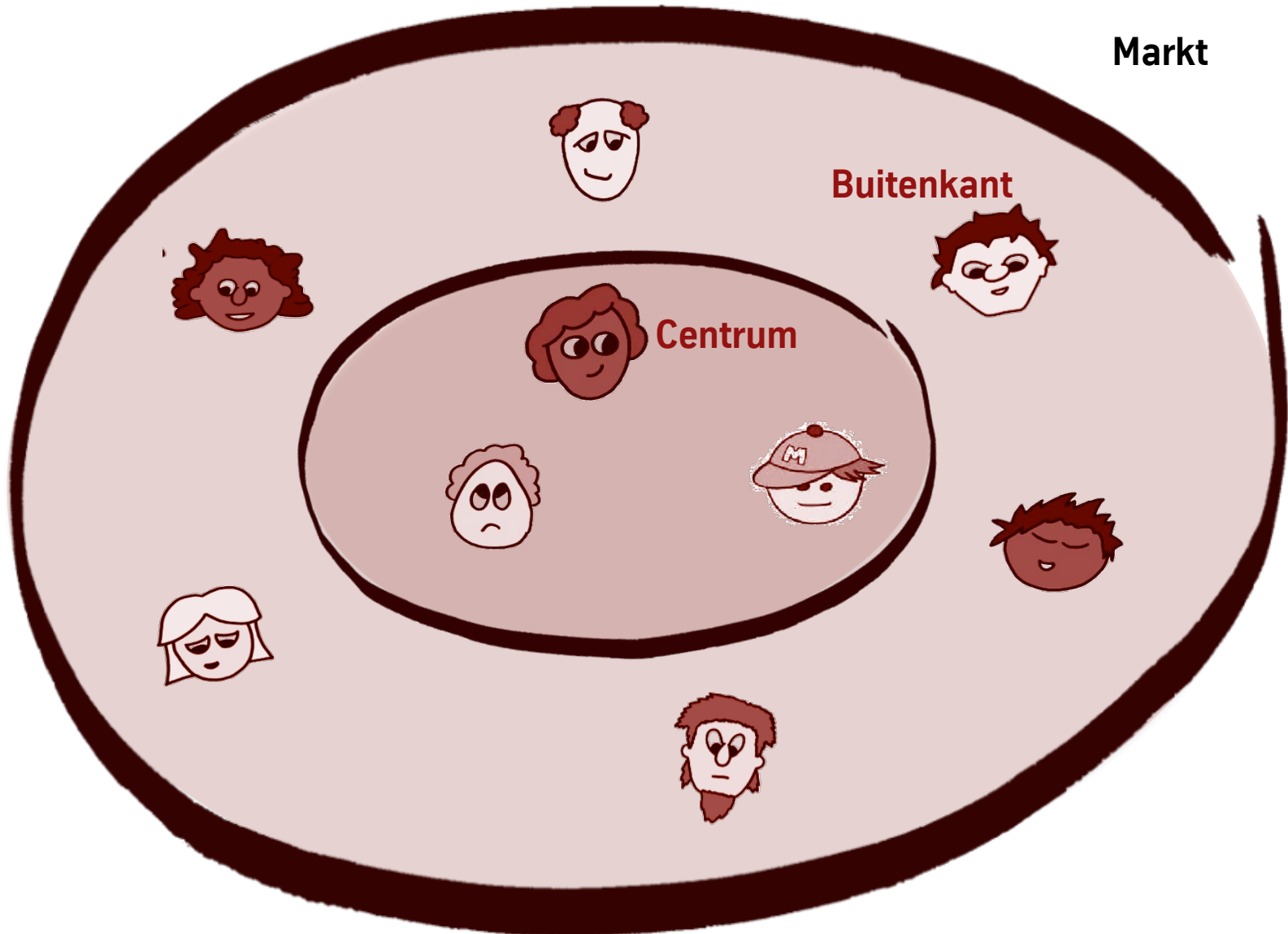
De werkplek is onderdeel van een netwerk: Informeel en waarde creatie structuren samenvoegen

Door organisaties te leren begrijpen als waarde creatie netwerken, ondersteund door informele structuren, en niet als command & control piramides, zul je jezelf minder druk gaan maken over de formele hiërarchie (die overigens “triviaal” is, vanuit het idee van complexiteit denken).

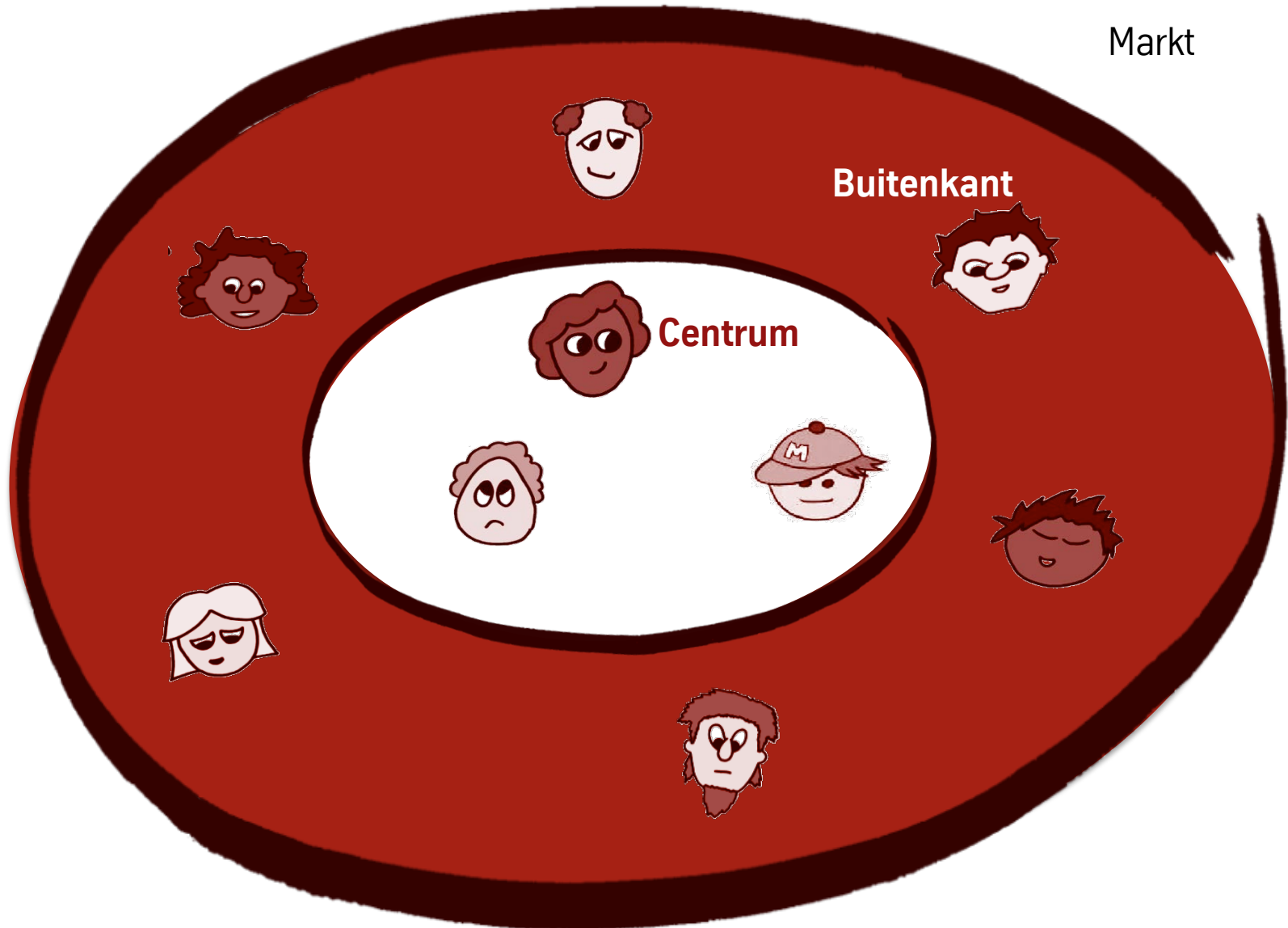


Je zult in plaats daarvan meer waarde gaan hechten aan waarde creatie stromen, en op het faciliteren van sociale druk en emergente netwerk patronen. Organisatorische robuustheid komt voor uit de **kwaliteit en kwantiteit van de relaties tussen mensen en teams** – niet uit regels, bazen of standaarden.

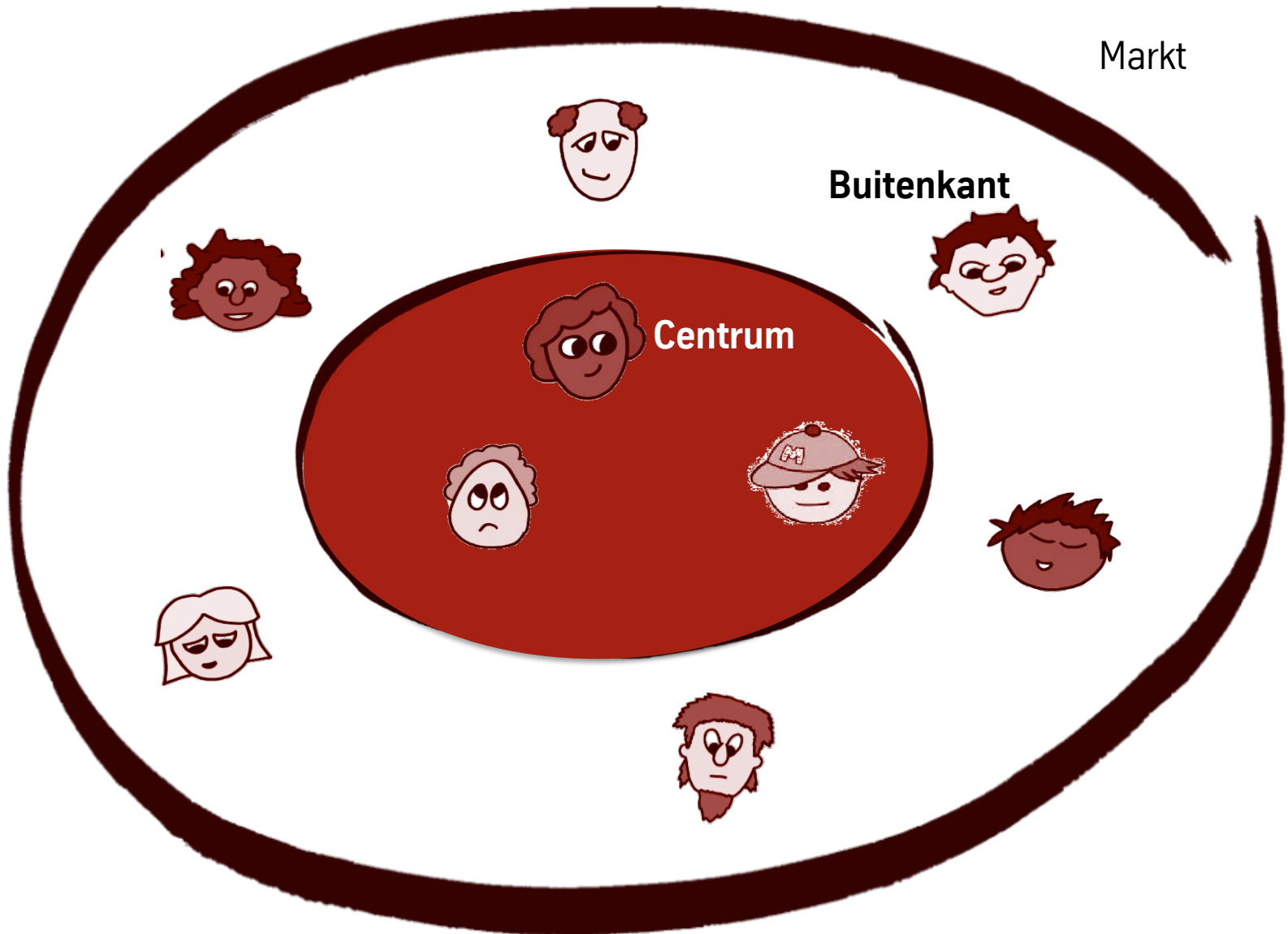
Om een beter begrip te hebben van waarde creatie, is het nuttig om het verschil te begrijpen tussen centrum en buitenkant



De buitenkant: het enige deel van de organisatie met marktcontact



Het centrum: geen direct marktcontact.
De buitenkant isoleert het centrum van de markt.

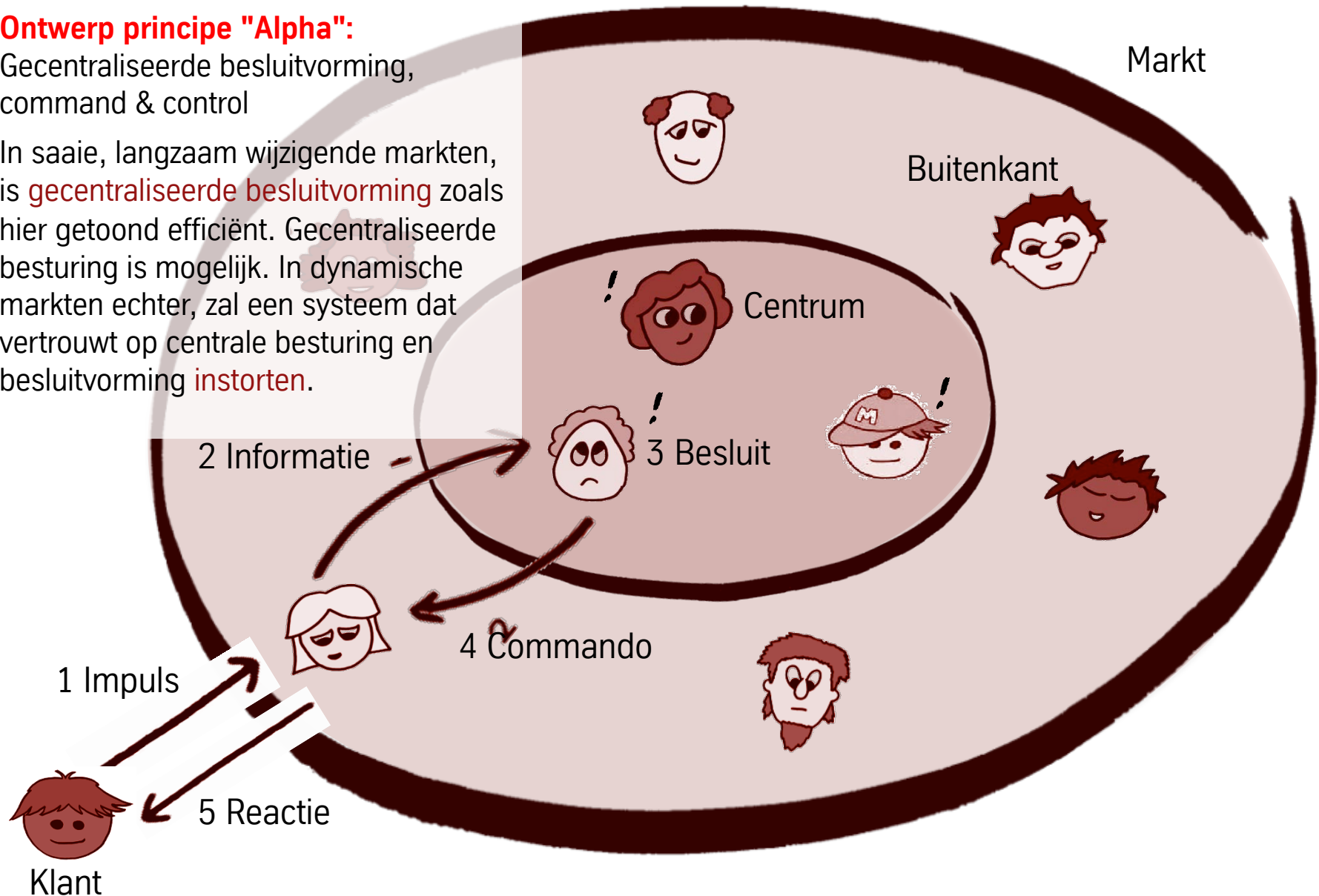


Gecentraliseerde besluitvorming (command & control) in een systeem

Ontwerp principe "Alpha":

Gecentraliseerde besluitvorming,
command & control

In saaie, langzaam wijzigende markten,
is **gecentraliseerde besluitvorming** zoals
hier getoond efficiënt. Gecentraliseerde
besturing is mogelijk. In dynamische
markten echter, zal een systeem dat
vertrouwt op centrale besturing en
besluitvorming **instorten**.

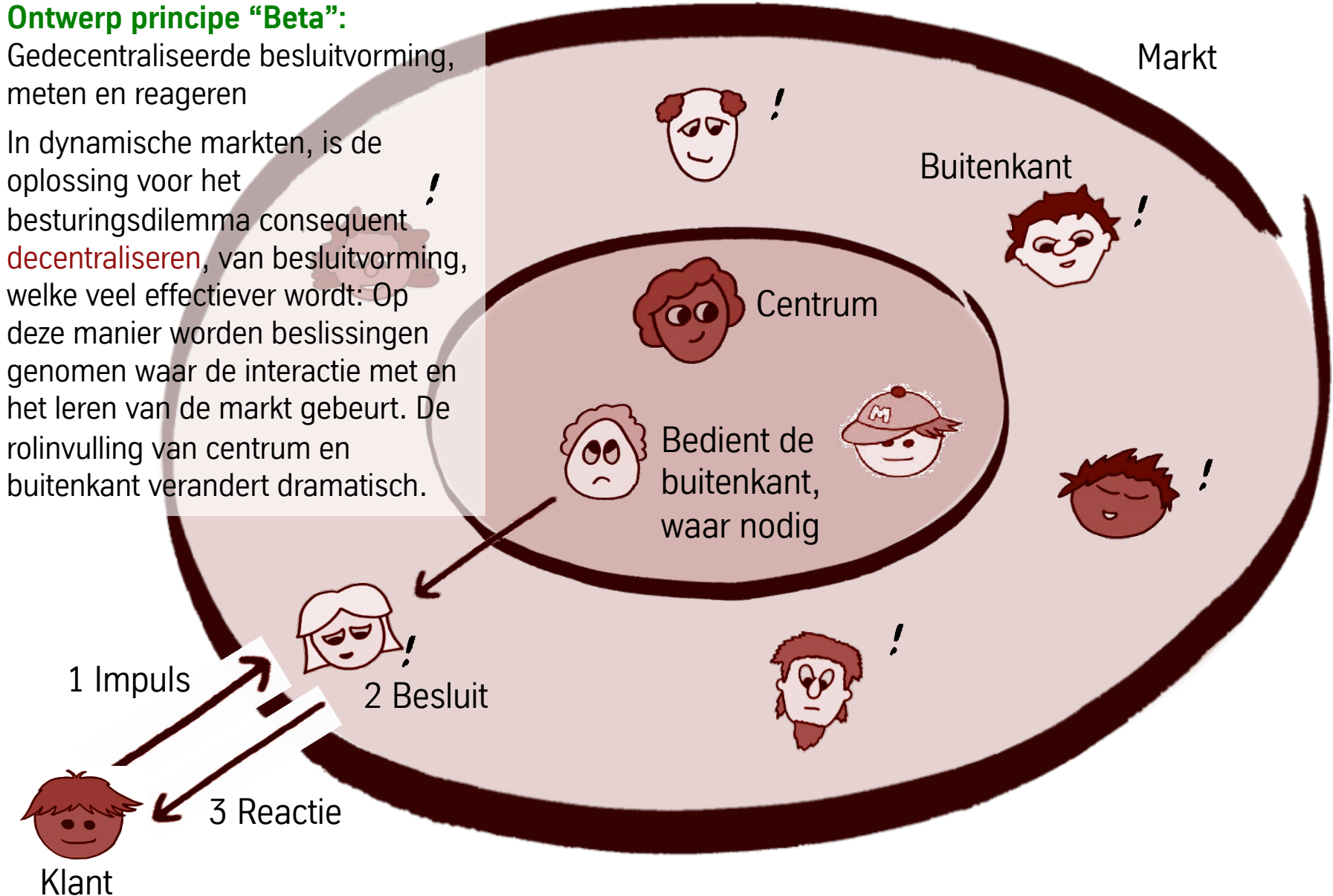


Het complexiteit dilemma oplossen, door **decentralisatie**

Ontwerp principe "Beta":

Gedecentraliseerde besluitvorming, meten en reageren

In dynamische markten, is de oplossing voor het besturingsdilemma consequent **decentraliseren**, van besluitvorming, welke veel effectiever wordt: Op deze manier worden beslissingen genomen waar de interactie met en het leren van de markt gebeurt. De rolinvulling van centrum en buitenkant verandert dramatisch.



Deel 5.

Hoe je organisatie te transformeren naar een complexiteit-robust netwerk en hoe de mindset dominant richting “Beta” te krijgen

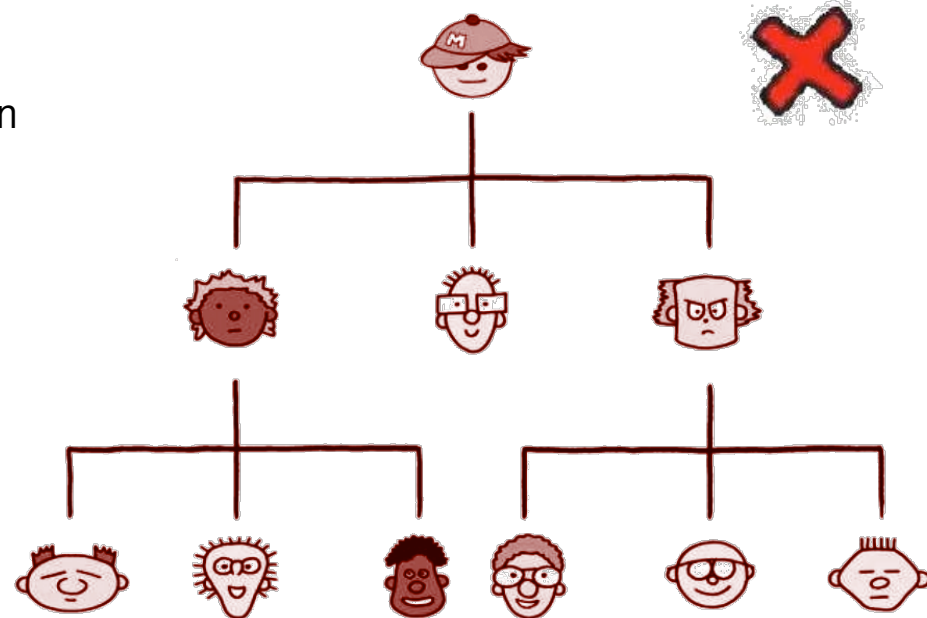
Een organisatie als gedecentraliseerd netwerk ontwerpen

Om je organisatie te veranderen in een gedecentraliseerde structuur, of een nieuwe organisatie als een netwerk op te bouwen, moet je de elementen of bouwblokken van zo'n ontwerp begrijpen.

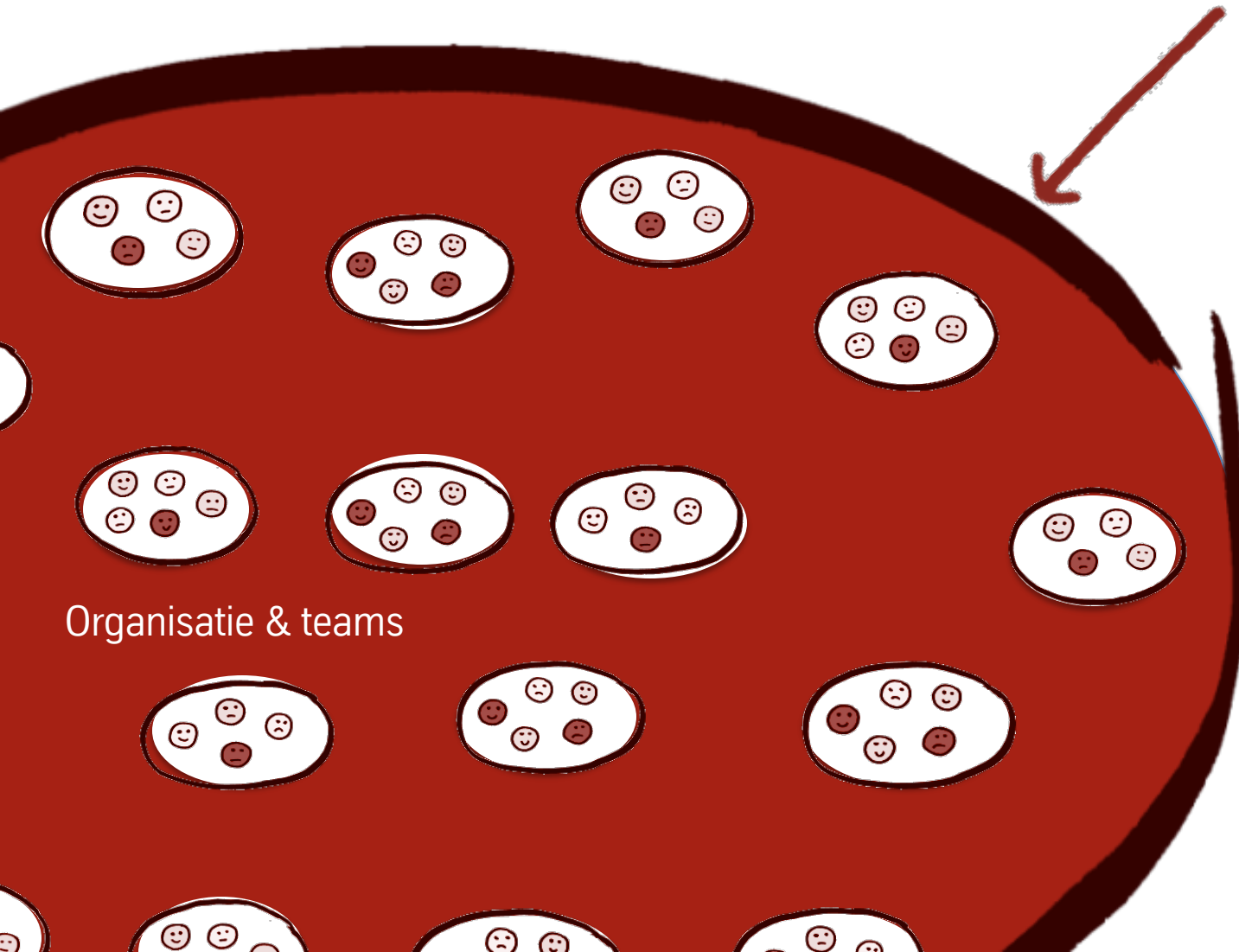
Er zijn vier elementen noodzakelijk:

- een grens, of **rand of activiteit**
- netwerk **clusters** (met een onderscheid tussen centrale en buitenkant gerichte clusters)
- **relaties** tussen netwerk clusters
- **vraag gestuurd** – relaties met de externe markt

Geen lijn structuren. Geen functies. Geen afdelingen. Geen gedeelde diensten. Geen divisies. Geen centraliseerde staven. Dit is een andere, en veel effectievere manier om structuur in complexiteit aan te brengen.



Identiteit en de **rand van activiteit**



Organisatie & teams

Rand van Activiteit

- (gedeelde) Waarden
- Principes
- Positionering
- Rituelen
- Ideeën (memes)
- ...

De rand van activiteit

Markt



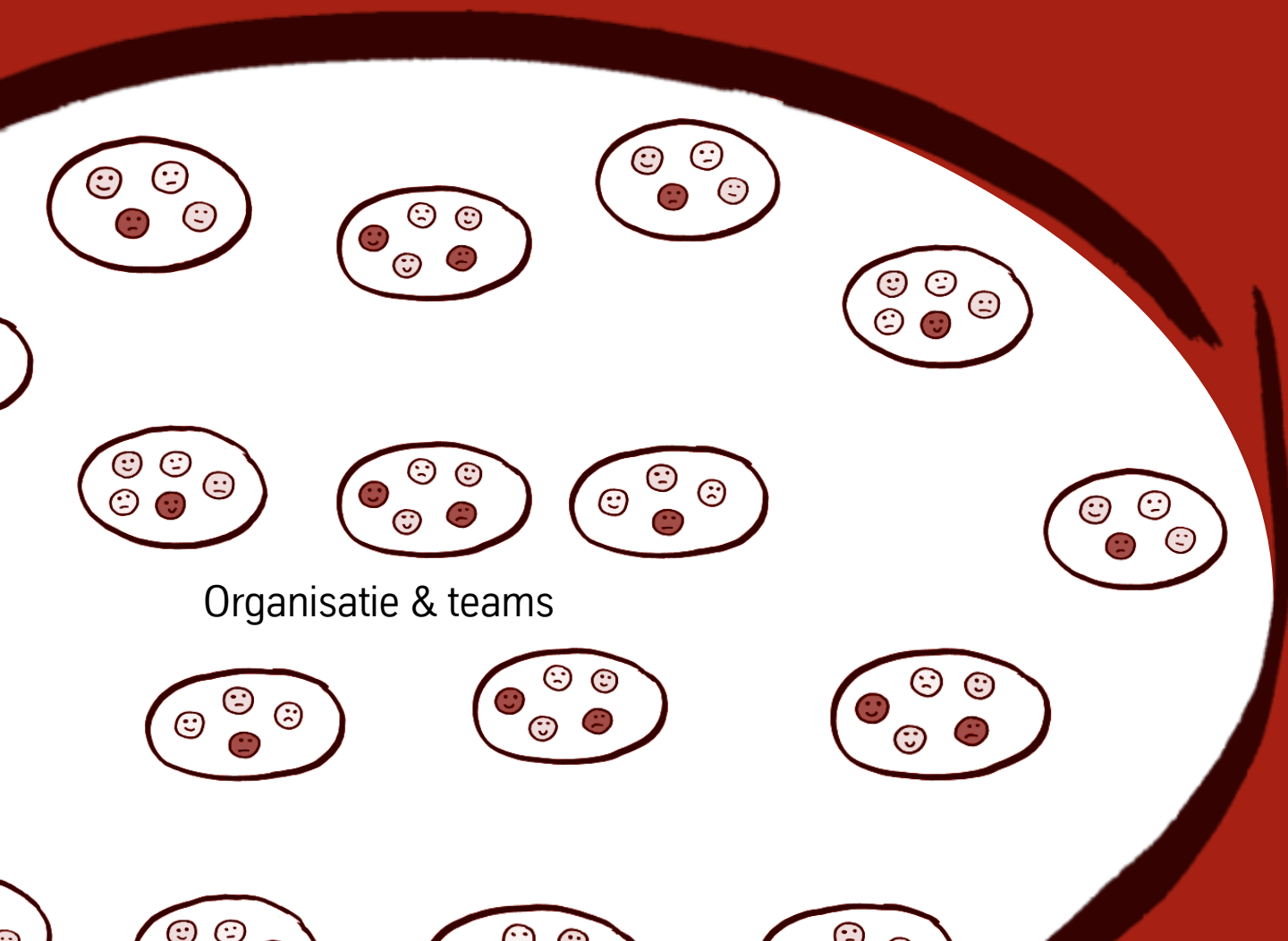
Organisatie & Teams

Zelforganisatie vereist dat het systeem wordt begrensd door een duidelijk kader. Deze conditie definieert het “zelf” dat zich ontwikkelt tijdens het zelforganisatie proces.

De begrenzing heeft als rol om zelforganisatie te richten op waarde creatie.

De elementen van de domeingrens moeten opgeschreven worden, bijv. in een “Opdracht aan onszelf”, een “Manifest” of een “Cultuurboek”.

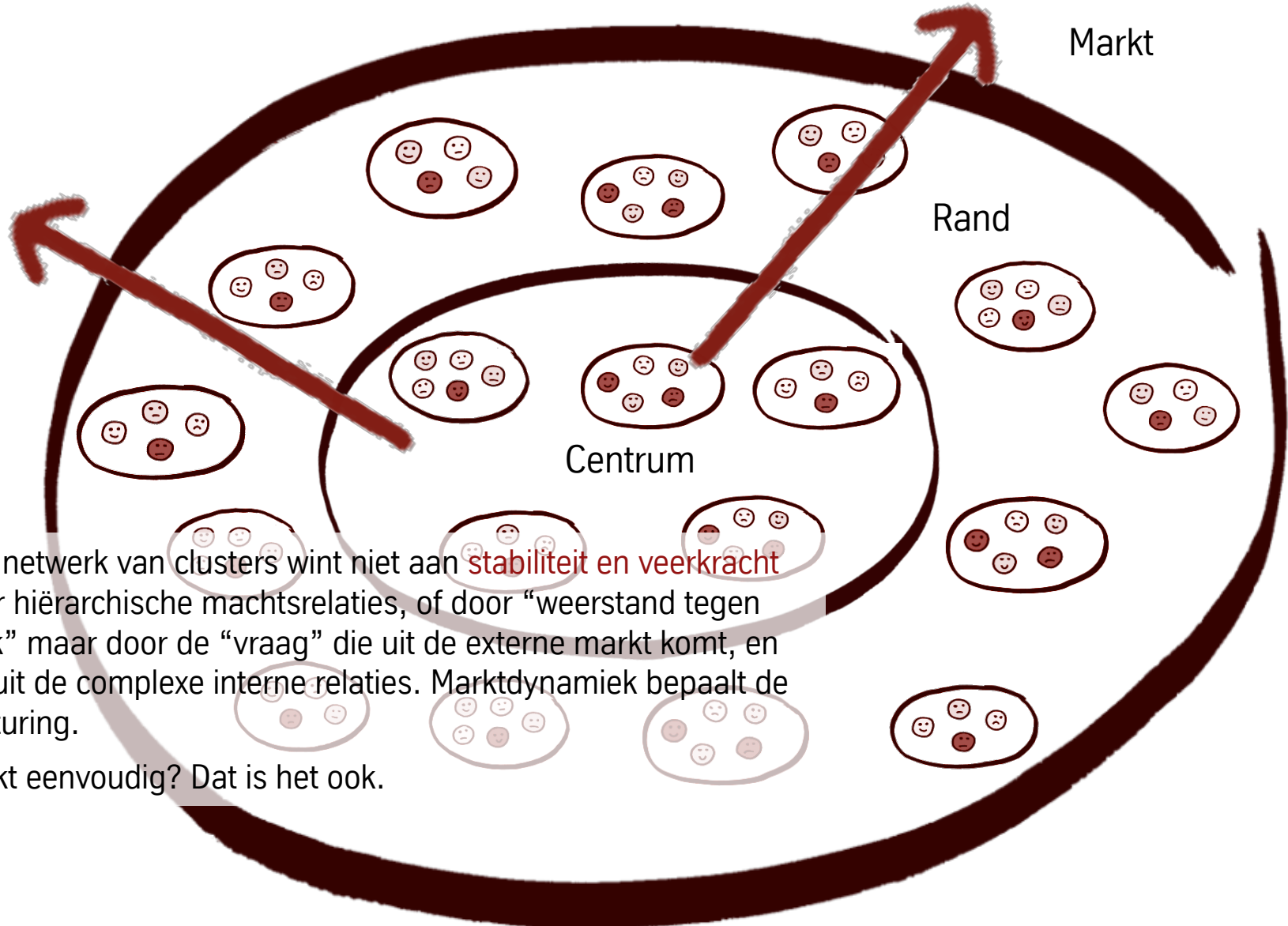
De markt en haar componenten



Markt

- Klanten
- Eigenaren
- Banken
- Samenleving
- Concurrenten
- Verenigingen
-

Waarde creatie stroomt van binnen naar buiten. Marktvraag bepaalt de besturing

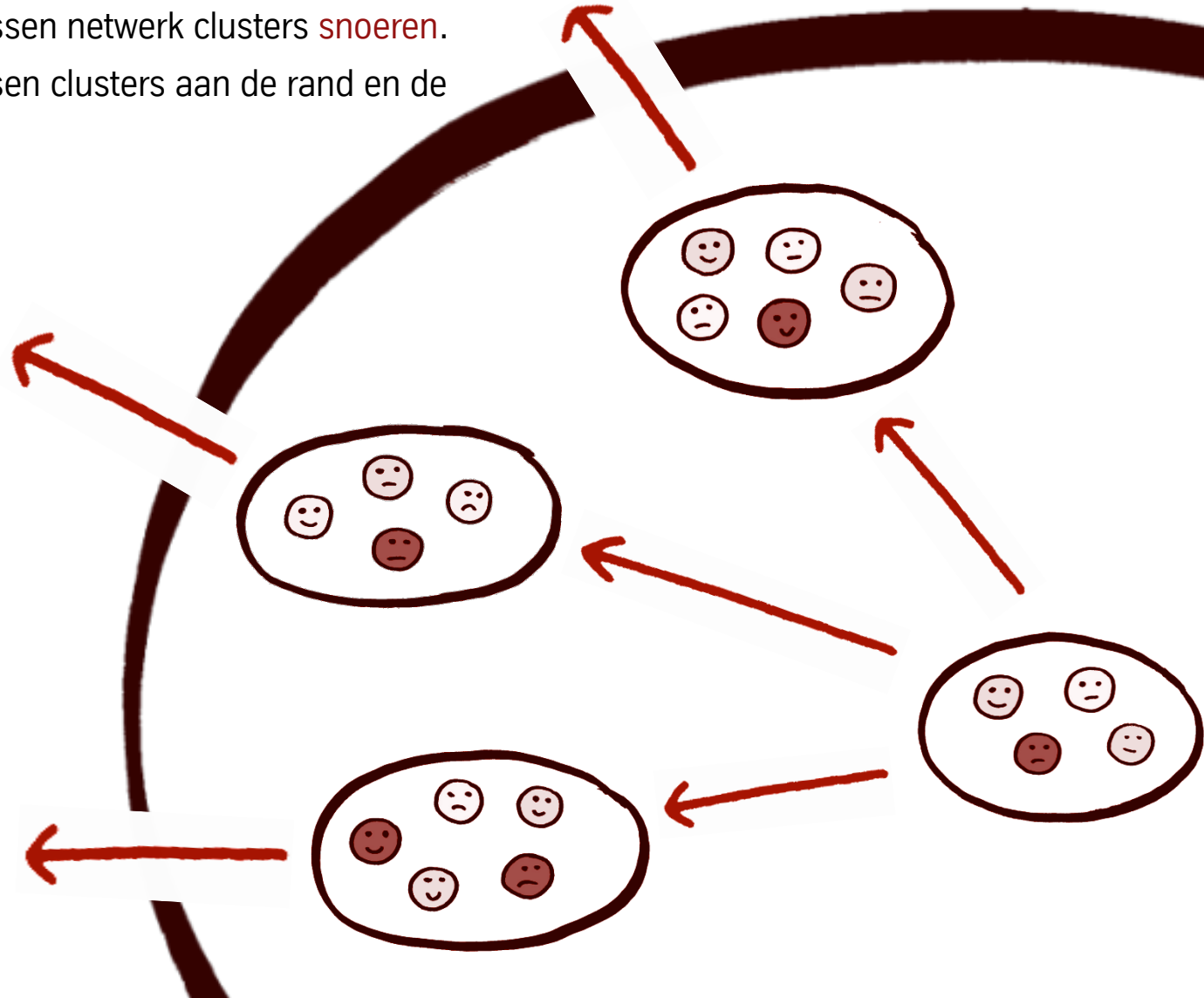


Een netwerk van clusters wint niet aan **stabiliteit en veerkracht** door hiërarchische machtsrelaties, of door "weerstand tegen druk" maar door de "vraag" die uit de externe markt komt, en vanuit de complexe interne relaties. Marktdynamiek bepaalt de besturing.

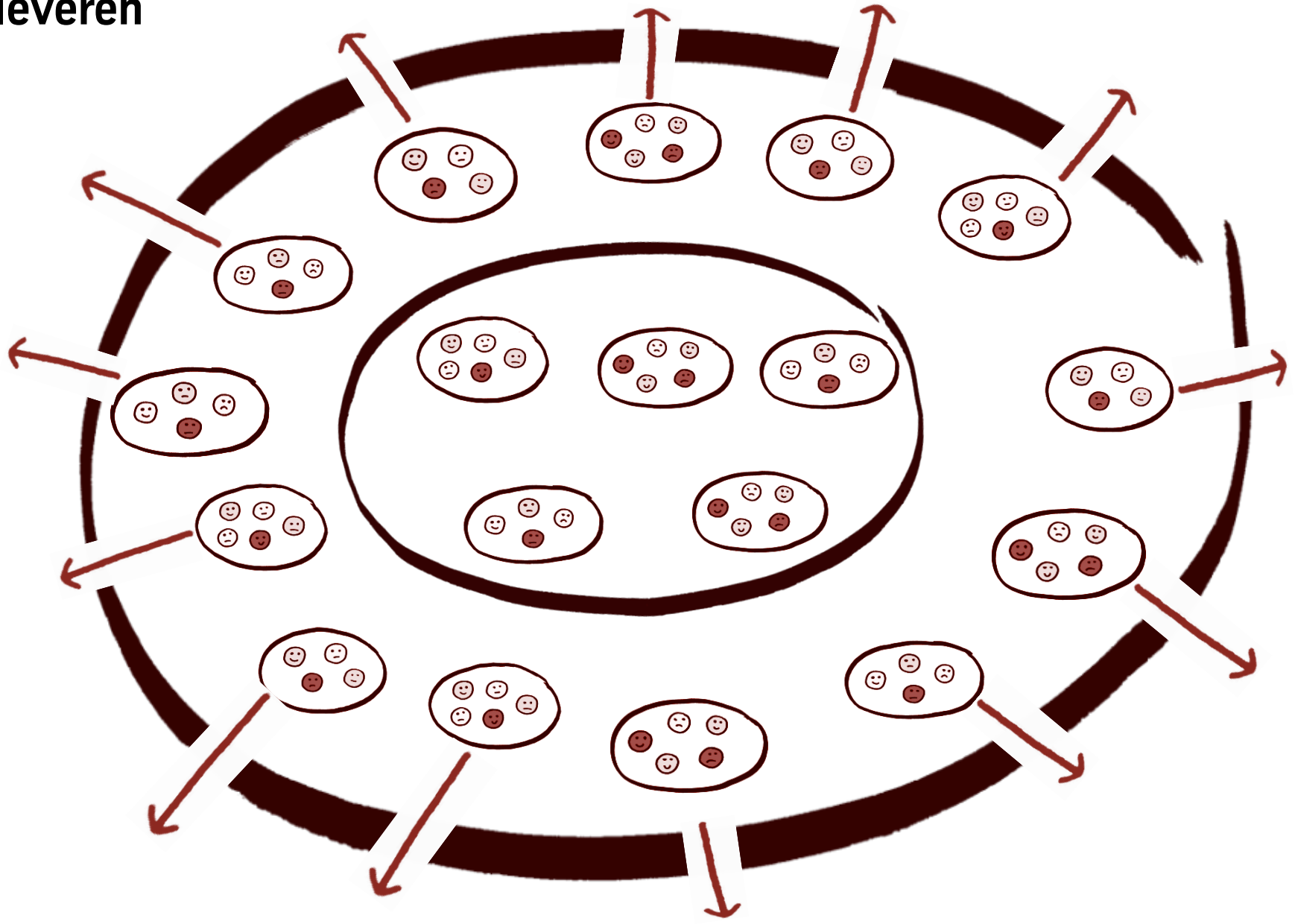
Klinkt eenvoudig? Dat is het ook.

Van waarde creërende teams naar waarde creërend netwerk

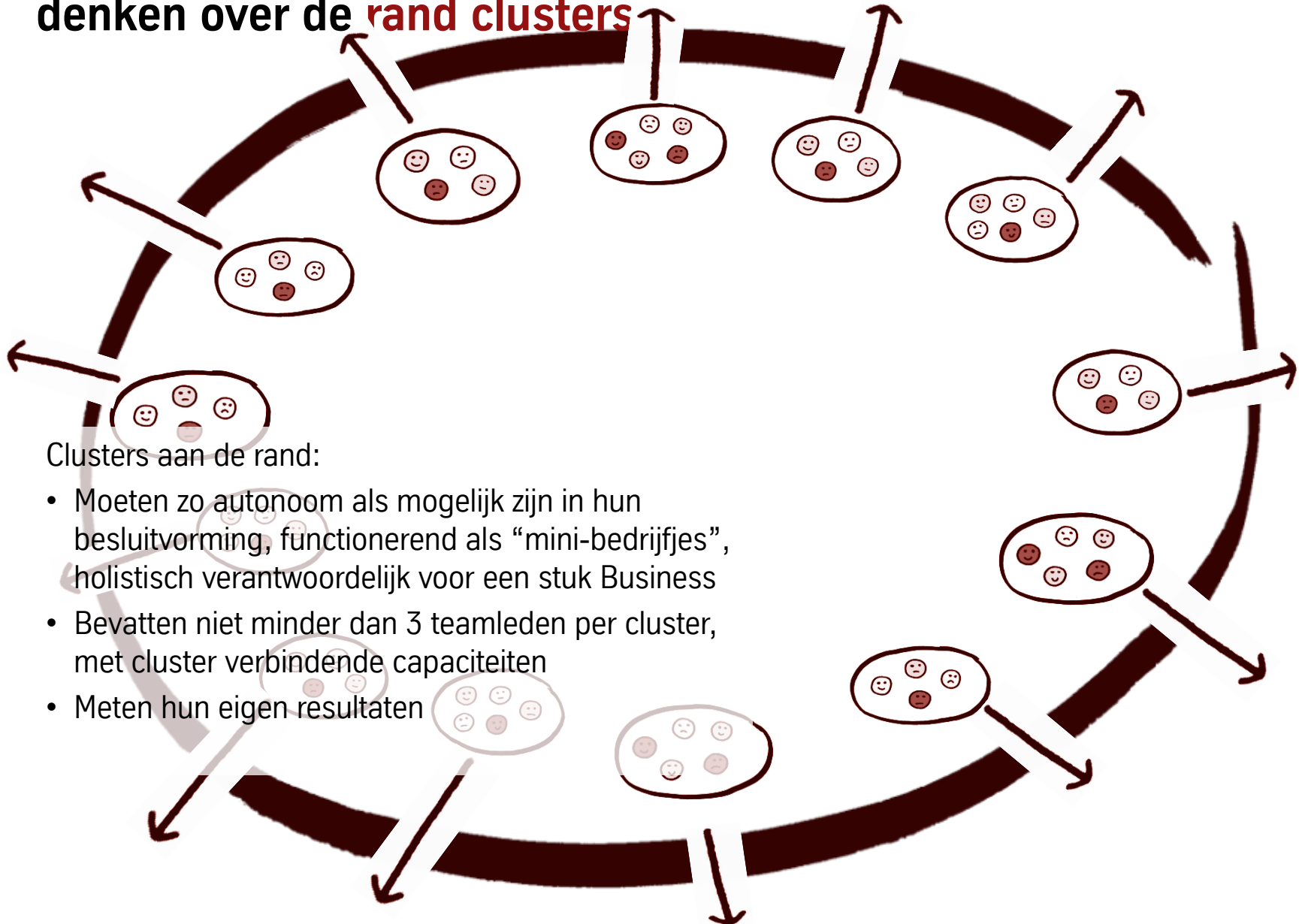
We noemen de relaties tussen netwerk clusters **snoeren**.
We noemen de relatie tussen clusters aan de rand en de markt, **vraag gestuurd**.



Vraag gestuurd: Alleen clusters aan de rand hebben
directie interactie met de markt en kunnen dus externe waarde
leveren



Stap 1 in het ontwerpen van je organisatie als een waarde creërend netwerk: Start van buiten naar binnen, door eerst na te denken over de **rand clusters**



Clusters aan de rand:

- Moeten zo autonoom als mogelijk zijn in hun besluitvorming, functionerend als “mini-bedrijfjes”, holistisch verantwoordelijk voor een stuk Business
- Bevatten niet minder dan 3 teamleden per cluster, met cluster verbindende capaciteiten
- Meten hun eigen resultaten

Stap 2: **Ontwerp centrale clusters** als interne waarde toevoegende diensten eenheden (supply)

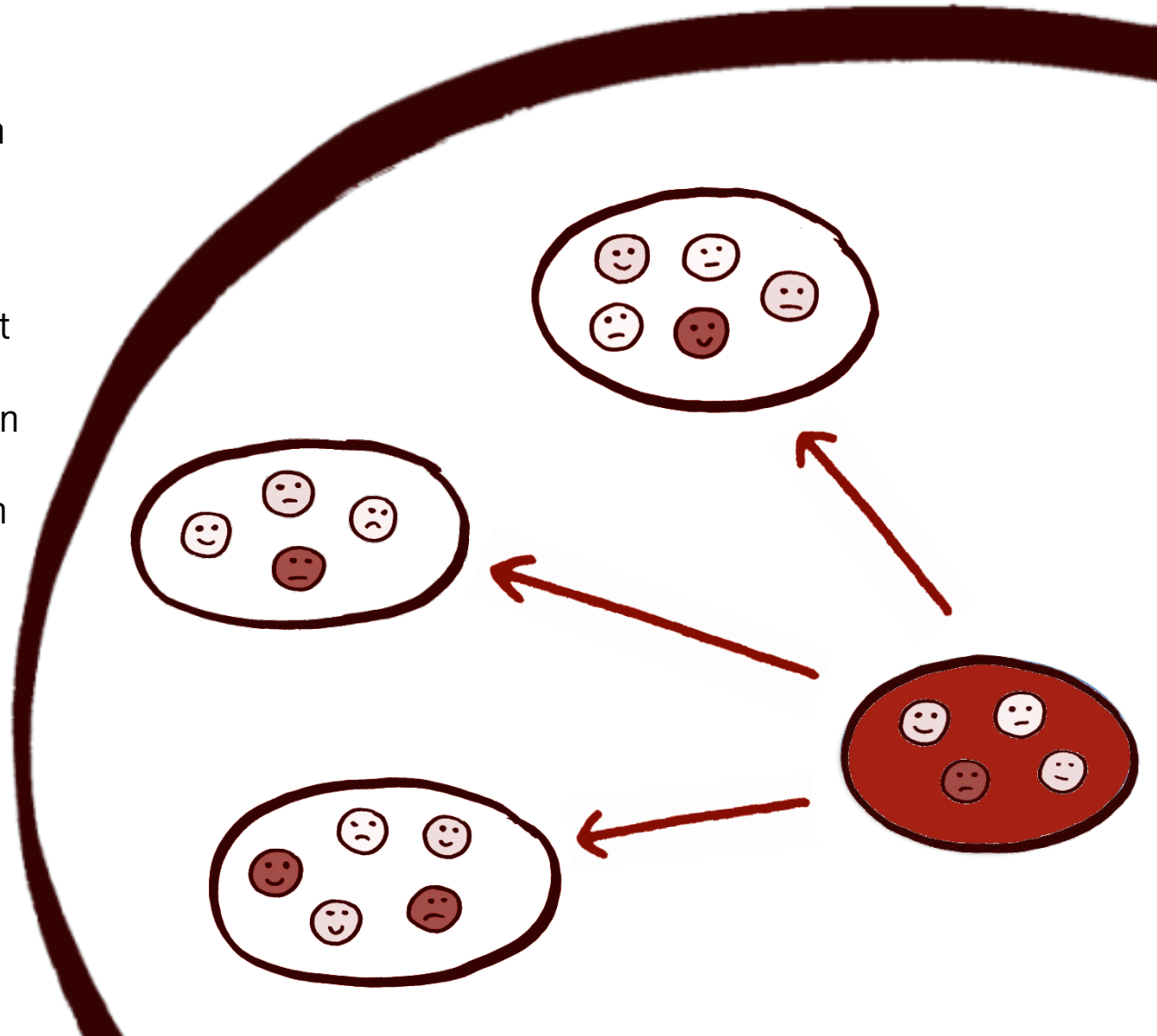
De rol van de centrale clusters is om die waarde te leveren aan de rand teams die ze zelf niet kunnen leveren.

Hun rol is om diensten te leveren en niet om de rand te besturen.

Het is niet de bedoeling om macht of besturing uit te oefenen.

Idealiter, verkopen deze teams hun diensten aan de rand clusters d.m.v. geprijsde transacties, en in een interne markt.

Voorbeelden hoe dit te doen bestaan bij bedrijven zoals Handelsbanken, dm-drogerie markt, en Morning Star.



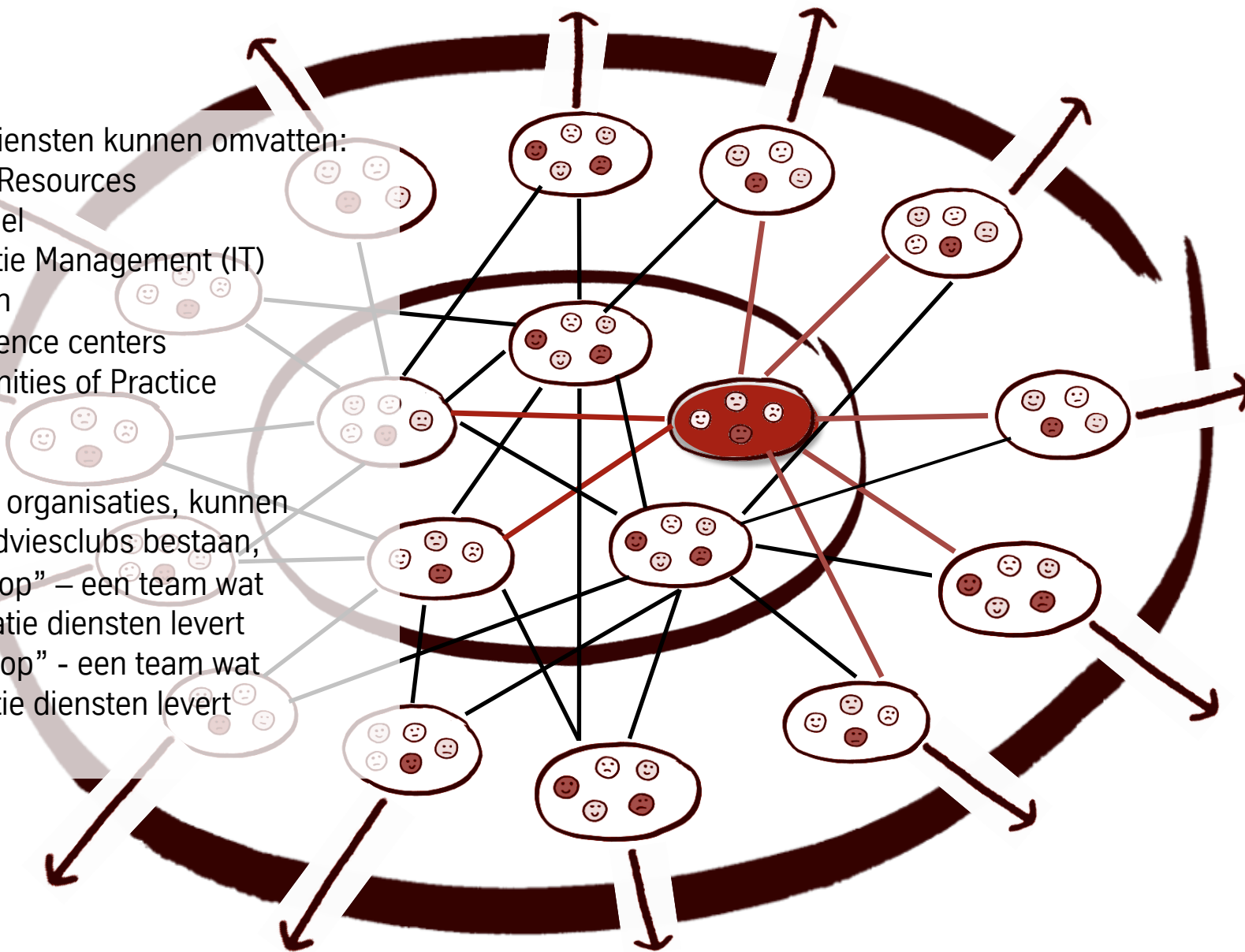
Centrale netwerk clusters

Centrale diensten kunnen omvatten:

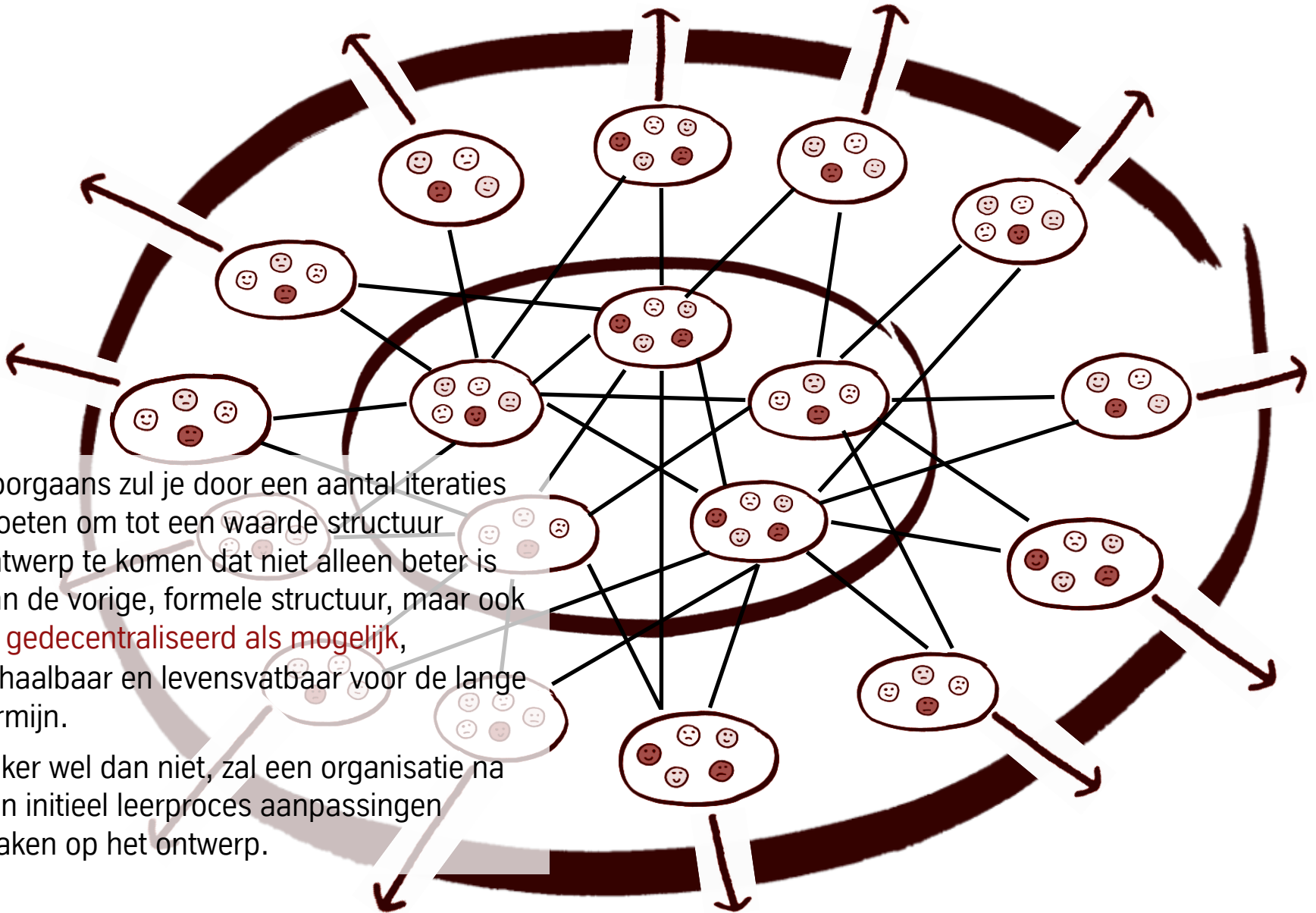
- Human Resources
- Financieel
- Informatie Management (IT)
- Juridisch
- Competence centers
- Communities of Practice
- ...

In kleinere organisaties, kunnen centrale adviesclubs bestaan,

- “Org Shop” – een team wat organisatie diensten levert
- “Info Shop” - een team wat informatie diensten levert



Stap 3: Iteratie – **betrek veel mensen** in het proces van het ontwerpen van een volledige netwerkstructuur.



Doorgaans zul je door een aantal iteraties moeten om tot een waarde structuur ontwerp te komen dat niet alleen beter is dan de vorige, formele structuur, maar ook zo **gedecentraliseerd als mogelijk**, schaalbaar en levensvatbaar voor de lange termijn.

Vaker wel dan niet, zal een organisatie na een initieel leerproces aanpassingen maken op het ontwerp.

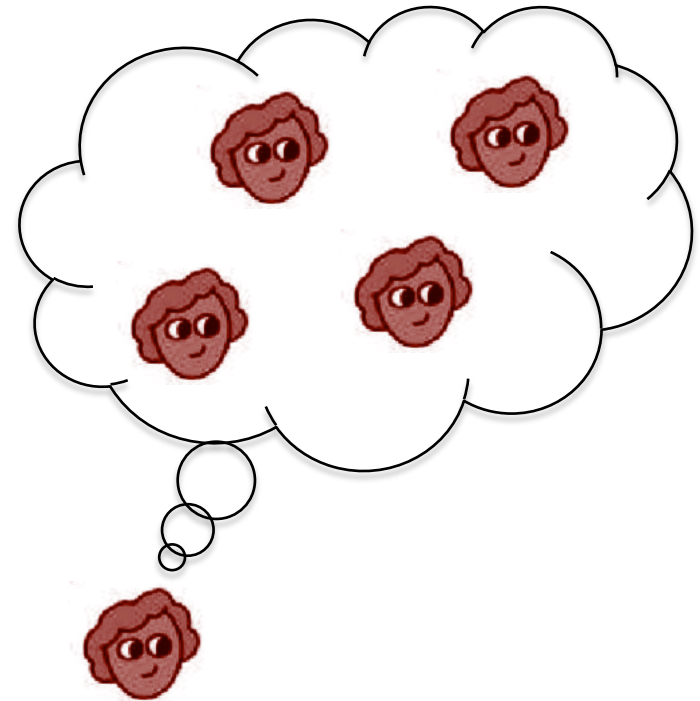
Individen en “portfolio’s van rollen”: Een normaal gebeuren in gedecentraliseerde netwerk structuren

In een gedecentraliseerde netwerk structuur, zullen “posities” ophouden te bestaan. “Rollen” worden bepalend. Individen zijn meestal niet gebonden aan slechts één cluster, maar zullen in meerdere clusters acteren, met daarbij verschillende rollen invullend in verschillende delen van het netwerk.

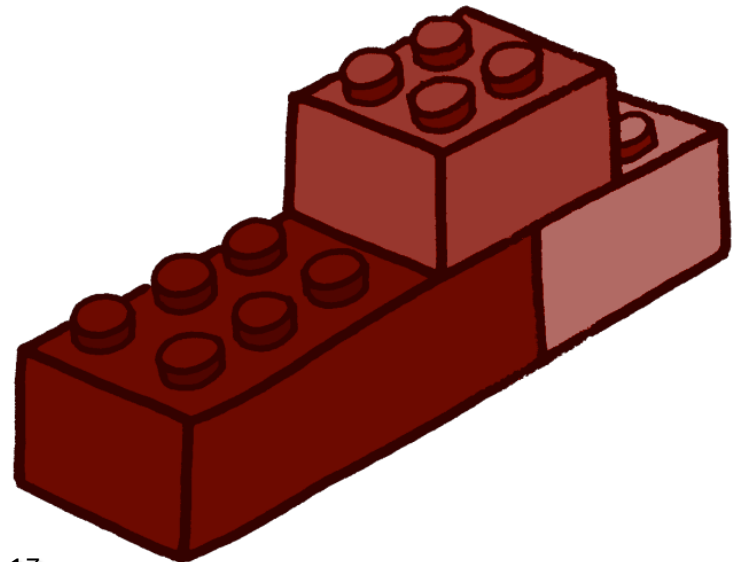
Als gevolg daarvan, blijft iedereen bezig van tijd tot tijd “rollen te wisselen”.

Een voorbeeld: een persoon met de officiële titel van “CFO” op de Business card zou een rol spelen in de centrale clusters op het moment dat andere clusters aan de rand bediend worden, maar zou onderdeel zijn van de randcluster in bijvoorbeeld een onderhandeling met een bank.

Dezelfde persoon zou ook aanvullende rollen in de organisatie kunnen vervullen die weinig tot niets met financiën te maken hebben.



Deel 6. Additionele aanbevelingen



Bevorder een resultaatgerichte cultuur

Maak team performance zichtbaar (alleen de resultaten!), om hiermee een team-gebaseerde “winnaars” cultuur te bevorderen.

Probeer nooit maar dan ook nooit om individuele performance te besturen omdat individuele performance domweg niet bestaat.

Stop met het besturen van werktijden of het besturen van individueel gedrag – “gedragsbeïnvloeding” is al lang geleden aangetoond niet te werken.

Wat wel werkt: De meest adaptieve en succesvolle organisaties bevorderen een cultuur waarin het belang van “lol, terwijl we beter worden in de markt” aangedikt wordt.

Dat kun je niet bereiken met het besturen van individueel gedrag.



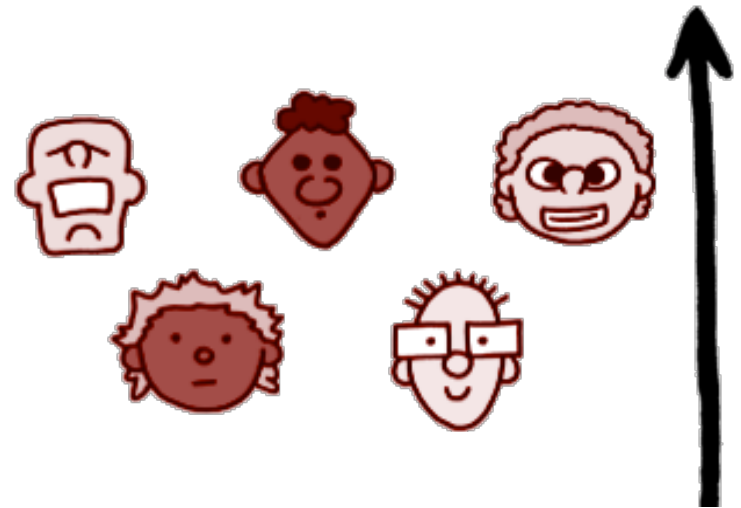
Bevorder zelfontwikkeling en meesterschap

Je kunt en moet mensen niet ontwikkelen. Mensen doen dat zelf. Een organisatie echter, kan condities en fora voor zelfontwikkeling creëren, en kan er ook voor zorgen dat leiders dat proces loslaten door niet te proberen het te besturen.

Individueel meesterschap is het enige levensvatbare probleemoplossend mechanisme binnen complexiteit.

We neigen er meestal naar om talent te overschatten en systematisch, gedisciplineerd leren te onderschatten. We neigen er naar om klassikaal leren te overschatten en onderschatten het leerproces dat integraal onderdeel van het werk is. We neigen er naar formele instructie te overschatten en onderschatten inspirerende interacties en informeel netwerken.

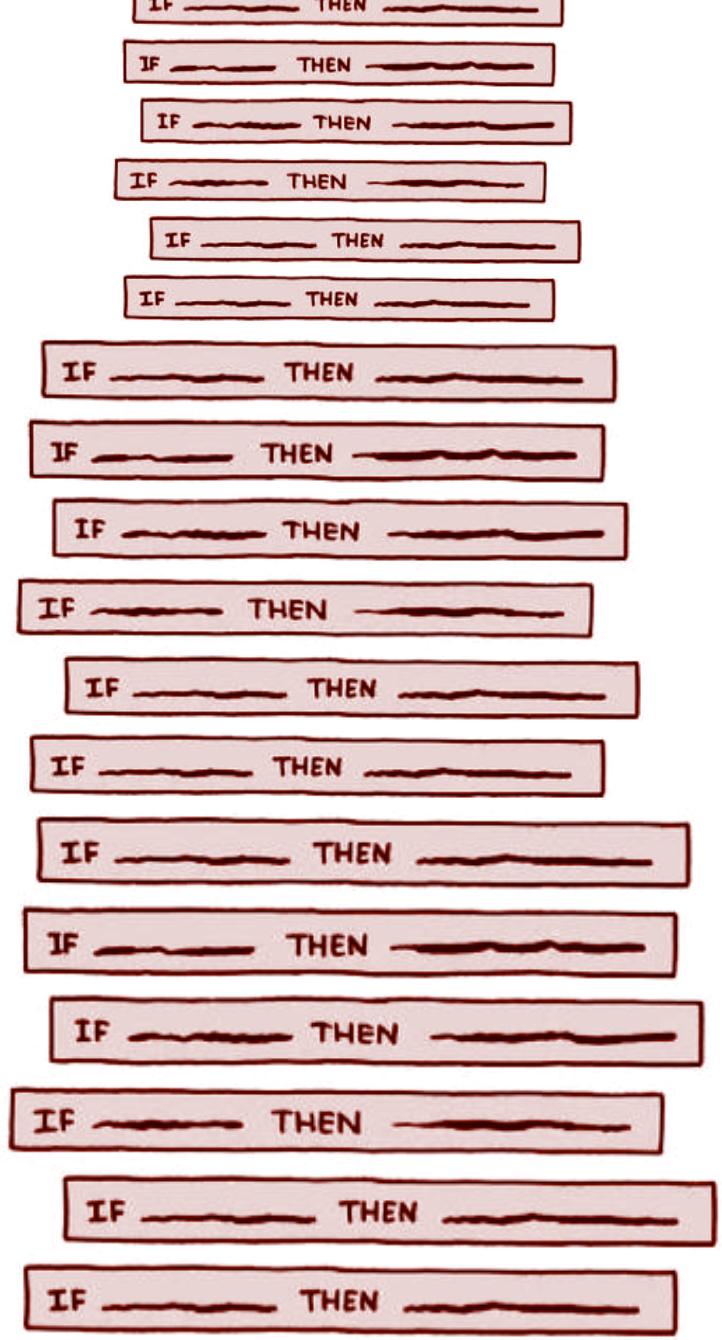
Training budgetten dienen alleen maar om te beheersen – niet voor het leren zelf. Dus schrap deze en maak resourcesom te leren beschikbaar voor diegenen die willen leren, op hun verzoek.



Cultiveer principes, en niet regels

Eenvoudige/weinig principes > Complex gedrag
Gecomplieerd/veel regels > Dom gedrag

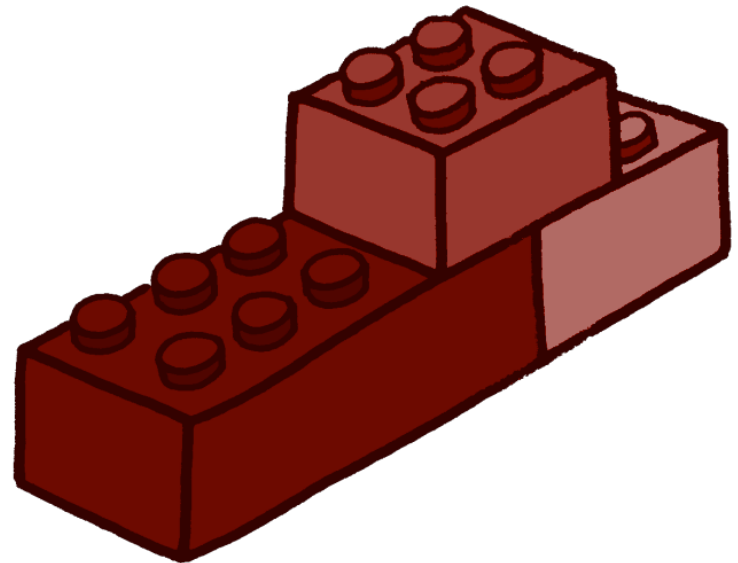
Wees niet dom



Focus leiderschap om op het systeem te werken. Niet op mensen.

Zelforganisatie in complexe systemen is natuurlijk. Met een duidelijke grens en externe markten geduid, zou dat voldoende moeten zijn om te besturen.

Leiderschap moet dus vooral focus leggen op het verbeteren van het systeem, op het waarneembaar maken van de externe markt door transparantie, en door zelforganisatie en sociale druk om te functioneren toe te staan. Werk aan het systeem, niet aan de mensen.



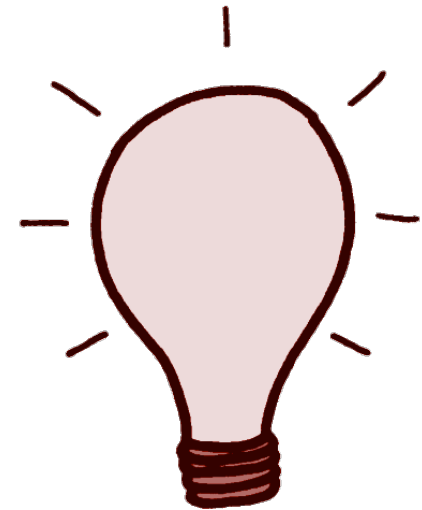
Bevorder radicale transparantie

Informatie is voor ondernemende verantwoordelijkheid wat zuurstof is voor het menselijk lichaam.

In een organisatie, zonder snelle en eenvoudige toegang tot informatie – inclusief team performance en financiële resultaten van de organisatie – zullen teams en individuen blind moeten acteren. Transparantie is alsof het licht wordt aangedaan.

Transparantie maakt ambitie, een gezonde mate van competitiegeest en groepsdruk of collegiale druk mogelijk.

Het hebben van een “open boekhouding” maakt daar onderdeel van uit. Als je jezelf betrappt op het evalueren van de mogelijke “gevaren” van een open boekhouding, dan heb je waarschijnlijk het concept nog niet goed genoeg begrepen. Dat wordt het tijd om dat wel te doen.

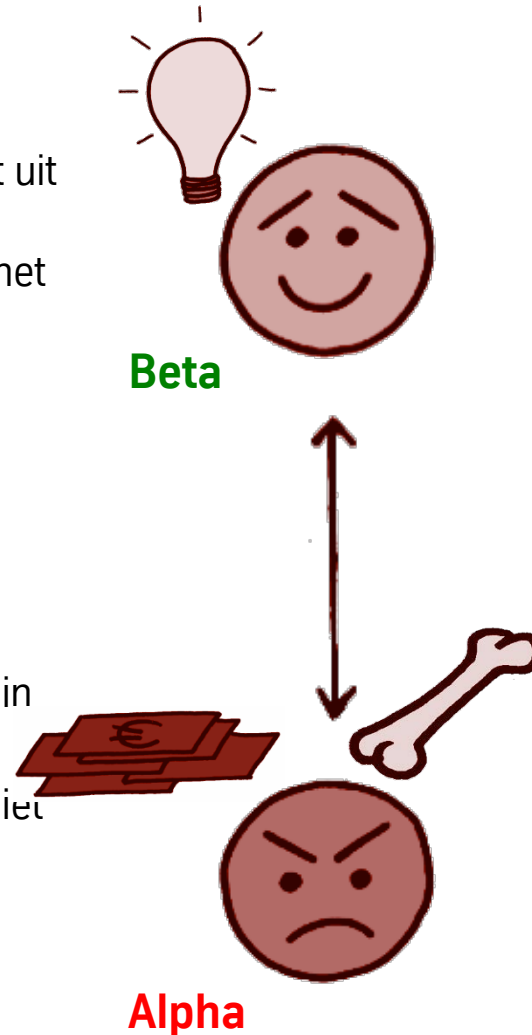


Zorg dat doelen, metingen en compensatie “relatief” worden

In dynamische markten, worden prognoses onmogelijk. Plannen draait uit op een vruchteloos of zelfs gevaarlijk ritueel. In kennis intensief werk, faalt het voorhouden van wortels voor mensen niet alleen, maar het demotiveert mensen ook nog eens, wurgt betrokkenheid en teamgeest.

Richting door doelen, performance metingen, en compensatie systemen moeten complexiteit en de manier waarop mensen gemotiveerd worden in acht nemen.

Laat doelstellingen gedrag bepalen, niet nummers of manipulatieve en beheersende processen.



Transparantie & verbetering
Collega team vergelijkingen
Vergelijken met vorige periodes
Dialog & meningsverschil
Betalen naar marktwaarde
Resultaten delen

...

Vaste & individuele doelen
Doelgericht management
Budgetten & Plannen
Performance belonen
Betaling naar positie
Betaling voor performance
Incentives & Bonussen

...

Samenvatting: toepassen van de volledig set van 12 BetaCodex principes voor complexiteit robuuste organisaties



Principe

§1 **Vrijheid van handelen**

§2 **Verantwoordelijkheid**

§3 **Governance**

§4 **Performance klimaat**

§5 **Succes**

§6 **Transparantie**

§7 **Oriëntatie**

§8 **Herkenning**

§9 **Mentale focus**

§10 **Besluitvorming**

§11 **Resource gebruik**

§12 **Coördinatie**

Beta

Verbondenheid

Clusters

Leiderschap

Resultaat cultuur

Goed is goed genoeg

Vrije kennisuitwisseling

Relatieve doelen

Delen

Vorbereid zijn

Consequenties

Doelgericht

Marktdynamica

Alpha

niet Afhankelijkheid

niet Afdelingen

niet Management

niet Opdrachten uitvoeren

niet Maximalisatie

niet Macht vergroten

niet Top-down voorschriften

niet Verdelen

niet Planning

niet Bureaucratie

niet Statusgericht

niet Commando's

Meer achtergrondinformatie en bronmateriaal

Meer over **organisatie structuren**, zie onze white paper no. 11.

Meer over **cluster ontwerp**: zie onze white papers no. 8, 9 en 11.

Meer over “**relatief**” **performance management**: zie onze white paper no. 10.

Meer over **probleemoplossing in complexiteit**, zie onze white paper no. 7.

Meer over **BetaCodex**, zie onze white papers no. 5 en 6.

Alle papers kunnen opgevraagd worden vanaf deze pagina: www.betacodex.org/papers

De handgeschreven **illustraties** in deze paper zijn origineel getekend door Jurgen Appelo, www.noop.nl, en worden hier gebruikt met vriendelijke permissie van de auteur.

Maak alstublieft suggesties om toekomstige versie van deze paper te verbeteren!



www.betacodex.org

Maak het waar!

Kom in contact met BetaCodex Netwerk vennoten van uw keuze voor meer informatie over BetaCodex gedachtegoed, over het leiden van transformatie en diepgaande verandering. Vraag ons om een keynote, een conversatie of een workshop voorstel.



Silke Hermann
silke.hermann@
insights-group.de
Wiesbaden–Berlin–New York



Niels Pflaeging
niels@betacodex.org
nielspflaeging.com
New York–Wiesbaden



Lars Vollmer
vollmer@v-und-s.de
www.lars-vollmer.com
Hannover/Stuttgart



Louis Dietvorst
louis.dietvorst@
gmail.com
The Netherlands



Walter Larralde
wlarralde@
on-strategy.com.mx
Mexico City



Valéria Carvalho
valeria@betacodex.org
Betaleadership.com
São Paulo