

Tien gouden regels voor het acteren in complexe vraagstukken

Govert Geldof, Tzum, 23 december 2024, versie 1

In dit document staan tien geselecteerde gouden regels voor het acteren in complexe vraagstukken, deels geïnspireerd door de [basisprincipes](#) die Louis Le Roy heeft opgesteld voor het bouwen van eokathedralen. De gouden regels worden kort toegelicht. Iedere tekst sluit af met een link naar een pdf-document waarin verdieping plaatsvindt ([v00](#)).

1. Waardeer emergentie

We zeggen dat het geheel meer is dan de som der delen. Welnu, wat meer is dan de som der delen noemen we emergentie. Bijvoorbeeld, door interacties tussen de 86 miljard neuronen in onze hersenen te bestuderen kunnen we niet verklaren dat iemand een gedicht schrijft of een muziekstuk componeert. Denkprocessen zijn emergent, zo ook ons gedrag en wat een gemeenschap en de natuur voortbrengen. Dat is de kracht van complexiteit. Het is van belang emergentie niet te onderdrukken ([v01](#)).

2. Houd paradoxen levend

In complexe processen ontdekken we paradoxale relaties: krachten die tegen elkaar in werken én elkaar nodig hebben. Zo moet je bij de opvoeding van kinderen (1) strenge regels hanteren én (2) ze volledige vrijheid bieden. Je kunt niet een van de krachten achterwege laten. De paradoxen vragen om continue reflectie en dialoog ([v02](#)).

3. Mijd ingewikkeldheid

Het is mogelijk onderscheid te maken tussen complex en ingewikkeld. Complex is dat wat ontstaat (emergeert), ingewikkeld is dat wat gemaakt is (door mensen). Complexiteit gaat over ontwikkelen, bij ingewikkeldheid wikkelen we iets in. Normen, regels, protocollen en procedures karakteriseren de ingewikkeldheid van complexe vraagstukken. Een bepaalde mate van ingewikkeldheid is noodzakelijk, maar als we erin doorschieten werkt deze contraproductief ([v03](#)).

4. Hanteer waarden

Een complex vraagstuk is niet statisch. De mensen die erin acteren hanteren waarden. Waarden zijn subjectief en nimmer constant. Het gelukkig worden van een wandeling langs een waterloop, bijvoorbeeld, is een waarde. Niet iedereen kent er evenveel betekenis aan toe. Het is in complexe vraagstukken van belang waarden van betrokkenen zorgvuldig in beeld te brengen. Op het moment dat we een waarde bevroren, wordt deze een norm. Handig om de toestand van een proces 'objectief' te toetsen ([v04](#)).

5. Bouw aan vertrouwen

Voor het realiseren van concrete resultaten in een complex vraagstuk is goede samenwerking van cruciaal belang. Daarbij geldt dat een netwerk van samenwerkenden die elkaar vertrouwen vele malen effectiever dan een netwerk waarin wantrouwen domineert. Tevens zeggen we: vertrouwen komt te voet en gaat te paard. Het opbouwen van vertrouwen loont en vraagt een grote inspanning ([v05](#)).

6. Werk narratief

Narratief betekent: verhalend. Mensen wisselen verhalen uit. Tevens kunnen we stellen dat een landschap kunnen zien als een ordening van verhalen. Mensen verbinden zich aan elkaar en met een gebied door middel van de verhalen die ze elkaar vertellen. De betekenis die verhalen hebben voor een proces wordt veelal onderschat. Met verhalen dragen we ervaringskennis over, cruciaal voor het hanteren van complexiteit ([v06](#)).

7. Maak vraagstukken klein, lokaal en concreet

Hoe complexer een vraagstuk, hoe dichter je op de praktijk moet acteren. Het bijzondere van de praktijk is dat je niet alles met alles hoeft te verbinden, want alles is daar al met alles verbonden. De kunst is om met beide voeten op de grond te staan en daarbij niet weg te vluchten in abstracties, maar de aandacht te richten op een klein, lokaal en concreet vraagstuk. Dán ontstaan er echte verbindingen ([v07](#)).

8. Richt een tussenruimte in

Rond complexe vraagstukken onderscheiden we drie speelvelden: (1) overheden, (2) marktpartijen en (3) inwoners en lokale ondernemers. Deze ontmoeten elkaar in de tussenruimte. Belangrijkste kenmerk van de tussenruimte is dat de betrokkenen acteren op basis van gelijkwaardigheid. In de tussenruimte zeggen we niet van “we gaan draagvlak creëren”, maar zoeken we naar een gezonde balans tussen haalbaarheid en aanvaardbaarheid ([v08](#)).

9. Hanteer de kairologische tijd

Bij lineaire processen, waarbij je werkt van probleem naar oplossing, is het mogelijk maatregelen te ordenen op een chronologische tijdschaal. Eerst stap 1, daarna stap 2. Bij complexe (niet-lineaire) processen werkt dat niet meer. Dan acteer je gezamenlijk op basis van de kairologische tijd (kairos = het juiste moment). Seriële planning maakt hierbij plaats voor parallelle planning ([v09](#)).

10. Vaar een dappere koers

Het acteren in een complex vraagstuk voelt als het navigeren door een landschap vol onzekerheden. De dappere koers betreft de middenweg tussen lafheid en overmoed in. Het uitsluitend handelen op basis van volledige zekerheid is laf, het negeren van onzekerheden kunnen we duiden als overmoedig ([v10](#)).

Samenhang

De tien gouden regels staan niet los van elkaar, maar hangen samen en vormen een geheel ([v11](#)).