

# CHAORDISCH ORGANISEREN

***Complexiteit in organisaties begrijpen, benutten, beïnvloeden***

**Nicoline Mulder, Boom 2021**

*ANALYSE VAN HET BOEK VANUIT SOCIALE VERANDERKUNDE*

*Eindverslag Platformgroep 'Theorieontwikkeling Sociale Veranderkunde', Kring Andragologie 2022*

Aan de hand van tien onderwerpen volgt hieronder het eindverslag van de bespreking van het boek van Nicoline Mulder in de Platformgroep. De onderwerpen zijn een samenstel van categorieën waarmee de sociale veranderkunde wordt getypeerd.

## **1. Wetenschap als resultaat en als proces**

### ***Onderbouwing vanuit wetenschappelijke theorievorming en onderzoek***

*Nelly:* De publicatie wordt onderbouwd aan de hand van diverse – al dan niet – wetenschappelijke publicaties.

*Dhian Sioe:* In het boek wordt het methodisch denken uitgebreid onderbouwd vanuit wetenschappelijke theorievorming en onderzoek vanuit verschillende disciplines. Het is op zichzelf geen wetenschappelijke publicatie, maar een publicatie die de wetenschappelijke theorievorming toegankelijk en tegelijk bruikbaar maakt voor de praktijk.

*Jaap:* Het boek is niet zozeer een wetenschappelijke publicatie.

*Marcel:* Het boek is rijk aan allerlei wetenschappelijke bronnen. Toch roept de wetenschappelijke onderbouwing vragen op. Zo heeft de auteur het over robuuste en volwassen teams zonder dat daar een wetenschappelijk onderbouwing voor is. Bestaan dit soort teams? Is hier onderzoek naar gedaan? En wat zijn dan precies de kenmerken? Zoals ik het nu zie lijkt het eerder op een denkconstruct dan op een werkelijk bestaand iets. Zou het niet zo kunnen zijn dat teams op één gebied heel volwassen zijn (bijvoorbeeld op inhoudelijke kwaliteit), terwijl ze op ander gebied zich eerder als kind gedragen (bijvoorbeeld in hun houding ten opzichte van veranderingen). Het komt op mij niet sterk onderbouwd over. Zo zijn het tijdig signaleren van vlinders, het bewustzijn dat ook weak ties zinvol zijn en dat samenwerken iets anders is dan samen werken en dat je dus niet altijd met verschillende disciplines rond de tafel hoeft te zitten, interessante inzichten, maar ik mis ook hier de wetenschappelijke onderbouwing.

*Wilfred:* Er wordt regelmatig verwezen naar wetenschappelijke publicaties die vaak ook resultaten van empirisch onderzoek betreffen. Maar ik heb vragen bij de consistentie in de theorievorming. Bovendien komt bij mij ook in de delen 2 en 3 van het boek regelmatig de vraag naar boven: waarom nu dit hier? Meestal op het moment dat wordt verwezen naar bepaalde publicaties. O ja, die en die hebben dat uitgezocht en dat is van belang want..... Oké, dat snap ik en het is een vorm van onderbouwing uiteraard, maar waarom juist nu de keuze voor deze publicatie?

*Gerard:* Het complexiteitsdenken is volgens de auteur gebaseerd op de chaostheorie. Het is allang geen zweverige bevestiging van spirituele types meer, maar een spannend wetenschappelijk onderzoeksterrein (p.29), mede als gevolg van de snel groeiende computerkracht. Zowat elk vakgebied houdt zich volgens de auteur bezig met complexiteitsdenken. Zij plaatst zichzelf hiermee in een wetenschappelijk discours. Regelmatig redeneert ze ook vanuit wetenschappelijke onderzoeken over complexiteit en gebruikt deze ter onderbouwing van haar eigen stellingname.

In het Woord vooraf laat ze Thijs Homan aan het woord. Volgens hem is elk discours eenzijdig en bevat allerlei impliciete normen. En dat geldt volgens hem ook voor elke wetenschappelijke theorie. Ook dit boek van Mulder noemt hij eenzijdig met een emanciperende intentie (p.11). Ik vraag mij af of die eenzijdigheid dan ook niet geldt voor deze uitspraken van Homan zelf, namelijk dat de benadering van Nicoline Mulder een eenzijdige benadering is die in het management discours onderbelicht blijft. Eenzijdigheid wordt voorondersteld en dus trek je als conclusie dat ook dit boek eenzijdig is. Wat je concludeert, heb je al verondersteld. Maar is het empirisch onderzoek dat deze stellingname van Homan onderbouwt of is die onderbouwing volgens hem niet nodig of gewenst?

Vanuit het complexiteitsdenken geeft de auteur kritiek op het dominante management discours met de 'machine' als metafoor van veranderen. In dat discours is de taal van het wetenschappelijk voortgangdenken (sciëntific management) de gemeenschappelijke deler (p.10). Het is een klassieke reductionistische bril (p.16) waar de auteur een andere bril, namelijk die van het complexiteitsdenken, tegenover stelt. Maar is haar tegenovergestelde bril dan ook niet reductionistisch en zouden de beide brillen mogelijk ook met elkaar kunnen worden verbonden?

Het boek is een verhandeling over organisaties rond begrippen als chaos, orde, complexiteit e.d., een verhandeling waarin wetenschappelijke onderbouwing en kleine anekdotes en voorbeelden elkaar afwisselen, zo lezen we (16). Maar wat bedoelt de auteur hier met 'wetenschappelijk'? Op welk empirisch wetenschappelijk onderzoek is bijvoorbeeld haar chaoscurve gebaseerd, haar fasen in het verloop van een chaos of de vijf fasen in een dialoog (p.194)? Haar boek staat vol met hypothesen, bijvoorbeeld in de vorm van veronderstelde fasen, die vaak ook nog op een dermate abstract niveau zijn geformuleerd dat ze onmogelijk door feiten kunnen worden ontkracht. Wordt hier op gereflecteerd? We moeten al die fasen maar geloven op basis van wat voorbeelden die ze geeft ter illustratie. Soms heb ik het gevoel dat er in die illustraties met een kanon (het complexiteitsdenken) op een mug (bijvoorbeeld een klein voorval tussen moeder en dochter) wordt geschoten. Wat al reeds wordt verondersteld, wordt bewaarheid. We zien dit terug in tautologieën. Bijvoorbeeld:

*Door sensitief te worden voor de omgevingsignalen kun je je voorbereiden op een chaos... en word je minder verrast door de chaos (p.88).* Ja, nogal logisch, want je laat je niet verrassen.

### **Wetenschappelijkheid als criterium**

*Dhian Sioe:* Het hangt er van af welke normen van wetenschappelijkheid je hanteert vanuit welke type wetenschapstraditie. Kenmerkend voor de theorievorming van complexiteit is

dat zij zich zowel baseert op wetenschappelijke onderzoeken uit de beta-, gamma- als alpha-disciplines. Wetenschappelijkheid wordt als zodanig daarmee als belangrijke toetssteen beschouwd.

*Wilfred:* Deel 1 ('Complexiteit begrijpen') is bedoeld als wetenschappelijke plaatsbepaling en onderbouwing van de navolgende delen. Ik vind echter dit gedeelte qua structuur en wat betreft redeneertrant erg slordig: te associatief, te rommelig, te stellend ook. Dit geldt in mindere mate voor de delen 2 en 3.

*Nelly:* Dat komt uiteindelijk neer op een bepaalde mate van onzorgvuldigheid.

*Wilfred:* Ik vind deel 1 dus het minst overtuigend. Ik weet en zie dat er met het thema 'chaos en orde' in het organisatiedomein het een en ander is gedaan wat interessant is, maar ik kan niet goed nagaan hoe doortimmerd een en ander in dit boek is. Ik heb vragen bij het begrip 'chaordisch' als zodanig: wat is eigenlijk de meerwaarde van deze term in het kader van de chaostheorie waarnaar in het wordt verwezen? De chaostheorie beschrijft hoe instabiliteit/chaos in systemen leidt tot nieuwe orde, al kunnen wij niet precies voorspellen welke van de (soms) wel te identificeren mogelijkheden realiteit worden. Volgens mij is dat 'orde uit chaos' (titel boek Prigogine/Stengers) en dat is wat anders dan 'orde in chaos'. Het citeert op blz. 122 van Dee Hock, de bedenker van de term 'chaordisch', gaat over een manier van organiseren die hybride is met betrekking tot de elementen 'star gecontroleerd' enerzijds en 'anarchistisch' anderzijds. Dat is volgens mij echt wat anders dan een toepassing van de chaostheorie. En hoe moet ik de 'vijf ordes in de chaos, de wetmatigheden van complexe systemen' die 'kijkend door de lens van het chaordisch denken' op blz. 123 worden geïntroduceerd, dan precies plaatsen?

*Gerard:* De auteur legt het begrip *complexiteit* uit en wijst daarbij naar de verwarring rond dit begrip. In haar uitleg verwijst ze naar wetenschappelijk onderzoek dat, zo schrijft ze (p.21) als resultaat heeft: een *contextvrij kader* (kan dat? gd) voor het selecteren van de juiste aanpak (kan dat? gd) voor projectmanagement. Ze voegt aan dat kader als kenmerk toe: de vaagheid van de vraag van de opdrachtgever. Dit 'framework' maakt zij vervolgens passend voor de creatieve sector en voor het sociaal domein. Het framework geeft volgens haar houvast bij het kiezen van de juiste aanpak voor het laten slagen van een project. Maar de soep wordt hier, zoals vaker in de tekst blijkt, niet zo heet gegeten als hij wordt opgediend. Waar blijft immers nu het idee dat ook dit slechts een reductionistische eenzijdigheid is? Hier wordt niet op gereflecteerd. Het wordt als een 'contextvrij' framework voorgesteld, terwijl ze elders (p. 14) een systeem ziet als een niet van de omgeving afgegrensd interactieproces. En hoe kan complexiteit in haar framework een aparte variabele zijn *naast* onzekerheid, vaagheid et cetera. Onzekerheid, vaagheid et cetera ziet zij toch juist als kenmerken van complexiteit? Het zijn toch geen los van elkaar staande variabelen (hokjes)? Op een en ander wordt niet gereflecteerd. Haar denken berust hier nog steeds op een denken in (weliswaar verschillende) variabelen (p.27).

Overigens deel ik ten zeerste de opvatting dat een wetenschappelijke verandertheorie in het beste geval slechts een *oriëntatiekader* kan bieden voor de praktijk, op grond waarvan werkers zelf hun keuzes kunnen maken van wat te doen en hoe aan te pakken. Een wetenschappelijke verandertheorie is deterministisch als zij de praktijk exact voorschrijft hoe te handelen in bijvoorbeeld complexe situaties. In die zin is de auteur consequent door te spreken van een 'framework' dat ons kan helpen bij het kiezen.

### ***Praktische kennis onderbouwd met handelingsonderzoek***

*Dhian Sioe:* Het methodologisch handelingsperspectief wordt alleen onderbouwd met tal van (herkenbare) voorbeelden uit de praktijk. Deze zijn niet allen wetenschappelijk getoetst, althans niet in deze publicatie. De handelingsrichtlijnen worden niet onderbouwd met systematisch (wetenschappelijk) praktijkgericht handelingsonderzoek. Ze worden wel onderbouwd door enerzijds een uitgebreide uiteenzetting van de complexiteitstheorie en haar mechanismen en anderzijds een toelichting aan de hand van een groot aantal herkenbare praktijkvoorbeelden vanuit alle levenssferen.

*Jaap:* In de delen 2 en 3 worden de inzichten uit deel 1 verbonden met casuïstiek en handelingsperspectieven van chaordisch organiseren.

*Nelly:* De auteur baseert zich niet op eigen (empirisch) onderzoeksmateriaal. Ondanks genoemde karakteristieken van complexiteit: onzekerheid, vaagheid, tijdsdruk en noviteit (pag. 24 fig. 1), probeert de auteur complexiteit te vangen in enkele 'wetmatigheden' uitgedrukt in diverse figuren door het gehele boek heen. Al lezend ervaar ik de figuren als ondersteunende illustratie van hetgeen Mulder beschrijft. Met de voorbeelden uit haar dagelijks leven verlevendigt ze wat mij betreft te tekst wat, maar levert hiermee geen onderbouwing. Deel 2 handelt over het benutten van complexiteit, gevolgd door beïnvloeding van complexiteit in deel 3. Hierin staat een pleidooi voor 'transformationeel leiderschap', gekenmerkt door gericht zijn op inhoud (waarden en behoeften) en zichtbaar door de interacties (vertrouwen en betekenisgeving). Veel mooie woorden, maar het zou mooier zijn wanneer dit met handelingsonderzoek was onderbouwd.

Wat ik het meeste gemist heb, is de opbouw vanuit ervaring en handelingsonderzoek. Dat miste ik in het geheel en daarin vond ik het soms ook verwarrend. Mulder behandelt zeker wel de zaken die me aanspreken en waarmee we bezig zijn. Maar in de manier waarop ze die behandelt mis ik de reflectie op de praktijk, het bevragen van de mensen waarover ze spreekt. Ik mis in de basis gewoon handelingsonderzoek. Dat zijn "fouten" die we zelf ook vaker gemaakt hebben, dat je de actoren onvoldoende hebt ondervraagd. Mulder gebruikt de theorie om de praktijk te duiden in plaats van andersom. Zij duidt de praktijk met theorie, kijkt wat ze terugvindt in de theorie. In die zin een omgekeerde wereld. Dat neem ik mezelf ook voor in mijn werk en dat is lastig genoeg. Ik vind die valkuil heel herkenbaar. Dat is de belangrijkste eyeopener die zich al lezend aan me opdrong.

*Dhian:* Ik zou het in de tijd willen zetten. Ik heb enige kennis van de wereld waar zij uit komt. Er gaat hier om complexe projecten. Dat zijn eigenlijk transitieprojecten waarbij je met een club mensen zit die representant zijn van ordelijke organisaties en die moeten in beweging komen. Maar hoe krijg je dat voor elkaar? Dat krijg je alleen maar voor elkaar door op een andere manier te gaan werken met elkaar. Je zou kunnen zeggen dat de hele transitiewereld en de ervaringen die we daarmee opdoen het voorland is van alle bureaucratische organisaties. De vraag is hoelang het duurt voordat het daar doordringt. Ik zou het interessant vinden om de theorie van Mulder te vergelijken met aan de ene kant de Capra-theorie en aan de andere kant het praktijkonderzoek naar transities.

*Nelly:* Ja en dan gericht op het handelen. Dat zegt Jaap eigenlijk ook over Noline, namelijk dat het blijkbaar ook sterk in haar eigen handelen zit dat ze veranderingen in die bureaucratische organisaties teweeg weet te brengen. Het zou boeiend zijn om dat te onderzoeken.

*Dhian:* Let wel: Het lukt haar, ze wordt gevraagd, ze brengt complexe projecten in beweging. Dat vind ik een praktijkvalidatie en daarmee legitiem en geldig.

*Nelly:* Ja, precies. Dat zou dan wel meer met onderzoek onderbouwd kunnen worden.

*Henk:* Ik steun dat. Maar dan zou ik liever verslagen hebben van de projecten die zij doet en hoe die succesvol in verandering zijn gekomen, en ook na vijf jaar. Is die verandering beklifd? Heeft de verandering tot nieuwe dingen geleid waarvan de mensen in de organisatie blijer zijn geworden? Ik vergelijk het gewoon met gezinstherapie, dat zijn ook complexe systemen. Er zijn gezinnen die buitengewoon star zijn en ze in beweging brengen lukt vaak wel, maar dan daarna.

*Nelly:* En wat is dan de rol van de begeleider geweest?

*Wilfred:* In therapieën is dat onderzocht en in onderwijs ook. Er wordt heel veel over systemen en methoden gepraat. Ook in onderwijs hoor je: dat is een goede docent en die niet. Maar je weet niet waarom, maar het is wel een doorslaggevende factor. Het zal me niet verbazen dat die Nicoline gewoon een geweldig mens is. Dat betekent dat het ook heel veel aan personeuseigenschappen vastzit. Daar is volgens mij weinig theorie over, maar dat terzijde.

*Jaap:* Als ik samenvat wat we nu aan het uitwisselen zijn, dan is dat volgens mij het fundament waar wij naar op zoek zijn als het gaat over sociale verandkunde. Dat zijn niet de cognitieve legitimiteits- en verantwoordingsprocessen die aan sociale verandkunde ten grondslag liggen.

*Nelly:* het zijn de actoren

*Jaap:* Het is niet de instrumentele legitimatie van de interventie die al dan niet gepleegd is. Het gaat over een niet-lineair proces waarin verschillende elementen op elkaar ingrijpen waardoor er gebeurt wat er gebeurt en waardoor dat waarde heeft voor degene en voor de omgeving die daarbij betrokken is.

*Henk:* Waarom kan deze mevrouw juist zo goed dingen in beweging brengen? Omdat ze een meesterschap heeft waarin kennelijk op een persoonlijk niveau techniek, persoon, kritiek en handelen met elkaar tot een samenhangend integer en natuurlijk geheel is geworden.

*Dhian:* Dat geldt voor sociale verbinders en sociaal werkers idem dito.

*Henk:* Jazeker. Maar dan nog heb je bureaucratie en sociale technologie nodig, omdat dat allemaal door je heen moet zijn gegaan wil je contact kunnen maken.

*Gerard:* Daarom vind ik het ook zo goed dat wij onze persoonlijke leerpunten in de publicatie die we gaan maken mee laten spelen. Je wil meer van iemand weten waar zij/hij emotioneel-motivationeel staat in deze samenleving. Dat probeer je in te schatten aan de hand van wat iemand schrijft. Wat Jaap vertelt over de praktijk van Nicoline waar hij kennis van heeft, maakt voor mij duidelijk wat de context is van waaruit zij schrijft. Dat is verhelderend.

### ***Aandacht voor de persoonlijke factor bij effectonderzoek***

*Wilfred:* Volgens mij kun je niet zeggen dat zij met haar persoonlijk handelen in het persoonsgerichte model zit. Het persoonsgerichte model is een analysekader en ook in het maatschappijkritische model past heel goed als iemand heel effectief bezig is.

Wat ik me wel realiseer, dat waar ik het belang van de persoon aangaf, we misschien dat element in onze boekkeuze missen. Het is eigenlijk best wel een omissie: wat maakt een actor effectief?

*Jaap:* In heel veel publicaties gaat het over het actorsysteem als context waar de theorie over gaat, maar het actorsysteem van de auteur zelf in context van de boodschap en de analyse en van de presentatie van de resultaten, wordt vaak overgeslagen (zie onderwerp 4).

*Wilfred:* We hebben geen tijd meer om nog een boek te doen, maar als je zo'n boek zou zoeken. Zoals effect van de behandelaar van psychotherapie en dergelijke. Maar is daar ook een samenvattend boek over? Dat in verschillende contexten wordt geanalyseerd wat een actor in veranderingsprocessen effectief maakt?

*Nelly:* De Theorie van de presentie had er wel aandacht voor.

*Henk:* Het boek van Sjef de Vries: *Wat werkt?* speelt vooral binnen het sociaal werk en psychosociale therapie. De Vries zet dat wel aardig op een rij. Roel Bouwkamp en Sjef de Vries: Handboek: *Psychosociale hulpverlening in het maatschappelijk werk*, hebben er ook een hoofdstuk aan gewijd.

*Gerard:* In het boek van Annelies van Heijst, *Menslievende zorg*, benadert zij heel erg de mens in zijn geheel. Ze borduurt verder op de presentiebenadering en haar benadering van de presentie staat naar mijn idee dichterbij ons dan de vertolking ervan door Andries Baart. Als we in die hoek zouden gaan zoeken, van zorg, therapie enzovoort, denk ik dat we daar veel meer in terugvinden. Op het mesoniveau van organisaties kijken is toch vaak een wat afstandelijkere manier van kijken. Daar wordt het persoonlijk aspect vaak weinig naar voren gehaald.

*Jaap:* Het gaat vaak in de organisatie over de context waarin dat handelen plaatsvindt, maar belangrijk is juist de eigenaar van die handeling.

*Wilfred:* Het is me ook in het onderwijs vaak opgevallen: het ging altijd over theorieën, aanpakken, modellen, organisatie enzovoort, terwijl het toch ging over *dat is een hele goede docent*, ondanks allerlei stomme theorieën en structuren. En we hadden het er nooit over. Het heeft heel lang geduurd voordat er ook in beleid hieraan consequenties werden verbonden. Van sommige docenten moesten we gewoon afscheid nemen. Dat is pas vrij recent gebeurd.

*Nelly:* Maar zie daar maar criteria voor op te stellen!

*Marcel:* Gisteren zag ik een interessant wetenschappelijk artikel uit Australië dat ging over werken in complexe gezinnen. Hulpverleners waren helemaal geïnfilterd bij de Aboriginals. Zij waren heel positief over die ene hulpverlener. Die kon op een gegeven moment het hele systeem van de Aboriginals beïnvloeden en op een goede manier hulp bieden. Dat vond ik ook weer zo'n eyeopener.

*Gerard:* Die persoonlijke factor is precies datgene wat voortdurend van belang blijft. Het gaat niet alleen over cognitieve bekwaamheden of sociale gedragsvaardigheden. Het gaat ook om intrapersonlijke dynamiek die verbonden is met de context. Bij het vorige boek dat we hebben besproken kwam die intrapersonlijke aandacht nog veel beter naar voren. Ik vind de persoon-in-zijn-situatie een hele belangrijke basisdimensie in het handelen die ook bij effectonderzoek aandacht behoeft. Heel veel resultaten laten zich niet via de procedure beoordelen. Die zijn veel meer persoonsgebonden en hoe iemand overkomt in z'n geheel. Komt die authentiek, geloofwaardig, betrouwbaar over?

Aandacht voor deze persoon-in-situatie bij effectonderzoek zien we bijvoorbeeld terug in het boek van Sjef de Vries *Wat werkt?* En bij Geert van der Laan (practice-based evidence als kenmerkend voor sociale interventie). De Vries voelde zich door weinigen gehoord. Op de een of andere manier zit in ons systeem een soort kracht die dit soort elementen buiten beeld laat. Toen ik dat boek had gelezen, nam ik met Sjef de Vries contact op en heb ik voor *Maatwerk* (nr. 4 2007) een reactie geschreven. Ik was heel enthousiast over dit boek, al had ik er methodologisch veel vragen bij. Ik vond het heel interessant dat hij de werkbare factoren probeerde op te sporen in de hulpverlening. Hij had daarmee een belangrijk punt te

pakken. Wat werkt zijn persoonlijke en relationele factoren en vooral belangrijk is ook de cliënt zelf. Die variabelen worden in evaluatie- en effectonderzoek vaak niet voldoende meegenomen. Vaak wordt er gesteld dat *de methode* het effect had. Dat is naar mijn idee een enorme ontkoppeling van het subject van handelen en van de sociaal-maatschappelijke context waarin dat handelen plaatsvindt. In mijn promotieonderzoek naar de methodiek van maatschappelijk werk ben ik gekomen tot tien variabelen die tezamen van belang bleken te zijn bij onderzoek naar de effectiviteit van de hulpverlening.

*Jaap:* Misschien is dat ook onderdeel van het betoog van Nicoline Mulder, als het gaat over de persoon die in die omgeving waarneemt wat voor een processen daar spelen. Zijn die voor jou op het handelingsniveau als sociaal veranderkundige zichtbaar binnen gezinssystemen en binnen een twee-partijen hulpverleningsrelatie? Want ook daarin is sprake van of jij de vlinder waarneemt als hulpverlener om vandaaruit de aansluiting te kunnen organiseren. Of mogelijk blijf je vasthouden aan het gespreksprotocol.

*Gerard:* Het begrip *zelfregie* vind ik nog steeds een heel belangrijk uitgangspunt. Het is zo elementair dat je mensen respecteert in de eigen waarden die ze nastreven, de referentiewaarden van hun gedrag. Dat je daar oog voor hebt en ze niet meteen in normatieve zin gaat veroordelen. Dat is een basishouding die je op alle niveaus moet hebben, niet alleen in het werken met individuen, maar ook met organisaties en in de politiek.

*Marcel:* Het kwam ook uit mijn scope of review. Ik doe onderzoek naar het werken met gezinnen met complexe problemen: relatie staat boven aan, vertrouwen, maar ook flexibiliteit en buiten de lijntjes durven kleuren.

*Jaap:* Over dat handelingsperspectief en de kracht van degene die intervenueert is een mooie casestudy gedaan onder de titel: *Best Persons*. De website waarin dat materiaal verzameld is, is uit de lucht gehaald. Er moet nog wel een papieren versie zijn. Er zijn zo'n 10 praktijken gevolgd waarin zowel professionals als bewoners, vrijwilligers en mensen uit heel verschillende posities op handelingsniveau gevolgd zijn met de vraag: Wat maakt nu waarvan de omgeving vindt dat dat iemand is die echt verschil maakt?

## **2. Multiperspectivistische oriëntatie**

*Nelly:* Mulder spitst zich toe op organisatiekunde, met illustraties uit professionele organisaties, de coronacrisis en illustraties uit de directe, persoonlijke omgeving van de auteur.

*Wilfred:* Ik denk wel dat er in het boek sprake is van multidisciplinaire perspectiefwisseling, ook omdat het complexiteitsdenken van toepassing is op verschijnselen die benaderd kunnen of moeten worden vanuit veel bestaande disciplines.

*Jaap:* In de uitwerking van het eerste deel wordt een veelheid aan publicaties aangehaald (wetenschappelijk en niet-wetenschappelijk) om het gedachtengoed en het concept van Chaordisch organiseren vanuit een brede en interdisciplinaire analyse te onderbouwen. Wellicht wetenschappelijk niet uitputtend uitgewerkt wordt kennis uit natuur, mens en maatschappijwetenschap en de complexe interacties daartussen met elkaar verbonden.

*Dhian Sioe:* Er is geen sprake van een multidisciplinaire perspectiefwisseling op het niveau van wetenschappelijke disciplines. Er wel sprake van perspectiefwisseling op het niveau van wetenschappelijke paradigma's: mechanistisch versus non-duaal (zie onderwerp 6).

*Gerard:* In het zich afzetten tegen het klassieke reductionistisch denken gaat de auteur uit van het complexiteitsdenken. Daarom, zo schrijft ze (p.16), gebruikt ze naast inzichten uit het complexiteitsdenken ook bronnen uit andere wetenschappelijke disciplines, zoals de filosofie en de natuurkunde. In haar voorbeelden van complexiteit wisselt ze ook regelmatig van micro- naar meso- en macroniveau en omgekeerd.

Wel moet in dit verband worden opgemerkt dat ze haar vraagtekens zet bij het belang van multidisciplinaire teams en meer gelooft in specialisten op een bepaald gebied die samen een aanpak van een vraagstuk ontwikkelen (p. 230).

### **3. Probleemstelling**

*Dhian Sioe:* Het boek heeft een heldere probleemstelling die gaat in op de toenemende complexiteit en chaos in de huidige wereld. Het is daarmee uiterst actueel en relevant.

*Jaap:* Chaordisch organiseren richt zich op het maatschappelijk vraagstuk van continue verandering, innovatie en ontwikkeling, waarbij de relatie tussen beheersing & controle en mens & natuur onder druk staat.

*Wilfred:* In feite is de inzet van dit boek vergelijkbaar met die van Capra&Luisi: we komen er niet(meer) met de mechanistische benadering, in dit geval met betrekking tot organiseren.

*Nelly:* In deze publicatie behandelt de auteur het omgaan met complexe processen in de organisatiewereld, in relatie tot de mensen die er werken en de omgeving. De aandacht die er vandaag de dag bestaat voor complexiteit wordt toegeschreven aan de toenemende computer- c.q. rekenkracht zoals die in de wetenschap wordt gebruikt. “Zelfs nieuwkomers als organisatiekunde en managementwetenschappen moeten er iets mee”, aldus de auteur (pag. 29).

*Gerard:* De auteur bekritiseert het moderniteitsdenken waarin wordt gepoogd om de ‘moderne’ maatschappelijke problemen (opwarming van de aarde, pandemie, armoede et cetera) op te lossen vanuit het modernistisch discours dat volgens Homan die problemen heeft ‘veroorzaakt’, zo lezen we op pagina 11. Epistemologisch gezien een idealistisch axioma dat past in het persoon- en betekenisgericht verandermodel. Bij punt 4b gaan we hier verder op in. Complexiteit als organisatievraagstuk is een actueel onderwerp in de veranderkunde. Het ‘managen’ ervan is extreem actueel, zo schrijft Mulder (p.51).

### **4. Systemische interventiegerichtheid**

#### ***Relatie tussen systeem en proces***

*Marcel:* Het boek is over het algemeen goed leesbaar en interessant. Het geeft een duidelijke omschrijving van wat een complex systeem nu eigenlijk is, hoewel ze aan het begin van het boek schrijft dat complexe systemen veel meer processen zijn. Om begrijpelijke redenen wil zij naar een ander begrip omdat een systeem afgebakend is, terwijl een systeem in werkelijkheid open is. Daar haalde ze de auteur Stacey aan. Dat vond ik mooi, maar ik vond het niet helemaal rechtdoen aan het systeemdenken. Ik vind dat je het begrip ‘systeem’ niet zomaar kunt vervangen door ‘proces’, maar ik snap wel dat dat ze zegt: een afgebakend begrip systeem bestaat eigenlijk helemaal niet. Systemen, organisaties, maken onderdeel uit van een groter netwerk. Dat vind ik wel een goed thema dat ze aankaart.

*Gerard:* Een organisatie ziet de auteur als een niet-van-de-omgeving afgegrensd systeem dat voortdurend in interactie is met de omgeving en omgekeerd. Een systeem bestaat uit



wederkerige interactie-*processen*. Op pagina 15 schrijft ze dat het bij complexiteit eigenlijk beter is te spreken van 'proces' dan van 'systeem'. Een complex systeem is altijd verbonden met een groter geheel. Er zijn geen grenzen tussen 'binnen' en 'buiten'. Het is volgens haar een grenzeloos *proces*. Terecht dat zij op pagina 71 constateert dat het systeem op deze manier een proces is geworden waardoor er van doelgerichtheid (inhoudelijk gezien) geen sprake meer is. Toch kiest ze voor procesdenken in plaats van systeembenken. Ik vraag me af waar haar eigen kritiek op een teveel doorgeslagen procesdenken verder wordt uitgewerkt. Bij punt 4 gaan we hier verder op in.

### ***Chaos en orde***

*Henk*: Chaos veronderstelt een vlinder, maar wat is een vlinder? Een definitie geven betekent een grens stellen. Chaos ordenen is een eerste stap. Maar is er wel chaos en zo ja, wat is dat dan? Chaos kan een proces zijn, een procesfase of een toestandsbeschrijving. Afhankelijk van de gekozen opvatting zal een insteek gekozen worden voor de vraag hoe tot orde te komen: het proces verstoren, ingrijpen in de fasering van een proces of ingrijpen in het geheel? Mulder kiest voor de opvatting dat chaos een fase in een procesgang is van vooruitgang, een fase die in enige mate op enigerlei wijze beïnvloed kan worden (p. 86, fig. 4). Dat is een keuze, daar bijvoorbeeld Grin, Rotmans & Schot (2010) in paragraaf 1.4 (p.55-79) en in paragraaf 2.3 (p.126-139) op basis van onderzoek laten zien, dat er vier eindtoestanden mogelijk zijn na een fase van chaos (of liminaliteit) : stabilisatie, locked-in, backlash en system breakdown. Volgens deze auteurs is interventie wel mogelijk, hoewel de uitkomst ervan onzeker is. Bij Mulder is de vraag of interventie wel mogelijk is, omdat zij een onderliggende kracht veronderstelt (p.36), namelijk: de drang tot overleven die kennelijk toch wel de organisatie verder zal krijgen, hoe magisch dit dan ook zal zijn en omdat er door individuele acties, de weak ties-acties, wel degelijk een beïnvloeding kan plaatsvinden in een gewenste richting. Dat roept bij mij de vraag op: gaat dit boek over chaos zoals bij een crisis in een organisatie of een crisis in de relatie tussen organisatie en omgeving of een crisis in de omgeving, of gaat het boek over min of meer 'normale' processen van verandering in organisaties met een grotere mate van complexiteit en daarmee onvoorspelbaarheid en onbeheersbaarheid? Ik vermoed dit laatste. Als het de eerste groep situaties betrof, zou het boek zich moeten verhouden tot de vraag naar crisismanagement, wat het niet doet. Er is dus slechts in een bepaalde zin sprake van chaos.

*Wilfred*: Wat betreft het theoretisch bouwwerk van chaos en complexiteitsdenken heb ik hetzelfde punt dat Henk naar voren bracht. Ik denk namelijk dat het geen kloppende interpretatie is van die benadering. Het is meer in heel onoverzichtelijke, niet stabiele (chaotische) systemen toch kijken waar de orde zit. Dat is niet waar de chaostheorie over gaat. Dat vind ik een misverstand wat je meer tegenkomt. Ook het idee van: "je hebt een chaotische toestand, laat maar gaan", dan komt er een betere uitkomst...Daar gaan volgens mij dingen mis.

### ***Wat is interventiegericht denken***

*Gerard*: De vraag 'hoe gaan we complexiteit benutten' beantwoordt de auteur in deel II van haar boek met behulp van een logica achter ontwerpprocessen in organisatorische context. De structuur van een interventie luidt (p.133):

*Wanneer je in een bepaalde context een interventie toepast wordt een bepaald (sociologisch en psychologisch) mechanisme getriggerd dat automatisch leidt tot een bepaald resultaat.*

Interveniëren wordt hiermee niet omschreven als een doel- of waardengeoriënteerd handelingsproces van mensen en het uiteindelijk resultaat wordt, door tussenkomst van een automatisch mechanisme, losgekoppeld van een intentioneel handelingsproces van actoren (veranderkundigen en medewerkers). De interveniënt past dus een gegeven interventie (door wie is die gemaakt?) toe in een bepaalde context. Daarmee *wordt* een bepaald mechanisme automatisch getriggerd, hetgeen ook weer automatisch leidt tot een bepaald resultaat. Voorbeeld: Als je mensen in een werksituatie een checklist geeft, gaan ze die automatisch afvinken (p.134). Of: als je aandacht richt op een hoger doel van het project, volgt automatisch self-efficacy, focussing en energieregulatie die ook weer automatisch leiden tot betere prestaties en betere samenwerking. En al deze automatismen komen voort uit wetenschappelijk onderzoek, zo beweert zij (zie punt 4b). Zo komt uit haar promotieonderzoek een uitgebalanceerde set van 11 interventies die je als één geheel moet toepassen in relatief rustige tijden in je organisatie, welke 22 verschillende mechanismen triggeren om vervolgens, als de chaos losbarst, de automatische opbrengst van de interventies kunt oogsten. Bij mij schieten hier de tranen in mijn ogen: hoe kun je zo iets beweren?

Maar gelukkig wordt ook hier de theoretische soep niet zo heet gegeten als hij in de praktijkvoorbeelden wordt opgediend. In haar praktijkvoorbeelden verschijnen de veranderaars tussendoor steeds weer als intentioneel handelende subjecten (voorbeelden op pagina 147, 148, 149, 151, 154, 156 et cetera), alleen wordt dat in haar theoretisch model niet of nauwelijks zo meegenomen.

### ***Koppelingen en ontkoppelingen tussen actordenken en systeemdenken***

*Jaap:* In de uitwerking van chaordisch organiseren ziet Mulder het actorenperspectief als een voortdurende interactie en wisselwerking van fractalen en holons als eigen entiteit en tegelijkertijd onderdeel van een grotere omgeving, die zelf ook weer een entiteit vormt.

*Dhian Sioe:* Deze theorie van complexiteit verbindt in haar kern het systemisch denken met het actorenperspectief. Juist door het systemisch denken over het geheel en het inzicht in de werking van complexiteit ontstaat een verbinding tussen een macro- en micro-perspectief van veranderen en handelen.

*Wilfred:* In feite gaan vooral de delen 2 en 3 over (mijn woord) 'invoegen' in het systeem van de organisatie en van daaruit – als onderdeel van het systeem – trachten te beïnvloeden. Maar het actorperspectief wordt niet consequent meegenomen in de theorie. Veranderen wordt enerzijds gerelateerd aan de dynamiek van complexe systemen als min of meer objectieve factor, maar die actor met zijn doelen, gedachten en overwegingen staat, zo is mijn indruk, toch wat op afstand van het systeem (waarvan deze toch echt onderdeel is). Beide invalshoeken staan op gespannen voet en dit gegeven wordt vooral in deel 3 naar aanleiding van het werk van promotor Homan wel bediscussieerd, maar in het boek als geheel m.i. niet consequent geproblematiseerd of uitgewerkt.

*Marcel:* Ik miste het handelingsgerichte denken een beetje. Het kan zijn dat ik daar te snel overheen gelezen heb. Aan het einde van het boek dacht ik wel: Ja, en wat nu? Ik heb wel veel inzichten gekregen over volwassen en robuuste teams en over het idee van de vlinder

van Lorenz. Dat vond ik heel mooi en het gaf me ook een stukje bewustwording. Dat hielp me ook in mijn eigen reflectie: hoe vaak heb ik dingen aan zien komen en hoe vaak heb ik dingen gemist. Het is een handig tooltje dat je dan zo meekrijgt en me ook wel wat oplevert

### ***Gericht op bewustzijn van complexiteit***

*Marcel:* Het belangrijkste inzicht is dat het boek laat zien dat we in een chaordische wereld leven die steeds complexer wordt. Het zien van orde in de chaos kan ons iets opleveren. Het bewustzijn van de patronen en deze herkennen. Het doet mij wat denken aan oosterse meditatie waarin men zich ook richt op de leegte en zich bewust probeert te worden van alles wat zich in de leegte (het bewustzijn) voordoet, zonder er direct iets aan te willen veranderen. Chaordisch kijken lijkt wel een beetje op mindfull naar systemen kijken.

*Gerard:* Interventiegericht denken begint volgens de auteur met 'begrijpen': in de chaos van een organisatie de orde zien (p.13). Dat 'zien' krijgt veel accent in het boek. Deel I kent 112 pagina's, deel II 74 en deel III slechts 36 pagina's.

### ***Actorschap in de onderzoeksmethode***

*Marcel:* De auteur geeft aan dat zij voor haar promotieonderzoek gebruik heeft gemaakt van de realist evaluation methode (CIMO Model). Bij het tweede onderzoeksdeel van mijn eigen promotieonderzoek ga ik ook gebruik maken van deze onderzoeksmethode. Het risico van dit model is dat het te mechanisch wordt gebruikt en dat het actorschap wordt weggelaten. Dit is jammer en niet nodig. Het CIMO model is een zinnig model, maar moet niet te mechanisch worden ingezet en beschreven. Er is overigens het KAImeR model dat ook gebaseerd is op realist evaluation, maar hierbij is wel het actorschap opgenomen.

### ***Ontkoppeling tussen zelfsturing en zelforganisatie***

*Nelly:* Het begrip 'zelfsturing' wordt uitgewerkt, met als conclusie: *Zelfsturing gaat over het sturen van je eigen of teamgedrag in een gewenste richting, en daar ook zelf verantwoordelijkheid voor nemen.* Mulder zet dit tegenover zelforganisatie: *het vermogen van het systeem zelf om structuur te creëren zonder externe druk (pag. 57).* Mulder zegt even later: *Zelfsturing en zelforganisatie zijn twee compleet verschillende fenomenen die absoluut niet op één continuüm kunnen worden gezet (pag. 58).* Mijns inziens zijn deze twee juist wel - al dan niet bewust- onlosmakelijk en in wisselwerking verbonden met elkaar.

*Gerard:* Volgens de auteur zit het hogere doel van verduurzamen al in het ecosysteem zelf (p.37). Ze geeft als voorbeeld een stad die in de toekomst bereikbaar *wil* zijn. Maar wie is degene die dit 'wil'? Wie of wat kan een wil worden toegeschreven? Het systeem? Of is dit in het licht van verhoudingsdenken alleen maar wat ongenueanceerd taalgebruik? Maar ik lees in het boek vaker voorbeelden van ontkoppelingen tussen handelingsgericht en systemisch denken. Zo kent de chaosperiode volgens haar geen waardeoordeel: *Chaos is zogezegd waardenloos (p.122).* Hier is 'chaos' dus losgekoppeld van het (intentioneel waardengeoriënteerd) handelen van mensen. Ontkoppeling is er ook tussen *zien* en *gedrag* in zinnen als: *Chaordisch is het zien van orde in de chaos, niet het streven naar, of brengen van orde (p.122).* Maar 'zien' is volgens Midgley ook een vorm van ingrijpen van een kennisgenererend systeem.

### ***Een heuristisch model van interventiedenken***

*Dhian Sioe:* Uit de aard van de paradigmaverschuiving die het denken over complexiteit inhoudt ten opzichte van het nog steeds dominante mechanisch denken, bestaat het handelingsperspectief niet uit een methodiek, maar slechts uit handelingsrichtlijnen en een verzameling technieken. In deel 3 wordt hieruit een soort van methode gedestilleerd.

*Henk:* In de theorie van complexe dynamische systemen ontstaat er chaos, indien de verschillende elementen en relaties niet meer op een voorspelbare en beheersbare manier ten opzichte van elkaar gedragen, maar instabiel zijn en aperiodiek. Dat lijkt bij Mulder niet aan de orde te zijn. Eerder lijkt er sprake te zijn van organisaties die dreigen in een vastlopend patroon terecht te komen en niet precies weten hoe daaruit naar nieuwe groei, verandering of wat dan ook verder te gaan. Dan blijken complexe organisaties niet gemakkelijk in beweging te krijgen en dan kan het creëren van enige chaotisch-aandoende, dat wil zeggen minder vooraf op de tekentafel ontworpen interventiebenadering nuttig zijn. En dan wordt het schema op pagina 128 tabel 1 ineens een heel interessant schema. Overigens gaat aan de fase van de chaos in de (traditionele?) opvattingen over dynamische systemen een fase van hyper-creativiteit vooraf: *on the edge of chaos*. Dat kan voor organisaties een signaal zijn om te kijken of er niet teruggeschakeld of vroegtijdig omgeschakeld kan en moet worden.

Het schema is interessant, omdat het in feite een heuristisch model beschrijft: bewustzijn, verbondenheid, onbepaaldheid, creativiteit en emergentie (p. 128). Vanuit die vijf perspectieven zijn eigenlijk bewustzijn, verbondenheid en creativiteit de drie elementen waarop actie kan worden ondernomen, waarbij onbepaaldheid en emergentie je een houding van rust en openheid kunnen geven om te zien wat er van de interventies komt en om die effecten dan in alle rust weer aan het heuristisch model te spiegelen. Dan komen er twee vraagstukken aan de orde: Allereerst de vraag: kunnen we wel iets anders zien dan wat we in bekende begrippen al kennen (voorbeeld p. 159). De tweede vraag: kunnen we de bolling van de ruimte niet slechts zien vanuit de binnenkant van de ruimte? Wat er dus buiten de ruimte is, is ons onbekend! (voorbeeld p. 238).

### ***Een veranderkundig model***

*Gerard:* De auteur poogt de complexiteit in een model vorm te geven, terwijl ze tegelijkertijd terecht aangeeft dat een dergelijk model niet de essentie is en dat een complex systeem niet te duiden is vanwege de onbekendheid van factoren, de grote diversiteit en onderlinge relaties van en tussen elementen (p.51). Een model is altijd slechts een gepolijste constructie waarin talrijke details uit de complexe werkelijkheid ontbreken. Dat is eigen aan dat begrip 'model'. In mijn boek 'veranderen in meervoud' spreek ik van een typisch 'veranderkundig model'. Interessant is ons af te vragen welke aspecten in een sociale veranderwetenschap zinvol zijn om er een 'model' van te construeren en welke criteria je daarbij zou willen hanteren. In punt 4 zullen we spreken van paradigmatische modellen.

### ***Veranderen is ook accepteren en laten gaan***

*Gerard:* Veranderprocessen hebben in dit boek betrekking op *organiseren*. 'Chaordisch projectmanagement' is de aanpak voor complexe projecten, gebaseerd op complexiteitsdenken (p.14) en op Value-based projectmanagement. Minder uitgaan van de maakbaarheidsgedachte en complexiteit accepteren. *Accepteren* kunnen we in mijn ogen

opvatten als een vorm van veranderen zodat afstemming mogelijk wordt. Bij onderwerp 6 wordt er nader op dit begrip 'organiseren' ingegaan.

*Marcel:* Al lezend dacht ik aan het boeddhisme: chaos, orde...boeddhisten doen dat toch ook vaak, wanneer zij mediteren en er van alles in de gedachten opkomt; wat doe je daar dan mee: ga je er orde in aanbrengen of laat je het gewoon gaan. Als je het laat gaan, ontstaat er een soort rust die ook ruimte kan bieden voor emergentie. Wat er van binnen bij je gebeurt kun je ook heel mooi vertalen naar ons bewustzijn dat ook een complex systeem is. Op het moment dat je gaat duiden, dat is volgens mij wat jij ook bedoelt Gerard, ben je al aan het conceptualiseren. Dat is misschien wat je juist niet moet doen om die emergentie ook te laten ontstaan. Dit conceptualiseren gebeurt misschien wel veel te veel. We willen voor elk probleem een oplossing en we timmeren systemen helemaal dicht met beleid, protocollen en noem maar op, waardoor veranderen een heel verstikkend gebeuren wordt. Werken in complexiteit betekent volgens mij ook heel veel ruimte bieden.

### ***Verandervermogen van een organisatie***

*Nelly:* Mulder richt de aandacht vanuit een holistische benadering op het leer-en verandervermogen van organisaties: gefaseerd, gepaard gaand met innerlijke gevechten, 'loslaten', responsiviteit, procesdenken en gekenmerkt door afstemming op verschillende lagen, (individu, organisatie, context, ecologie en daar nog aan toegevoegd biomimicry) 'andersdenken' en dialoog. Daarmee sluit de benadering goed aan bij de uitgangspunten zoals deze in de sociale veranderkunde worden benadrukt.

*Gerard:* Interessant vind ik de conclusie dat complexe systemen kwetsbaarder kunnen zijn dan minder complexe systemen en dat meer complexiteit kan leiden tot instabiliteit, bijvoorbeeld als er in die complexiteit sprake is van een sterke dominantie van negatieve machtsrelaties of van een al te proactieve aanpak. Dominantie van positieve krachten kunnen een systeem veranderen en die positieve krachten kun je versterken (zie de krachtenveldanalyse van Kurt Lewin). Daar is niet perse een groot draagvlak in de organisatie voor nodig. Deze gedachte zegt iets over het verandervermogen van een organisatie.

### ***Al dan niet denken in termen van veranderend handelen***

*Wilfred:* 'Veranderen' wordt in het boek gezien als iets dat altijd aan de orde is en dat 'begrepen, benut en beïnvloed' kan worden. Maar door *wie*, dat blijft toch wat onduidelijk.

*Gerard:* 'Veranderen' wordt diametraal geplaatst tegenover een gebruikelijk spreken in termen van 'actief beïnvloeden, grip krijgen op de situatie, een scenario voor verbetering volgen'. In plaats van te spreken in handelingstermen, spreekt de auteur in termen van *veranderingen* in het systeem als gevolg van interacterend reflecteren op de relevantie van chaos en complexiteit (p. 243). De gebezigde werkwoorden hebben vooral betrekking op 'zijn' (inzichten worden vooral als *het is zo* geformuleerd) en niet op intentioneel handelen van subjecten (zo van *dat vinden wij of dat ervaar ik zo*), meer op loslaten dan op afstemmend sturen. Een en ander wordt niet met elkaar verbonden.

*Handelen* vertaalt de auteur in 'het benutten en beïnvloeden' en koppelt dit begrip los van 'het zien' van complexiteit (p.16 onderaan). 'Zien' vat ze kennelijk niet, zoals gezegd, op als een handelingsact. Verder omschrijft zij menselijk handelen als: *de entiteit (holon) in een sociaal systeem* waarbij het gedrag van natuurlijke organismen (bijvoorbeeld moleculen) voortdurend in het boek als metafoor verschijnt (bijvoorbeeld p. 188). Het gevaar is dan in

mijn ogen levensgroot dat die natuurwetmatige, biologische metafoor de mens als handelingssubject onteigent en zijn gedrag opvat als een wetmatig verlopend handelingsproces. Ze vertaalt bijvoorbeeld het biologisch gedrag van vogels naar de sociale werkelijkheid, zoals ze zelf zegt (p.214). Dit gebeurt zonder dat ze hier een punt van maakt en er op reflecteert (zie bijvoorbeeld p. 190/191).

In deel III komt als het relatief korte slotstuk van het boek de vraag naar *het beïnvloeden* van complexiteit aan de orde. Opnieuw vertrekt ze niet vanuit het beïnvloedend handelen van actoren, maar vanuit de interactionele positie (een cultuursociologische insteek) in het systeem, welke positie continu zou veranderen. Bovendien reduceert zij het handelen tot 'onderzoeker zijn', een onderzoeker die niet uitgaat van een zekere mate van beheersbaarheid (p.209). Alsof die onderzoeker zelf niet continu bezig is met het beïnvloeden van de omgeving en zichzelf. En zo is de 'menselijke ervaring' toch geen passief interactioneel handelen, zoals de auteur voorstelt (p.211)? En natuurlijk is de handelende mens tevens verstrengeld (niet gehéél 'onlosmakelijk') deel van de complexe systeemwerkelijkheid. Beïnvloeden van complexiteit wordt al met al gereduceerd tot een interactioneel *patroon* van beïnvloeding. Maar is het feit dat ieder mens een eigen perspectief heeft al bij voorbaat bepaald door zijn positie in het systeem? De dialectiek tussen subject(denken) en object(denken) is hiermee uit het systeemdenken verdwenen.

### ***Omgevingsverandering en zelfverandering***

*Jaap:* Veranderen vat de auteur in sociaalconstructieve zin op als een inherent gegeven aan complexiteit en chaordisch werken; in het handelen verandert niet alleen datgene waar het handelen op is gericht, maar ook degene die dat handelen en verandering waarneemt, meemaakt en er onderdeel van is. In die zin is handelen en veranderen interactioneel en beperkt zich niet tot een lineair proces van actie en (geplande) reactie.

*Dhian Sioe:* Als werkdefinitie omschrijven we *veranderen* (als werkwoord) voorlopig als 'een bewust en veelal onbewust verlopend proces van doel- of waardengeoriënteerd handelen van zowel professionals als niet-professionals, gericht op het aanbrengen van wijzigingen in de omgeving en in zichzelf'. De wijziging kan ook gericht zijn op pogingen een bestaande toestand te behouden en dus niet te veranderen. Veranderen start bij 'zelfveranderen' in reactie op de impulsen van de buitenwereld. Bij reflection-in-action, bij het denken en het beïnvloeden van het denken van jezelf en de mensen met wie je 'in verbinding' staat. Het reflecteren op je ervaring, je waarneming, je gedachten en je gedrag gaan hand in hand met het doelgericht handelen en veranderen van de omgeving.

*Gerard:* De medewerker is een verkleinde weergave van de gehele organisatie. Wil je zo'n organisatie veranderen, zoals de voormalige directeur van de auteur dat wilde, dan zal je een individu moeten veranderen' (p.41). Een individu kan een hele organisatie veranderen, dat is inherent aan complexiteit (p.41), maar tegelijkertijd is de afwezigheid van controle over het systeem kenmerkend voor complexiteit (p.43).

### ***Fasen van verandering***

*Gerard:* Denken in elkaar opvolgende fasen is kenmerkend voor het hele boek en komt ook in verandertheorieën veel naar voren. De auteur spreekt van vier fasen in het verloop van een chaos in een complex systeem: de fase van het normale, het abnormale, de leegte (de chaos wordt zichtbaar en voelbaar) en de uitkomst (focus en nieuw normaal (zie figuur 4c p.

86). Via een achterdeur komt in mijn ogen hier het beheersingsdenken tevoorschijn. We lezen (p.88):

*Door sensitief te worden voor deze omgevingsignalen kun je je voorbereiden op een chaos.*

Is de orde hier weer terug? In tabel 1 op pagina 128 spreekt ze van vijf ordes in het chaordisch systeemdenken: (1) het bewustzijn, (2) de verbondenheid, (3) de onbepaaldheid, (4) de creatie en verval en (5) de emergentie (nieuwe eigenschappen als resultaat van interacties). Aan het einde van Deel I licht ze deze toe. Maar waar zien we de vijf chaos-sen in het chaordisch denken? De beheersingsbehoefte spreekt ook uit tal van zogenaamde sociale wetmatigheden. Voorbeelden:

- *Zodra je doorhebt dat iemand jouw werk afvinkt, word jij nonchalanter* (p.92)
- *Wij mensen willen 'in control zijn, De situatie beheersen* (p.93).
- *Het patroon dat zich aandient bij epidemieën is steeds hetzelfde* (p.68).
- *Het gaat erom orde in de chaos te zien* (p.85)

De auteur formuleert verder een nieuwe 'definitie' van volwassenheid van individuen en organisaties die zou aansluiten bij het complexiteitsdenken. Maar is een 'definitie' niet een term die verwijst naar iets 'vastigs'? Ze komt tot een definitie door te kijken naar het leer- en verandervermogen van een organisatie en hoe die zich ontwikkelt (p.32). Ook hier valt mij op dat ze haar denken over volwassen worden niet stoelt op empirisch onderzoek waaruit in mijn ogen zou blijken dat die fasen in psychologische ontwikkeling naar volwassenheid (van Piaget en Erikson) in de praktijk niet zo fasegewijs verlopen. Het fase-denken zelf stelt ze niet ter discussie (zie Donkers 2015), terwijl het complexiteitsdenken hiertoe alle aanleiding zou moeten geven.

## 5. Sociale oriëntatie

### ***Wat is 'sociaal'***

*Dhian Sioe*: Sociaal wordt in brede zin gehanteerd vanuit het axioma dat juist de verbinding en interactie tussen mensen (en ook met de natuur), de mens definieert.

*Jaap*: Het begrip 'sociaal' wordt door Mulder niet theoretisch of empirisch onderbouwd en uitgewerkt. Toch komt het regelmatig terug in de tekst. Daar heeft het begrip sociaal betrekking op interactie. We lezen: *Bewustzijn ontstaat in interactie met de omgeving of een andere entiteit. Daarmee is bewustwording een sociaal proces dat betekenis krijgt in de interactie* (p.38). Die interactie hoeft niet beperkt te zijn tot menselijke interactie. Het gaat ook om interactie tussen mensen en hun omgeving en tussen andere entiteiten dan de mens onderling.

*Wilfred*: Het begrip 'sociaal' wordt niet gedefinieerd, maar kan denk ik in tamelijk brede zin worden opgevat.

*Gerard*: Het begrip 'sociaal' wordt -voor zover ik weet- inderdaad nergens gedefinieerd. Impliciet hanteert zij een breed begrip van 'sociaal' en ziet het als het interactioneel systeem van de organisatie.

### ***Visie op sociaal domein***

*Dhian Sioe*: Het sociaal domein wordt in zijn brede betekenis gehanteerd, waarbij de systemisch context van natuur, mens en maatschappij als één geheel wordt beschouwd. In

het complexiteits-denken bestaan er namelijk géén grenzen. Ik herken daarin onze eigen voorlopige omschrijving van het sociale domein: *In algemene zin betitelen we het sociale domein in brede zin als het domein van de verhoudingen tussen mensen en hoe mensen die in verschillende werkvelden, sociale verbanden, organisaties en netwerken ervaren. Het sociale als een inherent aspect van al ons handelen in de systemische context van natuur, mens en maatschappij.*

*Jaap:* Het sociaal domein wordt in de publicatie niet specifiek geduid of gedefinieerd.

*Marcel:* Het begrip 'sociaal' wordt niet gedefinieerd.

*Wilfred:* Ook het begrip 'sociaal domein' wordt niet gebruikt, de analyse betreft organisaties in algemene zin.

*Gerard:* In deel II slaat ze, zoals ze zegt (p.17) de brug van complexe systemen in het algemeen naar sociale systemen, vooral naar arbeidsorganisaties.

## 6. Paradigmatische breedte

### ***Een brede visie op de situatie***

*Dhian Sioe:* Het complexiteitsdenken waar de auteur op ingaat heeft als basis het kijken vanuit een brede visie naar een situatie.

*Wilfred:* Complexiteitsdenken impliceert eigenlijk een brede visie (zie ook onderwerp 1).

*Gerard:* Complexiteitsdenken veronderstelt inderdaad een brede visie op de situatie.

*Jaap:* Mulder introduceert chaordisch organiseren als tegenhangen en antwoord op het paradigma van het maakbaarheidsdenken van command & control. Wat overigens als paradigma haar herkomst is in de organisatiekunde en projectmanagement. Die herkomst laat ze in haar stijl van schrijven, formuleren en onderbouwen terugzien. Het is vlot, toegankelijk en zonder teveel woorden geformuleerd en beschreven.

### ***Paradigmatische breedte op het gebied van waarheid en waarheidsvinding***

*Gerard:* De auteur spreekt in haar boek van een *paradigmashift* in het systeemdenken (p.123): in plaats van denken in componenten en stabiele structuren gaat het om denken in processen en relaties en vanuit een multidisciplinaire visie complexe theoretische en sociale systemen begrijpen en ordes in de vorm van wetmatigheden zien in de chaos (zie de vijf ordes in chaordisch denken). Hoe moeten we denken over deze claim?

In haar voorwoord laat ze, zoals gezegd, Homan aan het woord. Volgens hem *constitueert* taal (wie doet dat?) een bepaalde werkelijkheid en is het geen neutraal middel. Taal bevat impliciet onderliggende boodschappen. Elk samenhangend netwerk van begrippen en redeneringen (discours) is volgens hem per definitie eenzijdig. We zitten hiermee in het persoonsgericht-betekenisgericht paradigma met haar kritiek op het moderne vooruitgangdenken.

Maar kan taal bepalen wat ik denk, zeg en doe (p.9.)? Kan aan taal op zichzelf een actorkracht worden toegekend? Ik begrijp dit als een ver-subjectivering van de (taal)werkelijkheid en daarmee een ont koppeling van subject en object. Wij geven wel met onze taal (veelal impliciet) tegelijkertijd normatieve stellingnames door, omdat talig handelen zoals al ons handelen bewust of onbewust intentioneel van karakter is.

Op pagina 71 vermeldt Mulder het verschil tussen de 'interpretatieve benadering' van een auteur als Stacey (die correspondeert met het Persoonsgericht Verandermodel PGM) en het



positivisme als een tegenovergestelde benadering (die correspondeert met het Sociaals Technologisch Model STM). Zelf positioneert ze zich in Stacey's interactionistische visie op organisaties (p. 72). Aansluitend bij Homan zet ze de persoon die reflecteert centraal, niet de persoon als een actief handelend en betekenis gevend subject, maar de persoon als een sociologische *positie*, onlosmakelijk onderdeel van de complexiteit waarin hij staat (p.237). Met de sociologische positie wordt niet zozeer geduid op de materiële positie dan wel – zoals kenmerkend voor het PGM – op de culturele (collectief mentale) plek in het interactionele netwerk. Er wordt gekeken vanuit het perspectief van complexe responsieve, communicatieve, zelforganiserende processen die niet in af te bakenen systemen zijn te vatten. De persoon kan dus ook niet als een zelfstandig opererend iemand worden bekeken (zie punt 2b). Ze spreekt bovendien, zoals gezegd, liever van processen dan van systemen. Ze bekritiseert het modernistisch (op beheersing gericht) denken dat zijn oorsprong zou vinden in het technisch-cybernetisch *denken* waarin de organisatie wordt voorgesteld als een machine (p.10).

Gezien vanuit de persoonsgerichte denktraditie is het logisch dat de auteur aangeeft dat de wetten uit de natuur – bijvoorbeeld van een zwerm dansende spreeuwen – niet zomaar gelden voor het menselijk handelen. Toch trekt ze voortdurend allerlei analogieën tussen het domein van de natuur en het domein van het sociaal handelen en komt ze tot regels voor zelfregulering zoals: goed gedrag is zwermgedrag, goed gedrag is dat je je aangetrokken voelt tot het geheel, dat je mee beweegt met de groep en niet botst (niet ruzie maakt). Dus, zo concludeert ze: geen vaste projectgroepen, niet meer dan zeven interactiepartners (zie onze klankbordgroep). Dolfijnen, mieren, apen en vogels worden aldus de inspiratiebron voor organisatievraagstukken (p. 63). En zo kun je met computersimulaties systemen begrijpen, bestuderen en wellicht voorspellen (p. 63). Langs een achterkamertje van de natuurwetten wordt begrip, voorspelbaarheid, orde en herhaalbaarheid bij complexe systemen weer mogelijk geacht en lijkt complexiteit weer verbazingwekkend eenvoudig, zo schrijft zij (p.64). Op pagina 134 beweert zij dat een interventie toepassen *automatisch* een (sociologisch of psychologisch) mechanisme triggert dat daarna ook weer *automatisch* leidt tot een bepaald resultaat. En al die automatismen komen volgens haar voort uit wetenschappelijk onderzoek (p. 134). Hoe is het mogelijk dat dit opeens 'automatismen' zijn en wat zijn dit voor objectivistische benaderingen van onderzoek die de subjectieve betekenissen, waarden en keuzes uit het interventieproces slopen? In deel II staan allerlei voorbeelden van variabelenonderzoek die volgens de auteur *een lineair verband* tussen meestal twee variabelen vaststelden (bijvoorbeeld op pagina 159, 160. Is dat het soort van onderzoek dat past bij complexiteit? Op pagina 168 geeft de auteur een goede voorzet van een antwoord. We lezen:

*Waar lineaire systemen varen op domino-effecten en andere deterministische oorzaak-gevolg redeneringen, kennen complexe systemen oneindig veel vormen van verbanden tussen oorzaken en gevolg. Een complex systeem is multicausaal. Dat maakt dat beschrijven, verklaren of voorspellen onmogelijk is.*

De auteur koppelt een en andere niet terug, terwijl we in mijn ogen hier stevig zitten te drijven op beginselen van het sociaal-technologisch paradigma, ondanks de waarschuwing van de auteur dat computermodellen geen voorspellers zijn van het ultieme scenario en ze aangevuld moeten worden met kwalitatieve onderzoeksmethoden (p.69).

*Marcel:* Het boek is nogal vanuit een sociaal technologisch perspectief geschreven. Er wordt gebruik gemaakt van inzichten uit de natuurkunde, ecologie en biologie.

*Wilfred:* Een claim die ik nog beter moet onderbouwen, maar ik vind de benadering in het boek toch het meeste aansluiten bij het sociaal-technologische model. De andere twee benaderingen worden niet of fragmentarisch gebruikt.

*Henk:* Ik ben me er weer bewust van geworden dat er een spanning zit tussen de non-lineariteit zoals die in wanorde, chaos en crisis aan de orde is in veranderingsprocessen versus dat we iedere keer weer terugvallen op interventies uit het sociaal technologisch model. Daar ben ik me extra bewust van geworden, omdat ik na het schema op pag. 128, dacht, wat komt er nu? Dan blijkt dat er gewoon een hele set, overigens ontzettend leuke dingen, komen, maar waarvan je zegt: is dat niet gewoon sociale technologie wat hier uitkomt? Dat vind ik een groot vraagstuk voor onze publicatie. Hoe zit nou het non-lineaire denken versus onze beperktheid in slechts lineair kunnen interveniëren? Is dat zo, of moeten we ook onze interventies op een ander niveau gaan doen in plaats van weer in een sociaal technologisch model. Wat voor soort interventies zijn dat dan eigenlijk? Is heuristiek misschien niet ook nog een passendere denkwijze voor onze sociale verandekunde en het denken in termen van heuristieken (zoals herkenbaar in de PGM, gd)? Eigenlijk mis ik onze reflectie op narrativiteit als toegang tot de werkelijkheid en als ordening van de werkelijkheid. Als ik naar de dokter ga, ga ik een verhaal vertellen, dan zeg ik "het doet hier zeer, maar het heeft met dat te maken". Dan moet de dokter mijn verhaal ontrafelen om te begrijpen wat er aan de hand kan zijn.

*Jaap:* Ik ken Noline al langer dan dit boek. Ik was met name getriggerd door haar introductie van Value based Project Management, welk boek wij in onze sociale opleidingen hebben geïntroduceerd als boek waar het gaat over projectmatig werken. Dat het daarbij niet gaat over lineaire maakbaarheid en projectsturing, maar dat het gaat over sociale werkers die waarde creëren en hoe het creëren van waarde vraagt om andere posities van jou als verandekundige. Ik herken zelf heel veel inhoud uit het boek waar het gaat om de omgeving die in dat andere paradigma zit en die je om aandacht vraagt voor de dynamiek van complexiteit. Dat simplificatie van de werkelijkheid om er een beetje grip op te hebben niet langer de garantie is voor waardencreatie. Met het technologische model en de neoliberale maakbaarheid waarbij economische waarde het ultieme ruilmiddel is, gaan we de toekomst niet redden. Wat ik uitermate boeiend vind aan het materiaal van Noline Mulder is dat het haar lukt om in een bureaucratisch omgeving die daar moeilijk voor open staat dit debat gevoerd weet te krijgen. Ik denk dat daardoor een deel van de incompleetheid en soms de vluchtigheid van de informatie in het boek wellicht voor jullie de boventoon voert. Maar dat is ook een stukje positionering waar ze zelf uitkomt. Ze komt zelf niet uit de wereld van de sociale verandekunde. Ze is daarin niet gesocialiseerd om vanuit die setting de dialoog of debat aan te gaan. Dat is wat ik waardeer in het boek, wanneer het bij ons op de literatuurlijst staat vanuit de organisatiekunde. Ik denk dat we met dit inzicht in het fenomeen organiseren in ieder geval een toekomstbestendiger manier van organiseren op tafel hebben liggen dan al die andere publicaties over organisatiekunde. Dat is de reden dat ik hem ook voor hier op de boekenlijst heb gezet. Er zitten heel veel bouwstenen in die ons helpen om ons eigen verhaal te scherpen, los van de methodologische kwaliteitscriteria

waar jullie kritisch op reflecteren. Dat vind ik prima, want dat betekent dat wij daarvoor onszelf ook kritisch op moeten zijn.

*Henk:* Ik hoor dat je zegt dat we eigenlijk een samenvatting van het proefschrift erbij moeten hebben om het beter te begrijpen. Als het gaat over organisaties is dit misschien een handige manier om over organisaties te denken. Tegelijkertijd moeten we de studenten wel op blijven opleiden dat ze wel in een afrekencultuur zitten en die zie je de komende tien jaar nog niet veranderen. Er is een financier, die hanteert kwaliteitscriteria, die worden gemeten, er komen allerlei mensen langs en die hebben afvinklijstjes. Natuurlijk moeten we zeggen: *Je redt het daar niet mee*, maar langs zo'n afvinklijstje krijg je wel of niet de volgende subsidie binnen in de praktijk. Dit is even een reactie op wat jij zegt. Ik sta erachter als je zegt we moeten niet op basis van sociale technologie organisaties proberen te veranderen, maar tegelijkertijd is het ook niet zo dat sociale technologie helemaal slecht is en we zo geen fatsoenlijke organisatie zouden kunnen opbouwen. Ik ben er wel blij om dat er een goed beoordelingssysteem bestaat en we niet zijn overgeleverd aan de grillen een College van Bestuur, met vandaag is het dit en morgen is het dat.

*Marcel:* Dat is in deze tijd nou juist wel het probleem. Dat had ik met dit boek: Het gaf me heel veel inzichten, maar als ik kijk naar bijvoorbeeld de wijkteams in elke gemeente hoeveel top-down beleid er is en morgen is het linksaf en overmorgen rechtsaf: mensen worden helemaal hondsdol.

*Nelly:* Maar dat is nou juist de chaos in de ordening, in de sociaal technologie. Dat is aan de hand. Daar moet je niet blind voor zijn.

*Henk:* Dan heb je eigenlijk meer met een zich chaotisch gedragende omgeving te maken als met chaos in je organisatie. Dat leidt wel tot chaotische verschijnselen in je organisatie, maar dan is eigenlijk meer de omgeving onvoorspelbaar geworden, waar kleine fluctuaties tot reusachtige tornado's kunnen leiden.

*Gerard:* Wat betreft de relatie tot het maatschappijkritisch paradigma moet ik concluderen, dat de auteur niet of nauwelijks wijst op bijvoorbeeld de grote gevaren en maatschappelijke risico's achter de informatie- en communicatietechnologie, op de negatieve aspecten van computergestuurde systemen op allerlei gebied. *Maatschappijkritiek* is in het boek nauwelijks aan de orde. Het boek is sterk gericht op het mesoniveau van de organisatie. Juist in het kader van systeemdenken een gemiste kans om de bredere maatschappelijke inbedding van de organisaties onder de loep te nemen in plaats van voortdurend te schermen met biologische metaforen om de sociale werkelijkheid te beschrijven. Het zwermdenken van vogels is handig, zo schrijft zij (p.220) om de voordelen te zien van zelfrijdende auto's, vliegende drones, het functioneren van sociale media als belangrijke weak ties. Ik lees geen kritiek op de maatschappelijke gevaren van de informatie-en communicatietechnologie (zie casus Apple dat ze gebruikt als mooi voorbeeld van sociologisch netwerkdenken, p.229), over armoede, maatschappelijke ongelijkheid, over economische zelfregulering op basis van vrije markt en eigenbelang et cetera.

*Vogels willen allemaal vliegen, allemaal niet botsen, allemaal overleven. Mensen willen allemaal een leuke baan, allemaal van waarde zijn, allemaal goed doen waar ze goed in zijn. Dat is het collectieve patroon (p.220).*

*Dhian:* Interessant is dat de auteur veranderkundig gezien dus eigenlijk in een persoonsgericht model zit en tegelijkertijd op interventieniveau heel sociaal technologisch aankomt.

*Gerard:* Dat is voor mij niet bedoeld als een kritiek op haar. Mijn kritiek gaat meer naar het maatschappijkritische aspect erin.

*Dhian:* Ik vind de combinatie zo interessant. Wat betreft het maatschappijkritische: daar heb je gelijk in.

*Wilfred:* Volgens mij kun je niet zeggen dat zij met haar persoonlijk handelen in het persoonsgerichte model zit. Het persoonsgerichte model is een analysekader en ook in het maatschappijkritische model past heel goed als iemand heel effectief bezig is.

*Dhian Sioe:* Het complexiteits-denken en de methodologische richtlijnen hebben een aanzienlijke paradigmatische breedte. Zij overstijgen zelfs de drie handelingsparadigma's doordat zij zich niet richten op een 'entiteit' van/in het handelen, maar op de relatie tussen de betrokkenen in de sociale verandering. Qua paradigmabreedte zit het voor mijn gevoel op een andere laag dan waarop het gebruikelijk is om verschillende wetenschappen met elkaar te vergelijken. Op het niveau van axioma's is het een heel andere manier van kijken en handelen. Om daar de waarde van in te schatten moet je wel een gevoel hebben dat je met dat axioma overweg kan. Het gaat dus niet over de inhoud of de richting, maar het gaat over de relatie en verbindingen en dat is echt een heel andere manier van kijken. Als ik het visualiseer, zet ik het af tegen de drie veranderkundige modellen en dan zie ik een soort driezijdige piramide opstijgen. Je kunt zeggen: een persoon verandert vanuit een strategie die kant uit, maatschappelijk gezien of sociaal technologisch, maar dat is allemaal op de inhoud gebaseerd. Dit boek stijgt daar boven uit. In die zin praat ik over een derde dimensie die wordt toegevoegd aan het denken. Vervolgens biedt dat in mijn ogen een mogelijkheid om het vierde veranderingsmodel te introduceren namelijk het model van 'the purpose', of 'de toekomst'. De toekomst zit 'm in het proces.

*Gerard:* Dhian, jij heb het over de mogelijkheid van een vierde veranderkundig model. Wat je zegt, dat deel ik niet, zeker niet als het gaat om dit boek. Dit omdat de praktijk, zoals die naar voren komt in de handelingsadviezen - die ik overigens in deel twee heel zinvol vind en die ook praktijkgericht zijn -, nogal cognitivistisch georiënteerd is, hetgeen kenmerkend is voor het STM. Op het niveau van haar visie op mens en samenleving past de publicatie in de persoonsgerichte denktraditie, net zoals Homan dat ook in een radicale vorm doet. Op methodisch vlak heb ik meer het idee dat het in de beheersingshoek zit van de sociaal technologische benadering. Het maatschappijkritische denken heb ik er sterk in gemist. Het blijft heel zinvol om naar die drie paradigma's te blijven kijken.

Het accent op cognitieve competenties ligt in haar nadruk op denken, zien, bewustwording en dat zijn cognitief ingekleurde competenties of handelingsrichtlijnen. Vanuit de persoonsgerichte denktraditie zou er meer ruimte mogen zijn voor het ervaren, voor hetgeen je met je ratio niet weet of hetgeen wat onduidelijk is. Dat mis ik dan. Ik zou van haar persoonlijk meer willen weten waar ze nu eigenlijk daarin staat. Ik merk dat zij heel erg de behoefte heeft om de orde te zoeken in de chaos en ik denk dan: nou, ik zou ook wel graag de chaos in de orde willen zoeken.

*Nelly:* Ja, dat vond ik een hele mooie eyeopener toen ik dat in jouw stuk las Gerard. Daar bleef ik op hangen, ik zag dat ze uiteindelijk toch erg op orde is gericht. Goed om dat ook om te draaien.

*Gerard:* Ze zoekt steeds die orde in die chaos, maar we moeten de omgekeerde weg ook zoeken. Het gaat om de combinatie van de twee verschillende perspectieven. Daar had ik meer van verwacht, want die combinatie is wel haar kernthema, wanneer ze het heeft over chaordisch organiseren. Ze wil wel degelijk in een soort en/en verhaal zitten. Maar dat en/en verhaal moeten niet twee tegenpolen blijven. Er moeten verbindingen worden gelegd tussen die twee als het gaat om een integrale benadering (zie verderop).

*Nelly:* Dat is ook een herkenbare valkuil bij veel schrijvers, ook bij mezelf als ik voor mezelf spreek: Iedere keer het afzetten tegen de orde, maar ondertussen ben je zelf ook weer aan het ordenen.

*Gerard:* Terwijl ze zelf op blz. 19 aangeeft dat ongeveer 95% van hoe het management traditioneel orde schept wel geldig is en dat haar benadering min of meer een toevoeging daarop is. Ze ziet haar hele boek als een soort toegevoegde waarde wat betreft die 5%.

### ***Paradigmatische breedte in de zijnsvisie***

*Jaap:* In de uitwerking van haar analyse en handelingsperspectieven maakt ze verbinding met de natuur, de mens en de samenleving. In een aantal casussen werkt ze dit nogal oppervlakkig uit.

*Dhian Sioe:* De ecologie 'buiten' de actor én 'binnen' de actor, kortom juist het geheel zijn het uitgangspunt van theorievorming en handelen. Omdat alles in één is en één in alles is.

*Wilfred:* Mijn probleem is dat in het boek alles wel eens langskomt, maar dat ik geen consistente visie zie waarin ecologische, psychosociale, culturele en economisch-politieke aspecten op elkaar betrokken worden.

*Nelly:* Mulder stelt: *Maar: wetten van de natuur kunnen niet zomaar worden toegepast op menselijk handelen* (pag.58). Dat onderschrijf ik, maar naar mijn idee laat Mulder zich daartoe toch wat te oppervlakkig toe verleiden door het voorbeeld van 'zwemgedrag' toe te passen op organisatiekunde. Het gedrag van de spreuwen is bestudeerd, maar is het gedrag van professionals of medewerkers in een organisatie op eenzelfde, wetenschappelijk onderbouwde wijze onderzocht? Bijvoorbeeld: zijn de medewerkers voldoende bevraagd op criteria van zwermgedrag? (pag. 60-62) Dat vind ik niet terug.

*Gerard:* Kenmerkend voor de zijnsvisie in het boek is de volgende zin:

*Door een complex systeem in een context te plaatsen ontstaat een ecosysteem: een complex systeem geïntegreerd in een groter geheel* (p.51).

Maar ook al zouden mensen het systeem *niet* plaatsen, dan nòg is er sprake van een ecosysteem, zo zou een realistisch denker beweren. In dit soort van zinnen in het boek waarin het handelend subject als individu en als collectief als oorzaak wordt genoemd van de ecologische werkelijkheid, verschijnt het paradigma van een idealistisch denker, zoals met name kenmerkend is voor het PGM, zo zagen we al bij het vorige punt. Denken in de verhouding tussen subjectwerkelijkheid en objectwerkelijkheid vraagt om een consequent *verbindend denken* tussen actor en systeem en tussen natuur, mens en maatschappij. In punt 4e zal ik ingaan op hoe een dergelijke verbinding er naar mijn idee uit zou kunnen zien. Dit consequente verhoudingsdenken vraagt om een nuancerende schrijfstijl.

### ***Paradigmatische breedte in de methodologie***

*Gerard:* De auteur legt het focus van haar benadering op het mesoniveau van de organisatie. Methodologisch plaats ik haar op het niveau van onderzoeksmethodologie vooral in het sociaaltechnologisch paradigma.

*Dhian Sioe:* Uit de complexiteitstheorie vloeit het adagium voort 'Denk groot, handel klein'. Daarbij zet zij in op een veranderingsstrategie van gedeelde waarden tussen betrokkenen, zonder daarbij een 'impliciet of inherent' moreel-ethisch oordeel te hanteren. Daarmee transformeert zij de paradigmatische breedte in feite tot een driedimensionaal ruimte. Het boek is zodoende te plaatsten in het kennisdomein van de methodologie van het handelen.

*Jaap:* Het micro-, meso-, macro-denken komt weliswaar in de uitwerking wel terug, maar Mulder positioneert dit niet zozeer als een gewenst richtingskader. In complexe processen lopen die niveaus door elkaar heen en zijn ze onderling en over en weer van invloed op elkaar.

*Wilfred:* De focus van het boek ligt op het mesoniveau, maar verbanden met vooral het macroniveau worden zeker gelegd, vooral naar aanleiding van de covid pandemie. Wetenschappelijk gezien plaats ik het boek in de sociaal-technologische traditie.

### ***Integraliteit van benadering***

*Wilfred:* Ik vind dat we hier wel kunnen spreken van een integrale benadering. Die is toch min of meer inherent aan de gekozen theoretische invalshoek.

*Dhian Sioe:* Zeker kunnen we hier spreken van een integrale benadering juist doordat zij uitgaat van een non-dualiteit in het geheel, doordat zij focust op de verbinding tussen entiteiten en actoren en doordat zij in haar theorievorming abstraheert van de inhoud van sociale verandering en procesmatig denkt.

*Marcel:* Het boek is mijns inziens meerperspectivistisch. Er wordt vanuit diverse wetenschapsgebieden gekeken en geredeneerd. Sterk vind ik het stuk over samen werken in plaats van samenwerken. Ik denk dat er vaak een groot misverstand is over wat werkt, als het gaat om een integrale aanpak. Is het zo dat iedereen met iedereen rond de tafel moet en dat het dan goed gaat? Mijn ervaring is van niet.

*Gerard:* Chaordisch verwijst naar de mogelijkheid van een 'en-en' denken op het snijgebied van orde en chaos. Maar hoe wordt dit verbindingsdenken uitgewerkt? Chaorde is een samentrekking van chaos en orde. Het gaat er volgens de auteur om orde in de chaos te zien (p.85). Zouden we hier niet moeten toevoegen: *en om chaos in de orde te zien*, bijvoorbeeld in de orde van de chaoscurve waarmee wordt beweerd dat deze het verloop van elke chaos (welke soorten zijn er?) wordt geïllustreerd. Het blijkt dan te gaan om twee variabelen (zijn er niet meer?): de tijdsbeleving en de groei in volwassenheid van het systeem (welk systeem?) en onze (wiens?) neigingen (wat zijn dat?) om te reageren op verstoringen van buitenaf of van binnenuit (blijven of bewegen) en dan komt de wet (hoezo 'wet'?) van de verminderde meeropbrengst, zo lezen we. En dan blijkt het slechts te gaan om *gedrags*-aspecten (hoe mensen zich zouden gedragen bij verstoringen van het evenwicht) geen integratief handelingsdenken (zie onderwerp 4) als reacties op slechts twee opties.

Integraal denken staat bij de auteur hoog in het vaandel. We zien dit bijvoorbeeld terug in haar uitwerking van het begrip 'zelforganisatie'. Maar de integraliteit wordt niet consistent

gehanteerd. Enerzijds hanteert zij een objectivistisch perspectief van zelforganisatie. Regelmatig vertaalt ze bijvoorbeeld het begrip 'zelforganisatie' als: het spontaan ontstaan van nieuwe structuren, *on-afhankelijk van externe oorzaken* (p.142.146, 189). En zo lezen we op pagina 91:

*Bij de ervaringsoefening hebben we gezien dat een proces van chaos zichzelf organiseert. Daar hoeft je je niet mee te bemoeien. Sterker nog: als je ingrijpt in een periode van chaos, verstoor je het zelforganiserend vermogen van het systeem en vervalt de garantie op een goede afloop.*

Het systeem doet dit allemaal uit zichzelf, daar is het volgens de auteur responsief genoeg voor. En zo ontstaan ook vanzelf allerlei nieuwe emergente eigenschappen (p.200). Waar zit in deze redenering de actor als handelingssubject? (zie ook onderwerp 4)  
Op andere momenten in het boek wordt juist het subjectivistisch perspectief van zelforganisatie benadrukt. Terecht dat de auteur deze twee aspecten aan het begrip 'zelforganisatie' onderscheid. Punt is alleen het gebrek aan aandacht voor hoe deze beide aspecten tezamen in hun tegenstelling met elkaar zijn verbonden. Daar wordt niet op gereflecteerd.

Op pagina 99 wordt de bewustzijns-strijd gedefinieerd met *vier kwadranten*. Daarin wordt opnieuw een scheiding aangebracht tussen subject en object. 'Gedrag' en 'interactie' worden ondergebracht in de categorie 'zeer goed zichtbaar' en kan objectief (zo lezen we op pagina 98) worden opgemerkt. 'Gedachten en ongeschreven regels' worden voorgesteld als 'niet zichtbaar', als een subjectief perspectief. Volgens Wilber is dit een alomvattende benadering van de werkelijkheid, zo lezen we (p. 99). De auteur wijst echter op de simplificatie van de werkelijkheid en benadrukt dat die kwadranten in elkaar overlopen (p.101). Desondanks handhaaft zij haar schema. En deze tegenstelling zien we vaker terug in het boek. De auteur bekritiseert het opdelen van complexe systemen in stukken (p. 130), maar deelt tegelijkertijd de werkelijkheid op in fasen die vast zouden liggen en algemeen zouden gelden, in kwadranten waarmee we de werkelijkheid zouden kunnen omvatten en in ordes binnen de chaos.

### **Dualistisch denken**

*Gerard: Aandacht voor zowel de natuur, de mens als de maatschappij maakt hier plaats voor het opheffen van deze tegenstelling:*

*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 van dan systemen (p. 15).*

Maar de soep wordt ook hier niet zo heet gegeten als hij wordt opgediend. Hoewel ze het beter vindt om te spreken van processen in plaats van systemen, gebruikt ze ook veelvuldig het woord systemen. En zo spreekt ze van een verschuiving naar een nieuw paradigma, maar op pagina 19 lezen we dat het mechanistisch discours voor 90% correct is en dat

complexiteitsdenken daar wel veel aan *toevoegt*. Die redenering had vastgehouden kunnen worden.

### ***Een proces van scheiden en verbinden***

*Gerard*: De auteur brengt allerlei onderscheidingen aan. Zo deelt ze de hersenen op in twee delen (p.25): de linkerhelft (het bewuste denken) en de rechterhelft (de ervaringen), tussen gecompliceerde (lineaire) en complexe projecten (zoals een mens of een olifant) die openstaan naar de buitenwereld en waarvan de variabelen niet allemaal bekend zijn.

De auteur geeft aan dat complexiteitsdenken veronderstelt een holistisch procesdenken in termen van interacties. Het geheel kan dan niet volledig worden verklaard vanuit de som van haar delen en van het interactieve gedrag der delen. Terecht pleit ze dan ook (p.29) voor een holistisch vertrekpunt in onderzoek naar complexiteit, hetgeen niet geheel tegengesteld hoeft te zijn aan reductionistisch onderzoek, maar reductionistische theorieën worden nu door haar gezien als een deel-in-interacties met een groter geheel. Het is een scheiden van delen van het geheel en tegelijkertijd een verbinden van delen met het geheel. Nu staan we in mijn ogen weer met twee benen op de grond.

### ***Samenhang tussen zelfsturing en zelforganisering***

*Gerard*: Het is voor wetenschappers veel eenvoudiger om populaties te bestuderen als simpele lineaire systemen dan als *zelforganiserende systemen*, zo schrijft ze (p.30). Van centrale besturing is hier geen sprake (p.40). Hoe wordt dit begrip zelforganisering verstaan? De auteur beperkt het begrip 'zelfsturing' tot het sturen van je eigen gedrag in een gewenste richting en daar ook zelf verantwoordelijkheid voor nemen (p.56). Zelfsturing is in de praktijk echter ook gericht op bewuste en grotendeels niet-bewuste beïnvloeding van de omgeving, teneinde bepaalde waarden te realiseren, zo is mijn stelling (Donkers 2015).

Bovendien stelt zij zelfsturing voor als een on-afhankelijk handelen van een individu of team. Hiermee verwijst ze naar het negatieve vrijheidsbegrip dat we terugzien in de liberale opvatting van vrijheid. Dit liberaal vrijheidsbegrip komt ook naar voren in haar definitie van zelforganisatie als: het vermogen (waarom niet het proces, gd) van het systeem zelf om structuur te creëren *zonder externe druk* (p.57, 191): zonder externe druk een eigen orde aanbrengen. Zelforganisatie verwijst in mijn ogen naar een spontaan *proces* (niet primair een aanwezig vermogen) van sturen en afstemmen op zichzelf en op de (eventueel aanwezige externe druk vanuit) de omgeving. 'Spontaan' heeft dan geen eenzijdige objectivistische betekenis in de zin van 'het gaat vanzelf zonder enige invloed van een handelend subject', maar als 'een onzelf laten gaan', als 'een beheerste vorm van onwillekeurig handelen' (Donkers 2015). Ik mis bij de uitwerking van het begrip 'zelforganisatie' onder meer literatuur van belangrijke integratieve systeemdenkers zoals Cilliers (1998), Morin (2008), Capra en Luisi (2014) en Midgley (2000).

De auteur vindt overigens, dat zelfsturing en zelforganisatie compleet verschillende fenomenen zijn die absoluut niet op één continuüm kunnen worden gezet, zo schrijft ze (p.58). In mijn ogen gaat het in de veranderkunde in essentie juist wèl om verbinding tussen het actorbegrip zelfsturing en het systeembegrip zelforganisatie. De auteur stelt dat een complex systeem overleeft door leren in relatie tot de context. Dat doet het complexe systeem zelf en daarom is het zelforganiserend, zo schrijft zij (p.51). De grote vraag is natuurlijk wat de rol en inbreng is van mensen als actoren in systeem en omgeving. Door de actoren met hun eigen waarden en zingeving onderdeel te laten zijn van de zelforganisering



van het systeem, wordt zelforganisering een systemisch handelingsconcept. Een dergelijk samenhang-denken meen ik terug te kunnen zien in de opvatting van de auteur op pagina 52 waar zij stelt dat een ecosysteem functioneel is gericht op overleven, maar dat het meest responsieve systeem (maar wie is dan zo responsief in dat systeem?) de meeste kans heeft om te overleven. Ze geeft dan als voorbeeld de horecaondernemer die in de coronacrisis proactief in interactie treedt met de omgeving voordat het te laat is en zijn zaak failliet gaat. Door buiten- en binnenwereld aan elkaar te verbinden kan een goed idee het gaan redden, zo schrijft ze (p. 52).

## **7. Normatieve oriëntatie**

### ***Normatieve aspecten***

*Dhian Sioe:* Waarden en het moreel-ethisch waardesysteem of met andere woorden ‘het waarom’ (op grond van welke van waarden van mij) tezamen met ‘het waartoe’ vormen de draaipunten van verandering in deze benadering. Waarden vormen de toetssteen voor (interne & externe) besluitvorming. Vanuit de vraag *Wat betekent het geheel voor mij?* zodat iemand zich kan verbinden met het doel van het geheel en in vertrouwen kan samen werken met anderen die zich ook verbonden weten met dit geheel.

*Wilfred:* Hoewel er op verschillende plaatsen wel normatieve aspecten een rol spelen (dat kan ook moeilijk anders), zijn zij voor mijn gevoel toch geen constituerend element van de benadering. Of het moet het overleven en beter functioneren van organisaties zijn, een min of meer instrumentalistische benadering waarin althans de doelen van de organisatie als zodanig niet in discussie komen.

*Gerard:* In de publicatie is er zeker aandacht voor normatieve en culturele aspecten in het beschrijven, benutten en beïnvloeden van complexiteit in organisaties. De aandacht wordt daarin vooral gericht op hogere doelen (zie haar opvatting over triple-loop learning).

### **Aandacht voor normativiteit in het proces**

*Dhian Sioe:* Zeker is er ook aandacht voor de manier waarop er procesmatig met elkaar wordt gestreefd naar verbetering van de situatie. De kernstrategie van veranderen is de strategie van het delen van waarden. Niet in algemene zin, maar concreet gericht op het bereiken van gemeenschappelijke waarden die relevant zijn voor de context van het samen werken of leven in een gegeven situatie.

*Gerard:* We lezen op pagina 192:

*Zelforganisatie is geen doel op zichzelf, maar een middel om te overleven in een dynamische context. Daarvoor moet het netwerk continu in dialoog zijn met de omgeving... De dialoog is daarvoor een zeer bruikbare gespreksvorm.*

De door Mulder belangrijke geachte waarden en normen in dat dialogisch proces van zelforganisering zijn slechts een *middel* voor het realiseren van een extern doel of waarde. Nuttigheid staat hier voorop. Door Baart en verschillende andere auteurs wordt dit gezien als een vorm van instrumentalistisch denken over zelforganisatie en over de dialoog. Dat vooropstellen van de nuttigheid van relaties zie ik ook terug in het onderscheid tussen wat zij noemt ‘zwakke en sterke bindingen’(weak and strong ties).

### **Explicitering eigen waarden van auteur**

*Dhian Sioe:* De referentiewaarden van de auteur worden direct zichtbaar in de vele praktijkvoorbeelden waarmee zij het handelingsperspectief van het chaordisch organiseren uiteenzet.

*Gerard:* Mulder is verbonden aan het Value-based Institute en pleit voor Value based management. Ze laat alom haar persoonlijke waarden spreken, bijvoorbeeld hoe geweldig het Zweeds systeem is (p.20). De auteur wijst ook op de paradoxale mix van streven naar individuele vrijheid en sociale waarden, zoals gelijkheid en solidariteit. Een goede authentieke relatie moet gebaseerd zijn op autonomie en verbondenheid (waarden zoals gelijkheid, familiewaarden, liefdadigheid et cetera (p.31). Het gaat om het zoeken naar een balans tussen beide soorten van waarden.

## 8. Dialogisch karakter

*Dhian Sioe:* Haar benadering is dialogisch in zijn pure vorm. Die benadering kent drie basisprincipes: onbevooroordeeld zijn, wederzijds begrip en een open einde. Afhankelijk van de context kunnen tijdelijk grenzen met elkaar worden gesteld dan wel bestaande grenzen worden verlegd. De dynamiek van de complexiteit en het geheel ontwikkelen zich echter oneindig vanwege het mechanisme van responsiviteit en het zogeheten holon-perspectief waarbij het individu en de grotere sociaal-culturele omgeving waarin het is ingebed, niet te scheiden is. Hooguit analytisch te onderscheiden in 'All Quadrants All Levels' (AQAL-model), zoals de integraaltheorie van filosoof Ken Wilber (1996) begrijpbaar maakt.

*Jaap:* Met het boek agendeert Mulder een veranderende samenleving en veranderende wereld. Daarbinnen ziet zij chaordisch organiseren als antwoord op maatschappelijke, economische en ecologische vraagstukken. In het tweede & derde deel komt zij vanuit haar theoretische analyse tot handelingsperspectieven om die veranderende wereld en samenleving tegemoet te treden. Daarin vormt een grenzen stellende dialoog de grondvorm, en wel in de bredere zin van het woord: het gaat om interactie en niet alleen dialoog in gesproken vorm.

*Wilfred:* De dialoog komt als thema vrij uitgebreid aan de orde, maar waarom precies is mij toch niet geheel duidelijk. Wat is precies de rol die de dialoog wordt toegekend? 'Met deze basis gebruik ik in dit boek voor dialoog de volgende definitie: dialoog is een vooropgezette vrije gespreksvorm tussen meerdere mensen over een onderwerp dat van betekenis is, met als doel om op basis van wederzijds begrip het geheel te verrijken (blz. 121). Op zich lijkt mij dat een pleidooi voor een grenzen stellende dialoog.

*Gerard:* De dialoog noemt de auteur in eerste instantie één van de vormen van discours voor conversaties naast gesprekken, debatten en discussies. Vervolgens stelt ze de dialoog voor als een conversatie tussen mensen in tegenstelling tot de monoloog. Je weet niet waar een dialoog eindigt. Het veronderstelt het vermogen om te luisteren en te communiceren en niet te vervallen in onderhuids aanvallen, beledigen of intimideren (p.120). Op pagina 121 komt ze tot de volgende definitie van een dialoog:

*Dialoog is een vooropgezette vrije gespreksvorm over een onderwerp dat van betekenis is tussen meerdere mensen, met als doel om op basis van wederzijds begrip het geheel te verrijken.*

Ze vat een dialoog dus op als een gespreksvorm (niet als een proces) tussen mensen (niet in mensen zelf) met een tevoren gegeven doel. Ze noemt *de dialoog een zeer bruikbare gespreksvorm als je in contact wilt blijven staan met de omgeving. De dialoog kent drie basisprincipes: een open einde, wederzijds begrip en onbevooroordeeld zijn* (193).

Het grenzen stellende aspect van een dialoog wordt niet gethematiseerd. Integendeel zelfs, als ze zegt dat een dialoog in potentie oneindig en nooit af is, want er komen steeds nieuwe aspecten bij. Je mag per definitie in het complexiteitsdenken geen grenzen aanleggen, bijvoorbeeld bij het onderzoek doen, zo stelt zij (p.209). En dan lezen we op pagina 197 dat zij vindt dat Dmitri Mikulin het zo mooi zegt: dat het doel van een dialoog niet in de toekomst ligt, maar in feite in het 'nu' van een authentieke communicatie aanwezig is en dat een dialoog op zichzelf, los van het inhoudelijk doel, al zinvol is. Weer zo'n tegenstelling die de auteur niet met elkaar verbindt.

### ***Distantie en verbondenheid***

*Henk:* Interessant is de verbinding van de strong en weak ties en de theorie van de triades/ 'driehoeken' die ook in de gezinstherapie aan de orde is. In de gezinstherapie wordt de en de driehoeken gezien als stabilisatiemechanismen, soms nuttig, soms verstorend voor groei en ontwikkeling/probleemoplossing. Mulder spreekt daarbij van de 'verboden driehoeken', driehoeken waarbij twee van de hoekpunten elkaar niet of weinig kunnen ontmoeten. Ik zou daar vanuit de gezinstherapie aan willen toevoegen dat er ook driehoeken zijn waarin alle drie punten intensief met elkaar verbinding hebben, omdat ze alle drie baat hebben bij het voorkomen van losmaking van de driehoek, zelfs soms zover gaand dat de deelnemers nog liever ten onder gaan of elkaar ten onder laten gaan dan de binding te verbreken (perverse driehoeken). Voor organisatiekundigen een inzicht dat zij vast zullen herkennen en dat misschien een van de factoren is waarom soms veranderingen zo moeizaam verlopen.

*Marcel:* Over 'volwassen teams' riep bij mij ook weer de vraag op waar ze het vandaan haalt en of het niet weer het zoveelste denkconstruct is. Als ik om me heen kijk naar al die teams en of dat dan volwassen of robuuste teams zijn. Ik zie wel eens teams die het een moment heel volwassen zijn en een ander moment... Wat is het wetenschappelijk fundament daarvan? Ze noemde Ken Wilber, dat vind ik een hele interessante auteur.

*Gerard:* Distantie en betrokkenheid zijn in mijn ogen twee polen waarop relaties functioneren. We kennen aan de ene kant los zand relaties en aan de andere kant de meer symbiotische relaties waar de grenzen tussen de partners zijn vervaagd. En zo kunnen we spreken van partiële bindingen op basis van een bepaalde rol of functie in de samenleving en van meer totale persoonlijke bindingen tussen mensen. Een binding kan volgens Mulder mogelijk 'zwak' zijn, omdat men elkaar weinig treft, maar ondanks dat kan de binding tussen de beide personen toch heel totaal zijn, terwijl een sterke binding waarin mensen nauw op elkaar leven, heel partieel kan zijn. Zelf vind ik de termen 'zwakke' en 'sterke' bindingen te veel verwijzen naar een morele connotatie.

## **9. Gerichtheid op praktische handelingskennis**

### ***Accent op praktische handelingskennis***

*Dhian Sioe:* Deze publicatie is helemaal gericht op het geven van handvaten en handelingsrichtlijnen voor het benutten en beïnvloeden van complexiteit. Niet door het

uitgebreid onderzoeken of uitwerken van een methode, maar door inzicht te geven in de theorie van complexiteit en het chaordisch organiseren in de praktijk. Dit wordt aan de hand van tal van voorbeelden beschreven.

*Marcel:* Het praktische bleef voor mij wat vaag. Wat kun je nu concreet met de beschreven inzichten en theorieën? Er komen wel aan aantal tips, maar ik had als lezer toch wel een beetje het gevoel van: wat nu?

*Wilfred:* Ik vind dat de publicatie zeker is gericht op ontwikkeling en fundering van praktische handelingskennis van *wat werkt en wat werkt niet* om een gewenste situatie te realiseren en *hoe* men methodologisch gezien dit het beste zou kunnen aanpakken. De delen 2 en 3 beogen de resultaten te oogsten van het theoretische eerste deel. Het onderscheid tussen benutten en beïnvloeden vind ik wat gekunsteld. Verder is het mijns inziens een behoorlijk geslaagde poging om te komen tot uitgangspunten en aanwijzingen voor het handelen in het licht van de gekozen theoretische benadering.

*Gerard:* In deel II geeft Mulder toepassingsgerichte ideeën van hoe je kunt (leren) omgaan met complexiteit (p.17). In Deel III staat de vraag centraal hoe je als individu een complex sociaal systeem zoals de organisatie kunt beïnvloeden, hetgeen ze omschrijft (p.17) als spelen met de wetten van de chaorde en veranderen zonder te sturen. “Omgaan met complexiteit’ en ‘beïnvloeden van complexiteit’ worden voorgesteld als twee verschillende soorten van activiteiten: dealen met (accepteren van) complexiteit en ‘beïnvloeden’ zonder te sturen. Mijn insteek zou zijn om accepteren van complexiteit en beïnvloeden beide aan te merken als vormen van intentioneel handelen, dat wil zeggen als veranderen (zie onderwerp 4).

### **Koppeling conditieverbetering en competentieversterking**

*Wilfred:* Mogelijke koppeling tussen conditie verbeterende aanpak aan leren en competentieontwikkeling os geen expliciet thema in het boek.

*Dhian Sioe:* Conditieverbetering en competentieontwikkeling worden niet als aparte categorieën onderscheiden. Maar in de complexiteitstheorie gaan deze feitelijk hand-in-hand: zonder ‘intelligente’ chaordische beïnvloeding (dominante betekeniswolken en denken) géén andere handelingspatronen en conditieverbetering. En andersom, andere handelingspatronen leiden tot anders denken en andere betekeniswolken.

*Nelly:* “*Het gaat erom orde in de chaos te zien, niet het aanbrengen van of streven naar orde*”. (pag.85) Een stellingname die me erg aanspreekt.

Daarbij herken ik echter het spanningsveld tussen conditie en competentie. Naarmate mensen (kinderen) over minder competenties beschikken om zich tot chaos te verhouden, is het aanbrengen van orde en structuur noodzakelijk en het versterken van competenties van kinderen/volwassenen. Complexiteit vraagt veel van een samenleving. Ook hierin kan ik een tweedeling zien: mensen met voldoende competenties om zich onder chaotische condities staande te houden. Dat lijkt me de expertise van sociale verandkunde.

*Gerard:* Het Franse woord ‘organiser’ staat volgens de auteur voor ‘van organen voorzien’. Men organiseert iets, een activiteit, een bespreking, een gewenste verandering gericht op verbetering van condities. In de bespreking kan vervolgens iets geleerd worden. Dat proces van organiseren kan dus samengaan met leren en zelfreflectie, maar hoeft dat niet. Een

aanwezige conditie in de vorm van een activiteit of een vermogen betekent nog niet dat er ook wordt gehandeld en er van die conditie door mensen gebruik wordt gemaakt teneinde bepaalde waarden te realiseren, bijvoorbeeld om daadwerkelijk iets te leren.

### ***Het spel als werkvorm***

*Nelly:* Mulder spreekt van “Spelenderwijs toetsen” (pag.93). Binnen de kaders ontstaat een creatief experiment om in een spelvorm te toetsen. De vaak gebruikte uitspraak van Jules Deelder sluit daar mooi op aan: *Binnen de perken zijn de mogelijkheden even onbeperkt als daarbuiten.* En zo is dat!

Het zou interessant zijn om de essentie van (het plezier in) de spelvorm nader te onderzoeken: Wat zijn de werkbare bestanddelen precies? Hoe raakt men precies gemotiveerd? Is het proces van het *zelf bedenken* van het spel (desnoods: het wiel steeds opnieuw uitvinden) niet juist het werkende bestanddeel? Gaat het hier om ‘het spel van zelfsturing en zelforganisatie’ en niet zo zeer om de ‘spelvorm’ op zich?

### ***Centrale handelingspatronen***

*Jaap:* Zij introduceert vijf bouwstenen als handelingsperspectief in een chaordische wereld waarbij responsiviteit en adaptiviteit als competenties worden geduid. Handelingscompetenties zijn naast cognitieve ook gericht op intrapersonlijke en maatschappelijke competenties.

*Dhian Sioe:* Centraal staan mechanismen en technieken waar actoren in hun context – meer of minder als ontwerp doordacht - gebruik van kunnen maken. De centrale methodische richtlijn (géén methode) in het chaordisch organiseren is het beïnvloeden (van het patroon van) de verbindingen in het netwerk van relaties en het dominante collectieve mentale model (het denken). Het gaat om de structuur van de interactiepatronen in het (oneindige) netwerk die bepaald worden door de onderlinge verbindingen, met name de configuratie van zwakke en sterke verbindingen. De kaart hiervan geeft de aanwijzingen waar de beïnvloeding de meeste impact kan hebben. Dan is het zaak om daar te beginnen met het beïnvloeden: het collectieve mentale model blootleggen, veranderen en opnemen in een aangepast collectief mentaal model.

Versterking van zelfregulerend vermogen is géén theoretisch concept in de publicatie. Het is wel onderdeel van de interacties in het responsief proces waarin actoren aan elkaar zijn verbonden. Elke actor of entiteit heeft een relatief eigen handelingsruimte. Het hangt af van zijn voortdurende reflectie-activiteit (reflection-in-action) met name de reflectie op het bewustzijn met betrekking tot zijn positie in de constellatie van dat moment én zijn bewustzijn met betrekking tot de betekenissen die in het netwerk van verbindingen rondgaan. In beginsel kan iedere actor op enig moment een verandering daarin te weeg brengen, afhankelijk van de (betekenis)inhoud van zijn responsieve reactie.

*Gerard:* Het boek gaat uitdrukkelijk niet over orde in de chaos scheppen of daarnaar streven, zo lezen we. Je leert spelen met de wetten van de chaorde en veranderen zonder te sturen. In veranderkundige zin gaat het om drie ‘handelings’vormen: complexiteit begrijpen, benutten en beïnvloeden en dit alles via drie stappen. Ze breekt een lans voor responsief omgaan met de onbekende nieuwe toekomst, voor kritisch ‘anders’ denken, voor balans versturende opinies, voor het leren zien van orde in de chaos en voor het leren begrijpen van complexiteit. Reeds aan de hier gebezigde werkwoorden valt op, hoezeer de nadruk ligt

op *reflectie*. Met *reflecteren* bedoelt zij het spoor van de context en de heersende collectieve mentale modellen (cultuur) volgen (p.238) en zo wordt het spoor omgebogen als daar vragen over worden gesteld (naar het voorbeeld van de apen op pagina 239) in het licht van een hoger doel. De vijf lessen uit dit chaordisch denken zijn: (1) Verander het denken, niet het doen. (2) Denk groot, handel klein. (3) Wees voorbereid op wat komen gaat, maar ga het niet voorspellen. (4) Verander op eigen initiatief, voordat de omgeving je dwingt. (5) Laat je verrassen door het collectieve systeem.

In deel II van het boek worden deze verder uitgewerkt. Veel in mijn ogen zinvolle *handelingsadviezen* komen hierin naar voren, zoals:

- Van hiërarchisch naar chaordisch organiseren Nadruk op leiderschap dat medewerkers faciliteert in datgene waar ze goed in zijn, leiderschap in complexe situaties dat zich afstemt op de dynamische context, een meer dienend leiderschap in plaats van de leiding te leggen bij degene die deze functie heeft (p.138).
- Nadruk op een (informele) beweging van onderop in de organisatie (p. 139): van 'mijn' naar 'ons' op basis van zelforganisatie. Aandacht dus voor spontane vormen van zelforganisatie van onderop.
- Het belang van het benutten van creatieve, lerende, responsieve vermogens van de organisatie.
- Het belang van vertrouwen tussen mensen als een zichzelf versterkend (deels vanzelfsprekend) proces van vertrouwen geven en ontvangen.
- Het belang van expliciteren van echte waarden die al in de praktijk aanwezig zijn en werken op basis van die gedeelde waarden (shared values) (p.159) als een continu proces waarin je moet investeren. Laat je verrassen door spontane nieuwe patronen en inzichten in het systeem en grijp niet meteen in bij een chaosproces, maar gun jezelf de tijd om nieuw houvast te vinden in de leegte (p. 159).
- Een hoger doel kan je in chaotische situaties houvast geven in het blijven ontwikkelen van de goede koers (p. 162).
- Brainstormen in groepen remt de creativiteit af (p. 174).
- Minder samenwerken en meer samen werken (p. 177)
- Ga voor triple-loop learning (p.182) waar je eigen vooronderstellingen en daarmee samenhangende handelingspatronen opnieuw doordenkt Doe ik dit om de goede reden. Misschien ligt hier ook wel iets van mijn advies aan Nicoline zelf.
- Nadruk op de dialoog als authentieke communicatie.

### ***Het begrip 'patroon'***

Een patroon wordt volgens de auteur gevormd in het geheel van de samenhang. We lezen (p.202):

*Dat patroon is zichtbaar in de ruimte tussen de entiteiten, of over de tijd gezien.*

Passen we deze omschrijving toe op een 'handelingspatroon', dan zou het dus gaan over een *zichtbaar* patroon. En die patronen in complexiteit kunnen wiskundig beschreven worden, zo stelt de auteur (p. 202). Maar hoe zit het dan met onzichtbare patronen, patronen die wij helemaal niet kennen of weet van hebben of bewust kunnen beïnvloeden? De auteur erkent wel dat deze onderliggende niet zichtbare patronen in organisaties bestaan.

Een centraal handelingspatroon en doel van leren en veranderen is voor de auteur het begrip *zelforganisatie*. Zelforganiserende teams zijn niet te construeren, maar moeten ontstaan door de kracht van zelforganisatie (p.44) en die kracht kun je aanspreken en versterken. Ze spreekt van organisatievolwassenheid, als de mate waarin de organisatie (wie?) in staat is als autonome organisatie te functioneren én tegelijkertijd deze autonome positie kan integreren in het grotere geheel, zo lezen we op pagina 34. Enkele zinnen verderop schrijft ze (p. 34):

*.. als het proces van autonomie en responsie elkaar voortdurend en heel snel afwisselen, want gelijktijdig krijgen we dit niet voor elkaar.*

In mijn ogen gaat het hier niet om een 'voor elkaar krijgen' (actief werkwoord), maar om een veelal onbewust proces van een gelijktijdig samengaan. Het valt mij dan ook op dat de hier gepresenteerde benadering sterk gericht is op *cognities* en cognitief handelen: complexiteit *zien*, chaordisch *denken*, focussen op doelen en waarden, letten op minuscule veranderingen zodat je er beter op voorbereid bent dat er iets (mogelijk een grotere verandering) komen gaat en bewust worden van patronen in de situatie (zie onderwerp 6). 'Een verandering begint met anders denken', zo lezen we op pagina 111. Maar al deze overmatige bewustheid kan juist ook leiden tot een stressvol leven en gebrek aan spontaniteit in relaties.

### ***Vijf lessen van chaordisch denken***

*Wilfred*: De vijf lessen van het chaordisch denken lijken mij heel goed te passen in het chaordisch denken resp. het denken in termen van zowel systeem- als chaos-theorieën. Ik vind ze ook belangrijk genoeg om ze 'vast te houden' en om ze nader te bestuderen en te bediscussiëren. Allerlei zinvolle handelingsadviezen die gegeven worden, passen binnen het kader dat de vijf lessen schetsen, dat geldt voor zowel deel 2 als 3.

*Nelly*: *Chaordisch denken helpt bij het begrijpen van complexe theoretische en sociale systemen* (p.123):

1. Bewustzijn: *Om een chaordisch systeem te kunnen veranderen, moet je denken over het bewustzijn veranderen* (p.124)
2. Verbondenheid: *Denk groot, handel klein*
3. Onbepaaldheid: *Wees voorbereid op wat komen gaat, maar ga het niet voorspellen*
4. Creatie en verval: *Verander op eigen initiatief voordat de omgeving je dwingt*
5. Emergentie: *Laat je verassen door het collectieve systeem*

Bovengenoemde 'lessen', gebaseerd op de vijf ordes, biedt de auteur handreikingen voor interventie om vat te krijgen op complexe/chaotische systemen. Ze beschouwt dit als een metamodel voor het realiseren van een lerende organisatie (p.127). Mulder zet de vijf genoemde ordes in het schema op pag. 128 af tegen de tegenovergestelde denkrichtingen: empirisme, reductionisme, determinisme, conservatisme en interventionisme. Ik vraag mij af: klopt het wel om deze "ismen" tegenover de vijf ordes te plaatsen of is het appels met peren vergelijken? Gaat het niet eerder om verwevenheid, waarbij we recht doen aan beiden polen? Ik zou het vooralsnog als denkoefening willen beschouwen, die om nadere discussie vraagt.

Zie verder discussie over dit schema bij onderwerp 4.

Zie verdere discussie over deze fasen van veranderen bij onderwerp 1.

## 10. Relevantie

*Jaap:* Met het boek 'Chaordisch Organiseren' neemt Nicoline Mulder je als lezer mee in haar gedachtengoed en denkbeelden over (de gevolgen van) complexiteit, chaos(theorie) en wicked problems. Na haar eerdere uitgaven over Value Based Projectmanagement en chaordisch werken heeft ze met dit boek gepoogd een brug te slaan tussen het technisch-instrumentele maakbaarheidsdenken en zoals zij dat noemt het 'chaordisch werken'. In mijn ogen is ze daar in geslaagd en biedt ze de lezer een (voor velen) nieuw wereldbeeld en perspectief. Chaordisch organiseren (of beter zou zijn chaordisch *werken* of chaordisch *handelen*) geeft inhoudelijk aanknopingspunten en handvatten voor de zoektocht van ons platform naar theorieontwikkeling voor sociale verandkunde.

Uit de voorbereidingen die zijn aangeleverd wordt duidelijk dat het boek veel interessante elementen heeft die we herkennen als het gaat over onze zoektocht naar theorieontwikkeling voor agogische verandkunde. Maar tegelijkertijd hebben we ook een aantal twijfels bij de doorwrochtetheit en de navolgbaarheid van de publicatie als zodanig. Ik stel voor ons in het komende gesprek niet te veel te richten op de kwaliteitsbeoordeling van de publicatie, maar ons vooral te richten op welke inzichten en scherpte ons dit geeft, waarmee we ons eigen voordeel kunnen doen en ons kan helpen in onze eigen zoektocht.

*Dhian Sioe:* Ik heb het boek bekeken vanuit het idee: Voor wie is het geschreven en wat is het doel van dit boek? Ik heb wat minder gekeken naar: Klopt de theorie wel en is die onderbouwd? Maar wel: Levert het interesse op? Bij mij levert het interesse op.

*Gerard:* Maar ook kritiekpunten kunnen de bedoeling hebben om er in positieve zin iets van te leren. Er wordt ook met deze publicatie weer veel waardevol materiaal toegevoegd.

*Henk:* Al met al een boek met interessante gedachten. Maar tegelijkertijd ook een boek dat me deed afvragen: is dit nu een meeuw (een beest dat veel lawaai maakt, overal van vreet, alles onderschijnt en daarna wegvliegt) of had dit boek sterker geworden wanneer het aansluiting had gezocht bij de theorie over handelingsonderzoek als veranderonderzoek? Ik denk alle twee: het boek kan een meeuw zijn voor degenen die zelf meeuw zijn of voor diegenen die eigenlijk de complexiteit van organisatieverandering niet begrijpen. Het boek kan ook een opstap zijn om serieus bezig te gaan met een handelingsonderzoek-benadering, waarbij de vijf ordes van p. 128 een goede startpositie geven om met de deelnemers het traject en de daarmee verbonden ontwikkelingen en spanningen vooraf te beschouwen.

*Nelly:* Mulder richt de aandacht vanuit een holistische benadering op het leer-en verandervermogen van organisaties. Daarin sluit de benadering goed aan op de uitgangspunten zoals deze in de sociale verandkunde worden benadrukt. Het boek handelt over sociale verandkunde, maar beperkt zich toch vooral tot het illustreren met theorie en voorbeelden, van klein tot groot. Het boek eindigt met *Complexiteit veranderen in drie stappen*. In de drie stappen herken ik elementen uit handelingsonderzoek. Het zou mooi zijn wanneer deze drie stappen dan ook met handelingsonderzoek gevolgd zouden worden. Dan ben ik benieuwd naar de uitkomsten.



*Dhian Sioe:* Het boek is een rijk boek in die zin dat ze op een toegankelijke wijze een nieuw handelingsperspectief introduceert gebaseerd op de actuele c.q. laatste stand van kennis over complexiteit (deel 1). Dit doet ze in combinatie met een richtsnoer voor methodische toepassing in de praktijk (deel 2 en deel 3). Uit de aard van de paradigmaverschuiving die het denken over complexiteit inhoudt ten opzichte van het nog steeds dominante mechanisch denken in de wereld, bestaat het handelingsperspectief niet uit een methodiek, maar slechts uit handelingsrichtlijnen en een verzameling technieken. Waaruit in deel 3 toch een soort van methode wordt gedestilleerd. Het boek is zodoende – ondanks haar inherente paradigmaverschuiving – te plaatsten in het kennisdomein van de methodologie van het handelen.

Voor het analysedoel van de theorieontwikkeling sociale veranderekunde zou het de moeite waard zijn om het promotieonderzoek 'Value based Project Management' (N. Mulder, 2012) te analyseren en te bespreken. Dit temeer daar in de complexiteitstheorie en haar paradigmaverschuiving de brug wordt geslagen tussen macro-veranderen en micro-handelen, en een schijnbare tegenstelling (in de toepassing van) veranderingsmodellen verdwijnt door (ook) te denken vanuit het geheel. En te handelen vanuit de menselijke ervaring en de 'lokale verbindingen' die eenieder zelf heeft.

*Wilfred:* De kracht van dit boek ligt m.i. vooral in de delen 2 en 3, waarvan de inhoud een weergave is van het proefschrift van de auteur (Value based projectmanagement).

Al met al vind ik het een heel creatief en knap stuk werk waarin een moedige en m.i. zeker deels geslaagde poging om theorie en praktijk te verbinden. Dat maakt nader bestuderen en bediscussiëren van het proefschrift mijns inziens de moeite waard, zeker voor onze groep.

*Gerard:* Het boek is vooral geschreven voor *professionals*, en wel professionals die vastlopen in structuren, systemen en protocollen. Het boek wil hen helpen bij het begrijpen van complexe theoretische en sociale systemen. Zelf vind ik het, zeker in deel I, een lastig leesbaar boek. Er wordt vaak van de hak op de tak gesproken waardoor ik het lastig vond om de lijn erin te ontdekken. Dit kwam mede ook door een vaak niet consistent gebruik van begrippen en inzichten, zoals ik in de onderwerpen heb aangegeven. De schrijfstijl vind ik ook wat stellerig en gezien vanuit het complexiteitsdenken weinig ruimte voor het ervaren van de leegte van het vele niet-weten. Misschien moeten we meer zwijgen over hetgeen we niet weten?