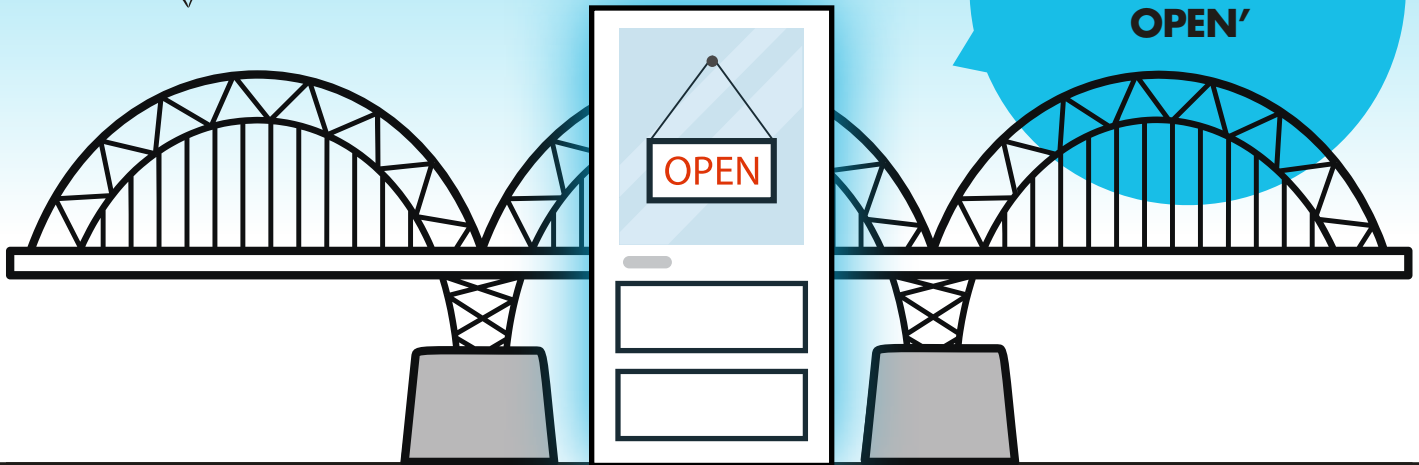


'BEPERK  
BRUGGEN, EN  
HOUD DEUREN  
OPEN'



Voorkom te zelfsturende  
managementsystemen

# DIGITALISERING MET AI VEREIST GOED LEIDERSCHAP

**DIGITALISERING VAN DE INFORMATIEVOORZIENING MOET ALTIJD PLAATSVINDEN IN HET LICHT VAN TRANSPARANTE MENSELIJKE KEUZEN EN MAG NIET ONDERGESCHIKT WORDEN GEMAAKT AAN ALGORITMEN EN ZELFLERENDE MACHINES (AI). DAT VEREIST LEIDERSCHAP, NIET ALLEEN MAAR MANAGEMENT. ALS DAT ONTBREEKT, IS ER VOLGENS JOAN BAAIJENS EN MARCEL VAN KOOTEN EEN GROTE KANS DAT HET ZICHT OP DE WERKELIJKHEID VERDWIJNT.**

door Joan Baaijens en Marcel van Kooten beeld Shutterstock

MANAGEMENT ZONDER ZELF-REFLECTIE OP ZIJN OORSPRONKELIJKE FUNCTIE EN BIJDRAGE GENEREERT OP ONGEBREIDELDE WIJZE STEEDS MEER SYSTEMEN EN ONDOORZICHTIGE INFORMATIESTRUCTUREN. Deze houden zich vervolgens zelf in stand en komen los te staan van de oorspronkelijke bedoelingen en opties van een organisatie. Met als gevolg dat dat management het zicht op de werkelijkheid verliest. Management moet je daarom niet

geheel afhankelijk maken van digitale technologie. Digitaliseren en informatievoorziening moeten we direct, controleerbaar en toegankelijk verbinden met menselijke keuzen en niet afhankelijk maken van 'zelflerende' systemen. Alle logic, metriek en algoritmen moeten inzichtelijk zijn en aantoonbaar in dienst staan van menselijke keuzen, en niet andersom. Leiderschap is nodig om al te zelfsturende managementsystemen te begrenzen. Leiderschap is hierbij iets geheel anders dan management.

Leiderschap moet op alle hiërarchische niveaus van een organisatie mogelijk zijn. Voortdurend moet de doel-middelrelatie van management getoetst worden en moet er ruimte zijn voor individuele verantwoordelijkheid.

De socioloog-filosoof Georg Simmel ontwikkelde de vergelijking van de 'brug' en de 'deur' om fundamentele relationele posities tussen mensen te analyseren. Effectieve en doelmatige organisaties worden mede gevormd door de uiteenlopende beslissingen en interventies van alle deelnemers. Voor effectiviteit en doelmatigheid zijn hierdoor 'bruggen' en 'deuren' in de sociale structuur van organisaties noodzakelijk. En daarbij geldt het devies: 'beperk bruggen, en houd deuren open'. Effectief management is inmiddels in hoge mate afhankelijk geworden van informatietechnologieën en -systemen. Maar organisaties zijn juist sociale systemen die op menselijke relaties zijn gebaseerd. Organiseren betekent doelgericht samenwerken, en dat gaat uit van relaties tussen de leden. Organisaties als relationele sociale systemen functioneren door het aangaan (verbinden) en (dus) ook op het niet aangaan of verbreken van relaties. De 'brug' en de 'deur' symboliseren deze fundamentele functies in het sociale leven, en daarmee ook binnen organisaties. De 'brug' symboliseert het vermogen tot verbinden. De 'deur' symboliseert de keuzevrijheid om te scheiden of te openen.

### MANAGEMENT VERSUS LEIDERSCHAP

Management betekent het vermogen om te coördineren om daardoor een gemeenschappelijk doel te bereiken. Dit verwijst vooral naar de 'brug'. Hierbij is de manager sterk afhankelijk van de informatie die voorhanden is, want daaruit moet blijken wat er met wie gecoördineerd moet worden. Hierbij wordt het 'management' ondersteund door digitale technologie. Leiderschap berust vooral op het vermogen om autonoom en op elk gewenst moment keuzen te

## Leiderschap maakt een structurele breuk met het verleden mogelijk

maken met wie men wel of niet wil verbinden. Bij leiderschap staat daarom de 'deur' voor het vermogen om af te sluiten of openingen te maken. Deze strategische keuzen zorgen voor wendingen in organisaties. Voorbeelden daarvan zijn veranderingen in het verloop van processen of posities van mensen. Leiderschap als het vermogen om zelfstandig strategische keuzen te maken, is noodzakelijk voor organisaties om zich aan de omgeving aan te passen, of dit juist niet te doen. Leiderschap maakt een structurele breuk met het verleden mogelijk of opent nieuwe mogelijkheden. Waar management eerder een technische-institutionele capaciteit is, verwijst leiderschap vooral naar individueel-menselijke vermogens als visie, intuïtie, legitimiteit en overtuigingskracht. Daarom is management ook gemakkelijker aan anderen over te dragen dan leiderschap. Leiderschap is niet te institutionaliseren. Het ontstaat slechts door de combinatie van bepaalde persoonskenmerken en uiteenlopende ervaringen met menselijk gedrag in organisaties.

### TECHNOLOGISCH DETERMINISME

Door een al te technocratische inrichting van het management wordt de technologische infrastructuur steeds meer bepalend voor het inrichten en besturen van de organisatie. Dit kan ertoe leiden dat managementsystemen

en -procedures de noodzakelijke vrijheidsgraden om menselijke besluiten te kunnen nemen, zo sterk verminderen dat de leefbaarheid van organisaties en hun omgeving wordt ondermijnd. Daarnaast bestaat ook het gevaar dat technocratische managementsystemen behept zijn met een dwingende behoefte aan groei en verdere expansie. Systemen roepen weer aanvullende lagen van nieuwe systemen op en groeien uit tot 'reïficerende' supersystemen over de hoofden van de uitvoerenden heen. Reïficeren is het uitgroeien van systemen tot zelfstandige dingen die losstaan van de mens en letterlijk hun eigen ding doen.

Dat alles gebeurt autonoom. Zo verbindt een 'brug' personen uit verschillende gebieden met elkaar. Het gevolg is dat meerdere personen met elkaar in contact kunnen treden. En dit 'collectief' effect scheidt vervolgens nieuwe behoeften aan nieuwe contacten. En dit leidt op zijn beurt weer tot de behoefte aan nieuwe bruggen. Kort gezegd, elke nieuwe brug leidt ongemerkt tot de behoefte aan volgende bruggen. We zien een vergelijkbaar soort proces vaak in organisaties in de vorm van een autonome en ongebreidelde toename van regels en procedures. En we ervaren dit als het steeds bureaucratischer worden van organisaties. Hetgeen overigens vaak losstaat van de individuele bedoelingen van managers. Terwijl het juist de kunst van het management is om met zo min mogelijk bruggen zo veel mogelijk personen te verbinden. Ofwel, probeer met zo min mogelijk management zo veel mogelijk samenwerking te organiseren. Leiderschap is juist een menselijke eigenschap en is geen onderdeel van een machine of systeem. Het is dan ook niet zoals een managementsysteem te institutionaliseren. Leiderschap verwijst juist naar het vermogen om op elk moment, en op het gewenste niveau van organiseren, veranderingen op gang te brengen of doorbraken te forceren. 'Brug' en 'deur' zijn daarom complementair aan elkaar. Door een sterke deur-functie toont het management leiderschap en is

### AUTEUR



MARCEL VAN KOOTEN is als management consultant verbonden aan Verdonck, Klooster & Associates, met als aandachtsgebieden interim-management, organisatieadvies en advies over projecten. Hij is tevens verbonden aan Tilburg University, waar hij onderzoek doet naar succes- en faalfactoren voor projecten.

men in staat om structurele veranderingen aan te brengen en in te grijpen in het bestaande bruggen-patroon.

### AFKLEMMEN

Als leiderschap ontbreekt, krijgen de technisch geïnspireerde managementsystemen de overhand. Managementprocessen blijken zich dan vooral in strikt technische zin te ontwikkelen. Dit technologisch determinisme beperkt de vrijheid van handelen voor de individuele manager en diens medewerkers. Spontaneïteit en improvisatievermogen komen onder druk te staan door het 'afklemmende' effect van procedurele systemen en informatiestructuren. Om dit determinisme te doorbreken, moet leiderschap te hulp schieten om vastliggende processen en procedures en infrastructurele beperkingen te doorbreken of radicaal te wijzigen. Ongebreidelde en 'reïficerende' technologische groei in management- en informatiesystemen zien we overal; op scholen, in de zorg, bij bedrijven en bij de overheid. Een concreet voorbeeld is de Belastingdienst, waar de technologie in combinatie met verschillende wettelijke regelingen en procedures tot een onbeheersbare uitvoerings- en controlepraktijk hebben geleid (zie rapport Ongekend onrecht). Een ander voorbeeld van 'stuurloos' geraakte systemen treffen we aan in opsporingspraktijken op basis van 'etnisch' profileren. Het gebruik van ondoorzichtige big data analytics- en ongecontroleerde AI-toepassingen kunnen tot rechtsongelijkheid leiden. De omvang en complexiteit van deze systemen werken ook verzelfstandiging en autonome groei van managementsystemen in de hand. Hierdoor worden controle vooraf en correctief handelen (achteraf) steeds moeilijker. Veranderen en andere wegen inslaan op basis van inzicht in de werking van systemen en op basis van menselijke besluiten moet altijd mogelijk blijven. En dit geldt des te meer voor organisaties als primair menselijke samenwerkingsverbanden. 🌐

### AUTEUR



JOAN BAAIJENS is senior research fellow aan het Departement Organisationswetenschappen van Tilburg University.