

Met gevoel voor realiteit

Over herkennen van betekenis bij organiseren

Wim van Dinten

Sezen 



Eburon Delft
2002

Voorwoord

Heel lang dacht ik dat voor alles wel een oorzaak was. Slechts langzaam drong tot me door dat dit te simpel was, iets weg had van een sprookje. Ik zocht altijd naar doelen die iedereen kon accepteren totdat ik besepte hoe eenvormig alles daarvan werd, hoe functioneel, saai en onnatuurlijk. Ik kon me ergeren aan mensen die geen doelen stelden en naar bevind van zaken handelden. Maar ik heb ervaren dat je veel negeert als je doelen stelt en hoe je intervenueert als je ze najaagt.

Terwijl ik anders ging kijken, sloegen veel mensen de tegengestelde richting in. Ze leken te geloven dat voor alles een oorzaak was, dat doelen stellen moest. Resultaten werden steeds meer in geld uitgedrukt en als dat niet lukte, hadden ze geen waarde. Er ontstond een spagaat tussen wat zij negeerden en wat ik van waarde vond. Is het vaak niet zo dat wat je negeert, juist voor een ander van betekenis is? Ik zag in de loop van de jaren 80 steeds vaker dat modellen en uitdraaien van computerbestanden in de plaats kwamen van wat er in de realiteit gebeurde. Ik kreeg van anderen te horen dat ik niet pragmatisch was, ik noemde hen niet praktisch. Dat verschil werd steeds groter. Als rechtvaardiging van de modellen werd geroepen dat men het goed bedoelde, maar onder dat mom werd wel het eigen model ingevoerd en opgelegd. In het begin van de jaren 90 zag je regimes ontstaan die in modellen dachten en van hun medewerkers wensten dat die zich als knecht zouden gedragen.

Je zag in organisaties geleidelijk twee lagen ontstaan: één die de organisatie stuurde in termen van modellen – de modellisten – en één die zich bezighield met de realiteit – de realisten. Je zag die gelaagdheid ook in de politiek: Den Haag en Brussel staan voor politici die modellen gebruiken en niet meer verbonden zijn met de realiteit. De twee lagen hebben structurele proporties aangenomen: de ene laag staat als bestuurlijke elite in de wereld en neemt niet waar, geeft geen betekenis aan wat er in de realiteit gebeurt en de andere laag – de voet van organisaties en de voet van de samenleving – wordt met de resultaten van die bestuurlijke elite geconfronteerd, ervaart die als wereldvreemd en neemt daar steeds meer afstand van.

Op de laag juist onder de top van organisaties zag je leidinggevendenden die niet veel anders deden dan proberen die twee werelden met elkaar te verbinden. Ze kwamen nergens anders meer aan toe. Maar ook die laag begon in de tweede helft van de jaren 90 van karakter te veranderen en is geleidelijk vervangen door mensen die geselecteerd zijn op hun vermogen de modellen van de top in te voeren.

Nu worstelen veel mensen binnen de overheid, grote bedrijven en instellingen met die spagaat. Medewerkers vanaf de tweede laag ervaren die spagaat als hun realiteit en willen die niet accepteren. Hoe komen we hier uit? Als het echt niet meer kan word je ziek, verzeil je in de WAO of vlucht je naar kleine organisaties of in zelfstandigheid. Vanuit de samenleving ontstaan stromingen die het niet meer 'pikken'. De modellisten spreken erover in termen van populisme,

maar veel mensen aan de voet van de samenleving herkennen het als vertolking van hun realiteit.

Ik mocht dit pragmatisme van de modellisten dan beperkend en simplificerend vinden, toch kon ik er niet omheen dat veel verschijnselen eenduidige oorzaken hebben, dat doelen stellen helpt om je zin te krijgen en dat je samen meer voor elkaar krijgt als je aan dezelfde doelen werkt. Zo beschouwd is het pragmatisme van de modellisten ook praktisch. Bovendien kun je niet zonder modellen als je een omgeving wilt inrichten. Ik werd daarmee stevig geconfronteerd toen ik als directeur strategie van de Rabobank werkte. De organisatie bestond uit meer dan duizend zelfstandige lokale banken die samen een centrale hadden ingericht om voor hen de complexe dingen te doen: handelen op de geld- en kapitaalmarkt, systemen ontwikkelen, beleid maken, op de solvabiliteit en liquiditeit letten. De centrale kon de lokale banken niets opleggen, tenzij duidelijk was dat een lokale bank de andere schade berokkende. De centrale had geen hiërarchische macht, maar moest besturen door overtuigen. De slagkracht van de organisatie werd bepaald door de vraag of er een gezamenlijk idee was dat elke lokale bank in het eigen werkgebied wilde nastreven en kon realiseren. Ik dacht dat er wel een theorie voor was, maar dat bleek een misverstand: er waren ontelbare theorieën over managen en leiderschap, maar een theorie over organiseren gebaseerd op een gemeenschappelijk idee bleek niet te vinden. Ik moest zo'n theorie zelf ontwikkelen, simpelweg omdat ik die nodig had.

Die theorie bleek een goed hulpmiddel om een organisatie in te richten. Ze maakte het mogelijk bijdragen van stromingen in bestuurs- en bedrijfskunde te duiden en werkt als diagnostisch instrument om te beoordelen hoe een organisatie in de wereld staat. In hoofdstuk VI is ze uitgewerkt.

Maar die theorie gaf en geeft geen antwoord op vragen die ontstaan in wisselwerking tussen mensen, of tussen organisaties en hun omgeving. Het positioneren van organisaties in de samenleving speelde een grote rol in mijn werk. Ik kwam in aanraking met mensen uit verschillende politieke stromingen, uit allerlei sectoren van de overheid en maatschappij. Ze bekeken en waardeerden verschijnselen verschillend.

In de jaren 60 en 70 bepaalden klassiek-christelijke opvattingen het bestuursparadigma binnen organisaties, zoals: redelijk belonen, voor elkaar opkomen en in je functie blijven omdat je dan het meest aan de organisatie bijdroeg. Het verschil tussen een christen-democraat en een liberaal was goed zichtbaar: een liberaal vond die opvattingen maar niks. Maar al heel snel zag je de christen-democraten opschuiven. Het verschil werd flinterdun, omdat door de introductie van computers binnen organisaties een systeembenadering werd ingevoerd die nodig was om die computers te kunnen gebruiken. De systeembenadering dwong tot een manier van kijken die geen onderscheid maakte tussen maatschappelijke waarden. In de jaren 90 ging ook de sociaal-democraat voor de bijl. Verschillen tussen liberalen, christen- en sociaal-democraten hadden bij organi-

seren hun betekenis verloren. Overal in de maatschappij was dit proces waar te nemen.

Mensen blijken uit zichzelf dingen te doen die vanzelfsprekend zijn in de omstandigheden waarin ze staan. Doen ze dat, dan verstoort je met interventies vaak meer dan je denkt te verbeteren. Ik merkte dat je het als manager heel bont moet maken om een draaiende organisatie tot stilstand te brengen en hoeveel inspanning het kost een bestaande werkwijze te veranderen. Draait alles eenmaal, dan is er geen doel meer te herkennen. Er is een ordening ontstaan die een vanzelfsprekende omstandigheid vormt. Als samenwerking verandert, lijkt dat te gebeuren door verandering van omstandigheden. Maar als er geen doelen zijn die mensen als gemeenschappelijk vertrekpunt nemen en er ontstaan toch ordeningen, hoe ontstaan die dan? Zo geformuleerd gaat het niet meer om mensen die organiseren, maar om de vraag hoe ordening in de realiteit ontstaat.

Met die laatste vraag ben ik ongeveer tien jaar bezig geweest. Zo'n benadering van de realiteit vraagt inlevingsvermogen, sensibiliteit waarmee je samenhang tussen verschijnselen kunt ervaren. Het voert weg van doelen stellen en maakt het mogelijk te herkennen hoe interventies een ordening die bezig is te ontstaan, aantasten, vertragen of vernietigen. Als iemand een ordening door interventie heeft aangetast en het resultaat daarvan in stand wil houden, is hij gedwongen tot permanente interventie: hij moet zich druk maken om datgene te bereiken wat hij anders in zijn schoot geworpen krijgt. Respecteren en herkennen van ordeningen die zijn ontstaan of bezig zijn te ontstaan, zijn daarbij van grote betekenis.

Mijn zoekproces leidde tot een benadering van evolutionaire processen die ik stadiumgewijze evolutie noem, kortweg *stavolutie*. Stavolutie ontwikkelt, stapelt zich, groeit uit tot steeds complexere ordeningen – niveaus van complexiteit – die in planten, dieren en mensen hoogtepunten bereikt. Stavolutie kan worden beschreven als 'taxonomie van complexiteit'. In dit boek wordt slechts datgene ervan gebruikt dat ingaat op ordeningen die ontstaan en die wij herkennen als vormgeving bij organiseren.

Uiteindelijk is een theorie ontstaan die organiseren een fundament verschaft, namelijk van '*principes van betekenisgeving*'. Het is niet een wetenschappelijke benadering in natuurfilosofische zin: organiseren kan maar zeer beperkt wetenschappelijk benaderd worden. Het is gebaseerd op het inzicht dat betekenis *respecteren, delen, vestigen en scheppen*, leiden tot verschillende vormen van organiseren. Doelen stellen is maar één vorm: het *scheppen* van betekenis. Organiseren is een vormgeving van betekenisgeving.

Organiseren krijgt zo een ander fundament en is niet meer het primaat van bedrijfs- en bestuurskunde. Het is niet meer gebaseerd op natuurfilosofisch onderbouwde disciplines. Het is een integraal van allerlei invalshoeken die op elk maatschappelijk terrein van invloed zijn en verschillen in culturen honoreert.

De worsteling bij het ontwikkelen en beschrijven van de theorie kan de lezer niet ontgaan. Een van de grootste problemen was dat een exact-wetenschappelijke benadering van de realiteit maar één principe van betekenisgeving dekt: het *principe van lineariteit*. De andere principes zijn niet exact-wetenschappelijk. Maar welke betekenis kan een principe van betekenisgeving krijgen als het niet kan worden gefundeerd op een exact-wetenschappelijke bewijsvoering, als het zich niet overeind kan houden in pogingen tot falsificatie volgens Popperiaanse beginselen?

Het antwoord is dat mensen principes van betekenisgeving en de vormen van organiseren die erbij passen en eruit voortvloeien moeten *kunnen herkennen*: elk principe heeft een logica die men in het dagelijks leven kan waarnemen of ervaren, zowel in vormgeving als effect. Het principe van betekenisgeving waarin mensen staan, domineert hun handelen: we kunnen de *oriëntatie van mensen* afleiden en herkennen.

Anders gezegd: omgaan met realiteit zonder wetenschappelijke steun, betekenis geven, krijgen, vestigen of respecteren zonder wetenschap, moet als even belangrijk of belangrijker worden gewaardeerd als betekenis die gebaseerd is op een Popperiaanse wetenschapsbenadering. Dit past bij de beleving in onze tijd: wetenschappelijke benaderingen wordt hun plaats gewezen, universiteiten en uitspraken van hooggeleerden krijgen een andere waardering. We gaan in het begin van de 21e eeuw niet meer uit van grote ideeën die we samen nastreven, maar van kleine gebeurtenissen, van wisselwerking tussen verschijnselen die zonder regie tot ordening leiden.

Mensen zoeken in en tussen die kleine gebeurtenissen hun weg. Ze verwachten bij wat ze doen eigenlijk een goede afloop. Bijvoorbeeld: ze stappen in de auto en verwachten dat ze goed en snel op hun bestemming aankomen, ze kopen aandelen en verwachten dat de waarde ervan zal stijgen, ze eten in een restaurant en verwachten dat ze lekker, gezond en veilig kunnen eten. Meestal, maar lang niet altijd, wordt de verwachting bewaarheid. Verwachtingen bepalen het leven van alledag. Dit boek laat zien dat 'verwachten' gebaseerd is op patronen die mensen herkennen en die betekenis hebben. Naarmate mensen meer sensibel zijn, sluiten ze meer verschijnselen bij een verwachting in: aanvoelen, empathie, intuïtie, patronen en verstoringen ervan herkennen, schragen verwachting. De titel van dit boek refereert daaraan. Het gaat erom dat mensen betekenissen die verbonden zijn met hun verwachtingen herkennen en zien hoe ze er elke dag, de hele dag door gebruik van maken. Je kunt zeggen: iedereen gebruikt zijn eigen vorm van statistiek.

Verwachten kan als speculatief worden bestempeld. Speculeren maakt alleen onderdeel uit van wetenschap voor zover het bijdraagt aan het formuleren van hypothesen. Wetenschap is methode die ons helpt te weten waar we enigszins zeker van mogen en kunnen zijn. Wetenschap is niet meer en niet minder dan dat. Dit boek breekt niet met de fundamentele uitgangspunten van de wetenschap, maar stelt de betrekkelijkheid ervan aan de orde. Juist in een tijd dat de

mensheid het vermogen ontwikkelt om te kunnen interveniëren op ordening die ontstaat en leven heet, is het meer dan ooit noodzakelijk de betrekkelijkheid van wetenschap en technologie aan de orde te stellen en herkenbaar te maken hoezeer we vormen van betekenis de hele dag door gebruiken en hoe bepalend die zijn voor leven. Vandaar de ondertitel: *Over herkennen van betekenis bij organiseren.*

Alle hoofdstukken heten 'Over...', omdat ze niet veel anders kunnen zijn dan openingen naar thema's die zo herkenbaar mogelijk zijn geschreven. Je vormt bij elk hoofdstuk je eigen beeld. Je merkt dat je, als je verder komt en opnieuw begint, nieuwe dingen leest en steeds iets anders ziet. Jouw wereld krijgt een nieuw gezicht.

Cothen, 8 augustus 2002.

Hoofdstuk I: Over iconen van onze tijd

Samenvatting

In de 20e eeuw is onze wereld 'klein' geworden. We zijn snel op de hoogte van rampen en hoogtepunten die mensen overal ter wereld meemaken. Tegelijkertijd zijn we meer dan ooit geïnteresseerd in wat in onze directe omgeving gebeurt. We lijken steeds minder met elkaar gemeen te hebben; idealen en concepten lijken per persoon te verschillen. Veel ouderen ervaren deze tijd als achteruitgang: waar moet het met de wereld heen? Ze vergelijken op grond van hun ervaring. Voor jongeren ziet het er anders uit: zij hebben nog geen ervaring op grond waarvan ze kunnen vergelijken met vroeger. Ze ervaren de wereld zoals die zich aan hen voordoet. Ze hebben energie, lol en verdriet zoals jongeren van alle tijden.

Dit hoofdstuk beschrijft hoe mensen verschijnselen in hun leven en omgeving ervaren, hoe ze betekenis geven aan verschijnselen. Kenmerken van een orale cultuur worden besproken en wat bij overgang naar een geletterde cultuur minder gewicht krijgt of zelfs verdwijnt. Die geletterde cultuur valt samen met 'het moderne' en domineerde de westerse wereld tot ver in de 20e eeuw. Ze bepaalt nog steeds de grondslag van instellingen en organisaties.

Rond de vorige eeuwwisseling kwamen fotografie en film op. In 1950 was er televisie. Mensen gingen de wereld anders zien. Er ontstond een cultuur waarin mediale verbeelding van verschijnselen zo getrouw leek op het zelf waarnemen van verschijnselen, dat realiteit en verbeelding in elkaar overliepen. Het zoeken naar algemeen geldende concepten en het toepassen van modellen op heel verschillende mensen en situaties – wat sterk met het moderne is verbonden – verdween. Je kon samenlevingen steeds minder indelen op grond van ideologieën en concepten. Belezen zijn en gestudeerd hebben kregen minder betekenis, beleven en ervaren des te meer. Het lokale, het specifieke, het emotionele, alles wat dicht bij mensen staat, kreeg steeds grotere betekenis. Kenmerken van orale culturen kwamen terug, maar in andere vormen.

We zijn begrippen als postmodernisme en virtual reality gaan gebruiken. Postmodernisme is goed te begrijpen vanuit de overgang van een geletterde cultuur naar een cultuur waarin mediale verbeelding domineert. Virtual reality is vooral verbonden met de explosie van informatietechnologie die zich tegelijk met mediale verbeelding heeft voorgedaan. Technologie in de 20e eeuw heeft het mogelijk gemaakt dat mensen in de westerse wereld denken dat ze in een virtuele wereld leven en zich kunnen onttrekken aan de natuurlijke ordening van verschijnselen.

Hoofdstuk II: Over ontwikkeling in organiseren

Samenvatting

Dit hoofdstuk behandelt de ontwikkeling van organiseren in de afgelopen 150 jaar. Organiseren is in die periode wetenschap geworden. Het begon met systematisch verbeteren van werkprocessen. Afstemmen van taken, selecteren, opleiden en trainen van mensen werd een aparte taak: managen. Een manager was verbonden met mensen op de werkvloer: zij waren van hem afhankelijk en hij van hen. Nog in de eerste helft van de 19e eeuw werd die functie verzelfstandigd en losgemaakt van de werkvloer. Die verzelfstandiging is in de 20e eeuw ononderbroken doorgegaan. De benadering van organiseren is methodisch geworden, vooral na introductie van marketing.

Halverwege de vorige eeuw kwam de systeembenadering op. Voor die tijd zag men organismen en organisaties als entiteiten die *zichzelf* door regelen in stand hielden. Von Bertalanffy introduceerde de opvatting dat levende entiteiten – open systemen – zichzelf *in wisselwerking met de omgeving* aanpassen en in stand houden. De systeembenadering is volledig in organiseren opgenomen en sterk bevorderd door de introductie van computersystemen – gesloten systemen –. De invloed van de transactiekostentheorie en het gebruik van de systeembenadering hebben ertoe geleid dat in de westerse wereld een Angelsaksische vormgeving van organiseren is gaan domineren waarin de relaties tussen elementen van systemen vergaand worden geëxpliciteerd.

In de laatste decennia van de 20e eeuw kwam Luhmann met een andere systeemtheorie, waarin het gaat om waarnemen en evolutie. Systemen worden gezien als levende entiteiten waarbij wat je waarneemt maar één van de vele mogelijkheden is. Systemen zijn complex, autopoïetisch en geven zin vanuit zichzelf. Luhmann liet zien wat tot stand kan komen zonder doelen te stellen en plannen te maken om die doelen te realiseren. Ordeningen ontstaan. Hij opende een weg naar een andere benadering van organiseren waarin wat je waarneemt evolutionair ontstaat. Hij nodigt uit je sensibiliteit te vergroten.

In onze tijd domineert de Angelsaksische systeembenadering, met een zachte en harde variant. De harde variant, die veel negeert wat er voor leven en mensen toe doet, is gaan domineren. Ze komt onder andere tot uitdrukking in organisatievormen die erbij passen, zoals de NV en de BV in de vorm van *shareholder value*. Om de negatieve effecten binnen de perken te houden ontstaan toezichthoudende organen. Het roept restauratieve bewegingen op zoals corporate governance en maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Een verband tussen de Angelsaksische systeembenadering, een verlies aan samenhang tussen mensen – tot uitdrukking komend in het ontstaan van regels- en onverschilligheid en gevoelens van onvrede die breed heersen, wordt aangetoond.

Hoofdstuk III: Over pragmatisme, sensibiliteit en stavolutie

Samenvatting

Voor we het weten volgen we al patronen. Hoe we eten is een patroon, wat we beschaafd noemen staat voor patronen, taal is gebaseerd op patronen. Patronen zetten zich in ons vast en leiden tot vooringenomenheid, die invloed heeft op onze oordeelsvorming. We zijn met patronen vertrouwd, ervaren ze als natuurlijk. Veranderen of afleggen ervan is lastig. Als patronen bezit van ons hebben genomen en we willen er vanaf terwijl dat niet (gemakkelijk) lukt, noemen we onszelf verslaafd.

Patronen ontstaan in wisselwerking met en in een omgeving, ontstaan in voortdurende verandering. Mensen hebben steeds geprobeerd aan voortdurende verandering paal en perk te stellen door patronen te zoeken of te maken. Bij patronen weet je waar je aan toe bent als je ze eenmaal herkent. We kunnen onszelf helpen patronen te ontwikkelen door regels op te stellen en die te volgen. Als er geen patronen ontstaan, zal de regelmaker sancties willen instellen en steeds ingrijpen om het patroon te bereiken dat hij gedacht had. Hij is pragmatisch, gericht op wat werkt. Dat is inspannend voor de regelmaker en frustrerend voor de volger: als die ervaart dat regels te rigide zijn, niet passen bij de omstandigheden waarin hij staat, kan de situatie leiden tot stress en depressiviteit, wat typerend is voor onze tijd.

Als je in de geschiedenis van filosofie en wetenschap duikt, wordt zichtbaar dat mensen zoeken naar onveranderlijkheid. Zij vorsen naar algemeen geldende waarheid. Dat is uitstekend gelukt en heeft geleid tot het patroon waarin ordeningen naar menselijke rede domineren. Wat niet in en bij gedachte ordening past, wordt óf niet waargenomen óf genegeerd. We erkennen inmiddels dat dit tot problemen heeft geleid. Je herkent het als verlies van variëteit op vrijwel elk gebied van leven.

In dit hoofdstuk gaan we in op het spontaan ontstaan van ordeningen. We introduceren het begrip *stadiumgewijze evolutie*, afgekort tot *stavolutie*. Stavolutie is gebaseerd op het ontstaan van betekenis, het waarnemen, herkennen en respecteren ervan. Stavolutie doet zich voor in elke wisselwerking van levende wezens met hun omgeving. Ze heeft een eigen logica. Ze vraagt om sensibiliteit.

Het vergt veel geduld om iets stavolutionair te laten ontstaan. Het is verleidelijk een stavolutie te verstoren. Maar het is lastig een stavolutie te bevorderen of te versnellen. Wie sensibel is, ervaart hoe snel je iets beschadigt wat in stavolutie kan ontstaan. Door herkenning van stavolutie krijg je inzicht in wat je allemaal buiten beschouwing laat als je doelen stelt. Je voelt onvrede omdat je weinig invloed lijkt te hebben op ordeningen die spontaan lijken te ontstaan. Je loopt tegen je eigen vooringenomenheden aan. Je krijgt zo een vergrootglas om die te bekijken.

Hoofdstuk IV: Over gestapelde stavoluties

Samenvatting

We willen graag dat in de realiteit iets gaat zoals we verwachten en hebben er moeite mee als zaken een wending nemen die we niet hadden voorzien. Je denkt preventief te zijn tegen onveiligheid en neemt maatregelen. Na verloop van tijd blijkt dat je het tegendeel hebt bereikt en de toestand onveiliger is geworden. Je denkt door geweld vrede te bereiken en dan blijkt dat de toestand gewelddadiger wordt. Je hebt goede bedoelingen, zegt dat ook, maar uit wat je doet wordt het tegendeel ervaren. Wat je doet draagt kennelijk bij aan iets wat je niet hebt voorzien. Je hebt de toestand die heerste niet 'aangevoeld'. Je had geen gevoel voor stavoluties die konden ontstaan.

In dit hoofdstuk wordt een stapeling van stadiumgewijze evolutie beschreven die niet alleen ordeningen in de natuur blootlegt, maar ook laat zien hoe allerlei ordeningen tussen mensen ontstaan of hoe vermogens van levende wezens als vorm van spontane ordening te herkennen zijn. Je herkent een stadiumgewijze evolutie als een verschijnsel zich voordoet, zich *herhaalt*, er een patroon in een omgeving ontstaat waarin het zich *handhaaft*, het in betekenis *groeit* voor en in een omgeving. Het verschijnsel *varieert* van vorm en onder zijn invloed in wisselwerking met de omgeving verandert die omgeving. Het *differentieert* de omgeving om uiteindelijk een stadium te bereiken waarin het als natuurlijk verschijnsel wordt ervaren. Het krijgt een ziel, *animiseert*, heeft een aparte eigen betekenis gekregen. Het verschijnsel wordt als normaal onderdeel van de realiteit ervaren en vormt een basis voor een volgende stavolutie. Zo ontstaat gestapelde stavolutie. Je herkent die vorm bij het opgroeien van mensen, planten en dieren, bij het tot ontwikkeling komen van organisaties, bij groei in potentie. Je herkent hoe gemakkelijk die groei kan worden verstoord of implodeert. Maar je herkent ook hoe door reproductie vernieuwing ontstaat die past bij de omstandigheden. Je ontdekt dat een omgeving waarin leven kan ontstaan minstens zo belangrijk is als het leven zelf. Je ontdekt ordenende potentie.

Zo ontstaat een loep die laat zien hoe verschijnselen betekenis representeren die 'een omgeving geeft'. Die loep is feitelijk een theorie die *vier principes van betekenisgeving* herkenbaar maakt. Daarmee zie je hoe ordeningen representaties zijn van omstandigheden. De theorie helpt je bewust te worden van wat je negeert. Ze geeft houvast voor het herkennen van wat er in het dagelijks leven voor mens en natuur toe doet. Ze vormt een grondslag voor herkenning van de manier waarop mensen zich groeperen en met elkaar verbinden. Je herkent variëteit in culturen, natuur, omgangsvormen, in wat tot stand komt. Je ervaart dat je leeft.

Hoofdstuk V: Over Betekenis en oriëntatie

Samenvatting

Mensen beschikken over het vermogen ordeningen van de realiteit te denken en die er aan op te leggen. De realiteit wordt geordend naar een model dat in rationele begrippen vorm krijgt. Zo'n model wordt over verschijnselen in de realiteit gelegd. In zo'n benadering van de realiteit domineert de menselijke werkelijkheid, dat is de realiteit zoals mensen die in zichzelf voorstellen.

Het blijkt mogelijk een model te ontwerpen waarin de samenhang van betekenisgeving in een werkelijkheid en betekenisgeving in de realiteit tot uitdrukking komt. Er ontstaan vier klassen van samenhang. Die vier klassen blijken overeen te komen met de vier principes van betekenisgeving die in hoofdstuk IV werden beschreven. Vanuit elk principe, elke klasse, worden verschijnselen anders gewaardeerd, wordt op een andere manier betekenis met verschijnselen verbonden.

In iemands werkelijkheid kan elke klasse een andere klasse domineren. Dat is het geval als mensen een vooringenomenheid ontwikkelen voor betekenisgeving aan verschijnselen naar één bepaalde klasse. We noemen zo'n vooringenomenheid *oriëntatie*, waarin twee hoofdvormen onderscheiden worden: interne en externe oriëntatie, elk bestaande uit twee vormen. Zo worden vier oriëntaties met vier klassen van samenhang verbonden. De vooringenomenheden komen ook bij *organiseren* tot uitdrukking. Daaronder verstaan we: het inrichten en ordenen van omgevingen. Elke oriëntatie is herkenbaar aan de vorm van organiseren die ermee associeert:

- Externe oriëntatie in volkomen zin: stavolutie en gevoel voor realiteit;
- Externe oriëntatie in sociale zin: normeren en sociale samenhang;
- Interne oriëntatie in rationele zin: rationaliseren en overtuigen;
- Interne oriëntatie in absolute zin: construeren en macht.

Als in een cultuur een vorm van organiseren domineert, associeer je die met de dominantie van de daarbij horende oriëntatie. Je vraagt je dan af hoe die dominantie is ontstaan en ontdekt dat technologie – in het bijzonder mediale verbeelding – het vooral de laatste 50 jaar mogelijk maakte verschijnselen en hun context te scheiden. Niet langer is de samenhang van verschijnselen in hun omgeving vertrekpunt bij betekenisgeving, maar het vormgeven van een omgeving of het kiezen voor verschijnselen zoals je dat prettig vindt. Je ziet dat de vorm van organiseren die we 'construeren en macht' hebben genoemd, geleidelijk andere vormen van organiseren is gaan domineren. Je begrijpt hoe het komt dat dit vooral in alle landen van de westerse wereld is gebeurd. Je herkent dat dit stavolutionair gezien ook niet anders kan.

Hoofdstuk VI: Over Rationaliseren en overtuigen

Samenvatting

Veel mensen hebben van organiseren en organisaties een ideaalbeeld dat berust op het idee dat er een ideale oplossing is voor een probleem of een beste antwoord op een vraag. Je kunt de oplossing of dat antwoord bereiken door er met anderen over te discussiëren. Je moet daarbij wel redelijk zijn en blijven, mag niet emotioneel worden en niet domineren. *Je probeert de ander te overtuigen.* Bovendien neem je aan dat alle handelingen lineair zijn af te leiden. Je staat in interne oriëntatie in rationele zin.

De gedachte dat onder een organisatie een rijk idee zit en het zin heeft dat te zoeken, met elkaar te delen en lineair uit te werken, kan methodisch worden uitgeschreven. Dat is wat in dit hoofdstuk gebeurt. Er wordt uitgegaan van een organisatieconcept dat de vorm van een missie- of ambitiestatement kan aannemen. Er ontstaat een transformatie van concepten in uitvoering dat als schema kan worden weergegeven. Dat schema wordt 'organisatiefractal' genoemd. Het is mogelijk een organisatie naar die transformatie in te richten. Het wordt mogelijk met elkaar al discussiërend tot een inrichting te komen waarin alles wat belangrijk lijkt kan worden benoemd. Daarbij ervaar je dat mensen in verschillende oriëntaties staan en dat het herkennen van hun tweede en derde oriëntatie een grote rol speelt bij het herkennen van verschillen in betekenis die in en tijdens discussies ontstaan.

Het is vanzelfsprekend dat het in de praktijk niet lukt om voor alle vragen en problemen al discussiërend een oplossing te vinden. Bij verschil in optiek en belang is overtuigen lastig en vreet tijd. Af en toe ontstaan spanningen die je door en in discussie niet of niet tijdig oplost. Er is dan een regime nodig dat antwoord geeft. Daarbij is de veronderstelling dat zo'n regime het organisatieconcept onderschrijft en overeenkomstig besluit. Leden van het regime nemen geen besluiten uit eigenbelang. Hun belang valt samen met het belang van de organisatie.

Aan 'rationaliseren en overtuigen' als vorm van organiseren zijn kenmerkende *courses of action* te verbinden. Een aantal daarvan is al vermeld: blijven discussiëren, redelijk zijn, expliciteren. Samengevat: proberen te overtuigen.

De fractal helpt je om anderen te overtuigen van jouw kijk op problemen of van de (in)consistentie van een transformatie. Je kunt daarmee diagnosticeren en bijvoorbeeld de (in)consistentie in 'zeggen en doen' van leden van een regime waarnemen en daarin hun oriëntatie herkennen. Deze toepassingen van de fractal zijn onmisbaar als je wilt doorgronden hoe mensen hun functie opvatten.

Hoofdstuk VII: over construeren en macht

Samenvatting

Wie in 'interne oriëntatie in absolute zin' staat, ervaart het genoeg dat hij zich niet verantwoordelijk hoeft te voelen voor een ander. Je doet en geniet van datgene wat je doet. Lukt dat niet, dan ga je na wat je anders kunt doen of wie zich ten opzichte van jou anders zou moeten gedragen. Je kunt een ander zien zoals jij wilt: als mens, machine, actor, vriend, collega, vriendin of vijand. Het is maar wat voor betekenis je aan iemand geven wilt. Het gaat om jou en jouw ontwikkeling. Pas als je het zelf voor elkaar hebt kun je ook iets voor een ander doen. Jij bent geweldig en hebt in principe de mogelijkheden in je om 'het te maken'. Of je het gaat maken hangt van jou zelf af. Je wilt dat jouw manier van betekenis geven domineert en door anderen gevolgd en erkend wordt. Je zegt bijvoorbeeld niet: 'dit was een goed gesprek' maar 'dit was een leuk gesprek'.

Van proposities en concepten maak je beweringen. Je maakt modellen van de wereld zoals die eruit zou moeten zien. Je hoeft anderen niet te overtuigen of iets te bewijzen. Je nodigt anderen uit jouw beweringen waar te maken. Je deelt verantwoordelijkheid voor realisatie, maar als ontstaat wat jij wilt, is het van jou. Je gebruikt jouw rationaliteit voor het realiseren van je bewering en je probeert de door jou gewenste bewering op alle mogelijke manieren voor elkaar te krijgen. Je hebt macht en gebruikt die waar dat kan en werkt. Je bent pragmatisch. Je doet aan strategie, want je middelen zijn schaars en construeren roept weerstand op, maar geeft ook macht als het lukt. Vandaar dat je denkt in termen van 'win-win' want dat levert iedereen voordeel op en is er reden om met elkaar samen te werken. Je weet dat 'leer om leer' de strategie is die het meest oplevert als je de uitbetalingen over alle medewerkers met wie je 'leer om leer' speelt, optelt. Maar zo ziet de wereld er niet uit voor iemand die nog niet in de raad van bestuur zit.

Je doet aan grote strategie door jouw beweringen als statement over het voetlicht te brengen. Hoe beter dat lukt, des te meer aanhang je verwerft. Tv is leuk en fantastisch want daarop ben je wie je zegt te zijn. Je doet aan hogere strategie door jouw betekenisgeving door anderen erkend te krijgen. Je speelt oriëntaties van anderen en brengt je beweringen alsof je in de oriëntatie van die ander staat. Operationele strategie vind je erg belangrijk. Je formuleert je doelstellingen zo scherp mogelijk, je plant en wijst medewerkers en middelen toe. Je let erop dat je het maximum haalt uit de middelen die je inzet.

Ondanks je eigen inzet merk je dat de omgeving weerbarstig is. Je herkent dat andere betekenissen dan die jij gewend bent te geven serieus genomen moeten worden. Je hebt het idee dat dit moet om overeind te blijven en succes te hebben. Maar je staat in 'construeren en macht'. Je vraagt je af hoe dat andere vorm kan krijgen en hoe jij de overstap kunt maken.

Hoofdstuk VIII: Over normeren en sociale samenhang

Samenvatting

Als in een cultuur betekenis die anderen jou geven kenmerkend is, zal een vergrijp van jou niet erg zijn zolang niemand dat opmerkt. Zolang anderen een vergrijp niet opmerken, hoef jij er niet mee te zitten, heb jij geen schuld. Wordt het wel opgemerkt, nemen anderen jou het vergrijp kwalijk, dan heb je schuld. De schuld is ingelost als anderen jou vergeven. De omgeving wordt ingericht door normen te stellen en die te handhaven. Sociale samenhang ontstaat in wisselwerking met elkaar. Je handelt op een manier die voor anderen betekenis heeft en zo voor jezelf betekenis krijgt: door elkaar te helpen. Dan moet je wel zwak durven zijn en dat tonen. Je staat in externe oriëntatie in sociale zin en ervaart dat je lastig vanuit jezelf initiatieven kunt nemen. Je deelt jouw ruimte altijd met anderen.

In een cultuur waarin de betekenis die anderen je geven domineert, is eer en aanzien iets wat je van anderen krijgt. Met een geschenk toon je dat de ander iets voor je betekent. Het nodigt uit iets terug te doen. De glimlach van de ander, een gebaar, de knipoog zijn tekenen van verbondenheid die je uitlegt als 'iets met elkaar hebben'. Je zet de ander nooit voor het blok, houdt voor die ander alle vrijheidsgraden open. Je voelt je veilig bij en met elkaar. Veiligheid is een toestand die niet te definiëren is: je ervaart veiligheid als betekenis die je elkaar geeft, apprecieert en accepteert.

Normen ontstaan in stavolutie en leggen in het geanimeerde stadium een inrichting vast. Je handelt daarnaar. Afwijken van een norm kan als belediging ervaren worden. Handhaven van normen is vanzelfsprekend en belegd bij degene die de last van de groep draagt. Dat is de leider. Van hem of haar wordt verwacht dat hij of zij normen handhaaft. Hij of zij moet zich als leider van de groep herkenbaar maken. Daarbij is een uiting van leiderschap op de eerste plaats een presentatie van de groep en wat die groep vermag.

Technologische ontwikkelingen hebben wisselwerking van mensen met elkaar een ander aanzien gegeven. Mensen zijn steeds onafhankelijker van hun omgeving en van elkaar geworden. Hoe technologie van invloed is geweest op samenhang van mensen is goed te zien in de ontwikkeling van vormen van verzekeren, maar ook in de ontwikkeling van organisatievormen, vormen van leiderschap en maatschappelijke ordening.

Sociale samenhang kan niet door andere vormen van organiseren worden gekopieerd, maar wel aangetast. Helpen stimuleert sociale samenhang. Mensen zijn op de eerste plaats leden van een groep en pas daarna medewerkers of functionarissen. Normen worden niet geconstrueerd maar ontstaan. Het inrichten van omgevingen verloopt via patronen die tussen mensen in stavolutie zijn ontstaan. Je kunt dat alleen waarnemen als je tot de groep behoort.

Hoofdstuk IX: over stavolutie en gevoel voor realiteit

Samenvatting

Wie heeft niet de ervaring dat als je een probleem of kwestie even met rust laat, het na verloop van tijd niet meer nodig is er aandacht aan te besteden. Het probleem blijkt inmiddels opgelost. Wat is er gebeurd? Anderen hebben niet waarneembaar iets gedaan, maar de toestand die je meende te zien, blijkt niet meer te bestaan of is veranderd. Er is een oplossing ontstaan, vaak één die je zelf niet had kunnen bedenken en die je misschien eerst ook niet had gewild. Je bent wellicht zelf ook anders gaan kijken.

Als je alle verschijnselen zo benadert, in elke omgeving zo bent, sta je in 'externe oriëntatie in volkomen zin'. Je respecteert dat ordeningen ontstaan, hoe die er ook uitzien. Je bent coulant, dringt je niet op, wacht af. Je leeft je in, bent empathisch. Je hebt de zachte interventie tot kunst verheven. Je merkt dat je in beweging komt als je je uitgenodigd voelt. Je ervaart jezelf als betekenis die de omgeving geeft. Je al of niet uitgenodigd voelen, wil voor jou zeggen dat je aanwezigheid bij de situatie past of juist niet. Je probeert je te verbinden met een omgeving en met mensen en entiteiten die je waarneemt. Het maximaal bereikbare is dat je je verbonden voelt.

Je herkent gestapelde stavoluties die zich als patroon voordoen. Je uit een propositie over de wijze waarop een evolutie zich kan ontwikkelen en blijft waarnemen of die zich ook zal voltrekken. Je neemt de toestand waar waarin je de propositie hebt geformuleerd. Naarmate je sensibeler bent, kun je ware proposities beter duiden, waarbij je het niet nodig vindt ze ook expliciet te maken. Je neemt waar hoe jouw aanwezigheid een toestand verandert en hoe jij vanuit de omgeving betekenis krijgt. Je herkent hoe stavoluties door interventies imploderen en accepteert dat ordeningen die alleen in stavolutie kunnen ontstaan niet kunnen worden geforceerd. Je ziet mensen 'planten uit de grond trekken omdat ze te langzaam groeien'. Je ervaart implosie en weet dat je er niets anders tegenover kunt stellen dan proberen anderen te laten herkennen welke betekenis wordt genegeerd. Naarmate je ouder wordt, herken je beter wat wel en niet in stavolutie ontstaat.

Duurzaamheid is voor jou ruimte geven aan betekenis die buiten jezelf ontstaat. Variëteit die ontstaat is de expressie van die ruimte. Religie helpt je om je aan betekenis die de omgeving geeft over te geven. Troost ervaar je als balsem bij lijden. Een pil is een interventie die je uit de omgeving losrukt. Het maken van plannen zet je in jezelf vast. 'Heelheid' is een begrip dat de samenhang en verbinding van alles met alles tot uitdrukking brengt. Je accepteert kracht en zwakte, mooi en lelijk. Kwetsbaar zijn is leven en dat ervaar je als dagelijkse oefening.