

**CHAORDISCH
ORDISCHCHAORDI
DISCH**

**NICOLINE MULDER
ORDISCHCHAORDI
CHAORDISCHCHAO
ORGANISERENORD**

Complexiteit in organisaties begrijpen, benutten, beïnvloeden

**DISCHCHAOS
CHAORDISCH
ORDISCHCHAORDIS
DISCH**

Boom

Chaordisch organiseren

*Complexiteit in organisaties
begrijpen, benutten, beïnvloeden*

NICOLINE MULDER

Boom

Inhoudsopgave

Woord vooraf door Thijs Homan 9

Inleiding 13

Een introductie over chaorde 13 | Is dit boek iets voor jou? 15 |
Leeswijzer 16 | Dank 18 |

DEEL 1: COMPLEXITEIT BEGRIJPEN 19

Als het niet van Ikea komt, is het complex 20 | Activeer beide hersenhelften 25 | Gecompliceerd of complex? 26 | Vanwaar die aandacht voor complexiteit? 29 | Volwassenheid: robuust en responsief tegelijkertijd 34 | Te gast in de ecologie 36 | Holon en organisatieverandering 38 | Modellen die helpen maar niet deugen 42 | Complexiteit ervaren 46 |

Het complexe systeem in context 51 | Hoe complexer, hoe stabiel – feit of fictie? 53 | Zelfsturing is nog geen zelforganisatie 56 | Dansende spreekuilen 58 | Attraction, alignment, avoidance 61 | Simuleren van zwermgedrag 63 | Complex gedrag begrijpen met computermodellen 65 | Complexiteit: systeem of proces? 69 |

Complex responsieve processen 71 | Vlinders 73 |

Vlinders en risico's 75 |

5 Seconds of Summer 78 | Leren en negeren van vlinders 80 | Vlinders spotten 82 | Chaordic systems thinking 84 | De chaos-curve 85 | De ontwikkeling van een complex systeem 90 |

De vergeten lunchtrommel 92 | Spelenderwijs toetsen 93 |

All Quadrants All Levels 97 | Discontinue groei 101 |

De coronacrisis 103 | De andersdenker 110 | Spinoza als andersdenker 112 | Andersdenken tussen rede en emotie 117 | In dialoog met Socrates 119 | Over chaorde 121 | Orde in de chaos zien 124 |

Een voorbeeld uit het voetbalstadion 128 | Trage vragen 130

DEEL II COMPLEXITEIT BENUTTEN 132

De achterkant van een borduurwerkje 133 |

Les 1 Verander het denken, niet het doen 136 |

De ideeën van de professional 137 | De eerste gek die volgt 139 |

Transformationeel leiderschap 141 | Hopelessly outdated 143 |

Vertrouwen als mechanisme en als proces 145 | Eget ansvar 149 |

Les 2 Denk groot, handel klein 150 |

Start with 'why so' 151 | Waarden 152 | Moreel-ethisch
waardensysteem 154 | Mooie waarden 156 | Waarden of doel, geen
semantische discussie 157 | De complexiteit van de waarneming 158
| Een hoger doel in de praktijk 161 | De bietenbrug op met je hogere
doel 162 | In- en uitzoomen 164 | Lopen in de mist 166 |

Les 3 Wees voorbereid op wat komen gaat, maar ga het niet voorspellen 168 |

Kleurendenken is leuk, maar helpt niet 168 |
Kennis in kaart brengen is moeilijk, maar helpt wel 171 | Kwartetten?
Doen! 173 | Brainstormsessies? Niet doen! 174 | Parallel de corona-
crisis oplossen 176 | Van samenwerken naar samen werken 177 |
Leren van de bakker 179 | Single-, double-, triple-loop 181 |
Crisis in de elektrotechniek 183 | Watersnood, shared space en
weer corona 184 |

Les 4 Verander op eigen initiatief, voordat de omgeving je dwingt 187 |
De Bemmelse Dweildag 187 | Zelforganisatie 189 | De bijendans 190 |
Netwerkorganisaties 191 | Houd de dialoog voortdurend gaande 193 |
Monnikendialoog 195 | De dialoog voor authentieke communicatie 197 |

Les 5 Laat je verrassen door de kracht van het systeem 198 |

Synergie, serendipiteit en emergentie 198 | Over de liefde en de
muziek 200 | Patroonformatie 202 | Hoe komt een zebra aan
zijn strepen? 204 | Trage vragen 206

DEEL III COMPLEXITEIT BEÏNVLOEDEN 208

Complexiteit beïnvloeden 208 Onderzoeken zonder grenzen 209
De menselijke ervaring als startpunt 211 De 'iEye' 212
Betekeniswolken 214 Breek uit je eigen bubbel 218 De kracht van
zwakke verbindingen 221 The bridging weak tie 225
Verboden driehoeken 226 De wijze van organiseren van Apple 229
Metten van de kracht van verbindingen 233 Interacterend
reflecteren 235 Het spoor buigen terwijl je erop loopt 237
Vier voorbeelden van omgebogen complexe systemen 238
Complexiteit veranderen in drie stappen 241 Fika 243
Trage vragen 244

Tot slot: loslaten! 246

Literatuurlijst 249

Trefwoorden 254

Inleiding

Wat een chaos!' riep de onderwijsdirecteur toen ze onaangekondigd maar daarom niet minder welkom de projectvloer op liep. Ik zat aan tafel met twee collega's; alle drie zaten we gebogen over onze eigen laptop en waren we geconcentreerd aan het werk. Ik keek verbaasd op; eerst naar de directeur, toen om me heen en daarna naar mijn collega's die al even verbaasd keken. 'Overal studenten, in loungebanken, in het raamkozijn, met de gitaar aan het klungelen. O, en daar toch ook nog een paar gewoon aan een tafel.' Ze bleef rondkijken en vervolgde: 'Overal papier, tijdschriften en andere rotzooi, nergens een laptop. Dáár staat muziek aan, daar zelfs een film. Wat is dit voor een organisatie? Waar is hier de orde?' Ik zocht naar woorden om de orde te duiden: ze werken allemaal aan hun fascinatie, vormen met elkaar een organisatie, zijn gemotiveerd, werken volgens onze en elkaars verwachtingen ... Maar iets hield me tegen. Na enige seconden stilte zei ik schoorvoetend: 'Je hebt gelijk, we moeten de orde gaan zien.' Want dat er orde in deze chaos was zag ik wel, maar zij niet. Dat was zo ongeveer het moment dat ik mezelf afvroeg: hoe fijn zou het zijn als heel veel mensen veel meer weten over chaordisch organiseren?

Een introductie over chaorde

Value-based projectmanagement was zijn tijd een beetje vooruit. Deze aanpak is bedoeld voor mensen die werken aan complexe projecten. Daar waar organisatieadviseurs en -veranderaars zich al redelijk vertrouwd voelden in het discours van kernwaarden, werken op basis van vertrouwen en zelfsturing, hielden projectmanagers van eenvoudige tot zeer complexe projecten zich vast aan *planning & control*. Het was dan ook geen grote verrassing dat juist de Orde van Organisatie Adviseurs in 2013 het boek *Value-based Project Management* (de

managementversie van mijn proefschrift uit 2012) uitriep tot 'Boek van het jaar'. Mede dankzij Neerlands Diep (Academie voor publieke bouw- en infraprojecten) en haar partners zoals Rijkswaterstaat, Rijksvastgoedbedrijf, ProRail, waterschappen, de vier grote gemeenten, maar ook met dank aan veel andere kleine en grote organisaties die value-based werken hebben omarmd, heeft het gedachtegoed een groot bereik gekregen – ook bij projectmanagers.

In de praktijk is de aanpak 'chaordisch projectmanagement' gaan heten. Chaordisch projectmanagement is een complete aanpak voor complexe projecten, gebaseerd op het complexiteitsdenken.



Chaordisch projectmanagement is een complete aanpak voor complexe projecten, gebaseerd op het complexiteitsdenken.

Inmiddels staat bijna de gehele projectmanagementwereld open voor vormen van werken die, net als value-based projectmanagement, minder uitgaan van de maakbaarheidsgedachte. Met name projectleiders, -managers en -teams van complexe projecten zien en ervaren de effecten van een aanpak die complexiteit accepteert. Al hun ervaringen zijn een belangrijke input geweest voor het verder ontwikkelen van het gedachtegoed van chaordisch projectmanagement.

Een van de belangrijkste factoren die ik uit al die ervaringen en wetenschappelijke en andere inspiratiebronnen haal, is dat een organisatie geen af te bakenen systeem is. Het zien van een organisatie als een systeem impliceert namelijk dat er een grens is tussen die organisatie en haar omgeving. Maar die grens is er helemaal niet. Wie of wat er bij een organisatie hoort, is niet aan te geven. 'De organisatie' staat voortdurend in interactie met de omgeving, en vice versa. Zij wordt gevormd door de omgeving – de omgeving wordt gevormd door de organisatie. Er is geen sprake van aanpassing of adaptatie van een systeem aan zijn omgeving, maar van interactieprocessen tussen enti-

teiten die zich ontwikkelen. Het zijn processen die gevormd worden door reacties op elkaar, die alle deelnemende entiteiten beïnvloeden, en door hen beïnvloed worden.

Net zoals er in sommige filosofische stromingen en bepaalde niet-westerse levensopvattingen geen verschil is tussen mens en natuur, kent ook complexiteit geen dualiteit. Het gaat over responsie in plaats van over adaptatie. Er is geen 'binnen' of 'buiten', net zoals er geen onderscheid te maken is tussen denken en doen. Daarom is het beter te spreken van processen dan van systemen. En van complexe responsieve processen in plaats van complexe adaptieve systemen.

In dit boek neem ik je mee naar dat andere perspectief. Desalniettemin kom je in mijn teksten nog veelvuldig het woord systeem tegen. Voor een visualisatie van een (al dan niet tijdelijke) organisatie als deel van de omgeving waarin het zich voltrekt, leent 'systeem' zich veel beter dan 'proces' – maar we zijn het (nog) niet gewend om zo abstract te denken in processen.

Is dit boek iets voor jou?

De onderwijsdirecteur uit het begin van deze inleiding krijgt dit boek van mij cadeau. Ze valt midden in de doelgroep van dit boek. Die doelgroep is het best te omschrijven als iedereen die werkt in een organisatie waarin niet alles volgens plan (of tekening) verloopt, en graag wil begrijpen wat er wel gebeurt. Projectleiders, teamleiders, chefs, leidinggevendenden, middenmanagers, programmamanagers, projectmanagers, portfoliomanagers, programmadirecteuren, multiprojectmanagers, verzin het maar. Professionals die zelf heus wel weten hoe ze hun werk moeten doen maar regelmatig tegen grenzen, structuren, systemen of protocollen aanlopen. Iedereen die met de beste bedoelingen aan een werkdag begint en toch regelmatig denkt: waarom? Waarom zo, het kan ook anders!

De ondertitel laat niets te raden over: na het lezen van dit boek begrijp je complexiteit beter, weet je hoe je het kunt benutten en kun je

zelfs je invloed erop uitoefenen. De titel vraagt wellicht meer toelichting. *Chaordisch organiseren* is geen allesomvattend naslagwerk over wat chaorde is, noch over wat organiseren is. Het is een toegankelijk geschreven (zo zeggen de meelezers) verhandeling over organisaties met chaos, orde, complexiteit en grenzeloze systemen. Een verhandeling waarin wetenschappelijke onderbouwing en kleine anekdotes en voorbeelden elkaar afwisselen, zodat de essentie van chaorde duidelijk wordt. Wat is dan chaorde? Chaorde is het zien van orde in de chaos. Daar heb je een bijzondere bril voor nodig. Een bril om mee naar de werkelijkheid te kijken. Had de onderwijsdirecteur destijds maar zo'n bril gehad.

Leeswijzer

Het boek bestaat uit drie niet te scheiden maar wel te onderscheiden delen. Deel I, 'Complexiteit begrijpen', bevat kennis over complexe adaptieve systemen en complexe responsieve processen. Concreet gaat het over complexiteit, over chaos, over systemen versus processen en dus over chaordisch organiseren. Je gaat zien dat er orde in de chaos is, en dat die chaorde heel natuurlijk is. Chaorde is geen orde in de chaos brengen of streven naar orde in de chaos, maar het zien van orde in de chaos. Chaordisch organiseren gaat over de orde in een organisatie zien, niet over een organisatie bouwen vanaf de tekentafel. Al moet je wel een andere bril opzetten dan de klassieke reductionistische bril om die orde te kunnen zien. De bril van het complexiteitsdenken bijvoorbeeld. Complexiteitsdenken is een vrij jonge loot aan de wetenschapsboom. Daarom vind je naast inzichten uit het complexiteitsdenken ook veel bronnen uit oudere wetenschappelijke disciplines terug in dit deel, zoals de filosofie en de natuurkunde. Dit eerste deel is wat meer beschrijvend van aard dan je wellicht zou willen, maar begrip van complexiteit is nodig om er effectief naar te kunnen handelen (het benutten en beïnvloeden).

Na deel I schrik je niet meer terug van een beetje complexiteit en chaos. Daarom gaat het deel II over complexiteit benutten. Daarin sla ik de brug van complexe systemen in het algemeen naar sociale systemen zoals arbeidsorganisaties in het bijzonder. Zo kun je met al die kennis iets doen, op je werk, bij een vereniging of in je vriendenkring. Al beperk ik me niet tot enkel die organisaties, want in de voorbeelden wissel ik werelddniveau, organisatieniveau, persoonlijk niveau en bijvoorbeeld teamniveau steeds af. Desondanks is deel II geen opsomming van effectieve werkvormen, maar eerder toepassingsgericht. Je krijgt handvatten over hoe je complexiteit kunt gebruiken, en hoe je er niet langer last van hoeft te hebben, zoals velen nog steeds denken. Je leert ermee te dealen.

Deel III ten slotte zoomt in op handelingsruimte vanuit de menselijke maat. Daarin staat de vraag centraal hoe je als individu een complex sociaal systeem, zoals de organisatie waarin je werkt, kunt beïnvloeden. Dat laatste deel gaat over spelen met de wetten van de chaorde, en over veranderingen vormgeven zonder te sturen. Het is een poging om jouw handelingsrepertoire voor het omgaan met complexiteit uit te breiden.

Elk deel sluit ik af met een aantal trage vragen. Trage vragen zijn vragen die niet direct een antwoord behoeven, maar zijn vooral bedoeld om een denkproces op gang te brengen. Stel ze aan jezelf, aan je collega's, aan het team waarin je werkt. Voer het gesprek aan de hand van die vraag, en kijk wat het allemaal losmaakt. Ga niet op zoek naar een antwoord, maar koester de essentie van het gesprek dat volgt. Het gaat je helpen bij het chaordisch organiseren.

Het leeuwendeel van het schrijfwerk voor dit boek deed ik ten tijde van de crisis die veroorzaakt werd door het COVID-19-virus. De impact van die crisis was en is enorm groot en onvoorstelbaar heftig voor iedereen. Ook hier trad het mechanisme van responsie op: ik beïnvloed mijn omgeving, mijn omgeving beïnvloedt mij. Daarom kon ik het boek niet

schrijven zonder veel van wat er in de wereld gebeurde erin te betrekken. Met alle mogelijke respect heb ik, daar waar het helpt in begripsvorming, elementen uit de coronacrisis geduid aan de hand van de chaostheorie. COVID-19 was nog lang niet de wereld uit toen dit boek compleet was. Ik weet dan ook niet hoe we, met de kennis van het moment waarop je dit boek leest, terugkijken op die coronacrisis. Ik gebruik juist die crisis om complexiteit te duiden. Mocht ik verdriegtige situaties oproepen, dan spijt me dat enorm. Het is geenszins mijn bedoeling. Integendeel.

Dank

Graag wil ik, geheel volgens traditie maar daarom zeker niet minder gemeend, de mensen bedanken die delen van dit boek van professioneel commentaar hebben voorzien, waardoor het geworden is wat het is geworden. Joep Brouwers, die een stevige voorzet gaf voor de talloze gemarkeerde inzichten in het boek. Thijs Homan, die een mooie introductie op het boek schreef. Hans Ruijter, die prachtige bruggen wist te slaan met andere sociaalwetenschappelijke gebieden. Joep Stassen, die feilloos aangaf wanneer zijn aandacht verslapte. Freek Talsma, die mij zijn vertrouwen gaf als uitgever, en uitzoomde naar het niveau van de bedoeling van dit boek. Marc van der Zee, die tal van situatiebeschrijvingen doorstuurde waardoor ik geïnspireerd raakte verder te zoeken. Zev Starmans, die zijn precieze kennis over *agent-based modeling* met me deelde. En – met extra waardering voor haar precisiewerk waar ik jaloers op ben – Marca Schasfoort, die me complimenteerde met stukjes tekst, maar ook steeds weer mijn inconsistentie wist aan te wijzen. Dank je wel!

Nicoline Mulder
Nijmegen, 2021

DEEL 1

Complexiteit begrijpen

'Door jouw eerste deel wordt duidelijk waar we eigenlijk mee te maken hebben, namelijk met een paradigmaverschuiving. Ons natuurkundige wereldbeeld is in feite nog dat van de mechanische natuurwetten van Newton. Zo zien de meeste mensen de wereld en met dit wereldbeeld begrijpen ze wat ze om zich heen zien gebeuren. Voor 90 procent is dat ook correct. In werkelijkheid gedraagt de wereld zich niet zo, maar zijn de wetmatigheden van de relativiteitstheorie van Einstein een veel accurater model om te begrijpen wat er gebeurt. Ons oude wereldbeeld is echter zo dominant en werkt meestal nog zo goed dat het nieuwe paradigma maar heel langzaam zijn intrede doet. De wereld – maar ook projecten – zien op basis van het chaordisch systeemdenken is net zo'n verandering. Het is evident beter dan de wereld zien als een gecompliceerd systeem, maar dat laatste voldoet meestal nog prima. Je eerste uitdaging is om aannemelijk te maken dat we te maken hebben met een complex systeem en wat dat betekent.' – JOEP BROUWERS



Nicolines enthousiasme daagt de lezer uit om eens stil te staan bij de vraag wat we nou eigenlijk allemaal aan het doen zijn.

Thijs Homan,
hoogleraar Change & Implementation
Open Universiteit

Dit boek is voor alle professionals in organisaties waar niet alles volgens plan loopt, en die willen begrijpen wat er wél gebeurt. Professionals die zelf heus wel weten hoe ze hun werk moeten doen, maar regelmatig tegen grenzen aanlopen en vastlopen in structuren, systemen of protocollen.

Chaordisch denken helpt bij het begrijpen van complexe theoretische en sociale systemen

Chaordisch organiseren gaat over complexiteit, over chaos en over systemen versus processen. Je zult zien dat er orde in de chaos schuilt, en dat die chaorde heel natuurlijk is. Chaorde gaat heel nadrukkelijk niet over orde in de chaos scheppen of daarnaar streven. Wie dit boek leest, begrijpt complexiteit beter, weet hoe je haar kunt benutten en hoe je er invloed op hebt. Je leert spelen met de wetten van de chaorde en veranderen zonder te sturen.

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, verkozen tot Boek van het jaar 2013 door de Orde van Organisatieadviseurs, **Value based Project Management**.

NUR 801

BOOMUITGEVERSAMSTERDAM.NL
MANAGEMENTIMPACT.NL

