

IN FOCUS CHAORDISCH ORGANISEREN

DOOR DE ORDE IN EEN CHAOS TE ZIEN KUN JE ELKE COMPLEXE ORGANISATIE DOOR EEN PERIODE VAN CHAOS HEEN HELPEN. KWESTIE VAN ANDERS KIJKEN.

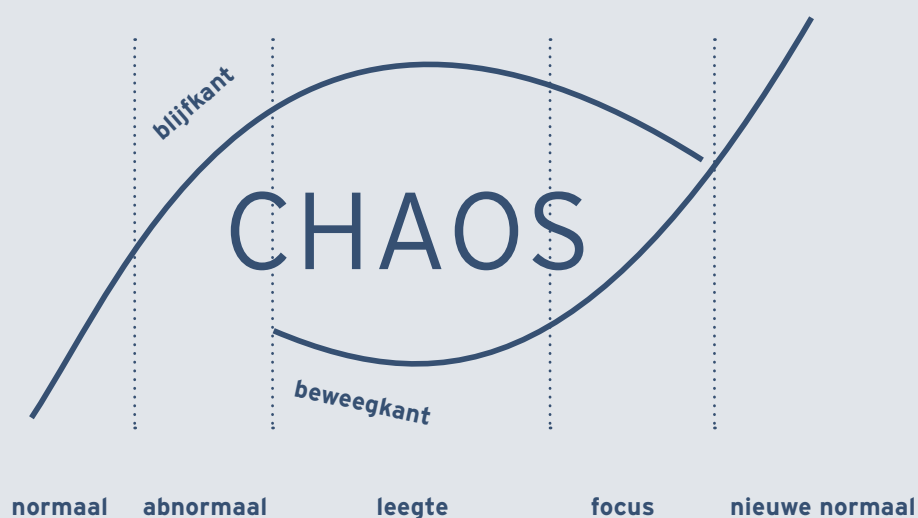
HET NIEUWE NORMAAL

NICOLINE MULDER

Bosbranden in Australië die ze daar maar niet onder controle kregen. Een buxusmot begint geheel op eigen kracht een niet te stoppen uitroeislag. Een vleermuis lijkt de start van een dodelijke pandemie te zijn. Een dikke laag Saharazand bedekt de voor- spelde zonnige dag met een dikke okergele deken. Een specialist uit je organisatie neemt zonder enige

aankondiging per direct ontslag. En als klap op de vuurpijl: je zeventienjarige dochter deelt mee dat ze haar ouderlijk huis gaat verlaten en ook al een kamer heeft gevonden in de grote stad. We zijn op elk abstractieniveau in ons leven omringd door dit soort omstandigheden. Onze hele werk- en leefwereld is één groot complex systeem. Alles heeft met alles te maken. De kleinste verandering kan de start zijn van een grote omslag en je hele leven staat op zijn kop.

FIGUUR 1. DE ONTWIKKELING VAN EEN COMPLEX SYSTEEM



Door de covid-19-pandemie was daar op slag het besef een onderdeel zijn van een complex proces. Iedereen leek zich er even van bewust dat we niet op alles grip hebben, niet overal controle op kunnen uitoefenen, niet alles kunnen beheersen en plannen. Al snel drongen nieuwe woorden het oude discours binnen: 'het nieuwe normaal', 'maatregelen', 'perspectief', '(test-, pre-test- en vaccinatie-)beleid' en (mijn persoonlijke ergernis) 'houd vol!'. Nu het einde van de chaos in zicht is, verlangen we met z'n allen naar de oude tijd. Hebben we dan niets geleerd? De vraag die ik graag centraal wil zetten is dan ook: wat valt er te leren van de chaos? Niet zozeer om de coronacrisis op te lossen of om een volgende pandemie te voorkomen. Maar eerder om het beeld weg te halen dat een chaos zo snel mogelijk moet worden 'opgelost' zodat wij weer 'naar de oude situatie' terug kunnen. Want die situatie komt nooit meer terug. We zijn tenslotte een periode van chaos wijzer.

In complexiteit is chaos niets meer dan een periode in de ontwikkeling van dat proces. Andere perioden zijn het normaal, het abnormaal, de focus en het nieuwe normaal. Chaos (oorspronkelijk het Griekse woord voor 'leegte') bevindt zich in tijd tussen abnormaal en focus. Om te kijken wat het nut is van een periode van chaos stellen we ons eerst de vraag: hoe ontwikkelt een complex proces zich?

Aanvankelijk gaat alles zoals het gaat, het kabbelt allemaal lekker voort. We noemen dat (met de kennis van dat moment) 'normaal'. De volgende periode, die van het abnormaal, geeft aan dat we afwijken van de vorige periode. Die afwijking wordt veelal veroorzaakt door iets van buiten ons aandachtsgebied. Wij waren tenslotte in het normaal lekker voortkabbellend bezig. Door toedoen van buitenaf moeten we reageren. Die reactie is meestal van het soort 'doorgaan op de ingeslagen weg'; de 'blijfkant' in de figuur. Neem bijvoorbeeld een concurrent die ineens op de markt komt. Onze reactie is in eerste instantie: beter je best doen om hem er snel weer uit te verdrijven. Of een leverancier die onder zijn contract uit wil – die wijzen we op de clausules daaromtrent. Een medewerker die gaat muiten wil je liefst zo snel mogelijk ontslaan. Pas als we signalen krijgen dat doorgaan op de ingeslagen weg een doodlopende weg lijkt (de concurrent wordt sterker en sterker), als het ons onevenredig veel energie kost om die weg vast te houden (contractbesprekingen lopen uit

op een conflict), of als het alleen maar erger wordt (de muiterij breidt zich uit), dan pas raken we in paniek en breekt er een periode van chaos aan: een periode waarin doorgaan op dezelfde weg geen optie is, maar er zich ook geen nieuwe weg aandient. Die periode vraagt tijd: minuten, uren, dagen, weken, afhankelijk van de context. Dat duurt zolang het duurt totdat ... er zich een nieuwe weg aandient; de 'beweegkant' in de figuur. Een weg die steeds helderder wordt en waar je je steeds meer op kunt gaan focussen. Je ziet waarin jij en jouw nieuwe concurrent van elkaar verschillen en wat je dus zou kunnen benadrukken. Je ziet mogelijkheden om gebruik te maken van de leverancier in een andere samenwerkingsvorm. Er stapte een gedemotiveerde medewerker vanuit de muiltroep naar voren met wie een goed gesprek te voeren is. In de periode van focus ga je de optie die zich aandient verkennen om tot een nieuwe toestand te komen. Het nieuwe normaal, dat vanzelf weer normaal wordt.

Je doet niet niets in zo'n periode van chaos. Je bent er, je kijkt, observeert. Je speurt de context af op zoek naar de eerste signalen van een nieuwe weg. Maar je interveniëert niet. Je gaat de chaos niet sturen of regisseren. Zo'n periode is best spannend. Het kan alle kanten op schieten. Houvast zoek je dan ook niet in de chaos, maar in de context daaromheen. Zorg dat je organisatie een helder hoger doel kent (de goede dingen doet). En zorg dat je een set waarden deelt waaraan je toetst of je goed bezig bent (de dingen goed doet). Dan is chaos nog steeds een spannende periode, maar weet je dat je daarmee niet uit de bocht kunt vliegen. Het hogere doel en de gedeelde waarden vormen de basis van het kader waarbinnen de chaos zich voltrekt.

Chaos heeft ruimte en tijd nodig om zijn werk te kunnen doen. Alleen dan kan het ecosysteem rondom die chaos zich herstellen en zich verder ontwikkelen. Het komt goed. Het wordt weer normaal. Al is dat heel anders dan het oude normaal.

--

Nicoline Mulder is verbonden aan het Value-based Institute. Ze is docent in het hbo en zelfstandig adviseur voor projectmanagers en opdrachtgevers van complexe projecten. Ze schreef onder meer de boeken *77 werkvormen voor projectmanagement* en *Value based Project Management*, dat werd verkozen tot Boek van het jaar 2013 door de Orde van Organisatieadviseurs.