

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

VERTROUWEN OP IETS WAAR JE NIETS VAN BEGRIJPT

NICOLINE MULDER

Dit nummer van HMR staat bol van kennis over digitalisering, *artificial intelligence* en de levensloop van modellen die de toekomst op dat nieuwe gebied voorspellen. Slechts een klein deel specialisten zal de inhoudelijke betekenis van zo'n abstract onderwerp kunnen begrijpen. Zij gaan vol passie en enthousiasme met alle mogelijkheden aan de gang.

Ik richt me graag tot de rest. Zij die deze abstracte begrippen nemen voor wat ze zijn, er angst voor hebben of er hun schouders bij optrekken. Beetje laks wellicht, want ontegenzeggelijk is digitalisering in het algemeen een dominant onderwerp in onze nabije en verder weg gelegen toekomst. Dus we moeten er iets mee.

Waarom is het zo moeilijk om te gaan met iets wat je niet begrijpt? Hoe kunnen we eenvoudigweg accepteren dat iets bestaat zonder dat we erbij betrokken zijn? Hoe begrijpen we iets dat te complex is om te kunnen begrijpen? Hoe kunnen wij vertrouwen op iets groots en allesbepalends midden in onze organisatie waar we het liefst met een grote boog omheen lopen? Voor antwoorden op die vragen zie ik een parallel met de ontwikkeling in de filosofie: het denken over de verhouding van de mens tot zaken die we niet kunnen verklaren volgt een interessant proces dat mogelijk houvast biedt bij digitalisering als nieuwkomer in de moeilijk te begrijpen onderwerpen. Na de mythen waren in de Oudheid de grote filosofen van mening dat de mens een nederige positie paste ten aanzien van een onbegrijpelijke grootheid. Dingen die we niet begrijpen nemen we beter als vaststaand aan.

Bijvoorbeeld dat God bestaat, dat het leven eindig is en dat digitalisering de toekomst is. In de moderne tijd wordt de mens gepositioneerd naast zo'n onverklaarbaar fenomeen. We proberen alles te begrijpen maar vinden weinig ruimte iets in te brengen. In de hedendaagse filosofie zien we de mens en onbegrijpelijke zaken als vorm van alteriteit. De grens tussen wie je bent en (in dit geval) digitalisering is vaag: we zijn het en tegelijkertijd worden we erdoor gevormd. Je bént de digitalisering.

Het proces dat de filosofie in de afgelopen eeuwen heeft doorgemaakt maken wij nu in sneltreinvaart door in onze relatie tot digitalisering. Eerst keken we er vol ontzag naar (met alle angsten van dien). Dan wilden we graag alles waar we onderdeel van zijn begrijpen. Om ten slotte te spelen met de dynamiek van het verstrengelen. Complexiteit ten top. Daar waar het complex is zoeken we handvatten in het chaordisch organiseren. Twee fenomenen uit het chaordisch organiseren komen bovendien in mijn aandacht: loslaten (voor de leek/manager) en zelfsturing (voor de professional). Voor een toelichting gebruik ik de bankencrisis van 2008 en de verkoop van een auto als voorbeeld.

Zeer kundige financieel en fiscaal specialisten hadden tal van producten bedacht en in de markt gezet. Managers hadden geen idee wat dat allemaal inhield, laat staan wat de consequenties ervan zou zijn. Maar zij tekenden voor goedkeuring. De rest is geschiedenis.

Tekenen ter goedkeuring voor iets wat je niet snapt is een domme vorm van vertrouwen. Het is alsof garage-eigenaar Bert tegen je zegt: 'Ik heb geen benul wat dit voor een auto is, maar automonteur Kees zegt dat het een fantastische wagen is, dus zal dat wel zo zijn. Kopen?' Je wordt daardoor teruggeworpen op de vertrouwensrelatie tussen Bert en Kees, die jij niet kent en die werken in een voor jou onbekende wereld (lees: cultuur / waardenstelsel). Weet jij veel wat hun hogere doel is, en aan welke ethische waarden zij hun handelen toetsen? Hoe organiseer je dat dan wel, de professional ruimte geven en daarop vertrouwen?

Beter ga je zelf met Kees in gesprek over de auto die hij altijd in onderhoud heeft gehad. Nu gaat het over de vraag: vertrouw jij Kees? Van die interactie ben je zelf onderdeel. Je kunt rechtstreeks vragen stellen over zijn vakwerk. Alhoewel je wellicht dat vakwerk nog steeds niet

snapt, kun je je wel een beeld vormen bij de kwaliteit van jullie relatie.

Bij een wijziging van één entiteit in de organisatie (Kees verantwoordelijkheid geven) doe je er goed aan de hele organisatie te bestuderen. In complexiteit hangt alles met alles samen en kan een kleine verandering grote gevolgen hebben.

Kees meer verantwoordelijkheid geven heeft onherroepelijk consequenties voor Bert en voor de directe collega's van Kees. Het ligt voor de hand dat het garagebedrijf zijn top-down-structuur zal moeten verlaten en meer ruimte zal moeten bieden aan verantwoordelijke professionals.

Bijvoorbeeld in een vorm van zelfsturing.

Zelfsturing bevindt zich – gezien de wetenschappelijke publicaties – in het veld van zelfmanagement (de verantwoordelijkheid nemen voor je eigen gedrag), zelfcontrole (de kundigheid om je eigen emoties en uitingen te sturen), zelfregulering (de mogelijkheid om jezelf op eigen kracht te veranderen) en zelfeffectiviteit (de mate waarin iemand gelooft in zijn eigen vermogen om taken te voltooien en doelen te bereiken). In een organisatorische context draait zelfsturing om de distributie van zeggenschap en verantwoordelijkheid. Zelfsturing gaat dus over het sturen van je eigen (of team-) gedrag in een gewenste richting, en daar ook zelf de verantwoordelijkheid voor nemen. Je moet kunnen uitleggen waarom je doet wat je doet, zodat een leek daarop kan vertrouwen.

Vanuit chaordisch perspectief krijgen digitaal specialisten meer verantwoordelijkheid en vrijheid, en gaat de manager investeren in het loslaten van zijn control-drift en in het vertrouwen van zijn professionals. Of lekker van zijn pensioen genieten. Want misschien is hij toch minder hard nodig dan hij zelf denkt in de nieuwe digitale wereld ...

--

Dr. ir. drs. 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.