

Winnaar Ooa Boek van het Jaar 2015

Marjorieke Glaudemans met:

“Is er ruimte in de gevestigde orde?”





Dry jumping frog, 1998

1 | systeemverstrikking

Waarom is het niet gemakkelijk om zicht te houden op de complexe systemen waarmee we onze samenleving inrichten? Waarom raken we makkelijk verstrikt in organisatiesystemen? Ze komen nota bene uit onze eigen koker.

Op een namiddag in november 2008 stopte ik een oud-collega deze foto toe. 'Zorg dat je geen droog gekookt kikkertje wordt,' zei ik, verwijzend naar de binnen management consultancy kringen veelgebruikte Chinese vertelling van de gekookte kikker¹. Ik bedoelde het als grap, als gemeenplaats, als onders. Ze legde de foto resoluut terzijde en zei: 'Nee hoor, dat zal mij niet gebeuren – maar ik zie het natuurlijk wel veel bij anderen.' Ah! Soms kan ik zo dankbaar zijn voor inzichten die in misverstaan ontstaan. Voor even was het helder. Juist die intrinsieke aanname dat het óns niet zal overkomen dat we in systemen verstrikt raken maakt de grond rijp voor systeemverstrikking. Systeemverstrikking schuilt in dat wat we niet meer ter discussie stellen, in wat gesystematiseerd is geraakt, in wat we voor waar aannemen.

Organiseren is bewegen in een constante flux van begoocheling en ontgoocheling. In het begoochelen zelf zit macht en invloed besloten, in het begoocheld raken vervoering, hoop, opgenomen worden, in het begoocheld zijn het gevoel van oneindige mogelijkheden, van machtige maakbaarheid. We willen niet ontgoocheld raken. Ontgoocheld zijn maakt dat we naarstig op zoek gaan naar nieuwe begoocheling. Toch kan ontgoocheling onverwacht perspectief bieden. Omdat de begoochelende drijfveren even wegvallen wordt zichtbaar wat uitgesloten was. Begoocheld zijn is een van de oorzaken van systeemverstrikking. Maar het moment dat we van die *systeemverstrikking* gewaarworden ontstaat er eigenlijk vanzelf *systeembewustzijn*. In bovengenoemd gesprek kon ik geen woorden vinden voor dit gegeven, maar er ontstond een vermoeden dat ik verder ben gaan onderzoeken.

Want hoe komt het eigenlijk dat we verstrengeld raken in organiseren, in systemen? In systemen die we zelf bedenken, onophoudelijk, bewust of onbewust, gewild of ongewild. Is het omdat het ongewisse oncomfortabel is? Omdat we houvast zoeken en willen weten wat we moeten doen zodat we zeker

1 Als je een kikker in een pan kokend water gooit springt ie er onmiddellijk weer uit. Als je hem in een pan met koud water zet en het water geleidelijk verwarmt blijft hij zitten. Is de prikkel extreem duidelijk dan is het niet moeilijk om te onderscheiden wat er gebeurt. Wordt de prikkel geleidelijk opgevoerd dan zorgt de gewenning ervoor dat het onderscheidend vermogen afneemt. We verliezen onze alertheid.

2 In januari 2001 begon ik als werknemer bij de Baak Management Centrum VNO-NCW voor een veldonderzoek naar organisatie- en consultancystrategieën (2001-2002).

3 In reactie op mijn aanname van een mogelijke 'buitenpositie' reageerde vriend en kunstenaar/filosoof Raoul Teulings met '*Il n'y a pas un dehors contexte*', een opmerking van de Franse filosoof Derrida.

4 Vergelijk de roep om en het verlangen naar transparantie in (openbaar) management en bestuur.

5 De in dit essay gebezigde omschrijving *rationele doel-middelmentaliteit* is samengesteld uit de begrippen *doelrationaliteit* (Weber)* en *doel-middelrationaliteit* (Habermas)*. Mijn interesse in welke 'mentale omgeving' we creëren als we de wereld vormgeven vanuit een rationele doel-middelmentaliteit is verwoord in de toevoeging *mentaliteit*. Welke consequenties heeft deze rationele doel-middelmentaliteit voor onze dagelijkse 'staat van geest'? Welke mentale omgeving creëren we als het dagelijkse discours op grond van een berekenende geestgerichtheid plaatsheeft? (Zie 17. Competenseren)

* Doelrationaliteit is een van de vier 'ideaaltypes' voor sociaal handelen volgens socioloog Max Weber (1864-1920), de andere zijn waarderationeel, affectief en

weten dat iets zal lukken? En dat we het goed zullen doen? Of verdwalen we in systemen vanuit toewijding, omdat we bestemming zoeken. Omdat de drang goed te zijn door goed te doen zo diepgeworteld is. Een oorspronkelijke blik wordt makkelijk overschaduwed door heersende conventies.

Zeven jaar eerder had ik mijn eerste werkdag bij de Baak Management Centrum VNO-NCW², samen met twee andere nieuwe werknemers. We werden rondgeleid door alle afdelingen, kregen een 'life' organogram te zien. Aan het einde van de dag wist ik dat het ruime blikveld van dat moment, 'nu ik nog op de drempel stond³', binnen afzienbare tijd zou ondersneeuwen in de waan van de dag. Ik sprak met mezelf af dat dát me niet zou overkomen. Wat natuurlijk faliekant mislukte. Anderhalf jaar lang dook ik zonder voorbehoud het werkveld in en ondervond aan den lijve wat een complex systeem met je doet. Hoe je je er volledig in kunt verliezen, jezelf wijsmakend de situatie aardig in de hand te hebben. Vergezicht houden in een context met een 'organizational horizon' is niet gemakkelijk. Misschien is systeemverstrikking wel onze collectieve blinde vlek.

Eenzijds verstrikken we in organisatiesystemen doordat we de systemen steeds complexer maken waardoor ze ondoorzichtiger⁴ worden en het een groot onderscheidingsvermogen vraagt om ze te blijven doorzien. Anderzijds verstrikken we omdat we in organiseren van systemen willen geloven, we er toevlucht in nemen, we er in het construeren van wie we zijn afhankelijk van worden.

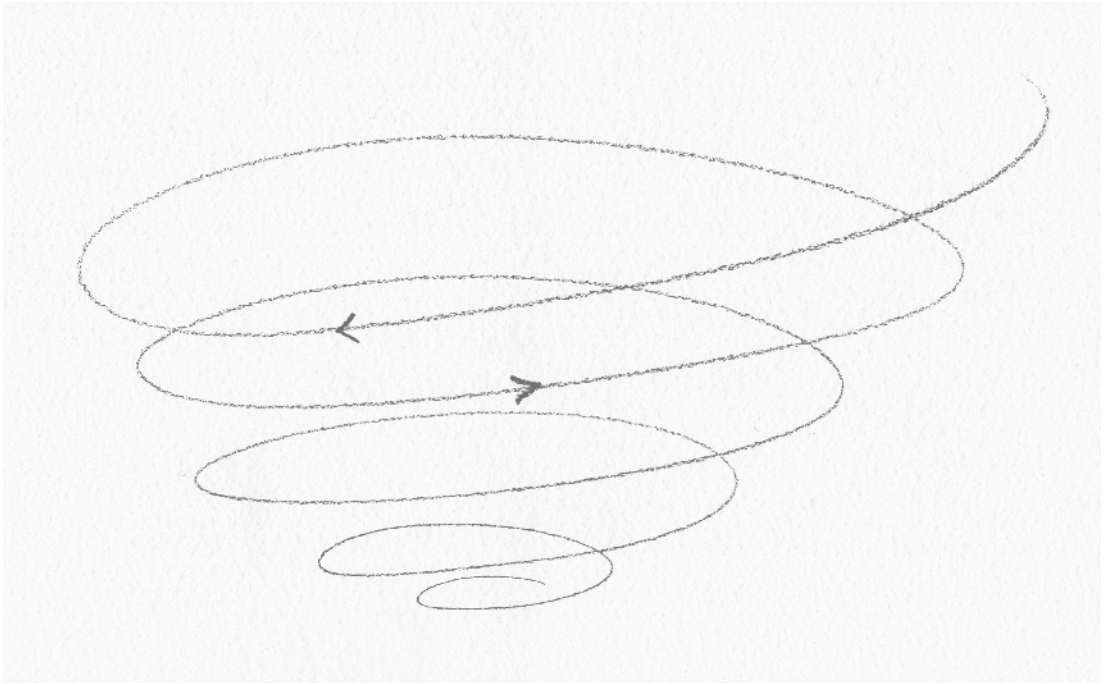
Je zou het zo kunnen zien dat wij mensen de samenleving vormen en dat we ons vervolgens met die vorm verhouden. Dat we gaandeweg dat creatieproces denken dat die zelf gesmede vorm werkelijk is, solide, onafhankelijk, permanent. We identificeren ons met de vorm alsof deze zelfstandig is. Terwijl hij in wezen veranderlijk is, afhankelijk van condities en door onszelf bedacht. Vervolgens zijn we niet aflatend verstrengeld in het bedenken van manieren om hem in stand te houden, beter te laten lopen, te laten werken. Ons denken is, wat organiseren betreft, functioneel gericht, vanuit een rationele doel-middelmentaliteit⁵. Gericht op *wat we willen bereiken*, niet op *hoe we daarover denken* en langs welke wegen, waardes en overtuigingen dat denken gaat. Het gaat om het resultaat, en daarin verliezen we makkelijk het zicht op hoe bepalend onze staat van geest is voor onze staat van zijn.

traditioneel. Met ideaaltype bedoelde Weber niet zozeer een nastrevenswaardig ideaal, maar eerder een abstractie om het ideaaltype als fenomeen te leren kennen en te doorzien in haar werking. Weber stelde dat er in de moderne maatschappij een beweging richting doelrationaliteit was. Een maatschappij op grond van welbewust, doelgericht gedrag, op grond van een calculerende houding. Dit zou de 'onttovering van de wereld' tot gevolg hebben. Daarmee omschrijft (voorspelt?) Weber de aard van de bureaucratistische en gesecculariseerde Westerse samenleving. Een samenleving waarin rationele verklaringen een hogere waarde worden toegekend dan geloof, hoop en liefde. Waarin keuzen worden gemaakt op basis van rationele doelen. Bronnen: o.a. Ruud Kaulingfreks, *Gunstige vooruitzichten* pp. 44 t/m 47.

* Volgens Jürgen Habermas in zijn *Theorie van het communicatieve handelen* (1981) zijn er in de moderne samenleving twee vormen van rationaliteit te onderscheiden. Ten eerste de 'doel-middel-rationaliteit' die overwegend werkzaam is in wat Habermas het systeem noemt, en ten tweede een 'communicatieve rationaliteit' die het 'bindende mechanisme is in de leefwereld'. Mijn interesse gaat uit naar de 'interactieve' ruimte tussen deze twee rationaliteiten. Ruimte waar ik een mogelijke 'escape' uit de systeemverstrikking vermoed, niet voor altijd, maar

telkens weer, als een flux. De conversatie als vrijplaats. (zie Nawoord) Bronnen: o.a. Conversaties in project *nomansland* (2002) (Toelichting, noot 34) met onderzoekers van de Radboud Universiteit Nijmegen.

Met *rationele doel-middelmentaliteit* poog ik het dominante paradigma te duiden waarbinnen we de wereld organiseren. Met de intentie te blijven reflecteren op wat de mentale omgeving is die uit deze mentaliteit voortkomt. Niet om haar te verwerpen, maar om het fenomeen *rationele doel-middelmentaliteit* te blijven doorzien in haar werking. 'In de gaten te houden' waar het gaat overheersen, domineren, woekeren. Waar het wortels van gevangenschap vormt. Waar ruimte nodig is in de, vanuit een rationele doel-middelmentaliteit gevestigde orde.



Of het de goede kant op gaat..., schets, 2001

In hoe we onze samenleving beheren en beheersen werken we in een sequentie van probleem > oplossing. Met het formuleren van *een* oplossing gaan we ervan uit dat *het* probleem is opgelost. Daarmee verliezen we het probleem uit het oog, wat zich vervolgens in een nieuwe gedaante aandient. We zijn doordrenkt van regeldrift. We maken een systeem van systemen. Verbeteringen zijn re-acties op bestaande systemen. Het maakt een *grid* in onze geesten. Op kleuterscholen wordt kinderen geleerd welke dag het is door ze een kleur te geven. Met als consequentie de vraag: 'Juf, welke kleur heeft dinsdag ook al weer?' De valkuil van systeemdenken; het inbrengen van nieuwe systemen om bestaande systemen te kunnen begrijpen. Systeemstapelning. We denken lineair en controlematig in logistieke processen > probleem > oplossing > probleem > oplossing > ... Misschien gaat de beweging wel circulair of nog veel grilliger. En zouden we ons regelmatig, op volkomen onverwachte momenten, 360° moeten draaien en het probleem vanuit verschillende standpunten bekijken om dat wat speelt te kunnen zien voor wat het is.

De menselijke neiging om dingen te begrijpen, houvast te zoeken, vorm te geven, te controleren, orde te vestigen is groot. Ergens in dat, op zichzelf zeer vitale proces ontstaat ook de gewoonte dat je verstrikt raakt in die zelfgecreëerde ordening. Grip krijgen betekent dat je bent ingevoerd, ingevoerd in een wijze waarop iets georganiseerd is, in een denkschema, in een gedachtegoed, dat je er vertrouwd mee bent geraakt. Dat je er als een vis in het water bent. Dat het bepaalt hoe je naar dingen kijkt, waar je in gelooft⁶. In zekere zin is het dan grond van je perceptie geworden, de filter waardoor je dingen waarneemt. Maar ben je een vis die het water als water kan onderscheiden? Er vormt zich een 'riedel' die zich onophoudelijk in ons hoofd afspeelt. Een riedel van verwachtingen, beelden, verlangens, kortom identificaties met wie we denken dat we zijn, met wat we denken dat we moeten doen. Soms is deze binnenshoofdse riedel zo hevig dat er weinig realiteitszin over blijft voor wat zich om ons heen afspeelt.

Want een met regels bezette geest heeft weinig ruimte voor ongewisheid.

6 In een praktijkcollege van de *Didactische Bijscholing voor Beeldend kunstenaars* (DBB), refereert docent Arno van Dijk in 1993 aan het gedachtegoed van cultuurfilosoof Van Peursen; 'Geloof met hart en ziel ergens in, maar weet dat het jouw geloof is en niet de waarheid'. Zie 27. Wereldvreemd, noot 5 over Van Peursen.

7 Het Thomas-theorema vindt zijn oorsprong in een studie van de Amerikaanse socioloog William Thomas. 'If men define situations as real, they are real in their consequences' uit: *The Child in America: Behavior Problems and Programs* (1928) (p. 572).

In veel van de reflectietrajecten van mensen in organisatie die ik heb mogen meemaken en begeleiden zie ik een terugkerend patroon in hoe we ons verhouden met wat er *in situ* speelt.

Een schets:

In een oogopslag (door)zien wat er speelt...

Niet handelen maar nagaan wat het systeem dicteert...

Tegen de onmogelijkheden en onvolkomenheden van het systeem aanlopen...

Daarin verstrikken...

Een oplossing zoeken in het verbeteren, veranderen, vervangen van het systeem...

Verlammen in het zich direct kunnen verhouden met wat er speelt...

Resultaat: Wat er speelt, 'het probleem', blijft liggen...

Veel vaker dan we zouden willen bevinden we ons in een stroperige situatie. Als papieren plannen de weerbarstige realiteit van 'werk in uitvoering' ontmoeten, lijkt het vaak onbegonnen werk. We hebben het gevoel er alles aan te doen, de onmacht is groot, opgeven is geen optie, dus we pakken door. We proberen grip te krijgen door de situatie te vertalen, te vereenvoudigen, wat vaak niets meer betekent dan dat we de situatie naar onze hand willen zetten en dat is precies waarmee het bovenstaande patroon in stand blijft. Naarstig worden er schuldenaars gezocht, het liefst buiten de eigen verantwoording om. Afgemeten aan wat er had moeten gebeuren volgens de regels, wijzen de vingers naar elkaar en worden betrokken partijen concurrenten. Of wordt er getracht met taaie moed het ongemakkelijke van de situatie uit te houden. Wordt er eigenlijk gekeken naar wat er plaatsvindt? Of wordt er vooral uitgegaan van hoe het had moeten zijn?

Hier vindt plaats wat in het Thomas-theorema tot uitdrukking wordt gebracht: 'If men define situations as real, they are real in their consequences'.⁷ Het Thomas-theorema is een begrip uit de sociologie dat stelt dat wanneer mensen situaties als *werkelijk* definiëren, die situaties *werkelijke* gevolgen kunnen hebben. De *definitie* van de situatie is dus van invloed op wat er zal gebeuren. Onder andere in dit gebied vindt systeemverstrikking haar wortels. Worden vluchtige woorden feitelijk. Zetten we de situatie vast. Ontstaat complexiteit. Op welk moment is alles en iedereen met de situatie op de loop gegaan? Naarstig om zich heen grijpend naar houvast in wie mee- en tegenwerkt. Telkens

weer onder ogen blijven zien waar het eigenlijk allemaal om te doen is is niet gemakkelijk. Het spel van de handen en de touwtjes. Mogelijk biedt niet zozeer een analyse van wie of wat 'de schuld' heeft soelaas, als wel het reflecteren op de geestesgerichtheid waarmee de dingen tot stand komen. Reflecteren op de voor vanzelfsprekend aangenomen, onuitgesproken, onderliggende verwachtingen; de zichzelf waarmakende voorspellingen. En te onderscheiden met welk perspectief gekeken wordt naar wat er is. Misschien is het nog behulpzamer om te reflecteren op of het 'voor elkaar' in het 'iets voor elkaar willen krijgen' nog ergens in terug te vinden is. En helpt het, voor alle betrokken partijen, om het eigenbelang te onderscheiden en daar verantwoordelijkheid voor te nemen, zodat het 'voor elkaar' (opnieuw) kan emergeren.

Dát we verstrikt raken in complexe organisatie en systemen is onvermijdelijk, maar niet onoverkomelijk. Want is er niet altijd weer een mogelijkheid om wat we voor waar aannemen te herdefiniëren⁸, het Thomas-theorema indachtig. We kunnen ruimte vinden zolang we er alert op zijn dat er een kokerblik kan ontstaan. En we alert blijven op wat we definiëren, wat we willen waarmaken. En niet in de laatste plaats precies dat blijven bevragen, waarvan we dachten dat het goed geregeld was, waarvan we dachten dat we het 'voor elkaar' hadden. Ons verzoenen met glad ijs.

Sinds midden jaren 90 draag ik deze ene regel van Henri Michaux bij me: 'Honderden malen heb ik mijn lantaarn genomen om te zoeken midden overdag'⁹. Steeds meer ben ik de grote realiteitszin ervan gaan waarderen.

8 Zie ook 26. Waarnemen, noot 1 over *Frame Analysis* waarin Erving Goffman de eendimensionale stelligheid van het Thomas-theorema bevraagt.

9 Henri Michaux (1899-1984) is een Franstalig Belgisch schrijver/dichter en schilder. De regel heb ik van horen zeggen, in welke publicatie hij verscheen heb ik tot op heden niet kunnen achterhalen.



Flux, 2001