

DE COMPLEXE UNIVERSITEIT

Oké, ik ben bevooroordeeld, want vrouw, als ingenieur afgestudeerd, als professional verbonden, én als buitenpromovendus gepromoveerd aan de Technische Universiteit Eindhoven. Daarom leg ik in dit artikel vanuit complexiteit uit waarom vacatures in eerste instantie alleen openstellen voor vrouwen een heel goed idee is.

Een organisatie bestaat bij de gratie van haar mensen en hun onderlinge interacties. Die interacties zijn onvoorspelbaar, veranderbaar en niet altijd even expliciet. Als die verbindingen tussen mensen sterk zijn (kwalitatief interessant, en veelvuldig en intensief aangewend) spreken we van een robuust systeem, of robuuste organisatie. Dit in tegenstelling tot een organisatie met weinig of kwalitatief weinig verbindingen, dat is meer los zand.

Een organisatie met twee mensen (zeg anja en ben) heeft één mogelijke verbinding: de verbinding tussen a en b. Een organisatie met drie mensen heeft al drie mogelijke verbindingen (a-b, a-c en b-c). Een organisatie met vier mensen heeft er 6, en een organisatie met vijf mensen 10. Het aantal verbindingen neemt exponentieel toe als het ledenaantal (aantal entiteiten) toeneemt. Zo wordt een organisatie met veel entiteiten al snel robuust. In complexiteit neemt dit extra snel toe, omdat heel veel relaties per definitie onzichtbaar, onbepaald, en sterk aan verandering onderhevig zijn. Spreadsheets schieten hier tekort.

Nu naar de praktijk. Als een organisatie een andere koers moet gaan varen om te kunnen overleven (lees: om beter om te kunnen gaan met de complexe en dynamische buitenwereld) is onze neiging om dat te gaan voorschrijven. We gaan benoemen welk gedrag we wensen van de mensen, en kijken in de spreadsheet welke verbindingen dat betreft. Componenten-gebaseerd noemen we dat. Maar zoals gezegd: bij complexe organisaties schieten spreadsheets te kort en bovendien overstijgt het aantal mogelijke verbindingen al snel de capaciteit van een cultuurveranderaar. Niet lachen: geef ze de kost, alle managers die het zo doen!

Gecomplieerde organisaties zijn 'op componenten gebaseerd'; complexe organisaties zijn 'op relaties gebaseerd'. Om te overleven in complexiteit is het veel effectiever om te kijken welke gewenste relaties tot stand moeten worden gebracht. Om vervolgens veel entiteiten

(mensen) toe te voegen, of zelfs te vervangen, door hen die de gave bezitten om die relaties daadwerkelijk tot stand te brengen.

Goed bezig, TU/e. Ook voor mannen die nu de boot missen, of voor hen die liever tussen de mannen blijven zitten. Want als de wet van de verminderde meeropbrengst intreedt (je steeds harder moet werken met steeds minder effect) is het begin van het einde daar. Je bent als organisatie dan niet goed voorbereid op de veranderende omstandigheden in de omgeving en staat daarmee overleven in de weg. Dat geldt dus ook voor de mannen in die organisatie. 'Verander voordat je moet veranderen', zegt de chaostheorie. Goed bezig, TU/e. Maar zoals gezegd: ik ben bevooroordeeld.