

## HET DISCOURS VAN CHAORDISCH PROJECTMANAGEMENT

Weet je nog, in de afgelopen zomer? Ander land, grappige taal, vreemde valuta, gekke gewoontes... Je moet jezelf even de tijd geven om vertrouwd te raken met het 'discours' van de inwoners om hun kijk op het leven te begrijpen. Met projectmanagement is dat niet anders. Daarom vandaag: het discours van chaordisch projectmanagement.

Een project is een unieke vraag met een einde. Het begin is minder interessant want niemand kan zeggen wanneer een project begonnen is. Formeel wellicht, maar dat is niet zo interessant. Het einde is des te belangrijker. Een project kent tenslotte altijd een hoger doel, dat per definitie nooit behaald wordt. Goed om te weten wanneer de investeringen in dit project, deze bijdrage daaraan stoppen. De waardecreatie van het project als bijdrage aan dat hoger doel is de outcome, de projectopbrengst. Een project is dus vraaggestuurd, gebaseerd op een vraag; niet op een oplossing. De opdracht van een project is om die vraag verder te ontwikkelen: de vraag ontdoen van al de vaagheden, aannames en vooroordelen waarmee zij omwikkeld is. Vanuit die vraag werk je steeds toen naar een volgend niveau van projectvolwassenheid. Dat is de mate waarin een project robuust en flexibel tegelijkertijd is. Overleven in een projectecologie doe je namelijk door adaptie.

Een project kan gezien worden als een complex systeem: een samenhangend geheel van bekende en onbekende entiteiten en verbindingen, die variëren voor de tijd heen. Wie of wat daar onderdeel van is en hoe dat elkaar allemaal beïnvloedt is niet interessant om te weten. Het is veel belangrijker te beseffen dat er veel bekende en onbekende afhankelijkheden zijn, maar dat ze altijd een samenhangend geheel vormen. Complexiteit is een wijze van zelforganisatie van een systeem, waarbij ook de grenzen van dat systeem zichzelf organiseren. Scoping (het afbakenen van een deel) is daarom altijd relatief. Een complex systeem verkeerd afwisselend in rust en in chaos. Relatieve rust is de balans tussen adaptie en autonomie. Chaos is een periode, veroorzaakt door een al dan niet gespotte vlinder, waarin het systeem zoekt naar een nieuwe balans. Die periode kent geen waardeoordeel. Chaos is zagezegd waardeloos. Een complex systeem in chaos kent weldegelijk orde. Daarom spreken we ook wel van een chaordisch systeem. Chaordisch is het zien van orde in de chaos; niet het streven naar, of brengen van orde. Die ordes zijn van een geheel ander soort dan de ordes die we kennen uit de lineaire gedachtewereld. Daar waar bijvoorbeeld een lineaire tijdorde 24 uur in een dag kent, heeft een chaordisch systeem een tijdbeleving: sommigen dagen duren eindeloos, en anderen vliegen voorbij. Een chaordisch systeem ontwikkelt zich in de beleving; niet in de gemaakte orde. We onderscheiden vijf ordes. Het bewustzijn staat voor de ziel van het project, de sense, de mind. Iets ongrijpbaars dat van wezenlijk belang voor het bestaan is. Het bewustzijn kan sterk en zwak zijn. Daardoor wordt de mate van onderlinge verbondenheid bepaald. Alles

hangt met alles samen. Het bewustzijn geeft de sterkte van die samenhang aan. Door die onderlinge verbondenheid is het onmogelijk alle oorzaak-gevolg relaties te kennen. We spreken daarom van onbepaaldheid. Zo kan een minuscule verandering in het chaordische systeem grote gevolgen hebben. Die minuscule veranderingen noemen we vlinders: dingen die je aandacht trekken al heb je geen idee waarom. Vanwege de onbekendheid van interacties tussen entiteiten, en entiteiten op zich, bepaalt het chaordisch systeem haar eigen grenzen. Zo smeedt zij een groter geheel en laat zij het geheel uiteenvallen in kleinere deelsystemen. Creatie & verval, noemen we dat: een proces dat wordt gereguleerd door zelforganisatie. Deze vier ordes in samenhang (bewustzijn, onderlinge verbondenheid, onbepaaldheid, en creatie & verval) geven het chaordisch systeem een vijfde orde: emergentie. Het chaordisch systeem is in staat om eigenschappen te laten zien die niet af te leiden zijn uit gereduceerde deelsystemen of losse entiteiten. Die emergente eigenschappen leiden tot innovatie.

Het chaordisch project is een succes als alle betrokkenen op elk moment in het project tevreden zijn over inhoud en proces, tot twee jaar na afloop van het project. De nadruk ligt daarbij op tevredenheid. Niet je zin krijgen, maar aangehaakt blijven. Om dat commitment te bewerkstelligen zijn elf interventies voor handen, de Project's Eleven. Elf samenhangende interventies voor in relatief rustige tijden om een project voor te bereiden op wat komen gaat.

Chaordisch projectmanagement is gebaseerd op gedeelde waarden en werkt toe naar een bijdrage aan een hoger doel. De focus is daarbij steeds op mechanismen die herkenbaar zijn in het hier- en-nu. In navolging van filosofisch grondegger van dit gedachtengoed Baruch de Spinoza: Er is geen verleden, er is geen toekomst, er is alleen een heden.