

# Complexiteits-leiderschap

Een nieuw perspectief op de binnenkant van leiderschap

**Thijs Homan**

Deze bijdrage gaat over de letter C in het veel gebezigde acroniem VUCA. Zoals dat acroniem ons doet geloven, leven we momenteel in een VUCA-wereld. Een wereld die volatiel, onzeker ('uncertain'), complex en ambigue is. In dit artikel richt de auteur zich op complexiteit. In onze dagelijks conversaties hebben we het vaak over complex en complexiteit. Maar wat is complexiteit eigenlijk? Wat zijn de implicaties ervan voor het fenomeen leiderschap? Hoe verhouden leiderschap en complexiteit zich tot elkaar? En wat behelst het sociale-complexiteitsperspectief op leiderschap? In deze bijdrage wordt een sociale-complexiteitsperspectief op leiderschap gepresenteerd. Een perspectief dat volgens de auteur realistischer is dan het mainstream 'aboutness'-denken over leiderschap.

## Inleiding

De lekker bekkende term 'VUCA-wereld' wordt in tal van management- en leiderschaps-publicaties als uitgangspunt genomen. Vervolgens worden er allerlei modellen en adviezen gepresenteerd over de wijze waarop je hier als leider het beste op kan inspe- len. Je moet bijvoorbeeld 'adaptief met complexiteit omgaan', 'complexiteit omarmen', 'complexiteit reduceren om het hanteerbaar te maken' of de organisatie juist 'complexer maken' om haar overlevingskansen te vergroten. Zo beschouwd lijkt complexiteit dus iets te zijn wat zich buiten ons bevindt; iets objectiefs waar je als leider wat mee moet; als leider ben je hier en de complexiteit is daar. En het gaat erom hoe je je als leider tot die complexiteit verhoudt.

In deze bijdrage benader ik complexiteit vanuit het zogeheten sociale-complexi- teitsperspectief. Dit perspectief heeft diepgaande consequenties voor het verschijnsel leiderschap. Het centrale uitgangspunt hierbij is dat leiderschap geen gedragsbepalende input is die is voorbehouden aan bepaalde geprivilegieerde personen, maar dat dit het resultaat is – of liever: zou kunnen zijn – van concrete, dagelijkse interacties tussen alles

en iedereen in organisaties. Leiderschap kan hierbij overal opduiken en overal ziet het er anders uit. Het is bovendien niet per se gekoppeld aan mensen met bepaalde unieke leiderschapskenmerken, -vaardigheden, -competenties of -gedragingen. Leiderschap staat hierbij niet los van de complexiteit, maar maakt er zelf een onderdeel van uit. Je geeft dus geen leiding *aan* complexiteit, maar *in* complexiteit.

Dit artikel is als volgt opgebouwd: begonnen wordt met de vraag waar het begrip ‘complexiteit’ voor staat. Onderscheid wordt hierbij gemaakt tussen het natuurwetenschappelijke complexiteitsdenken en het sociale-complexiteitsdenken. Daarna volgt een overzicht van de literatuur over leiderschap en complexiteit. Vervolgens wordt het sociale-complexiteitsperspectief op leiderschap nader uitgewerkt en toegelicht. Dit leidt tot een visie op leiderschap die bedoeld is als aanvulling op de bestaande literatuur.

## Natuurwetenschappelijke complexiteit

Het complexiteitsdenken is primair afkomstig uit de natuurwetenschappen (Marion, 1999). Aldaar ontdekte men dat de gebruikelijke lineaire causaliteitsmodellen niet goed in staat bleken om bepaalde natuurverschijnselen afdoende te kunnen verklaren. Denk in dit verband aan de ontwikkeling van biologische organismen, spreekwenzwormen, scholen met vissen en de werking van het brein. In de jaren zestig en zeventig van de vorige eeuw maakte de opkomst van computers het mogelijk om de berekeningen die voor onderzoek naar dit soort verschijnselen nodig waren, steeds sneller uit te voeren. Ontdekt werd dat er nieuwe en onverwachte verschijnselen optraden die van tevoren niet afleidbaar waren uit de wiskundige formules en algoritmes die aan de computersimulaties ten grondslag lagen. De denkbeelden uit dit natuurwetenschappelijke complexiteitsdenken dringen inmiddels steeds verder door in de organisatie- en managementwetenschappen (Anderson e.a., 1999).

De kern van het natuurwetenschappelijke complexiteitsdenken is dat het ontstaan en veranderen van patronen niet wordt gemanaged of geleid door bepaalde personen of sturende instanties. Patroonontwikkelingen en -veranderingen worden opgevat als het resultaat van lokale interacties tussen entiteiten (zoals moleculen, spreekwenzwormen en neuronen). Uitgedrukt in complexiteitstaal betekent dit dat patronen op een zelforganiserende (Zuijderhoudt, 2007, 2021) manier ‘emergeren’ uit die lokale onderlinge interacties. Wat je hier voor nodig hebt, is een viertal basisingrediënten (Homan & Wetzels, 2023).

- *Veel entiteiten.* Dat kunnen bijvoorbeeld moleculen zijn, materiedeeltjes, cellen, populaties met dieren en neuronen in ons brein, of een zwerm spreekwenzwormen.
- *Entiteiten interacteren lokaal met hun directe buren.* In het geval van een spreekwenzworm reageren de spreekwenzwormen niet op patroonveranderingen van de zwerm als geheel; ze reageren alleen op hun directe buurspreekwenzwormen. Als die buurspreekwenzwormen anders gaan vliegen, gaan zijzelf ook anders vliegen.

- *Tijd*. In  $t_0$  heb je een grote verzameling entiteiten (bijvoorbeeld spreuwen). In  $t_1$  reageren ze op datgene wat ze hun directe buurspreuwen zien doen, waardoor ze hun gedrag in meer of mindere mate veranderen. In  $t_2$  reageren ze op de veranderingen van  $t_1$ , die reacties zijn dan weer een trigger voor verdere veranderingen in  $t_3$ , enzovoort.
- *Onderlinge interacties zijn niet lineair-proportioneel maar non-lineair*. Gerelateerd aan het spreuwenvoorbeeld houdt dit in dat een actie van één bepaalde spreek kan leiden tot verschillende reacties van diens buurspreuwen, variërend van nauwelijks enige reactie, een relatief kleine reactie, een grote reactie of tot reacties die weinig met de oorspronkelijke actie van die eerste spreek van doen hebben. Dit non-lineaire karakter van onderlinge reacties maakt dat het niet goed te voorspellen is hoe buurspreuwen op elkaar zullen reageren, laat staan dat te voorspellen is wat zich zal onvouwen gedurende alle interacties van  $t_0$  tot  $t_n$ .

Het non-proportionele van de onderlinge reacties maakt dat minieme veranderingen in het gedrag van een spreek (A) soms versterkt kunnen worden in de reacties van zijn burens, en vervolgens van de burens daarvan en de burens daarvan, enzovoort. Verandert spreek A zijn koers bij-

voorbeeld met 1 kompasgraad, zijn buurman met 2,3 graden, daar de buurvrouw van met 2,8, daar weer de buurman van met 3,9, enzovoort, dan wordt A's minieme koersver-

andering gevolgd door steeds grotere koersveranderingen van de burens en uiteindelijk van de gehele zwerm. Op zijn beurt worden die koersveranderingen door spreek A op lokaal burenniveau ook weer ervaren, ertoe leidend dat spreek A zijn koers ook weer verlegt. Die koersverandering zien zijn burens dan weer, enzovoort.

Deze 'versterkende' variant van de non-lineaire reactiepatronen wordt in het complexiteitsjargon aangeduid als *amplificeren van variëteit*, waarbij er sprake is van een 'grote gevoeligheid voor veranderingen in de initiële condities'. Juist deze gevoeligheid maakt dat nauwelijks waarneembare lokale variaties soms kunnen leiden tot globale – lees: van de gehele populatie, van alle entiteiten – patroonveranderingen en faseovergangen, waarbij het geheel in korte tijd een heel ander karakter krijgt. Het zijn deze plotselinge, globale patroonveranderingen die complexe interactiedynamieken zo dynamisch en verrassend maken. Er wordt continu op elkaar gereageerd. Hoe die reacties er uit zullen zien en waar ze op globaal (macro)niveau toe leiden, is van te voren niet te voorspellen.

Het fascinerende van 'complexe' interactiedynamieken – non-lineair reageren op burens – is dat de onoverzichtelijke mêlée van oneindig veel lokale interacties níet

## Het complexiteitsjargon wordt een steeds geaccepteerdere taal om over leiden, organiseren en veranderen te praten

tot random chaos leidt, maar juist tot patronen (zoals de prachtige golfbewegingen bij spreekuuzwermen). En dat zonder dat er sprake is van leiderschap. Patronen die tegelijkertijd herkenbaar en min of meer stabiel zijn, maar ook continu veranderen. Een belangrijk volgend kenmerk van complexe dynamieken is dat de globale patroonontwikkelingen niet kunnen worden afgeleid uit de gedragingen van de losse individuele entiteiten. De prachtige golfbewegingen van spreekuuzwermen worden niet lineair veroorzaakt door spreekuuz A, maar door wat ze allemaal doen. Zodoende dus ook niet door leiderspreekuuzen die voorop vliegen of door visies, plannen en doelen van die leiderspreekuuzen. Ze zijn het resultaat van wat alle (buur)spreekuuzen doen, waarbij ze niet lineair op elkaar reageren. Sterker nog: de individuele spreekuuzen hebben geen enkel besef van de globale patronen die ze met elkaar vormen en veranderen.

Wanneer de gedragingen van entiteiten de genoemde kenmerken bezitten, dan is er sprake van een zogeheten complex adaptief systeem (CAS; Kauffman, 1993, 1995; Zuiderhoudt, 2007, 2021). Daarbij ga je ervan uit dat al het lokale gekrioel tussen de entiteiten een functioneel geheel – een ‘systeem’ – vormt, waarbij de lokale interacties met elkaar tot functie hebben om dat systeem te laten overleven in de omgeving van dat systeem. Het zijn daarbij de non-lineaire interactiekenmerken die een voortdurende bron van creativiteit en vernieuwing vormen, zodat het systeem als geheel zich flexibel aan omgevingsveranderingen aanpast. In het verlengde hiervan en uitgaande van een biologische organisatiemetafoer (Morgan, 2006) worden organisaties in de managementliteratuur steeds vaker aangeduid als complex adaptieve systemen, waarbij het complex-zijn van de organisatie een voorwaarde vormt voor toekomstbestendigheid.

## Sociale complexiteit

Het sociale-complexiteitsdenken (Homan, 2013; Homan & Wetzels, 2023; Stacey, 2003, 2010, 2012; Stacey e.a., 2000) neemt een aantal van de kenmerken van het natuurwetenschappelijke complexiteitsdenken over: het belang van lokale interacties, de non-lineairiteit van onderlinge reactiepatronen, het emergeren van globale patronen die niet herleidbaar zijn tot individuele entiteiten en de grote gevoeligheid voor kleine, lokale veranderingen. Tegelijkertijd plaatst dit denken kanttekeningen bij het natuurwetenschappelijke complexiteitsdenken.

Ten eerste betwijfelt het sociale-complexiteitsdenken de aanname dat natuurwetenschappelijke concepten en wetmatigheden een op een overplantbaar zijn op menselijk gedrag in organisaties. Mensen zijn meer dan gedachte- en bewustzijnloze wezens die als een soort ‘automatons’ regelgedreven op elkaar reageren. Al interacterend met elkaar zijn mensen zich ervan bewust wat ze doen en hoe anderen daarop reageren. Ook ervaren ze tijdens hun interacties tal van emoties, hebben ze bepaalde verlangens en belangen, en merken en voelen ze dat ze voor het realiseren van die belangen en verlangens afhankelijk zijn van hun interactiepartners.

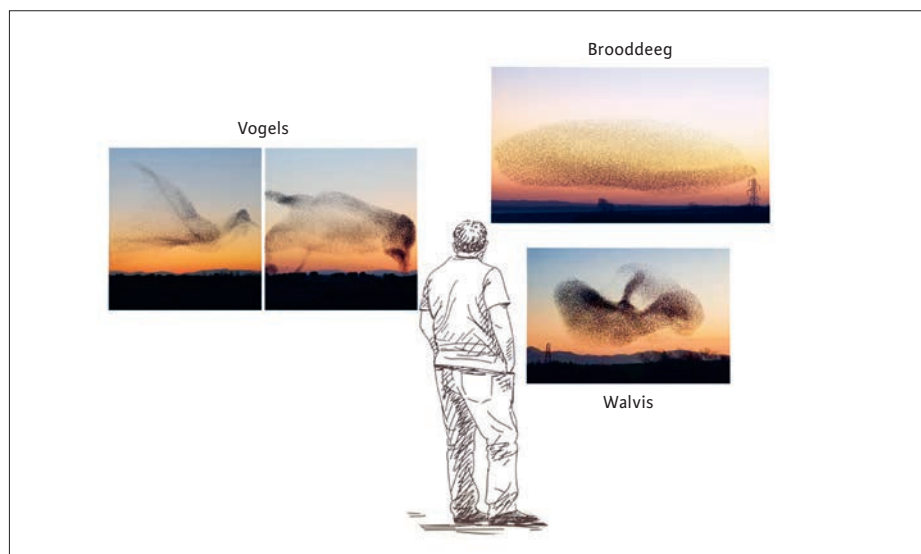
Ten tweede zet het sociale-complexiteitsdenken vraagtekens bij de functionalistische uitgangspunten van het systeemdenken, waarbij al het individuele gedrag ten dienste zou staan van de overleving van het grotere geheel. Denk in dit verband maar terug aan de patronen in de spreuwenwolk als geheel. De spreuwen hebben geen enkel besef van die grotere patronen, laat staan dat ze die patronen met hun getwier en gefladder als doel zouden nastreven.

En ten derde behelst het natuurwetenschappelijke systeemdenken een 'aboutness'-perspectief. Het tegenovergestelde hiervan is het 'withness'-perspectief. Het eerste is het perspectief van de wetenschapper – in organisaties: de leider – die zich buiten 'het systeem' plaatst, er van een afstandje naar kijkt, het onderzoekt en er eigenschappen aan toeschrijft. Bij spreeuwenzwermen (zie figuur 1) is het aboutness-perspectief het perspectief van de toeschouwer die zegt: 'Moet je die spreeuwenwolk daar zien, dat lijkt wel een walvis!' Daarmee benoemt deze persoon het globale patroon dat hij in die wolk herkent. Zou hij dit echter aan de individuele spreuwen voorleggen, dan zouden ze geen idee hebben waarover hij het heeft.

Precies dat laatste is het withness-perspectief: het perspectief van de deelnemer, van de spreeuw zelf. Kenmerkend hiervoor is dat de spreeuw het geheel juist niet kan overzien. Het enige wat deze ervaart, zijn de directe buurspreuwen met daarachter nog enkele andere spreuwen. Dáár reageert deze spreeuw op, zonder de intentie om op systeemniveau 'adaptief' te zijn, noch om 'in te spelen op veranderingen in de omgeving'.

Tot zover een schets van het natuurwetenschappelijke en de kanttekeningen die het sociale-complexiteitsdenken hierbij plaatst. Als we dit relateren aan de literatuur over leiderschap, wat wordt er dan gezegd over de relatie tussen leiderschap en complexiteit?

Figuur 1. **Aboutness-perspectief.**



## Leiderschap en complexiteit

In publicaties waarin leiderschap in verband wordt gebracht met complexiteit zijn diverse stromingen te onderscheiden. In de jaren negentig van de vorige eeuw verschenen de eerste publicaties over het toepassen van de chaos- en complexiteitstheorie – vaak in één adem genoemd – op organisaties en leiderschap. De opmaat hiervoor vormden *Leadership and the new science* (Wheatley, 1992), *Chaos: de derde wetenschappelijke revolutie* (Gleick, 1991) en *De rand van chaos: over complexe systemen* (Waldrop, 1994). De managementwereld borduurde hierop voort met ronkende titels als *Thriving on chaos* (Peters, 1988), *Surfing the edge of chaos* (Pascale e.a., 2000) en *Organize with chaos* (Rowly & Roevens, 1996). De rode draad in dit type publicaties is dat je als leider jouw organisatie ‘complex’ moet maken, zodat jouw organisatie kenmerken van complex adaptieve systemen krijgt. Zo kun je het adaptieve vermogen van de organisatie vergroten en versterken. ‘Complexiteit’ wordt hier dus geïnstrumentaliseerd; als een tool die je als leider inzet om de overlevingskansen van je organisatie te vergroten.

Begin deze eeuw kwam er een nieuwe leiderschapsstroming op, waarbij de relatie met complexiteit eveneens nadrukkelijk wordt gelegd: de ‘complexity leadership theory’ (CLT; Hazy, 2006; Lichtenstein e.a., 2006; Marion & Uhl-Bien, 2002; Uhl-Bien, 2006; Uhl-Bien & Marion, 2007; Uhl-Bien & Marion, 2009). Een perspectief dat nog steeds actueel is, zie onder anderen Kershner (2021) en Porter-O’Grady (2020). De CLT richt zich niet op het aanbrengen van bepaalde organisatiekenmerken, maar focust op lokale interacties tussen entiteiten. De insteek bij het beschrijven van die entiteiten is geen natuurwetenschappelijke, maar draait om interacties tussen concrete individuen met emoties, belangen, weerbarstigheden en onvoorspelbaarheden. De CLT vat de interacties tussen individuen op als betekenisgevende dynamieken, waarbij wordt aangesloten bij het sociaal constructionisme (Gergen, 2015), het ‘double interact’-denken van Weick (1969) en het relationele denken van Bradbury en Lichtenstein (2000) en Hosking (1988). ‘Patronen’ gaan dan over herhalende betekenisgevingen en gedragingen in interacties.

Het ‘complexe’ uitgangspunt hierbij is dat alleen maar lokaal kunnen kijken en handelen met zich meebrengt dat mensen continu geconfronteerd worden met ‘verstoringen’: onverwachte ontwikkelingen en reacties van anderen, omgevingsgebeurtenissen die zich buiten het directe gezichtsveld ontwikkelen. Als reactie op die verstoringen treden individuen met elkaar in interactie, om zo tot nieuwe betekenisgevingen te komen over datgene wat ze ervaren.

In lijn met het complexiteitsdenken hanteert de CLT de volgende uitgangspunten in relatie tot leiderschap. Ten eerste wijst de CLT erop dat de betekenisgevingen die zich in interacties tussen individuen ontwikkelen, niet gestuurd of gemanaged worden door een van de gespreksdeelnemers (bijvoorbeeld de leider of voorzitter). Betekenisgevingen worden opgevat als zelfordenende patronen die in de onderlinge interacties meer en meer herhaald gaan worden. Het zich gaan herhalen is hierbij een emergent verschijnsel dat uit die interacties ‘oprijst’, zonder dat dit door specifieke individuele gespreksdeel-

nemers wordt aangestuurd of door bepaalde regels, protocollen of tools (lineair) wordt veroorzaakt.

Ten tweede gaat de CLT ervan uit dat de patronen die zich in lokale interacties tussen individuen ontwikkelen niet alleen inhoudelijke betekenisgevingen betreffen, maar ook betekenisgevingen betreffen over de interactie zelf. Hoe gaan we hier met elkaar om? Hoe open zijn we naar elkaar toe? Wiens belangen domineren hier? En ook: wie leidt hier en wie volgt? Precies dit laatste maakt dat de CLT leiderschap niet opvat als het gedrag van een bepaalde persoon die dat leiderschap als functie uitoefent. Leiderschap is geen vast gegeven, maar iets dat als proceskenmerk opdoemt gedurende het verloop van de lokale interacties.

Ten derde maakt het non-lineair zijn van de onderlinge interacties dat lokale interactiedynamieken de bakermat vormen voor innovaties, creativiteit en vernieuwingen. In het verlengde hiervan verbindt de CLT de term leiderschap ('adaptive leadership') aan de interactieprocessen waarin zich vernieuwingen en innovatieve patroon doorbraken ontwikkelen. Wie in die interactiedynamieken de formele of daadwerkelijke leider is, is daarbij minder van belang.

En ten vierde is er volgens de CLT naast adaptive leadership sprake van bestuurlijk ('administrative') en faciliterend ('enabling') leiderschap. Deze twee vormen van leiderschap worden door formele leiders uitgeoefend en zijn geen emergent interactieresultaat. Hier bouwt de CLT voort op het functionele aboutness-systeemdenken, waarbij het de taak van leiders is om afstand te nemen van de dagelijkse interactiedynamiek, ten einde de langetermijndaptiviteit van de organisatie als geheel te bestendigen. Bestuurlijke leiders moeten namelijk uit de stroom van creatieve oplossingen die uit

## Leiderschap staat niet los van de complexiteit, maar maakt er zelf onderdeel van uit

lokale interacties opborrelt de vernieuwingen selecteren en bekrachtigen die bijdragen aan (ofwel functioneel zijn voor) het adaptieve vermogen van de organisatie (MacIntosh & MacLean, 1999). Faciliterend leiderschap betreft eveneens een vaste leiderschapspositie, waarbij leiders de juiste condities in hun organisatie tot stand moeten brengen voor het optimaal laten floreren van lokale interacties. In dit verband hebben Regino en Lewin (2000, p. 20) het over een 'bowl' die leiders in de organisatie moeten aanbrenge ('... as a safe container that gives people freedom to experiment, to create improvements, but it also provides order at the same time').

Werd 'complexiteit' in de vroege leiderschapscomplexiteitsliteratuur dus als een soort leiderschapstool begrepen, de CLT maakt duidelijk dat complexiteit een kenmerk is van lokale betekenisgevende interacties tussen individuen. Leiderschap betreft dan geen formele positie meer, maar is iets dat opdoemt in lokale interacties, waarbij het complexe karakter van die interacties de motor vormt voor innovatie en vernieuwing.

Tegelijkertijd hinkt de CLT op twee gedachten. Bestuurlijk en faciliterend leiderschap staan namelijk los van lokale interactiedynamieken, waarbij leiders die deze functies vervullen vanuit een aboutness-optiek (zie de subparagraaf ‘Van aboutness naar witness’) objectiverend kunnen kijken naar alle lokale interacties. Het sociale-complexiteitsdenken probeert dit hinken op twee gedachten van de CLT aan te vullen met een denkwijze waarbij er wordt overgegaan van een aboutness-perspectief op een witness-perspectief.

## Het sociale-complexiteitsperspectief op leiderschap

Het sociale-complexiteitsperspectief op leiderschap trekt de uitgangspunten van de CLT verder door en probeert ze consistentere te maken. De belangrijkste verschillen met de CLT zijn de volgende.

### *Complexiteit als analogie*

De implicatie van het sociaal constructionalistische uitgangspunt is dat er – zeker als het om sociale dynamieken gaat – geen sprake is van ‘essenties’. Dit zijn vaste interne kenmerken, waarbij datgene wat entiteiten, objecten of personen doen of wat er in processen gebeurt van binnenuit door die vaste kenmerken wordt aangestuurd. Het sociale-complexiteitsdenken neemt weliswaar een aantal complexiteitskenmerken over, maar zegt vervolgens niet dat interacties, mensen of organisaties complex zijn. De complexiteitsinzichten worden alleen gebruikt als een aanduidtaal (analogie) om datgene wat we ervaren in onze dagelijkse interacties beter te kunnen begrijpen.

### *Van aboutness naar witness*

Zowel bij het natuurwetenschappelijke als het CLT-complexiteitsdenken wordt het perspectief van de toeschouwer als uitgangspunt genomen. Zo heeft de CLT het weliswaar over emoties, belangen en machtsverhoudingen, maar zijn deze ‘mensloos’. Zij die emoties, belangen en machtsverhoudingen ervaren, zijn namelijk niet aanwezig en worden alleen beschouwd en benoemd door degene die er op afstand naar kijkt (zoals de CLT-wetenschapper en de bestuurlijke en faciliterende leider). Het sociale-complexiteitsdenken focust juist expliciet op datgene wat mensen – ook leiders – zelf meemaken tijdens hun dagelijkse betekenisgevende interacties. Dit betekent dat er ‘ikken’ in de sociale-complexiteitspublicaties opduiken, waarbij die ikken vertellen wat ze zelf meemaken als ze als leiders, managers, controllers, projectbazen, medewerkers, enzovoort, bezig zijn in hun organisaties. In het verlengde hiervan gaat het onderzoek hierover uit van onderzoekstradities en -methoden, zoals auto-ethnografie (ofwel zelfnarratieven; zie Homan, 2016).



### *Van normatief naar descriptief*

Schrijven het natuurwetenschappelijke denken en de CLT voor wat je als leider zou moeten doen, het sociale-complexiteitsdenken levert een perspectief en een taal aan om datgene wat je als leider nu (!) doet en ervaart, beter te kunnen begrijpen en duiden.

### *Van autonome beslisser naar afhankelijke mede-interactor*

Zowel bij de leiderschapsliteratuur die zich baseert op het natuurwetenschappelijke complexiteitsbegrip, als bij de bestuurlijke en faciliteerde leiders van de CLT, zijn leiders onafhankelijke denkers, beoordelaars, beslissers en veranderaars. Ze worden geframed als autonome, geïsoleerde individuen die losstaan van de dagelijkse interacties in de organisatie, vrij kunnen bepalen wat wel en niet goed is en zelfstandig kunnen beslissen wat er moet veranderen. Het sociale-complexiteitsdenken gaat ervan uit dat iedereen, dus ook alle leiders, altijd verwickeld is in tal van interactiedynamieken, waarbij ze in die interacties van anderen afhankelijk zijn om datgene te realiseren wat ze belangrijk vinden. Daarbij is het uitgangspunt dat formele leiderschapsposities hooguit matige voorspellers zijn voor datgene wat er uit al deze interactiedynamieken naar voren komt. Dat laatste is – naar analogie met het complexiteitsdenken – immers niet het resultaat van wat één persoon doet, maar van datgene wat alle interactiepartners al reagerend op elkaar doen en van de betekenispatronen die zich op den duur tussen hen ontwikkelen.

### *Van individualiteit naar groepigheid*

In de genoemde complexiteitsleiderschapsliteratuur wordt interactie vrijwel altijd aangeduid als iets dat tussen individuen gaande is. Het sociale-complexiteitsdenken voegt hier het groepsniveau als realiteit sui generis aan toe (Homan, 2013). Datgene wat zich in de betekenisgevende interacties ontwikkelt, is daarbij niet alleen ‘tussen de oren’ aanwezig, maar ook ‘tussen de neuzen’.<sup>1</sup> Hierbij vormen de inhoudelijke en processuele betekenisgevingen die zich ontwikkelen op den duur een mogelijk makende en tegelijkertijd beperkende kracht op zich. Dat laatste merk je onmiddellijk als je in een lopend gesprek iets doet wat in de ogen van de anderen afwijkt van de ‘staande’ betekenisgevingen.

### *Pluralisme*

Voortbouwend op de ‘groepige’ kant van interactiedynamieken gaat het sociale-complexiteitsdenken ervan uit dat organisaties geen uniforme gehelen noch systemen zijn, waarbij alles en iedereen ten dienste staat van het overleven van het grotere geheel. De interactiedynamieken brengen met zich mee dat er zich lokale betekenisgevingen ontwikkelen, inclusief belangen, sociale identiteiten, prioriteiten, wensen en verlangens van de betrokkenen. Zeker als betekenisgevingen vaker herhaald worden, gaat men deze meer en meer als de werkelijkheid ervaren en ontwikkelen zich steeds sterkere ‘ingroup/outgroup’-tendensen (Homan & Wetzels, 2023). Gevolg hiervan is dat organisaties geen

geünificeerde gehelen of systemen zijn, maar in feite bedrijfsverzamelgebouwen waarin allerlei verschillende realiteiten ('betekeniswolken') naast elkaar aanwezig zijn en met elkaar knokken om een plaatsje onder de zon.

### *Aanvullend perspectief en alternatief vocabulaire*

Wat uit de voorgaande opsomming naar voren komt, is dat het sociale-complexiteitsdenken op diverse punten aanvullingen geeft op de literatuur over leiderschap en complexiteit. Daarbij reikt het sociale-complexiteitsdenken geen normatief kader aan over wat leiders zouden moeten doen, maar biedt het een alternatief vocabulaire om datgene wat je als leider in je dagelijkse interacties met vele anderen meemaakt (withness), beter te kunnen duiden en te begrijpen. Deze andere woorden kunnen tot nieuwe inzichten leiden over wat je als leider op enig moment concreet aan het doen bent, waardoor er zich nieuwe actiemogelijkheden kunnen openen. Wat maak je, bezien vanuit het sociale-complexiteitsdenken, als leider mee?

## **De 'binnenkant' van leiderschap**

Om feeling te krijgen voor het perspectief van het sociale-complexiteitsdenken, presenteer ik in dit laatste deel enkele voorbeelden van begrippen en begrippenparen die in dat denken worden gebezigd (zie ook Homan & Wetzels, 2023). Geen normatieve concepten of uitspraken, maar begrippen en inzichten om je ervaringen (het withness-perspectief dus) dieper en breder te kunnen begrijpen en duiden.

## **On stage versus off stage**

In de interacties die je als leider met anderen hebt, zit een zekere gelaagdheid. Ten eerste kunnen zich in die interacties 'on stage'-patronen ontwikkelen, waarbij je gesprekspartners 'duiken': ze praten beleefd met je mee, laten weinig emoties zien en houden datgene wat ze er echt van vinden voor zichzelf. Zo wordt het gesprek voor niemand ongemakkelijk. Inhoudelijk bezigt men de managementtaal van doelen, resultaten, verandering, plannen en afspraken (Homan, 2019). Dit soort onderwerpen betreffen zogeheten legitieme thema's, waarvan iedereen weet dat je het erover kan en moet hebben om erbij te (blijven) horen.

Parallel aan deze legitieme thema's leven er bij de betrokkenen echter ook vaak schaduwthema's. Dit zijn betekenisgevingen over wat men echt van het gesprek vindt ('Leuk allemaal, maar ik kan hier niets mee'). Schaduwthema's duiken op in 'off stage'-conversaties, gesprekken in de wandelgangen, bij de koffieautomaat, in het rokershok. En soms via WhatsApp ('Dit gaan we dus niet doen!'), terwijl men on stage tijdens de Zoom-vergadering ja knikt. On stage- versus off stage-dynamieken vinden niet alleen

plaats in interacties tussen leiders en medewerkers, maar in elke interactiedynamiek; zo is het sociaal-complexe uitgangspunt. Dus ook in managementteams, projectgroepen, onderlinge conversaties tussen leiders, in besturen en bij overleg met klanten. En niet alleen in formele organisatiesettingen, maar ook bij borrels, heisessies en trainingen.

## Betekeniswolken en betekenisreizen

Het sociale-complexiteitsuitgangspunt gaat ervan uit dat betekenisgevingen die zich in off stage-interacties ontwikkelen een veel directere invloed op het concrete gedrag hebben, dan datgene wat men on stage zegt, doet en belooft. Off stage-gesprekken betreffen gesprekken met kleine groepjes vertrouwelingen ofwel 'petrischaaltjes' (Homan, 2013). Als zich in dergelijke off stage-gesprekken bepaalde betekenisgevingen gaan herhalen, dan is de kans groot dat men deze betekenisgevingen ook uit in vertrouwelijke gesprekken die men met anderen heeft. De kans is vervolgens aanwezig dat die anderen deze betekenisgevingen overnemen en er met steeds meer anderen over gaan praten. Net zoals bij spreekuren, ontwikkelt zich zo in reeksen van lokale interacties (buren reageren op burens) een 'betekenisreis' (Homan & Wetzels, 2023) die kan leiden tot een globaal patroon dat betekenisvol is voor steeds meer mensen: een 'betekeniswolk' (Homan, 2013).

## Cult values en particulariseren

Het klassieke beeld van leiderschap is dat je als leider geacht wordt een aantrekkelijk en uitdagend toekomstbeeld te ontwikkelen, waarna je dit beeld vertaalt naar doelen en plannen, en leidinggeeft aan de realisatie daarvan. In het sociale-complexiteitsdenken worden visies, doelen en plannen opgevat als 'cult values': on stage-, sexy, doch relatief vage idealen die voor de leider zelf misschien betekenisvol zijn, maar vooralsnog betekenisloos voor diegenen die er iets mee moeten. Particulariseren gaat vervolgens over de betekenisgevende interacties van die laatsten over de cult values van de leider. Hierbij zijn twee dynamieken aan de orde: selecteren (praten we überhaupt verder over die cult values of gaan we over tot de orde van de dag?) en waarderen (welke betekenis geven we aan de uitingen van de leider?). Aangezien zich tussen de met elkaar interacterende mensen doorgaans allang bepaalde betekenispatronen (betekeniswolken) hebben ontwikkeld, zullen zij bij hun gesprekken over de leider niet zozeer reageren op diens betekenisgeving, maar op de betekenisgevingen die reeds tussen hen aanwezig zijn.

Dit particulariseren verklaart waarom er in veel gevallen geen lineaire verbanden te vinden zijn tussen enerzijds formele visies, missies, plannen en doelen en anderzijds datgene wat men er in de eigen praktijk van maakt. Bij dat particulariseren zijn het na-

melijk niet de betekenisgevingen van de leider die met wit spelen, maar de lokaal reeds aanwezige betekenisgevingen (de betekeniswolken).

## Pluriformiteit en wolkencompetitie

Betekeniswolken houden zich niet aan organogrammen. Ze betreffen betekenisreizen en globale betekenispatronen die dwars door formele hiërarchische lagen en organisatiegrenzen heen lopen. Het klassieke ideaalbeeld dat 'alle neuzen dezelfde kant op staan' is gezien vanuit het sociale-complexiteitsdenken ondenkbaar. Altijd zullen er verschillende wolken en betekenisreizen tegelijkertijd aanwezig zijn.

Als bepaalde betekenisgevingen in de interacties steeds meer herhaald worden, zullen diegenen die dat doen zich steeds meer vereenzelvigen met die betekenisgevingen. Hiermee ontwikkelen ze sociale identiteiten, waarbij men het zelfbeeld en het zelfverhaal niet ontleent aan iets essentieels dat men in zich heeft, maar aan de legitieme thema's die in de

onderlinge interacties worden herhaald (Mead, 1967). Komt men in aanraking met mensen die onderdeel uitmaken van andere wolken, dan

## De invloed die je als leider hebt, is telkens opnieuw een lokale gespreksinvloed

zal dit al snel 'ingroup/outgroup'-dynamieken op gang brengen. Hierbij ervaart men de eigen betekenisgeving steeds meer als de waarheid en datgene wat die anderen zeggen en doen als dom, maf, irrationeel en gevaarlijk (Hoggan & Litwin, 2019). Hieruit kunnen zich wolkencompetities ontwikkelen, waarbij eigen betekenisgevingen steeds 'hardgekalkter' worden en men de betekenisgevingen van anderen veroordeelt.

Voor leiders roepen deze concepten diverse aandachtspunten op. Het eerste aandachtspunt is de eigen wolk. Ook als leider neem je immers deel aan allerlei conversaties. Bij velen daarvan ben je op stage-achtig bezig. Maar tegelijkertijd voer je off stage-gesprekken, waarin er zich tussen jou en je gespreksgenoten bepaalde betekeniswolken ontwikkelen over wat jullie er echt van vinden. Welke wolken zijn dat? Het pluriformiteitsuitgangspunt impliceert dat jullie wolk zeker niet de enige wolk is. Tussen al de aanwezige wolken in en om organisaties ontwikkelen zich bepaalde afhankelijkheids- en (dus) machtsverhoudingen. Als leider is dat soms lichamelijk te ervaren. Je voelt gewoon dat je bij mensen van de ene wolk gemakkelijk even binnen kunt lopen om iets te regelen, terwijl je bij anderen ervaart: 'Oei, dit gesprek moet ik even heel goed voorbereiden'.

Dit roept de vraag op hoeveel macht mensen uit andere wolken toeschrijven aan de wolk waar jij als leider onderdeel van uitmaakt. In dit verband geldt dat jij als leider alle gelijk van de wereld kunt hebben (c.q. denkt te hebben), maar dat gelijk krijgen heel iets

anders is. Als jouw wolk namelijk relatief weinig macht wordt toegeschreven, dan kun je praten als Brugman, maar in de off stage-conversaties bij de andere wolken zal steeds worden gereageerd met: 'Zij kan wel mooi praten, maar we gaan het dus niet doen!' Ook wordt de vraag relevant in hoeverre er 'ingroup/outgroup'-dynamieken gaande zijn tussen jouw wolk en andere wolken, waardoor je relatieve invloed steeds verder afneemt. Er wordt dan namelijk steeds minder naar jou als leider geluisterd, en des te meer naar de eigen betekenisgevingen.

## Organisatieverandering 'influenced by everyone, yet controlled by no one'

Het sociale-complexiteitsdenken beziet organisatieverandering niet als iets dat door één persoon (de leider) of een kleine groep personen (het managementteam) wordt bewerkstelligd, waarbij de mensen in de organisatie gaan doen wat de leiders willen. Ervan uitgaande dat betekeniswolken de belangrijkste gedragsbeïnvloedende factoren zijn, stelt het sociale-complexiteitsdenken organisatieverandering gelijk aan wolkenverandering. Of preciezer: aan verandering van de machtsverhoudingen tussen betekeniswolken.

Betekeniswolken en de machtsverhoudingen daartussen zijn te begrijpen als globale patronen die emergeren uit talloos veel lokale interacties. Ze ontstaan en veranderen in eindeloze ketens van elkaar in de tijd opvolgende gesprekken. De onderlinge reacties vertonen hierbij parallellen met de non-lineaire kenmerken uit het natuurwetenschappelijke complexiteitsdenken. Zo kunnen kleine versprekingen of gebaren soms leiden tot ingrijpende betekenisveranderingen; zeker als de andere gespreksgenoten onzekerheid ervaren. Andersom is het ook mogelijk dat majeure formele verandertrajecten en -campagnes tot vrijwel geen enkele betekenisverandering leiden.

Hoe belangrijk leiderschap formeel gesproken ook is, telkens opnieuw is datgene wat je als leider doet te begrijpen als maximaal een 'verandering van de initiële conditie' die niet per se tot eenzijdig beheersbare noch voorspelbare reacties leidt. Aangezien betekeniswolken off stage-interactiedynamieken betreffen, heb je als leider bovendien geen overzicht over wat er overal in de off stage-gesprekken in de organisatie gaande is. Jouw handelen is een voortdurend 'acting into the unknown'.

## Leiderschap als reactorschap

Het sociale-complexiteitsdenken beschouwt wolken en wolkenverandering als emergente patronen en -patroonveranderingen, die op een non-lineaire wijze opdoemen uit talloos veel lokale off stage-interacties. In het verlengde hiervan vat dit denken het formele (verander)management en het toepassen van methoden, technieken en interventies op als on stage-activiteiten. Daarbij wordt geprobeerd om off stage-dynamieken

vanuit een on stage-positie op een voorspelbare en beheerbare manier te beïnvloeden (Stacey, 2012). Voortbouwend op het begrippenpaar cult values/particulariseren maakt het sociale-complexiteitsdenken echter duidelijk dat dit in feite een vorm van op het verkeerde paard wedden is. Wolken veranderen niet door on stage-acties en -technieken, maar in en door lokale off stage-interacties.

Voor leiders roept dit nadrukkelijk de reflectievraag op: wat gebeurt er eigenlijk als ik binnenkom? Triggert mijn aanwezigheid primair on stage-achtige reacties of lukt het om een off stage-conversatie te ontwikkelen, waarbij men weet dat ik een formele leider ben? En ook: hoe ben ik als leider eigenlijk bezig? Richt ik me vooral op on stage-interacties (zoals inspiratiesessies, formele vergaderingen en functioneringsgesprekken) of besteed ik mijn tijd juist aan off stage-gesprekken? En richt ik me vooral op mijn eigen actorschap waarbij ik probeer anderen mee te krijgen in mijn betekenisgevingen, of ben ik een reactor waarbij ik steeds terechtkom in conversatiedynamieken die al gaande zijn, waar zich allang bepaalde betekenisgevingen hebben ontwikkeld en waarbij ik eerder reactor ben dan actor?

## Tot besluit

Het complexiteitsjargon wordt een steeds geaccepteerdere taal om over leiden, organiseren en veranderen te praten. In veel gevallen hangt deze taal echter samen met een natuurwetenschappelijke aboutness-taal, waarbij de veronderstelling is dat de leider vanuit een aboutness-positie aan de knoppen zit, waarbij deze door het toepassen van complexiteitstaal beter in staat is de organisatie adaptiever te maken. Het sociale-complexiteitsperspectief op leiderschap gebruikt complexiteitstaal als analogie. En vult deze aan met een within-beeld waarbij mensen continu met elkaar in interactie zijn en daarbij tal van emoties, belangen en lichamelijke sensaties ervaren en zich daarvan bewust zijn.

De concreet ervaren identiteit van de leider zit daarbij niet 'in' de leider of zijn of haar formele positie, maar ontwikkelt zich in elke conversatie steeds opnieuw. 'In' alle interacties die in organisaties plaatsvinden, ontwikkelen zich op den duur zich herhalende betekenisgevingen en betekeniswolken. Leiders staan daar niet buiten, want ook zij maken onderdeel uit van bepaalde betekeniswolken. Dit maakt de vraag relevant welke wolken dat zijn en hoe zich die wolk verhouden tot andere aanwezige wolken. Het uitgangspunt hierbij is, dat het vooral de betekeniswolken zijn die de meest gedragsbeïnvloedende factoren in organisaties zijn.

Betekeniswolken zijn off stage-globale fenomenen die op een non-lineaire wijze emergeren uit eendeloos veel lokale interacties. Als leider kun je wolken zodoende niet van buitenaf on stage managen of sturen. Dit brengt het sociale-complexiteitsdenken tot de conclusie dat er sprake is van een leiderschapsparadox: hoe kan ik als leider verantwoordelijk zijn voor het realiseren van resultaten, als ik ten dele wel en tegelijkertijd

voor een groot deel ook niet 'in control' ben over wat er allemaal gebeurt? Deze paradox is niet op te lossen door als leider (on stage) te proberen meer controle te krijgen over die wolken. De invloed die je als leider hebt, is telkens opnieuw een lokale gespreksinvloed. Het zijn daarbij niet jouw betekenisgevingen die lineair bepalen wat er gebeurt, maar de betekenisgevingen die zich in die lokale gesprekken ontwikkelen.

Door het aanreiken van dit soort within-inzichten en -concepten biedt het sociale-complexiteitsdenken een nieuw perspectief voor leiders, een alternatief vocabulaire en uitzicht op tal van nieuwe (inter)actiemogelijkheden. Het gaat daarbij niet over hoe het moet, maar juist over hoe het gaat en de reflectie daarop. ■

## Noten

1. Vindt datgene dat er zich in betekenisgevende interactieprocessen afspeelt binnen de hoofden van de betrokkenen plaats of is het iets dat zich ontwikkelt tussen hen? Dit verwijst naar het verschil tussen twee wetenschappelijke stromingen: het sociaal constructivisme en het sociaal constructionisme. Het sociale-complexiteitsdenken sluit aan bij de laatste stroming.

## Literatuur

- Anderson, P., Meyer, A., Eisenhardt, K., Carley, K. & Pettigrew, A. (1999). Introduction to the special issue: applications of complexity theory to organization science. *Organization Science*, 10 (3), 233-236.
- Bradbury, H. & Lichtenstein, B.M.B. (2000). Relationality in organizational research: exploring the space between. *Organization Science*, 11 (5), 551-564.
- Gergen, K.J. (2015). *An invitation to social construction: an invitation to social construction*. Sage.
- Gleick, J. (1991). *Chaos: de derde wetenschappelijke revolutie*. Contact.
- Hazy, J.K. (2006). Measuring leadership effectiveness in complex socio-technical systems. *Emergence*, 8 (3), 58-77.
- Hoggan, J. & Litwin, G. (2019). *I'm right and you're an idiot*. New Society.
- Homan, Th.H. (2016). Locating complex responsive process research in the approaches of theorising about organisations. *International Journal of Business and Globalisation*, 17 (4), 491-513.
- Homan, Th.H. (2019). *De veranderende gemeente*. A&O-Fonds Gemeenten.
- Homan, Th.H. (2013). *Het et-cetera principe*. Boom.
- Homan, Th.H. & Wetzels, R.A.E. (2023). *Wat nu!? Een nieuw perspectief op grootschalige gedragsverandering*. Boom.
- Hosking, D.M. (1988). Organizing, leadership and skilful process. *Journal of Management Studies*, 25 (2), 147-166.
- Kauffman, S.A. (1993). *The origins of order: self-organization and selection in evolution*. Oxford University Press.
- Kauffman, S.A. (1995). *At home in the universe: the search for laws of self-organization and complexity*. Oxford University Press.
- Kershner, B. (2021). Complexity leadership. In B. Kershner (Ed.), *Understanding educational complexity: integrating practices and perspectives for 21st century leadership* (pp. 9-24). Brill.
- Lichtenstein, B.B., Uhl-Bien, M., Marion, R., Seers, A., Orton, J.D. & Schreiber, C. (2006). Complexity leadership theory: an interactive perspective on leading in complex adaptive systems, *E:CO*, 8 (4), 2-12.
- MacIntosh, R. & MacLean, D. (1999). Conditioned emergence: a dissipative structures approach to transformation. *Strategic Management Journal*, 20 (4), 297-316.

- Marion, R. (1999). *The edge of organization: chaos and complexity theories of formal social systems*. Sage.
- Marion, R. & Uhl-Bien, M. (2002). Complexity vs. transformation: the new leadership revisited. In *Managing the complex, IV: conference on complex systems and the management of organizations*, Ft. Meyers, Florida, VS.
- Mead, G.H. (1967). *Mind self and society*. University of Chicago Press.
- Morgan, G. (2006). *Images of organization* (4e dr.). Sage.
- Pascale, R.T., Milleman, M. & Gioja, L. (2000). *Surfing the edge of chaos*. Random House.
- Peters, T. (1988). *Thriving on chaos*. Pan Books.
- Porter-O'Grady, T. (2020). Complexity leadership. *Nursing Administration Quarterly*, 44 (2), 92-100.
- Regine, B. & Lewin, R. (2000). Leading at the edge: how leaders influence complex systems. *Emergence*, 2 (2), 5-23.
- Rowley, R. & Roevens, J. (2000). *Organize with chaos*. Management Books.
- Stacey, R.D. (2003). *Strategic management and organisational dynamics: the challenge of complexity*. Pearson Education.
- Stacey, R.D. (2012). *Tools and techniques of leadership and management: meeting the challenge of complexity*. Routledge.
- Stacey, R.D. (2010). *Complex responsive processes in organizations*. Routledge.
- Stacey, R.D., Griffin, D. & Shaw, P. (2000). *Complexity and management*. Routledge.
- Uhl-Bien, M. (2006). Relational leadership theory: exploring the social processes of leadership and organizing. *Leadership Quarterly*, 17 (6), 654-676.
- Uhl-Bien, M. & Marion, R. (2009). Complexity leadership in bureaucratic forms of organizing: a meso model. *Leadership Quarterly*, 20 (4), 631-650.
- Uhl-Bien, M. & Marion, R. (Eds.) (2007). *Complexity leadership, 1: conceptual foundations*. Scottsdale Information Age.
- Waldorp, M.M. (1994). *De rand van chaos: over complexe systemen*. Contact.
- Weick, K.E. (1969). *The social psychology of organizing*. Addison-Wesley.
- Wheatley, M.J. (1992). *Leadership and the new science*. Berrett-Koehler.
- Zuijderhoudt, R. (2007). *Op zoek naar synergie* (dissertatie). Universiteit van Amsterdam.
- Zuijderhoudt, R. (2021). *Transities tussen simpele en complexe organisatie* (concepttekst).

Auteur



**Prof. em. dr. Th. Homan** is emeritus hoogleraar bij de Open Universiteit Nederland. Website: [thijs-homan.nl](http://thijs-homan.nl).  
E-mail: [th.homan@casema.nl](mailto:th.homan@casema.nl).

