

Toezicht houden vanuit een ecologisch perspectief op het geheel

Ook goed geïnformeerde toezichthouders zien het vaak niet aankomen als een organisatie of de top 'ineens' in de problemen komt. Achteraf zijn de early warning signals meestal wel duidelijk. Niet in de cijfers, maar in de organisatiecultuur.

Hoe kun je die signalen tijdig herkennen en bespreken? Een ecologisch perspectief geeft inzicht in de levenscyclus van organisaties.

Gerda van Dijk beschrijft deze natuurlijke dynamiek en verkent vervolgens wat dit betekent voor goed bestuur en toezicht.



Gerda van Dijk is hoogleraar Leiderschap en Samenleving aan de Universiteit voor Humanistiek, Utrecht en kerndocent in de opleiding Toezichthouden voorbij de

Codes (UvH). Tevens is zij toezichthouder/commissaris en zelfstandig organisatieadviseur.

Toezichthouders worden geacht zicht te hebben op het functioneren van de gehele organisatie. Er zijn vele instrumenten en methodes om informatie te bundelen voor de toezichthouders. Deze informatie geeft echter zelden inzicht in het functioneren van de organisatie als geheel. Ook goed geïnformeerde toezichthouders zien het vaak niet aankomen als een organisatie ‘ineens’ in de problemen komt. Vaak is het pas achteraf verklaarbaar: dan worden de *early warning signals* wel herkend.

Hoe kun je als toezichthouder wel op tijd de juiste signalen herkennen? Om een organisatie te doorgronden is het cruciaal (geaggregeerde) detailinformatie te verbinden met die van het geheel, waarbij het geheel altijd ‘meer is dan de som der delen’. Een ecologisch perspectief geeft inzicht in de dynamiek op organisatieniveau. Net als ecosyste-

men kennen organisaties een eigen dynamiek in de tijd: de levenscyclus. Op organisatie-niveau is dit goed te herkennen aan de natuurlijke dynamiek in de organisatiecultuur.

Een ecologisch perspectief op organisaties

De metafoor van een ecosysteem helpt om naar een organisatie als een geheel te kijken. Vanuit een ecologisch perspectief worden organisaties gezien als levende configuraties, bestaande uit een groot aantal interacterende onderdelen, met een eigen dynamiek op het niveau van de organisatie. Zo bestaat een organisatie uit mensen, teams en afdelingen binnen gegeven fysieke condities als gebouwen, maar ook middelen, instrumenten en procedures die elkaar tegelijkertijd op allerlei manieren beïnvloeden en bepalen. In ecosystemen zijn de relaties non-lineair en ontstaat er circulaire causaliteit. De relaties tussen de onderdelen beïnvloeden de kenmerken van de onderdelen en daardoor veranderen de relaties. Denk aan de introductie van een nieuwe procedure met het oog op het stimuleren van gewenst gedrag. Mensen hebben vaak zo hun eigen ideeën bij een nieuwe procedure. Elke interventie leidt dan hopelijk tot gewenste, maar altijd ook tot onbedoelde en ongewenste effecten. De ongewenste effecten zijn vaak aanleiding tot een aanpassing van de procedure, wat weer leidt tot (on)bedoelde (on)gewenste effecten et cetera. Circulaire causaliteit maakt dat de

effecten van een interventie vooraf slecht voorspelbaar zijn. Circulaire causaliteit leidt er bovendien toe dat levende configuraties een eigen dynamiek hebben in de tijd, die niet te verklaren is vanuit de kenmerken of het gedrag van de onderdelen. Deze dynamiek uit zich in de emergente eigenschappen.

Emergente eigenschappen

Vanuit een ecologisch perspectief zijn organisaties meer dan de som der delen: ze hebben emergente eigenschappen. Emergente eigenschappen zijn niet tastbaar of meetbaar en niet direct af te leiden van kenmerken van de onderdelen. Ze zijn voelbaar, herkenbaar als eigenschap van het geheel. Voorbeelden zijn organisatiecultuur, lerend vermogen, vertrouwen en veiligheid, innovatievermogen. Deze minder tastbare eigenschappen bepalen of een organisatie succesvol is of niet; of mensen er graag willen werken, of de medewerkers zich gewaardeerd voelen en of een interventie een gewenst of ongewenst effect heeft. Juist de emergente eigenschappen geven inzicht in het functioneren van een organisatie als geheel en welke kant het op gaat met de organisatie.

Levenscyclus van organisaties

Al in de jaren '70 van de vorige eeuw werd uiteengezet hoe organisaties in de loop van de tijd een duidelijk herkenbaar patroon volgen: de levenscyclus van organisaties (Greiner, 1972). Aanvankelijk is dit beschreven in termen van organisatiestructuren en crises. Later is de levenscyclus geschetst aan de hand van organisatiecultuur (Cameron & Quinn, 1983; Adizes, 1989) en ook verder uitgewerkt als cyclus met duidelijk herken-

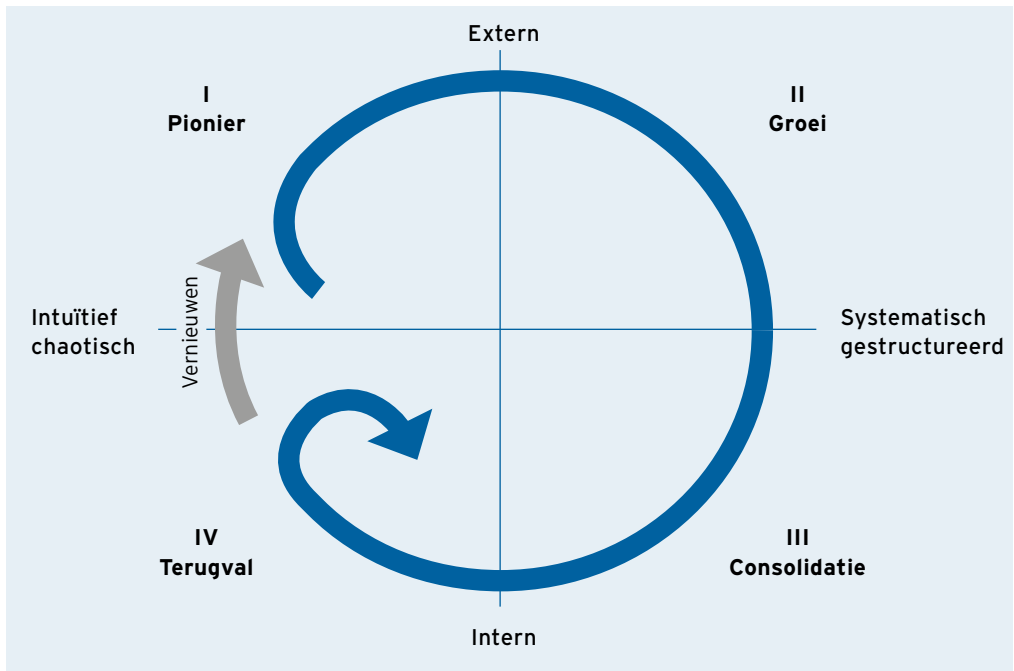
bare opeenvolgende fases, elk met een eigen organisatiecultuur (Van Dijk & Peters, 2011; Van Dijk, 2018).

Een organisatie groeit van chaotisch en dynamisch via systematisch naar rigide. Uiteindelijk sterft de organisatie af of begint zij opnieuw. Ook al is er een grote variatie in het aantal voorgestelde fases – van drie tot tien –, afhankelijk van de gekozen kenmerken en het gekozen perspectief, de belangrijkste conclusies uit de levenscyclusliteratuur zijn dat:

1. De onderscheiden fases relatief stabiele periodes omvatten die duidelijk van elkaar verschillen;
2. De verschillende fases een sterke interne coherentie laten zien;
3. Elke fase duidelijk te typeren is aan de hand van een aantal logisch samenhangende eigenschappen.

Dit maakt dat een volgende fase – zonder gerichte interventies – logisch en voorspelbaar is (Miller & Friesen, 1984; Lester et al., 2003).

Op basis van de literatuur en praktijkanalyses bouwt dit artikel voort op de levenscyclus zoals eerder beschreven (Van Dijk & Peters, 2011; Van Dijk, 2018). De dynamiek van de levenscyclus is een natuurlijk traject, bestaande uit vier opeenvolgende fases: (1) de pioniersfase, (2) de groeifase, (3) de consolidatiefase en (4) de terugvalfase. Elke fase heeft haar eigen karakteristieke kenmerken en emergente eigenschappen als organisatiecultuur, veiligheid en vertrouwen, innovatief vermogen et cetera (zie figuur 1). De fases zijn gebaseerd op verschillende concurrerende waarden. Deze waarden worden bepaald over twee assen: de as van een intuïtieve, chaotische organisatie versus een systematische, gestructureerde interne organisatie en de as van interne versus externe gerichtheid.



Figuur 1 Levenscyclus

De pioniersfase

Fase 1 kenmerkt zich door enorme energie, drive en externe gerichtheid. Leidend is het grote idee (een product/dienst, gat in de markt). Er is nauwelijks tijd en aandacht voor de interne organisatie die intuïtief, chaotisch en flexibel is. Het leiderschap is te typeren als charismatisch, ondernemend, visionair, creatief. Het doel is 'er een succes van maken' waarbij *anything goes*. Vaak is de organisatie allergisch voor regels en is er een risico op integriteitissues vanuit de gedachte 'voor ons gelden de regels (nog) niet'.

Een pioniersorganisatie loopt voortdurend het risico de grip te verliezen door overexpansie, waarbij de organisatie in één keer instort. De overgang naar fase 2 is te typeren als slimmer, strategischer gaan handelen en wat structureren.

De groeifase

Ook in fase 2 is er veel energie en drive, maar gericht op het creëren van waarde, van impact en het realiseren van de strategische doelen. De strategie is leidend. De interne organisatie is georganiseerd vanuit de principiële vraag: wat moeten wij minimaal organiseren om waar te maken wat we buiten beloven? Verantwoordelijkheden liggen zo laag mogelijk. Leiderschap stuurt vanuit een gedeelde ambitie, strategische doelen en principes. Regels zijn beperkt en ondersteunend aan het doel. Er is een beperkte staf die als specialist en uitvoerder de lijn ondersteunt.

In de overgang van fase 2 naar fase 3 verschuift de aandacht naar de interne organisatie: de aandacht gaat naar binnen. Er treedt een doelverschuiving op.

De consolidatiefase

In fase 3 streeft de organisatie naar het continueren van behaalde resultaten en beheersen van de risico's. De aandacht ligt op de interne organisatie: op verbetering, planning en control, regels en procedures, verantwoordelijkheden, bevoegdheden en mandaten. Er is een grotere rol voor beheersaspecten en toenemende invloed van de staforganen. Vaak tot het punt dat de procedure belangrijker wordt dan het resultaat. Zorgvuldigheid en betrouwbaarheid zijn cruciale waarden. Het risico van deze fase is het verliezen van contact met de buitenwereld en inflexibiliteit van de organisatie. Fase 3-organisaties reageren slechts moeizaam op externe veranderingen en raken het contact met de buitenwereld langzaam kwijt. Ze komen als vanzelf in fase 4.

De terugvalfase

In fase 4 is de organisatie nog introverter. Tegenvallers en teruglopende resultaten worden gebagatelliseerd of uit externe omstandigheden verklaard. De cultuur is verklarend en defensief. Vaak is er gedoe in de top en is er veel aandacht voor de eigen positie. De organisatie is overgeorganiseerd en mensen hebben het gevoel dat niemand voor ze zorgt. Integriteitsissues en grensoverschrijdend gedrag komen vaker voor. Fouten worden afgedekt. Komen ze toch naar buiten, dan is de reflex om een schuldige te zoeken waarbij iedereen het eigen straatje schoonveegt. Wantrouwen en bureaupolitiek zijn heel gebruikelijk. De organisatie desintegreert. Private bedrijven gaan op een zeker moment failliet; publieke organisaties kunnen relatief lang in deze fase blijven hangen.

De natuurlijke dynamiek in de tijd

De levenscyclus van organisaties heeft een natuurlijke dynamiek, met herkenbare vaste patronen. Dit geldt voor organisaties binnen alle sectoren, privaat en publiek. Als er niet bewust geïntervenieerd wordt op de onderliggende dynamiek, doorloopt een organisatie in de loop der tijd als vanzelf deze vier fases, in een vaste volgorde. De overgang van de ene fase naar de andere is duidelijk herkenbaar. Medewerkers kunnen vaak precies aangeven wanneer hun organisatie van de ene fase naar de andere overging. Bijvoorbeeld: 'Toen we gingen werken met systeem X', 'De topstructuur veranderde', 'We startten dat ene product of project', enzovoort.

De overgang van fase 1 naar fase 2 kenmerkt zich door het aanbrengen van systematiek: in de strategie, de structuur en de sturing. De overgang van 2 naar 3 ontstaat door een verschuiving van externe naar interne gerichtheid; de organisatie laat zich niet meer zo leiden door de ontwikkelingen in de omgeving, maar door wat er intern speelt. In de overgang van 3 naar 4 verwordt het gestructureerde functioneren tot rituele en chaotische werkvormen.

Als een fase 4-organisatie 'afsterft' – failliet gaat of wordt gesaneerd – ontstaan er vaak nieuwe organisaties en begint de levenscyclus opnieuw: vernieuwing. Voorbeelden hiervan zijn de start-ups die ontstaan na het verdwijnen of reduceren van de moederorganisatie.

Spanningen tussen verschillende onderdelen

Binnen een organisatie kunnen verschillende onderdelen (divisies, sectoren, afdelingen)

'Vanuit een ecologisch perspectief worden organisaties gezien als levende configuraties, bestaande uit een groot aantal interacterende onderdelen, met een eigen dynamiek'

zich in verschillende fases van de levenscyclus bevinden. Vaak is dat een bron voor misverstanden, spanningen en niet zelden conflicten. Een afdeling die zich in fase 3 bevindt zal zich erg kunnen opwinden over de werkwijze binnen een fase 1-afdeling, met opmerkingen als 'Ze doen maar wat' en 'Niemand heeft een plan en niemand is in control'. Omgekeerd kan een fase 1-afdeling zich beklagen over een fase 3-afdeling: 'Er kan nooit iets en als het wel kan duurt het eindeloos'. Als onderdelen zich in verschillende fases bevinden, heeft een organisatie als geheel de neiging op te schuiven naar de fase die het verst in de cyclus is. Elke volgende fase heeft als het ware een 'zuigende' werking op de onderdelen die in een eerdere fase zitten.

Handvatten voor de RvT/RvC

Van toezichthouders wordt verwacht dat zij voor een goede invulling van hun rol als werkgever, sparringpartner en toezichthouder zorgen en scherp zicht hebben op het functioneren van de gehele organisatie. Dat zij op organisatieniveau zowel de zwaktes en risico's als de krachten en kansen zien, en vanuit een robuust toekomstperspectief voor de organisatie handelen. Kijken naar

organisaties vanuit een ecologisch perspectief biedt daarvoor de nodige handvatten. Het helpt toezichthouders om zich te focussen op systeemeigenschappen, op de emergente eigenschappen en zo vast te stellen in welke fase de organisatie-(onderdelen) zitten en welke focus aangebracht moet worden. Daarbij kunnen de volgende vragen als handvat worden gezien om tot de juiste focus te komen.

Wat is de beste fase voor de organisatie(onderdelen)?

Er bestaat geen algemeen geldende 'beste fase'. Het optimum hangt af van de specifieke opgave van de organisatie en van de omstandigheden waarin zij opereert. Een organisatie waarvan het bestaansrecht afhangt van het accuraat en consequent uitvoeren van protocollen en procedures, kan het best een fase 3 zijn: denk aan een kerncentrale, de operatiekamer van een ziekenhuis of de backoffice van een verzekeringsmaatschappij. Een salesgerichte organisatie in een agressieve markt daarentegen is weer beter af met een fase 1; een innovatieve dienstverlener met een fase 2. Binnen een organisatie met afdelingen die verschillende opgaven hebben, zijn dan ook verschillende fases gewenst.

Toezichthouders zouden dan ook het gesprek moeten voeren over vragen als: in welke fase zit(ten) de organisatie(onderdelen), (inclusief het bestuur en de RvT/RvC) en waar zouden ze moeten zitten gegeven hun opgave?

Als organisatie – bestuur – en RvT/RvC zich in verschillende fases bevinden, leidt dit doorgaans tot spanningen en misverstanden. Het gesprek over hoe kijken we naar de organisatie en in welke fase zouden de organisatie en het bestuur moeten zitten, maakt ook helder waar de RvC/RvT zich op

moet richten. Het levenscyclusmodel helpt om met elkaar dat gesprek te voeren en ook om de verschillende gremia 'te ontschuldigen'. Juist in fase 3 en fase 4 is de neiging groot om naar een verklaring en schuldigen te zoeken. Vanuit de levenscyclus is dat geen zinvolle benadering omdat de organisatie als geheel onderhevig is aan deze natuurlijke dynamiek en er dus geen schuldigen zijn. Als je als toezichthouder deze dynamiek herkent, kun je ook gericht interveniëren vanuit een gedeelde diagnose waar je naartoe wilt ontwikkelen. Zo ontstaat een beeld welke focus gevraagd is van een RvT/RvC per fase.

Waarop focussen bij een fase 1-organisatie?

In fase 1 dient de focus van de RvT/RvC (als deze er al is) vooral te liggen op het gedoseerd verder structureren van de organisatie, vanuit de boodschap: zorg dat je waarmaakt wat je belooft. Niet te veel structureren, maar gedoseerd, om te voorkomen dat al het ondernemerschap wordt weggeorganiseerd. Ook moet het gesprek gevoerd worden over het leiderschap dat nodig is om de organisatie naar de volgende fase te brengen. Doorgaans krijgt de volgende fase vorm door een nieuwe algemeen directeur. Als de pionier verbonden blijft aan de organisatie, dan eventueel in een specifieke rol als 'gezicht van de organisatie', extern gericht, zonder managementverantwoordelijkheden.

Waarop focussen bij een fase 2-organisatie?

Als een organisatie in fase 2 zit en daar wil blijven, vraagt dat om een RvT/RvC die de organisatie helpt de focus op de externe ontwikkelingen te houden. En daar ook strategische keuzes in blijft maken. Een RvT/RvC die dus niet te veel gedetailleerde vragen gaat stellen over interne processen, maar juist strategische vragen over visie op

'Een organisatie groeit van chaotisch en dynamisch via systematisch naar rigide. Uiteindelijk sterft de organisatie af of begint zij opnieuw'

toekomstige ontwikkelingen in de omgeving en tot welke nieuwe strategische doelen dat leidt. De RvT/RvC dient alert te zijn op signalen van arrogantie over het eigen succes, of dat de aandacht te veel naar de interne organisatie gaat.

Waarop focussen bij een fase 3-organisatie?

Als een organisatie in fase 3 zit en daar ook wil blijven, is het belangrijk dat de RvT/RvC toezicht houdt op de juiste procedures en dat de organisatie in control is. Tegelijkertijd moet de organisatie voldoende voeling houden met de ontwikkelingen in de buitenwereld en niet alleen met zichzelf bezig zijn. Het is in deze fase aan de RvC/RvT om energie van buiten te stimuleren, feedback van *critical friends* is belangrijk om te voorkomen dat de organisatie doorschuift naar fase 4. Wil de organisatie juist terug naar fase 2? Dan vraagt dit een focus op het aanscherpen van de strategische doelen en het versterken van de externe gerichtheid, in combinatie met 'ont-organiseren' en het weer versimpelen van de interne organisatie. Bij procedures moet de raad de vraag stellen in hoeverre de buitenwereld/klant daar beter van wordt, en weer teruggaan naar de vraag: wat moeten we minimaal organiseren om waar te maken wat we buiten beloven?

Waarop focussen bij een fase 4-organisatie?

Als RvT/RvC van een fase 4-organisatie is het cruciaal dat de raad ingrijpt en geen onderdeel wordt van die fase 4. Hier ligt een grote veranderopgave. Het is aan de RvT/RvC om daarin het voortouw te nemen en te bepalen met wie in het bestuur ze dat willen doen. De RvT/RvC dient alert te zijn op signalen van ongewenste integriteitskwesaties, grensoverschrijdend gedrag, onveiligheid en wantrouwen, politiek spel, machtsmisbruik en creatief boekhouden. Fase 4 vraagt om stoppen en ontmantelen óf om een turnaround naar fase 2. Dat vereist een veranderstrategie die te typeren is als heruitvinden, saneren van de organisatie en fase 1-achtige activiteiten starten om de nieuwe strategie ook daadwerkelijk te laden op een fase 2-wijze. Het vraagt ook een kritische zelfreflectie van de RvT/RvC. In hoeverre is de raad zelf geloofwaardig om aan te blijven in deze turnaround? Ofwel: wat is het juiste moment om ook een passende RvT/RvT in te richten voor een fase 2-organisatie?

Een ecologisch perspectief op organisaties: wat biedt dat de toezichthouder?

Kennis en inzicht van de dynamiek en wetmatigheden op organisatieniveau helpt toezichthouders niet alleen om effectiever voor de juiste focus en interventies te kiezen, maar ook om kritisch te zijn op de eigen rol en positie. Als de RvT in een fase 3 een dominante positie inneemt ten opzichte van de RvB, dan is het de vraag of dit de organisatie ten goede komt. Voor de RvT/RvC is het juist in fase 3 een uitdaging om kritisch te blijven op de eigen sterke positie. Anders wordt de RvT/RvC zelf het probleem en dit

kan er zelfs aan bijdragen dat een organisatie versneld in fase 4 komt.

Organisaties zien als een levende configuratie weerhoudt ons ervan om de organisatiecontext te vergeten of te snel te simplificeren. Het helpt toezichthouders om kritisch te staan tegenover al die informatie, kennis en instrumenten die complexe en ambigue organisatieverschijnselen reduceren tot een statische optel- en aftreksom. Het verschuift de aandacht van het instrumentele 'planning en control' op afzonderlijke onderdelen naar het strategisch denken op het niveau van de organisatie en de organisatiedynamiek. Het concept van de levenscyclus van organisaties met de organisatiecultuur als een emergente eigenschap, geeft handvatten om de dynamiek van organisaties beter te voorspellen en te begrijpen. Het biedt een dynamisch perspectief op toezichthouden. «

Literatuur

- Adizes, I. (1998). *Corporate Lifecycles*. Prentice Hall, 1998.
- Cameron K. and R.E. Quinn (1983). Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence. *Management Science*, 29, 33-51.
- Greiner, L. E. (1972). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, July-August, 1972.
- Lester, D.L., J.A. Parnell & S. Carraher (2003). Organizational life cycle: a five-stage empirical scale. *The International Journal of Organizational Analysis*, 11(4), 339-354.
- Miller, D. & Friesen, P.H. (1984). A longitudinal study of the corporate life cycle. *Management Science*, 30(10), 1161-1183.
- Van Dijk, G.M. (2018). *Game of Thrones: Regels en Bedoelingen*. Oratie, VU 21 maart 2018.
- Van Dijk, G.M. & F. Peters (2011). Organisaties als levende systemen. *HRM Handboek*, Aflevering 56, 2/9-1.2. November 2011, p. 1-22.