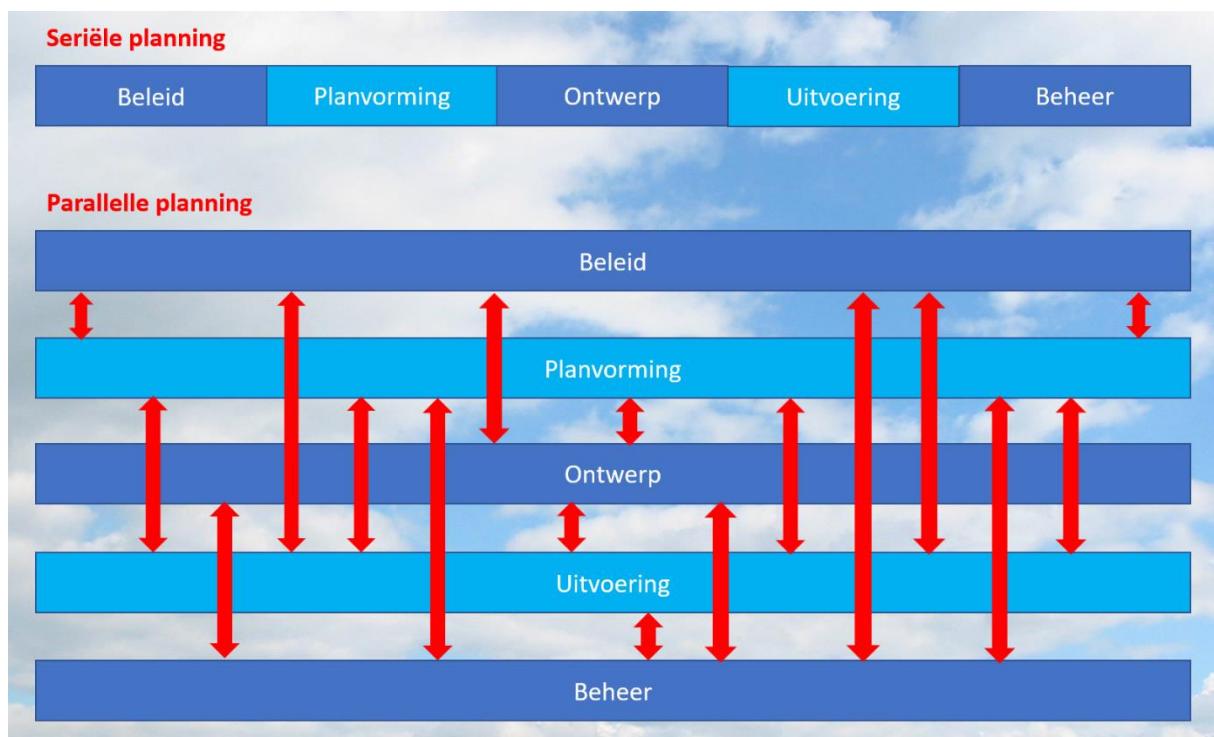


# 9. Hanteer de kairologische tijd

## Tien Gouden Regels voor het acteren in complexe vraagstukken

Het verschil tussen [chronos en kairos](#) is ouder dan de weg naar Rome. Chronos staat voor de chronologische tijd. Je plant volgens de klok. “Op 1 juli 2027 hebben we het plan geïmplementeerd.” Daarvoor worden stappen in de tijd geordend en bewaakt, wat een heldere structuur biedt. Punt is evenwel dat bij complexe projecten en processen veel onzeker is en er een grote afhankelijkheid is van actoren die niet meteen staan te popelen. Het is dan effectiever te handelen op basis van de kairologische tijd. Je doet dan de dingen op *het juiste moment*, passend op wat zich voltrekt in de context. Dit moment emergeert uit de vele interacties in de praktijk. Iets wat op datum x niet lukt, lukt wellicht wel op datum y. De kairologische tijd vereist veel gevoel voor realiteit.



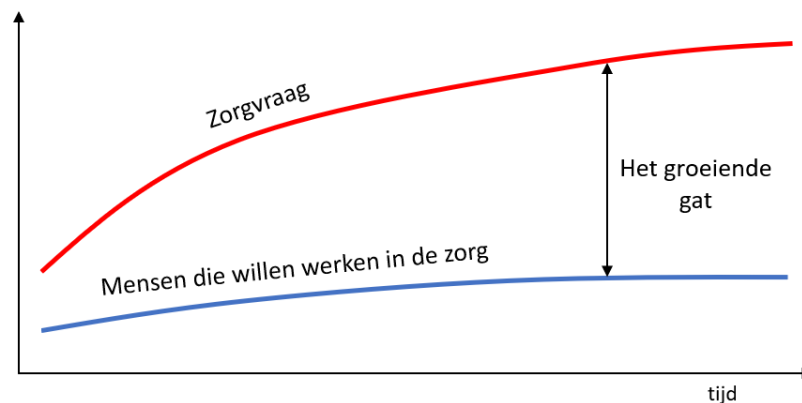
Figuur 1. Het verschil tussen seriële planning en parallelle planning in het fysieke domein.

Bij het hanteren van de chronologische tijd gaan we veelal uit van seriële planning (zie figuur 1 bovenaan). Je neemt eerste stap 1, daarna stap 2, daarna stap 3, et cetera. Eerst formuleer je beleid, op basis daarvan maak je een plan om via ontwerp en uitvoering in de fase terecht te komen van onderhoud en beheer. Ieder fase heeft een eigen arena van actoren. Uitgangspunt is dat beleid voorafgaat aan de uitvoering. Alle uit te voeren maatregelen passen binnen het beleid.

Complex vraagstukken vragen om parallelle planning (zie figuur 14 onderste deel). Het principe is dat activiteiten niet *na* elkaar, maar *naast* elkaar worden uitgevoerd, in een continu proces. Ook beleid past zich continu aan op basis van de ervaringen die in de praktijk

worden opgedaan. Vele innovaties beginnen in de praktijk, door te dóén, en landen in een later stadium pas in het beleid. Ontwerpers leren van beheerders en verwerken waarden die in de interacties in beeld komen.

Lineaire planning volgt de principes van het construeren van een nieuwe woning. Het proces van idee via ontwerp naar realisatie verloopt in één richting. Parallele planning heeft de karakteristieken van het verbouwen van een oud huis met historische elementen, waar naast de reconstructie van de badkamer het leven gewoon doorgaat en hier en daar ook onderhoud wordt uitgevoerd. Bestaande woningen wijken en dorpen doorlopen een evolutionair proces. Ze adapteren.



*Figuur 2. Problemen in de zorg. Kosten nemen toe, het aantal zorgverleners groeit nauwelijks.*

Bijzonder genoeg zou je in het sociale domein, gezien de complexiteit ervan, een parallelle aanpak verwachten waarbij de gemeenschap taken op zich neemt en alle mensen zich inzetten om gezamenlijk de condities te scheppen voor kwaliteit van leven. De context doet ertoe. En als er specialistische hulp nodig is, staan er professionals klaar. Wat we echter waarnemen is dat zorg wordt genormeerd en individuele afwijkingen vrijwel contextloos worden gediagnostiseerd om daarna door professionals in een lineaire planning te worden behandeld. Figuur 2 illustreert de problemen in de zorg die zich nu aan het aftekenen zijn en alleen maar groter worden. De zorg wordt onbetaalbaar. Dat kan niet meer via de principes van lineaire planning worden aangepakt. In de geestelijke gezondheidszorg worden patiënten getoetst aan [DSM-5](#) om vervolgens op gestandaardiseerde wijze te worden behandeld, wat een strakke planning mogelijk maakt (zie [filmpje](#)). Dat moet en kan anders. De overheid probeert een deel van de zorg, zeker waar het preventie betreft, terug te schuiven richting gemeenschappen. Maar niet iedereen zit daarop te wachten.

Zeker in het sociale domein is het van belang te accepteren dat complexe vraagstukken complex zijn en dus benaderd dienen te worden als complexe vraagstukken, als maatschappelijke processen die als geheel emergent gedrag voortbrengen, gedragen door de kairologische tijd. Dit kan niet worden [getemd](#). Op het moment dat we dát accepteren, ontdekken we dat het fysieke en sociale domein een geheel vormen.