

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

STERK ZIJN IS MEER DAN ROBUUSTHEID ALLEEN

NICOLINE MULDER

Waarde van de organisatie meten we tegenwoordig af aan meer dan enkel geld. De tijd dat alle organisaties oneindige groei nastreefden lijkt definitief voorbij. Althans voor sommigen. De Goede Voorouder (geschreven door de man van de vertaler van de Donut Economy – dat was vast een mooi keuken-tafelgesprek) heeft ons duidelijk gemaakt dat een langetermijnvisie verder gaat dan het leven van de aandeelhouder of de tijd tot de volgende verkiezingen. Een beetje ondernemer of beleidsmaker maakt zich tegenwoordig druk over de wereld waarin de kleinkinderen van z'n kleinkinderen gaan opgroeien. Dat is de nieuwe 'duur' in duurzaamheid.

Bezien tegen de achtergrond van deze ontwikkelingen kan de volwassenheid van een organisatie niet meer

worden bepaald door een ranking ten opzichte van branchegenoten, de efficiency in bedrijfsprocessen, de mate van 'in control' zijn, of het verbeterpotentieel op deze gebieden. Tijd voor een herwaardering van het begrip organisatievolwassenheid. Wat maakt een organisatie sterk?

ROBUUSTE ORGANISATIE

De dominante stroming in organisatievolwassenheidsmodellen (zoals de modellen van organisatiekundigen als Bourne en Kerzner of bijvoorbeeld een door PMI gebruikt projectmanagementmodel van OPM3) wordt gekenmerkt door haar aandacht voor de robuustheid van de organisatie. Alle afbeeldingen van dat soort modellen lopen van linksonder trapsgewijs naar rechtsboven. Een robuuste organisatie heeft de interne organisatie heel goed op orde, kan focussen op een doel, weet alle verstorende externe invloeden buiten de deur te houden

en kent een hoge intensiviteit. Alles gebeurt direct en alleen ten behoeve van het doel van de organisatie. Robuustheid gaat over de mate van zelfstandigheid, over autonomie. Ben je sterk genoeg om voor jezelf te zorgen? De focus van een organisatie is naar binnen gericht. Egocentrisch, zou je dat kunnen noemen.

In de huidige complexe wereld hebben organisaties een verantwoordelijkheid naar hun omgeving. Om je dan te ontwikkelen is meer nodig dan egoïsme. Charles Darwin gaf ons de voorzet: 'It is not the strongest of the species that survives, nor the most intelligent that survives. It is the one that is most adaptable to change.'

Naast robuust dient een organisatie adaptief te zijn, wil het groeien in haar volwassenheid. Adaptie (letterlijk: aaneensluiten, aanpassen) is daarmee het tweede kernwoord voor een organisatie die wil overleven in een complexe omgeving. Adaptief gedrag van een organisatie expliciteert zich in het meebewegen met fluctuaties uit de omgeving, zoals bijvoorbeeld de markt of de samenleving. Vraagt de omgeving om meer traagheid, dan vertraag je. Heeft de omgeving behoefte aan meer innovatie, dan innoveer je. Dat suggereert dat de organisatie zich voegt naar de omgeving. De omgeving is dus leidend in het gedrag van de organisatie.

COMPLEXE OMGEVING

Robuust en adaptief gedrag tegelijkertijd tonen zou een goede indicatie kunnen zijn voor de mate van organisatievolwassenheid in een complexe omgeving.

Maar ook nu is er meer.

Want een sterke organisatie sluit zich niet alleen aan op de steeds veranderende omgeving, maar leert ook van die omgeving. Evenzo leert de omgeving van de bewegingen van de organisatie, en sluit zich daarop aan. Beide leerprocessen zoeken naar onderlinge interactie. Vandaar dat ik, in navolging van Stacey (2003, 2007), de voorkeur geef aan responsie boven adaptie. Een responsieve organisatie weet goed wat er in de omgeving speelt, luistert naar de belangen van elke belanghebbende, blijft waarde creëren op hetgeen zij

belangrijk acht, beweegt mee zonder haar hogere doel uit het oog te verliezen. Zo'n systeem buigt dat wat in zijn omgeving gebeurt om in hun beider voordeel. Alles gebeurt opdat de organisatie zich aan de omgeving kan aanpassen, en de omgeving aan de organisatie.

GEVOEL VAN CHAOS

Elke kleuter, puber of midlifer herkent dit: het kwijtra-ken van en zoeken naar de balans tussen robuust en responsief. Bij tijden schiet je uit de bocht en denk je heel egoïstisch: lak aan iedereen, ik wil dit gewoon! Op andere momenten sta je geheel en al ten dienste van de omgeving. Afwisseling tussen extremen (zoals tussen egoïsme en altruïsme) geeft een gevoel van chaos, van crisis. Het doorstaan van die crisis leidt tot een sprong in volwassenheid, een nieuw evenwicht tussen egoïsme en altruïsme. Laat maar even gebeuren, het komt vanzelf goed. Er zijn nauwelijks pubers die niet volwassen worden.

Bij een complexe organisatie is dat niet anders. Als beide bewegingen (intern focussen en extern oriënteren) aandacht vragen, moet je ze allebei aandacht geven. In samenhang bepalen ze de mate van volwassenheid. Groeien in volwassenheid gaat sprongsgewijs, non-lineair. Vanwege tal van zichtbare en onzichtbare, bekende en onbekende verbindingen hangt in complexiteit alles met alles samen en vindt zij, na een periode van chaos zelf het evenwicht tussen robuust en responsief. Dat hoeft je niet te stimuleren of regisseren en al zeker niet te managen. De strijd tussen egoïsme en altruïsme leidt vanzelf naar een nieuwe balans. Gedreven door de drang naar overleven in een complexe wereld waar je zelf deel van uitmaakt.

--

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.