

Above, a tree, probably crêpe myrtle in the park at the Fulongguan monastery. Its stems have been grafted to form a trellis.

De wortels van je gevangenschap vorm je zelf,
collage, Engeland notebook, 1989

De beeldbron heb ik niet meer precies kunnen achterhalen, waarschijnlijk komt de foto uit *Journal of the Horticultural Society*, medio 1950

Voorwoord

In 1992 reisde ik samen met een documentairemaker door Nepal om een film te maken. Om ons zo goed mogelijk voor te bereiden hadden we de taal geleerd. In het Nepali zeg je niet 'ik heb honger' maar je zegt 'aan mij voelt het hongerig'. Hetzelfde geldt voor andere gevoelens en ervaringen als respect, dankbaarheid, vertrouwen, vreugde, dorst, verlangen, pijn. Deze volkomen andere manier van woorden geven aan je beleving heeft mijn blik onomkeerbaar veranderd. Het immense verschil tussen iets 'hebben' of iets ervaren waarbij je in wezen los blijft van je gewaarwording. Je bent het niet, maar je belichaamt het voor even. Het deed me denken aan de gedachte die ik noteerde tijdens een werkperiode in Engeland⁰ in het laatste jaar van mijn studie aan de kunstacademie: *de wortels van je gevangenschap vorm je zelf*.

Het werd de onderliggende drijfveer van een doorlopend veldonderzoek: 'In hoeverre vormen we inderdaad zelf de wortels van onze gevangenschap?'

Wij zijn degenen die vorm geven aan de wereld, door hoe we haar waarnemen¹² en door hoe we haar inrichten.

Doorzien we wat voor een wereld we creëren? Hoe verhouden we ons met³ de complexe systemen die we in het leven roepen? Wat kun je inbrengen als individu?

Sinds 1993 heb ik hierover veel conversaties gevoerd en reflectieprocessen ontworpen, veelal buiten de geëigende kunstpodia. Met mensen in bedrijven, organisaties en instellingen, daar waar we de samenleving vormgeven, realiseren, organiseren en managen. Met de focus op het individuele en vanuit het perspectief dat een individu in het zoeken naar een verhouding met zijn omgeving van invloed is op het geheel. Conversaties als vrijplaatsen voor reflectie, met het doel ruimte te houden. In het corporate, in veranderprocessen, in de gevestigde orde. Ruimte om te zien hoe we ons toch telkens weer verstrikken in de complexe systemen die we nota bene zelf voor deze wereld bedenken. Ruimte om organisatie te zien voor wat ze is: een vehikel om onze aspiraties te realiseren en geen doel op zich. Ruimte om van die aspiraties bewust te blijven met compassie, wijsheid en edele moed. Ruimte waarin we elkaar blijven bevragen op welke staat van geest de wereld die we creëren is gebaseerd.

0 Een verblijf dat met terugwerkende kracht te beschouwen is als een eerste *free id zone*. *Free id zone* is de noemer waaronder het veldonderzoek, waar deze bundel weerklank van is, heeft plaatsgevonden. Het verwoordt mijn intentie om vrijplaats te creëren, ruimte om te bevragen hoe we niet aflatend identiteit zoeken, vormen en erin gevangen kunnen raken. Zie 5. Free id zone.

1 Vergelijk 'It's our mind that creates this world'. Uit de *Dhammapada*, in dichtvorm opgetekende lessen van Gautama Boeddha.

2 Vergelijk met hoe Einstein *human being* ziet: 'A human being is a part of the whole, called by us "Universe", a part limited in time and space. He experiences himself, his thoughts and feelings, as something 'separated' from the rest — a kind of optical delusion of his consciousness. This delusion is a kind of prison for us, restricting us to our personal desires and to affection for a few persons nearest to us. Our task must be to free ourselves from this prison by widening our circle of compassion to embrace all living creatures and the whole of nature in its beauty. Nobody is able to achieve this completely, but the striving for such achievement is in itself a part of the liberation and a foundation for inner security.' Uit een brief uit

1950, aangehaald in *The New York Times* (29 maart 1972) en *The New York Post* (28 november 1972).

3 De gebruikelijke zegswijze is verhouden *tot*; je verhoudt je ergens *toe*, en zo gauw je je ergens toe gaat verhouden wordt het analytisch en neem je afstand, stel je je ergens tegenover om je verhouding te bepalen. In deze bundel schrijf ik echter verhouden *met*. Daarmee verwijst ik naar een benadering, een attitude, een houding die niet uitgaat van het 'stelling kunnen nemen' of het 'kunnen bepalen van een verhouding', maar een benadering gebaseerd op de ervaring dat we telkens weer opnieuw een omgang vinden met wat zich voordoet: kortom ons verhouden *met*.

4 Als u zich afvraagt wat een kunstenaar beweegt zich met de wereld van organisatie, management en bestuur te bemoeien en hoe deze benadering in verhouding staat tot de kunsttraditie, lees dan de Toelichting | Kunst | Veldonderzoek | Verhouding achterin de bundel.

5 Dit essay is een weerklank van een doorgaand onderzoek in de geest van de pionier van het essay, Michel de Montaigne. '*Que sais-je*', Wat weet ik? In zijn *Essais*, waar hij van 1571 tot aan zijn dood in 1592 aan werkte, geeft Montaigne een persoonlijke visie op morele en filosofische vraagstukken waarbij hij nadrukkelijk stelt dat het om een persoonlijk onderzoek gaat en geen objectieve verhandeling

betreft. Bron: *De Essays*, Michel de Montaigne, in de vertaling van Hans van Pinxteren, Athenaeum, 2004. Julia Kristeva zegt 'dat er in het essay een opschorting bestaat van academische neutraliteit', dat men in een essay 'juist de schijnbare objectiviteit van de wetenschappen vermijdt' en 'zich af kan vragen of er in de menswetenschappen een zuivere objectiviteit bestaat'. Uit een interview met Michaël Zeeman, *de Volkskrant*, 15 november 1991.

6 'In a Grove', uit *Rashomon and other stories*, Ryunosuke Akutagawa, Uitgeverij Liveright, pp. 28 t/m 30.

7 Assemblage is afgeleid van het Franse *assembler*, dat 'verzamelen' of 'samenvoegen' betekent en tevens de act van het samenstellen beschrijft. In de kunst verwijst het naar een werkwijze waarin verschillende materialen en/of media worden gebruikt, omwille van de samenspraak tussen de

Dank aan de vele mensen die mij, een kunstenaar⁴, in hun wereld hebben toegelaten en hun perspectieven met me hebben gedeeld.

Al een paar jaar draal ik om het verlangen heen de vele notities die ik maakte uit te werken en te bundelen. Wat me weerhield is de deels onbewuste overtuiging dat het een kloppend geheel zou moeten worden. Dat het volledig zou moeten zijn. Dat ik nu, na zo'n twee decennia veldonderzoek, zou moeten weten hoe we ons verhouden met de complexe wereld die we in zekere zin zelf veroorzaken. Dat ik er grip op zou moeten hebben. Dat ik er iets zinnigs over zou moeten kunnen zeggen. Ik heb geen conclusies, stellingen of een sluitend verhaal⁵. Een sluitend verhaal is een creatie van een controlerende geest. Een sluitend verhaal lijkt heerlijk, maar is ontgoochelend als je ernaar gaat leven, als het de veranderlijke weerbarstigheid van alledag ontmoet. Dan wordt de (en je) gevestigde orde verstoord. Juist dat proces, dat het anders blijkt te zijn dan je dacht, en het je verhouden daarmee, heeft mijn interesse. In dat proces liggen de wortels van gevangenschap en het zicht op ruimte. Daarover gaan de conversaties en daar probeer ik met de notities beeld aan te geven.

Het Japans heeft specifieke woorden voor wat in onze cultuur zoveel mogelijk wordt weggehouden, *mono no aware*, grofweg vertaald met 'empathie voor het tijdelijke'. Die zijnstoestand vormt de ondertoon van veel verhalen van Japanse schrijvers uit het begin van de vorige eeuw. Het korte verhaal 'In a Grove' van

verschillende kwaliteiten van expressie van die materialen.

8 In *NRC Handelsblad* van 24 oktober 1997 beschrijft Hans Goedkoop 'hoe een radeloos bewustzijn ons tijdsgewricht domineert'.

9 Citaat van Bart Buseijne: 'De Franse psychoanalyticus J. Lacan liet ooit noteren dat, wanneer je spreekt, er eigenlijk steeds ook

anderen meespreken. In je spreken heb je het niet zonder meer alleen voor het zeggen, er zijn anderen die ook een zeg lijken te hebben in wat nochtans je eigenste spreken en je zeg zelf is. Je zeg is doorgecomponeerd in de zeg van anderen, ook anonieme anderen.' Bron: mariagederaison.be, 2004.

10 Deleuze en Guattari duiden een boek als zijnde een *assemblage* in *Rhizome*, de inleiding van

Akutagawa⁶ liet mijn beeld van wat waarneming en waarheid is radicaal kantelen toen ik het in de jaren negentig las. In het verhaal wordt door zeven personen dezelfde struikroof beschreven, ieder vanuit zijn eigen perspectief. Er is geen alwetende verteller. De afzonderlijke getuigenissen voegen zich al lezende samen, vormen een *assemblage*⁷. Door deze verschillende perspectieven wordt de wezenlijke ongrijpbaarheid van de gebeurtenis voelbaar gemaakt voor de lezer. De ongrijpbaarheid die we altijd weg willen verklaren of weg-organiseren, vanuit de hoop en overtuiging dat er één sluitende waarheid zou zijn en dat we alles in de hand moeten hebben.

In vergelijkbare zin geven de notities in deze bundel een beeld van een herhaaldelijk pogen om, vanuit uiteenlopende invalshoeken, telkens weer een verhouding te vinden met wat zich voordoet in ons radeloos bewust tijdsgewricht⁸. Mijn individuele beleving is daarin slechts een vervoermiddel om iets te kunnen zeggen over de zijnstoestanden waarin de hedendaagse 'goed georganiseerde mens' zich terugvindt. De samenspraak met anderen speelt een grote rol in de beelden die ik schets. Want 'wanneer je spreekt, spreken er eigenlijk ook steeds anderen mee'⁹.

Deze bundel is samengesteld als een tentoonstelling. Het is een *assemblage*¹⁰ van conversaties, gedachten, beelden, zienswijzen¹¹ en ervaringen opgedaan door de jaren heen. Er is geen vaste volgorde. Om een tentoonstelling te kunnen vatten, zeker als het een grote tentoonstelling is, ga ik gewoonlijk midden in de

A Thousand Plateaus. Bij het lezen ervan kon ik opgelucht ademen. Het citaat is mijn metgezel als ik, tijdens het samenstellen van deze bundel, verstrikt raakte in het zoeken naar logische orde of compleetheid. (In het pogen een sluitend verhaal te maken schuilen de wortels van gevangenschap.) 'A book has neither object nor subject. It is made of variously formed matters, and very different dates and speeds. To attribute a book to a subject is to overlook this working of matters, and the exteriority of their relations. It is to fabricate a beneficent God to explain geological movements. In a book, as in all things, there are lines of articulation or segmentarity strata and territories: but also lines of flight, movements of deterritorialisation and destratification. Comparative rates of flow on these lines produce phenomena of relative slowness and viscosity, or, on the contrary, of acceleration and rupture. All this, lines and measurable speeds, constitutes an assemblage. A book is an assemblage of this kind and as such is unattributable.' Uit: *A Thousand Plateaus*, Deleuze & Guattari, 2004, The Continuum Publishing Company, p. 4.

11 In deze bundel verwijst ik naar visies die me inspireren in het vinden van een verhouding met de wereld. Als een eerbetoen, als om de uitspraak van Lacan (noot 9) in praktijk te brengen.

12 Elizabeth Mattis-Namgyel tijdens een lezing in Amsterdam, oktober 2010, over haar boek *The Power of an Open Question*, Shambala, 2010.

ruimte staan, draai langzaam 360° rond en kijk waar mijn oog op valt. Dat laat ik vervolgens op me inwerken. Dwaal door deze bundel en beschouw wat je tegenkomt als een voorstel, een zienswijze, als *een* mogelijk perspectief (en niet *het*).

Zie deze publicatie als een pleidooi. Een pleidooi voor onbevangenheid. Een pleidooi dat vragen opwerpt zonder ze per se te willen beantwoorden. Een vraag geeft toegang. Opent een wereld. Telkens weer. Het vraagt geduld en moed om vragen te laten bestaan. Een open vraag is een vervoermiddel voor (zelf)reflectie. Een open vraag nodigt uit tot verwondering. En als je je verwondert ben je voor een moment onbevangen. 'Able to bear witness to your experience'¹².

Marjorieke Glaudemans, najaar 2014

Dankwoord

Dit boek is er niet zomaar. Het is er in samenspraak. Met hartelijk dank aan al diegenen die zich door de jaren heen, voor korte of voor langere tijd, aan mijn zoektocht hebben willen verbinden. En het is er met dank aan het onmisbare gezelschap dat me de inspiratie, de omgeving, het vertrouwen en de tijd heeft gegeven om dit boek te realiseren.

Mijn dierbare leraar Dzigar Kongtrül, die me leert om met zachte ogen te blijven kijken en weids, om de perceptie van het moment te kunnen doorzien, *whatever happens*. Ruud Kaulingfreks, die me het vertrouwen geeft om op de grens van kunst en organisatie te blijven balanceren, geen toevlucht te nemen in argumenteren, en me heeft aangemoedigd om deze broze evocaties, zoals hij ze karakteriseert, op te tekenen. Karin Kerremans, die me al die jaren met haar zachtmoedige, geduldige maar scherpe blik in het dagdagelijkse werkproces heeft gespiegeld, die heeft meegelezen, -gelachen en -geleefd, en het boek zo helder heeft vormgegeven. Wijlen Marjolein Schaap die me vroeg om de kunst niet te verlaten en me uitdaagde vooral niet braaf te zijn; 'geef je beelden want de wereld heeft ze nodig!'. Arnoud Glaudemans, mijn voorbeeld in lang durven zwijgen, de spanning daarvan uithouden, en dan, als het is uitgekristalliseerd, het hoognodige te zeggen. Willemijn Dekker, die als geen ander weet wat broos betekent en daarin feedback is blijven geven. Hellie van Hout, met wie ik zo graag samenwerk, die me op alle manieren praktijk biedt en wier trouw ontroerend is. Geestverwante Mieke Moor, wetende dat zij iets vergelijkbaars beoogt geeft inspiratie om door te werken. Margit Klerk die het met de onbevangen blik van de niet-ingewijde las en zulke bemoedigende repliek gaf. Uitgever Willem Desmense, wiens vakmanschap, toewijding en liefde voor het 'onder woorden brengen' indrukwekkend is en die me in korte tijd zo ongelofelijk veel bijbracht. Vrienden en geliefden, Winie Froeling, Saskia Bloemen en Marieke Kooman, die me telkens weer aan mijn oorspronkelijke motivatie herinneren, lief Tijn Heerkens met zijn warmhartige blik en weinige, maar zo rake woorden en lieve dochter Mika die me iedere dag opnieuw inspireert om ruimte te houden voor het ongewisse.

In het kort

Voorwoord, 0, 1 enz. verwijzen
naar de betreffende hoofdstukken.
Zie de inhoudsopgave op pagina 15.

Bevragen ‘in hoeverre we zelf de wortels van onze gevangenschap vormen’^{voorwoord} is een invalshoek om de grondvraag van deze bundel ‘Is er ruimte in de gevestigde orde?’ af te tasten. Om iets te zeggen over hoe we ons verhouden met de complexe systemen die we nota bene zelf bedenken. Over hoe we de wereld vormgeven en hoe we er in leven. Doorzien we de dominante systemen waarop we de samenleving baseren? Het is hilarisch om te signaleren hoe het ons lukt om in de zelfbedachte organisatiesystemen verstrikt te raken¹. Hoe iedereen naarstig probeert om iets² te bereiken. Niemand zit stil. Is er ruimte om vragen te stellen³ over de regels en systemen die we niet aflatend in het leven roepen? Om ons erover te verwonderen? Ruimte om ons bewust te blijven van hoe we de regels leren kennen⁴? En is er een mogelijkheid om onszelf los te weken van een verworven positie, van onze identiteit⁵, al is het voor een moment? En te reflecteren op waar we onszelf aan afmeten⁶?

Onze individuele invloed op de mentale ruimte⁷ is groter dan we denken. Maar nemen we die ruimte? Die onze vrijheid uitmaakt. Een vrijheid⁸ die niet eenvoudig is, want we verlangen naar vrijheid maar willen tegelijkertijd houvast. Het verlangen naar houvast *om* vrij te kunnen zijn maakt onvrij. Het naarstig zoeken naar identiteit maakt iedereen het middelpunt van zijn eigen universum. Met de wereld als een van buiten komend feit waar je aan overgeleverd zou zijn. Binnen die bepalingen proberen we ons geluk⁹ veilig te stellen, afgemeten aan hoe in onze cultuur een zekere plicht om gelukkig te zijn geldt, met bijbehorende beelden en vanuit de onderliggende overtuiging dat je zelf verantwoordelijk bent voor je succesvolle leven.

We zoeken voortdurend naar goedkeuring¹⁰. *Try to keep our cool*¹¹. Al reddend¹² proberen we ons leven voor elkaar te krijgen, tegen de achtergrond van een radeloos bewuste tijd met een wereldwijde keuzeruimte. De overweldigende complexiteit van ‘hoe we de wereld organiseren’ brengt ons regelmatig in verlegenheid¹³. En al pogen we onze emoties buiten de professionele arena te houden, er gaat geen dag voorbij dat we ons moeten verhouden met onze eigen intensiteit of die van een ander. Mensen zijn elkaars emotionele omgeving¹⁴.

Als we op conventionele wijze kijken naar de complexe systemen, organisatie, management, bestuur, als iets buiten ons, als een gegeven, lijkt er weinig ruimte. Maar als we in herinnering nemen dat wij het zelf zijn die organiseren, en dat een organisatie een vehikel is¹⁵ om iets te bereiken, en geen doel op zich, verliezen we misschien minder snel het zicht op waar we mee bezig zijn. Dan is het niet nodig om de verhouding van individu en systeem als een tegenstelling te ervaren en terecht te komen in de ‘ik ben klein en zij zijn groot’ constellatie. Dan kunnen we met andere ogen blijven kijken naar hoe we onze samenleving organiseren. En als we organiseren kunnen zien als handelen op de grens¹⁶ van het bepaalde en onbepaalde ontstaat misschien ruimte om de solide voorstellingen waarmee we de gevestigde orde in stand houden te kunnen bevragen.

Sogyal Rinpoche in een life teaching medio 2005

‘Humor is seeing space where there is none’

Want waarom zouden we meewerken aan competentisering?¹⁷ En is het dominante systeem van geld¹⁸ en bezit, waarin we alles verdisconteren, niet een van de grootste redenen dat we ons gevangen houden? Waarom is het zo moeilijk ons te onttrekken aan de ‘what’s in it for me’ interface van deze tijd? Om de gestage *burnout* van (human) resources onder ogen te zien. We zien wel dat dit speelt. Maar we weten niet goed waar we beginnen moeten, omdat we denken dat het buiten ons om gebeurt. Dat we eerst moeten weten wat de voorwaarden zijn waaronder we iets kunnen doen voordat we iets kunnen doen. Wie houden we verantwoordelijk¹⁹?

Is een systeem, een organisatie, zichtbaar? Wij zelf belichamen, corporeren de systemen en organisaties en hebben dus de keuze ons niet te laten incorporeren²⁰. Want waar draag je aan bij als je bij wilt dragen? Dit alles vraagt om de taal van organisatie¹⁷ nader te belichten en van de onderliggende ideologieën bewust te blijven. Organiseren houdt een doorgaand converseren²¹ in, een doorlopend netwerken²² en ontmoeten²³. Precies daar ligt de *grassroots* mogelijkheid voor ruimte in de gevestigde orde; in wat we *in conversatie brengen*. Dit vraagt bewust te zijn van de intentie waarmee we spreken en met welke drijfveren.

Het is tijd om een andere houding te laten doorsijpelen en doorwerken²⁴ in de complexe en schijnbaar eigenmachtige systemen, die zo vaststaand lijken.

We kunnen ergens beginnen en demonsteren²⁵, opzettelijk en onopzettelijk, hoe je het ook zou kunnen zien. Zij het stamelend en zoekend naar woorden. Onverstoorbaar daarlatende dat alles wat een ander beeld geeft makkelijk in het grote organiseren wordt geïncorporeerd. En dat wat verschil beoogt, wordt weggewoven als niet ter zake doende. Het vraagt doorzien wat de dominante perceptie is. Hoe er wordt waargenomen²⁶. Wat er wordt ingesloten en wat wordt buitengesloten.

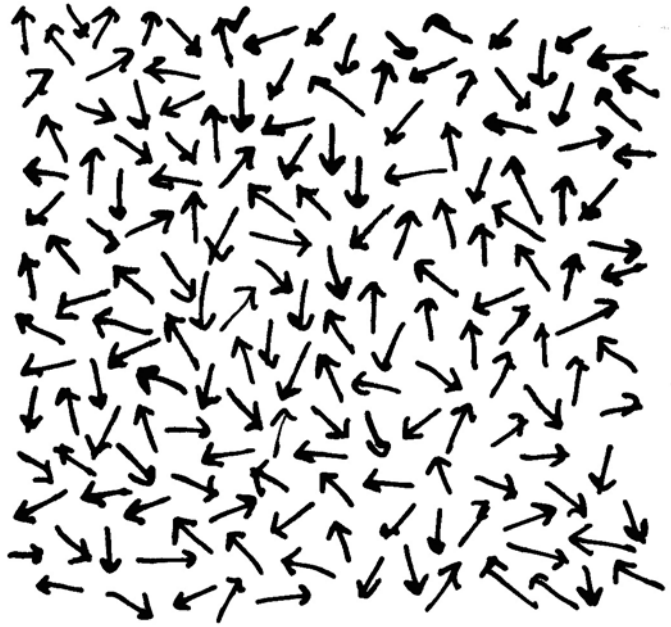
En ja, het lijkt zoveel kwetsbaarder dan de papieren plannen waar we onze wereld in definiëren. De kloppende, dichtgetimmerde verhalen waar we toevlucht toe nemen. Het is wereldvreemd²⁷ volgens het dominante perspectief van een rationele doel-middelmentaliteit. Met een rationele doel-middelmentaliteit is niks mis, het is alleen *een* van de perspectieven en niet *het*. Een met regels bezette geest heeft geen ruimte voor ongewisheid. Vooringenomen zijn maakt blind voor wat zich aandient. Toegeven dat we niet alles onder controle kunnen hebben maakt dat we door de complexiteit van organisatie heen kunnen kijken, er de betrekkelijkheid van kunnen inzien, er de eenvoud in kunnen ontdekken. Beseffen dat we niet alles kunnen bevatten houdt ontvankelijk voor wat er speelt. Maakt dat we kunnen blijven zien waar het in wezen om gaat, wat een bijdrage zou kunnen zijn.

Zo'n houding biedt toegang tot een beweeglijk spel, tot het openhouden van de conversatie^{nawoord}, tot speelruimte²⁸, *transition space*, tot ruimte in de gevestigde orde. Ruimte om zicht te houden op de staat van geest waarmee we de samenleving vormgeven. Zodat we realiseren wat we realiseren. Wat het vraagt is (zelf)reflectie²⁹. Doorlopend. Wat het geeft is relativerend vermogen³⁰.

Noten

0		gevestigde orde	17
1		systeemverstrikking	19
2		iedereen probeert iets	26
3		dear world	29
4		de regels leren kennen	33
5		free id zone	37
6		waar meten we ons aan af?	40
7		mentale ruimte	47
8		vrijheid	51
9		geluk	53
10		goedkeuring	56
11		keep our cool	58
12		redderen	62
13		in verlegenheid zijn	64
14		mensen zijn elkaars emotionele omgeving	67
15		organiseren is een vehikel	80
16		handelen op de grens	83
17		competentiseren	90
18		geld	94
19		responsabel	98
20		(in)corporeren	101
21		converseren	106
22		netwerken	110
23		ontmoeten	114
24		doorwerken	118
25		demonstreren	125
26		waarnemen	129
27		wereldvreemd	131
28		speelruimte	136
29		(zelf)reflectie	138
30		relativeren	142

Gevestigde orde, schets, 2001



0 | gevestigde orde

Waar vindt het *vestigen* van *orde* plaats? – Beter zou ik kunnen vragen, waar niet?

Gevestigde orde heeft vorm in regels, afspraken, beleid, bestuur, cultuur, organisaties, instellingen, kortom alles wat ons op de een of andere wijze een kader geeft en bepaalt, alles wat ons leven vormgeeft, en in zeker opzicht zin. Op kleine en op grote schaal. Op kleine schaal de ‘gevestigde orde’ van een individu, zijn of haar gedrag, normen, waarden, overtuigingen, geloof, visie, missie. Op grote schaal hoe we een samenleving vormen, organiseren en hoe dat in verschillende culturen plaatsvindt. De gevestigde orde die ik in dit essay bedoel is niet *out there*. Het is niet het establishment¹. Wij zijn het zelf en het is hier en nu. Gevestigde orde is taal, de gesproken of ongesproken regels en de afspraken en communicatie over die regels en afspraken. Hoewel we geneigd zijn aan te nemen dat gevestigde orde vaststaat en iets is om je tegenover te stellen – waarmee het precies de plaats krijgt die we bevechten – blijkt het in het dagdagelijkse een doorgaande onderhandeling te zijn. In die onderhandeling, in het blijven bevragen van het schijnbaar vaststaande, schuilt mogelijk ruimte.

¹ Gevestigde orde ofwel establishment volgens wikipedia (april 2013): ‘Onder establishment wordt over het algemeen verstaan: de gevestigde orde; de groep van personen die het geheel van institutionele, politieke, culturele, juridische en economische hefbomen in handen heeft, en deze macht uiteraard ook wenst te bestendigen (...) De term kreeg sinds de jaren 50 van de twintigste eeuw, onder invloed van o.a. filosoof Herbert Marcuse, een uitgesproken pejoratieve betekenis, en werd een sleutelbegrip in de maatschappijkritiek van de naoorlogse Europese linkerkant (...) Anti-establishment-attitudes zijn nochtans zeer oud, men vindt ze al terug bij de Griekse cynici zoals Diogenes van Sinope en Socrates (...) Sinds de jaren 60 van de twintigste eeuw worden kunstenaars geacht om zich kritisch op te stellen tegenover het establishment, waardoor ze tegelijk opnieuw een cultureel establishment vormen.’



Dry jumping frog, 1998

1 | systeemverstriking

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 systeemverstriking. Systeemverstriking 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 systeemverstriking. Maar het moment dat we van die *systeemverstriking* 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. Competentiseren)

* 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.

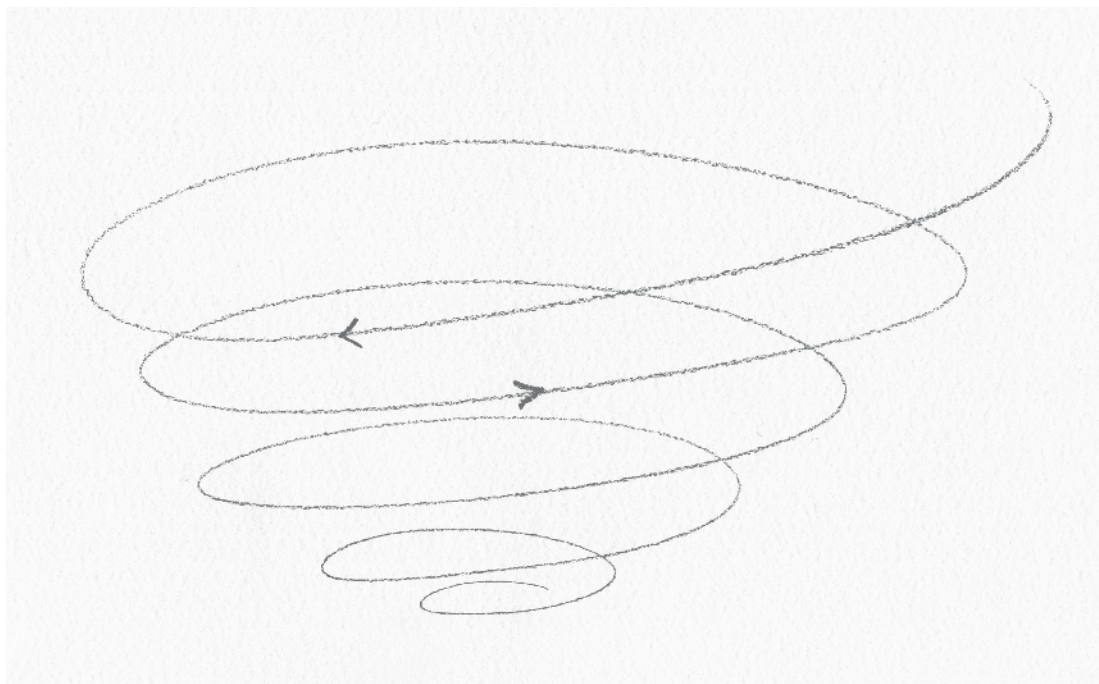
Je zou het zo kunnen zien dat wij mensen de samenleving vormen en dat we ons vervolgens met die vorm verhouden. Dat we gaandeweg dat creatieproces denken dat die zelf gesmede vorm werkelijk is, solide, onafhankelijk, permanent. We identificeren ons met de vorm alsof deze zelfstandig is. Terwijl hij in 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 'interactionele' 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