

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

DE LENGTE VAN EEN LANGE TERMIJN IS ALTIJD TE KORT

NICOLINE MULDER

Precies zoals de chaostheorie het beschrijft heeft de periode van zo'n anderhalf jaar 'leven met corona' voor veel mensen geleid tot keuzen die afwijken van voortzetten van het oude. De een laat zich omscholen, een ander stopt met dagelijks uren in de file staan en kiest voor thuiswerken, en een derde stapt over van de zakelijke financiële markt naar de zorg. In de chaostheorie heeft een gebeurtenis die de dagelijkse gang van zaken verstoort – zoals het coronavirus – niet alleen een verstorend effect, maar biedt ook volop ruimte voor nieuwe, onontdekte paden. De letterlijke betekenis van het – van oorsprong Griekse – woord chaos is 'leegte'. Alle denkbare ruimte om een weg te kiezen ligt voor je, want de weg vanaf het verleden is verstoord. Zelf besloot ik tijdens de chaos

van de coronapandemie een substantieel deel van mijn tijd te investeren in – het mooier maken van – de sociale maatschappij. Ik meldde me aan als actief lid van een politieke partij in onze stad. Zo vlak voor de gemeenteraadsverkiezingen leek me dat een goed idee.

Wat me opvalt in veel gesprekken in de politiek is dat de focus zwaar ligt op 'nu' succesvol willen zijn. Nu een actie ondernemen die meteen effect heeft. Nu een winkelcentrum bouwen. Nu twintig laadpunten voor elektrisch rijden in de stad plaatsen. Nu geld vrijmaken voor een nieuwe rondweg. Dat heeft alles te maken met het beeld dat er leeft over wat 'de lange termijn' eigenlijk is. Op gemeentelijk, maar ook op landelijk niveau is dat vier jaar, soms tien jaar en heel soms vijftien jaar. Dat is overigens niet alleen zo in politieke organisaties, maar

eigenlijk in alle situaties. Zo'n 'lange termijn' van vier of tien jaar is veel te kort wanneer we structureel zaken willen veranderen voor het klimaat of andere grote complexe vraagstukken.

Complexe systemen, zoals de maatschappij of een willekeurige organisatie, gedragen zich chaordisch. Dat wil zeggen: volgens de orde van de chaos(theorie); niet volgens de orde van de verkiezingscyclus of de planningsafdeling zoals wij mensen graag denken. Daarmee is zeker niet gezegd dat een organisatie in chaos enkel een zootje ongeregeld is. Want 'chaordisch' betekent het zien van orde in de chaos. Het vertrouwen op de orde die er is in een periode van leegte. Als je ver genoeg uitzoomt kun je in complexe organisaties wel degelijk orde, zoals patronen in gedrag, onderscheiden. Op basis van deze patronen kun je ontwikkelingen voorspellen om de langetermijnvisie voorstelbaar te laten zijn. Complexe organisaties vertonen verschillende typen patronen. Een voorbeeld van zo'n patroon is het organiseren op basis van cycli, zoals de jaargetijden. Een ander voorbeeld is een patroon dat zich tot in het laagste niveau herhaalt (fractals), zoals een organisatie waarin een individu, een team, een afdeling, een bedrijf en zelfs de holding zich kenmerkt door een winners-mentaliteit. Juist omdat zo'n organisatie complex is (en alles met elkaar én met tal van factoren in de buitenwereld samenhangt) zijn die patronen nauwelijks te zien als je er met je neus bovenop zit. De verleiding om je te richten op alledaagse bezigheden is dan sterk.

Een vraagstuk als duurzaamheid vraagt om een langetermijnvisie. Ingebed in een kader van waarden en een hoger doel krijgt zo'n langetermijnvisie betekenis. Waarden zijn toetsstenen of je de dingen goed doet. Het hogere doel geeft aan wat de goede dingen zijn. Voldoende uitzoomen vanuit de huidige situatie totdat de waarden en het hogere doel zichtbaar zijn is daarbij cruciaal. Anders blijft de visie een droom, hoe lang de lange termijn ook is. Waarden, het hogere doel en de langetermijnvisie moeten een consistent geheel vormen, om een succesvolle verandering tot stand te brengen. In dat consistente geheel bieden de dan zichtbare patronen (zoals cycli of fractals) een startpunt voor concrete actie. Dus niet

de dagelijkse gang van zaken zelf, of de visie, maar het onderliggend patroon is aangrijpingspunt.

Roman Krznaric pleit in zijn boek *De Goede Voorouder* voor een lange termijn in organisaties van zeven generaties. Op de tafel van een politieke partij, een directie of een willekeurige afdeling ligt dan ineens een heel andere vraag. Niet: waar willen wij zijn over tien jaar? Maar: wat willen we nalaten aan de kleinkinderen van de kleinkinderen van onze kleinkinderen? Lees deze vraag gerust nog eens om te beseffen over wiens wereld we het dan hebben.

In de politieke partij waar ik als groentje aan tafel schoof, stelde ik deze vraag. Het werd doodstil. De renovatie van het winkelcentrum, nieuwbouwwoningen voor jongeren, de uitbreiding van de basisschool, investeren in kunst en cultuur en zeker het grote klimaatvraagstuk: ze kwamen allemaal ineens in een heel ander daglicht te staan.

Na de stilte ging het gesprek over wat van waarde is en waarom we doen wat we doen.

Ik stelde de vraag ook bij een woningbouwvereniging, bij een uitvoeringsorganisatie voor het Rijk en bij een productiebedrijf: wat wil je nalaten aan de kleinkinderen van de kleinkinderen van jouw kleinkinderen? Alleen als we er van voldoende afstand naar kijken lukt het ons de complexe maatschappij op tijd te veranderen. Welke patronen zijn er in het consistente geheel van waarden, hogere doel en visie te herkennen? En wat ga je - dus - nu doen?

--

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.