

de aggregatiemens

een nieuw afwegingskader voor samenwerking en groepsgedrag

ofwel, het *groepsbrein* onder het ontleedmes

Peter Schuttevaar



Vitha
2012
versie 1.03 (1 – 11 - 2014)

ISBN 978-94-021255-5-9

Uitgeverij Vitha
tel: +31 183 665 722
info@vitha.nl
www.vitha.nl

Omslagontwerp: Bert Vrieling

© 2012 Peter Schuttevaar. Alle rechten voorbehouden. Ongeautoriseerde vermenigvuldiging is niet toegestaan. Wie uit deze uitgave wil citeren of delen van de tekst wil hergebruiken, dient dat onder een duidelijk herkenbare bronvermelding te doen.

Dankwoord

Dit werk is mede tot stand gekomen door de ondersteuning en inbreng van Peter van Hoesel, Hans van den Oord, Reyer Brons, Hans Burgmans, Theo Reijs, Rix Hof, Willem Zandbergen, Rob Janssen Duyghuysen, Marcel Schonewille, Gjalt Prins, Koen Krikke. Jacqueline Wetzels van het ministerie van BZK heeft met haar scherpe inhoudelijke commentaar een belangrijke laatste kwaliteitsimpuls aan de tekst gegeven. Mijn speciale dank gaat naar mijn levenspartner, Henriette Prins, die met haar geduld en begrip een belangrijke steun is geweest.

Inhoud

1	inleiding en motivatie van de schrijver.....	6
1.1	doel en doelgroep.....	7
1.2	leeswijzer.....	8
2	het individu.....	9
2.1	denken en doen in vogelvlucht.....	10
2.1.1	drijfveren en emoties in cognitieve wetenschap.....	13
2.2	begrijpen.....	14
2.2.1	het bijzondere van concepten.....	17
2.2.2	begrijpen als iteratief proces.....	18
2.2.3	begrijpen tussen schizoïde en autistisch.....	19
2.3	bedoelen.....	20
2.3.1	voorkeurstijlen.....	21
2.3.2	depressieve en manische bedoelingen.....	26
2.4	indrukken vormen.....	29
2.4.1	afwijkende indrukvorming.....	32
2.5	doen.....	33
2.6	samenhang tussen denken en doen.....	35
2.6.1	indrukvorming tussen rigiditeit en dissociatie.....	36
2.7	volgorde van doen.....	37
2.8	samenvatting hoofdstuk 2.....	43
3	de groep.....	44
3.1	definitie en model van een groep.....	44
3.2	kennisvorming.....	49
3.3	methodevorming.....	52
3.3.1	evenwicht tussen kennisdomeinen.....	52
3.3.2	depressieve en manische methodevorming.....	55
3.4	overtuigd raken.....	56
3.5	'doen' van een groep.....	58
3.5.1	samenwerkingsstrategieën.....	59
3.5.2	verdelen van aandacht door groepen.....	62
3.6	koppeling tussen denken en doen.....	63
3.7	verloop en fasering van samenwerking.....	64
3.7.1	het standaardverloop, nader bekeken.....	68
3.8	samenvatting hoofdstuk 3.....	74

4 naar een praktische toepassing.....	75
4.1 werkingsprincipes als schuifknoppen.....	76
4.2 evenwicht in verloop en methodevorming.....	80
4.2.1 met welke fase te beginnen?.....	84
4.2.2 het verlaten van evenwicht.....	85
4.2.3 voorbereiding van gebruik EVM-instrument.....	87
4.2.4 compenseren.....	89
4.3 evenwichtige kennisvorming.....	91
4.3.1 instrument A: systematiseren.....	93
4.3.2 diagnose.....	96
4.3.3 instrument B: versnellen van kennisvorming.....	97
4.4 evenwichtige overtuigingen.....	99
4.4.1 aansturingsbehoefte en aansturingsmix.....	101
4.5 pianistiek en de vier werkingsprincipes.....	104
4.6 overkoepelend systeemmodel aggregatiemens.....	108

1 inleiding en motivatie van de schrijver

In dit boek beschrijf ik een manier van samenwerken die de schaalgrootte van een enkele afdeling overstijgt. *Multi* is het sleutelwoord: multicultureel, multifunctioneel, multidisciplinair en multisectoraal. Samenwerking over teams en organisaties heen! Een steeds dikkere rode draad van samenwerken liep er door al mijn projecten en interimklussen. Zo dik, dat het op een gegeven moment de hoofdmoot van mijn werk werd. Ik was er eindeloos door geïntrigeerd, maar ook getroebleerd. Ik had er ongemerkt mijn vak van gemaakt!

Op een buurtbijeenkomst, die ik eens voor een gemeente belegde, kwamen diverse aanwezige partijen uit loopgraven die ze al jaren betrokken. Een prille basis voor een toekomstige samenwerking was gelegd. Toch vonden enkele ambtenaren bij die gemeente dat er maar weinig (concreets) uit de bijeenkomst was gekomen. Niet iedereen was dus tevreden. En enkele bestuurders vonden dat ze toch nog eerst even buiten de betrokkenheid van de stakeholders om, inhoudelijk over de uitgangspunten van de samenwerking moesten discussiëren. Niet iedereen herkende dus wat er op die bijeenkomst bereikt was of zag er de waarde van.

Dit soort van onwetendheid vervulde mij met zorg. Interventies in samenwerking leken lukraak gekozen. Men belegde brainstormsessies waar de deelnemers zich allang aan een voorkeursoplossing wilden binden en men drong aan op een commitment waar de deelnemers zich nog vrijblijvend aan het oriënteren waren. En waar een interventie precies goed werd geplaatst, werd dat door de omstanders vreemd genoeg niet herkend. Rondom samenwerking is er kennelijk zoveel kaf onder het koren dat men het koren zelf niet meer herkent.

Als belangrijkste oorzaak hiervoor zag ik de eenzijdigheid van gebruikte interventietechnieken die zich vrijwel altijd op slechts een enkel aspect van samenwerking betrokken. Een samenwerkingsprobleem kent echter altijd vele aspecten die men niet los van elkaar kan behandelen. Er is daarom een meer integraal en breed inzetbaar afwegingskader nodig. Zo'n kader wordt niet door bestaande theorieën over groepsgedrag geboden. Bestaande theorieën hebben ofwel een te kleine schaalgrootte van de groep voor ogen, ofwel een te grote. Op de kleine schaalgrootte wordt het groepsgedrag met psychologische concepten verklaard. Op de grote schaalgrootte juist vanuit sociologische concepten. De schaalgrootte van de eerder genoemde (multi) samenwerking zit daar tussen in. De psychologie van het individu en de sociologie van samenlevingen bieden daarvoor geen bruikbaar afwegingskader.

Dus begaf ik mij op weg om zelf een dergelijk integraal afwegingskader te ontwikkelen. Een kader waarmee men de juiste interventies kan selecteren. Een afwegingskader ook waarmee van tevoren beoordeeld kan worden of een oplossing die in de ene context werkte, ook in een andere context zal werken. Dit boek beschrijft dat kader.

Het onderzoek naar een dergelijk kader startte in 2006, met de eerste schrijfsels en modellen. Na een lange zoektocht, waarin ik uit menig doodlopende straat te-

rugkeerde, kwam ik tenslotte tot de overtuiging dat succes alleen te behalen was door eerst zo'n afwegingskader voor een menselijk individu te maken. Daarmee kan men op een zinvolle en evenwichtige manier in het gedrag van een individu ingrijpen; of kan men in ieder geval per specifiek individu beoordelen of een interventie wel of niet zal werken. Door zo'n individueel afwegingskader vervolgens te vertalen naar een groep, zouden dan de verschillen tussen individu en groep zichtbaar worden. Men zou dan kunnen zien in welke gevallen, en om welke redenen, men een groep anders moet benaderen dan een individu.

Synapsen zijn een soort mini-stekkers die de zenuwbanen van het menselijk brein aan elkaar koppelen. Deze synapsen kan men niet zomaar ompluggen. Men kan met andere woorden niet even in 'iemand's hoofd' sleutelen en de bedrading omleiden. De synapsen van een *groepsbrein* bevinden zich echter deels tussen mensen in. Ze liggen daarmee min of meer open en zijn beter beïnvloedbaar. Wat open ligt kan men immers omleiden of anders met elkaar verbinden en het heeft dus zin om de bedrading van het groepsbrein te beschrijven! Deze overwegingen hebben na veel onderzoek en denkwerk uiteindelijk tot het afwegingskader van de *aggregatiemens* geleid.

Door Vincke¹ wordt al de term *sociaal aggregaat* gebruikt om een soort groep aan te duiden waarvan de leden interactie met elkaar hebben zonder gezamenlijk doel. In dit boek krijgt de term 'aggregatie' een meer natuurkundige betekenis. Gasmoleculen die tot een vloeistof condenseren komen in een andere 'aggregatietoestand'. Op een vergelijkbare manier komen ook individuen in een andere aggregatietoestand door groepen te vormen. Zo ontstond de titel 'de aggregatiemens'. Deze natuurkundige metafoor doet voor het mensgerichte onderwerp "samenwerken" mogelijk een beetje technisch aan, en wellicht ligt er een mooiere en meer elegante metafoor in het verschiet, maar als werktitel voor mijn onderzoek vond ik hem goed passen.

1.1 doel en doelgroep

Ik pas het afwegingskader van de aggregatiemens zelf in de praktijk toe en ik ben van de kracht en de mogelijkheden overtuigd geraakt. Voor mijzelf blijkt het een zeer rijke bron van inzicht in samenwerkingsvraagstukken en biedt het steeds weer een doorslaggevende sleutel tot het oplossen van complexe samenwerkingsproblemen. Ik wil nu de stap zetten naar een beoordeling en toetsing door anderen. De bedoeling van dit boek is dan ook, het afwegingskader van de aggregatiemens aan een doelgroep van praktische en theoretische deskundigen voor te leggen, en hen uit te nodigen, dit tegen een kritisch licht te houden, het op bruikbaarheid te toetsen, en waar mogelijk aan te vullen.

Dit boek is specifiek bedoeld voor bestuurders en deskundigen op het vlak van het (openbaar) bestuur. Elke professional, die meer dan gemiddelde invloed op het gedrag van anderen uitoefent, kan er baat bij hebben. Denk daarbij aan managers, leidinggevendenden, subsidieverstrekkers, beleidsontwikkelaars en groepsbegeleiders.

1 Vincke, J. (2007): Sociologie. Een klassieke en hedendaagse benadering, Academia Press.

In de loop van 2011 is er een samenwerking met het ministerie van Binnenlandse gestart in het toetsen van de praktische toepasbaarheid van de aggregatiemens. Om die reden is dit boek in het bijzonder gericht op diegenen die zich met gemeentelijke samenwerking en met het inrichten van samenwerkingsverbanden tussen gemeenten bezig houden. Zo'n intergemeentelijke samenwerking wordt ook bij uitstek als een voorbeeld van de eerder genoemde 'multi-samenwerking' gezien, en aanvullingen en kanttekeningen vanuit dat praktische domein worden daarom als zeer waardevol gezien.

1.2 leeswijzer

De hoofdstukken twee en drie vormen de inhoudelijke kern van dit boek, waarbij hoofdstuk twee het individu behandelt en hoofdstuk drie de groep.

In hoofdstuk twee stel ik na enkele filosofische verkenningen een model voor individueel gedrag voor. In datzelfde hoofdstuk analyseer ik dat model in meer diepte en stel ik vier werkingsprincipes voor die bepalend zijn voor het functioneren van individuele mensen als u en ik.

In hoofdstuk drie wordt dat individuele model in combinatie met de bijbehorende werkingsprincipes vertaald naar een groep. Dat derde deel geeft dus het beoogde afwegingskader van de aggregatiemens voor (samenwerking in en tussen) groepen.

In hoofdstuk vier wordt naar een toepassing van de aggregatiemens toegewerkt. Daartoe worden verschillende instrumenten geïntroduceerd waarmee men groeps-gedrag overeenkomstig de werkingsprincipes van de aggregatiemens kan beïnvloeden. Deze concrete instrumenten gebruik ik voor het merendeel al in mijn dagelijkse praktijk. Er is dus al ervaring mee opgedaan. Desalniettemin dienen deze instrumenten eerder ter inspiratie en als voorbeeld dan als een definitieve en volledige set instrumenten. Ik verwacht dat er verschillende instrumenten ontwikkeld zullen worden voor verschillende toepassingen van de aggregatiemens en ik zou het daarom betreuren als de beperkingen van de getoonde instrumenten als een beperking van de mogelijkheden van de aggregatiemens worden opgevat.

In het bijzonder wil ik daarbij op de afsluitende paragraaf van hoofdstuk vier wijzen, waarin ik verder vooruit kijk en een handreiking geef voor de doorontwikkeling van de aggregatiemens. Ik doe dat door een systeemmodel voor de aggregatiemens te introduceren waaruit blijkt dat men 'de samenleving' als een derde, nog te beschrijven, aggregatieniveau van de aggregatiemens kan zien, naast 'individu' en 'groep'.

Ik wens u veel plezier bij het lezen!

Maart 2012 -- Peter Schuttevaar

2 het individu

Een filosoof legt zich nooit bij vluchtige en vaak verwarrende waarnemingen neer. Hij zoekt naar logische en meer stabiele principes die daarachter schuil gaan. Newton legde zich niet neer bij de willekeur der natuur en beschreef de principes van zwaartekracht en valversnelling². Plato probeerde achter de vele goede werken die mensen kunnen doen het universele principe van 'de deugd' te ontwaren³. Dit boek ontleent inspiratie aan de prestaties van deze grote filosofen. Het pretendeert vaste principes te ontwaren achter een wereld vol ogenschijnlijke onrust, verandering en dynamiek. Het beoogt methodiek en systematiek aan te brengen waar in eerste instantie slechts willekeur en een veelvoud van meningen leek te bestaan.

Groepsgedrag van mensen is een zeer weerbarstig onderwerp voor wetenschappelijk onderzoek. Des te meer als het de bedoeling is om dat groepsgedrag te beïnvloeden. Het is een zeer breed onderwerp waarover vele tegenstrijdige waarnemingen worden gedaan en waarover evenzovele met elkaar botsende meningen lijken te bestaan als dat er professionals zijn die zich er mee bezig houden. Als de filosofie ook bij zo'n lastig onderwerp zijn systematiserende belofte kan waarmaken, dan is dat zeker de moeite van het proberen waard.

filosofische verdieping: voorbeelden van filosofische concepten

Plato laat Socrates als een vroedvrouw optreden die de geboorte van "kennis" begeleid. Plato redeneert dat al het kennen eigenlijk een *herkennen* is⁴. De kennis zat al in ons, we moesten het alleen maar uit de diepten van onze geest ophalen. In andere werken beschrijft Plato zijn wereld der "ideeën". Plato gaat ervanuit, dat achter de waargenomen verschijnselen een logischer wereld schuilt. De ideeën, die al in onze geest aanwezig zijn, brengen ons als het ware dichterbij die logische wereld die zich achter de verschijnselen verstopt. De ontdekking van de structuur van een atoom kan als zo'n Platonisch idee beschouwd worden. Uit de zuivere waarneming van de werkelijkheid om ons heen alleen zouden wij immers nooit het bestaan van atomen hebben afgeleid, noch hun structuur hebben kunnen modelleren. Pas door het inschakelen van de menselijke geest, die achter al die waarnemingen een andere, meer logische wereld vermoedt, wordt deze achterliggende werkelijkheid ontbloot.

Een bijzonder filosofisch concept wordt gegeven door Isaac Newton, namelijk dat een voorwerp altijd zal proberen om in zijn beweging te volharden⁵. Alleen door inwerking van invloeden van buiten verandert die beweging. Een door de lucht vliegende steen wordt bijvoorbeeld afgeremd door inwerking van botsende luchtmoleculen en zal op de aarde terugvallen door de inwerking van de zwaartekracht. Uit zichzelf zou die steen echter helemaal niet afremmen of ter aarde vallen. Newton leidt dit principe niet recht-

2 I. Newton. 1687: Philosophiae Naturalis Principia Mathematica

3 Plato, 380 B.C.: Protagoras

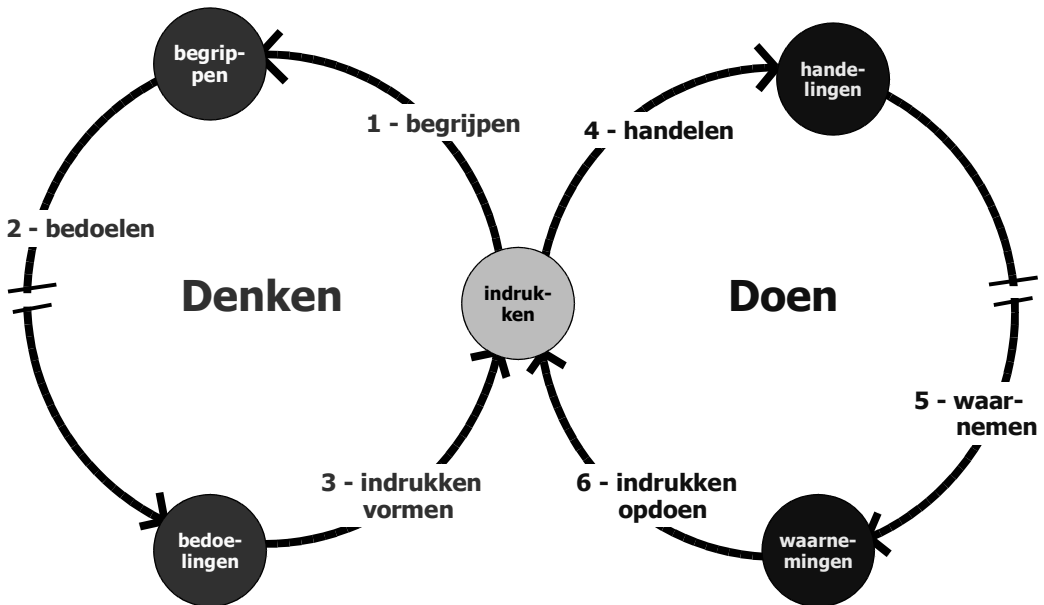
4 Plato, 360 B.C.: Theaitetos

5 I. Newton, 1687: Philosophiae Naturalis Principia Mathematica

streeks af uit de waarneming maar hij maakt een vergelijking tussen vele verschillende waarnemingen. Waarnemingen laten immers eerder zien dat elk voorwerp vroeg of laat tot stilstand komt dan dat het in zijn beweging volhardt. Het concept van Newton lijkt dus in eerste instantie strijdig met waarnemingen. Juist door te speculeren over wat er achter al die verwarrende waarnemingen schuil gaat, komt Newton tot een eenvoudig concept dat een meer eenduidige werkelijkheid beschrijft.

2.1 denken en doen in vogelvlucht.

De aggregatiemens is gebaseerd op de veronderstelling dat de mens in verschillende toestanden kan verkeren. Zijn groepstoestand is een andere dan zijn individuele toestand. Een beschrijving van het individu staat dicht bij de belevingswereld van de individuele lezer en het onderstaand model wordt daarom als een logisch vertrekpunt voor een uitleg over de aggregatiemens gezien. In het model zijn enkele moderne inzichten in de werking van de menselijke psyche gebruikt om gedragskenmerken te *analyseren* en vervolgens te *speculeren* over de wijze waarop deze inzichten gemodelleerd kunnen worden.



Figuur 1: Aggregatiemens Als Individu (AAI-model)

Gedetailleerde uitleg bij dit model wordt in de loop van dit hoofdstuk gegeven. In deze paragraaf wordt volstaan met het op hoofdlijnen schetsen van de eigenschappen van het model. Daarbij wordt de personage 'Harry' geïntroduceerd die, als personificatie van het menselijk individu, de uitleg iets soepeler zal laten verlopen.

De **denkende** Harry vormt zich begrippen uit de indrukken die hij heeft opgedaan of die hij zich heeft gevormd. Deze begrippen worden op een geordende manier in zijn geheugen bewaard. De begrippen die Harry zich zo heeft gevormd, vormen het basismateriaal op basis waarvan zijn bedoelingen tot stand komen. Zijn denkcyclus wordt daarna afgesloten doordat zijn bedoelingen weer worden omgevormd tot indrukken. Merk alvast op, dat Harry volgens dit model alleen indrukken uit zijn geheugen op kan halen door zich bedoelingen (ook wel: intenties) te vormen. Het model beschrijft het **doen** en laten van Harry in de vorm van een *sensomotorisch systeem* dat indrukken opdoet om deze om te zetten naar handelingen. Zijn motorische handelingen worden door de hem omringende werkelijkheid vertaald naar zintuiglijke waarnemingen, die op hun beurt weer zorgen voor indrukken die de basis (kunnen) zijn van een volgend handelen.

In het model zijn de stappen 2 en 5 (bedoelen en waarnemen) voorzien van symbolen die een vertraging inhouden. Zo kan een begrip als een 'driehoek' pas vele dagen na zijn ontstaan tot een 'getekende driehoek' op een stuk papier leiden. En zo kan een handeling als het uitdelen van een tik aan een medescholier pas de volgende dag tot een ruzie op het schoolplein leiden. Dergelijke, in sommige gevallen langdurige vertragingen komen bij de overige stappen niet voor.

verdieping: onderbouwing van het AAI-model

Het model is tot stand gekomen door enkele menselijke gedragskenmerken te *analyseren* en vervolgens te *speculeren* over de betekenis van deze analyse en over de wijze waarop een gemaakt onderscheid gemodelleerd kan worden:

verschijnsel A: Soms leidt denken tot doen en soms niet (en vice versa).

analyse: Beiden kunnen dus onafhankelijk van elkaar functioneren terwijl er wel een subtiele interactie tussen beide bestaat die toestaat dat ze elkaar beïnvloeden. Dat denken en doen onafhankelijk van elkaar werken, betekent dat beide processen ook moeten kunnen werken zonder elkaar te onderbreken of op elkaars input te wachten.

speculatie: Een dergelijke vorm van onafhankelijkheid tussen denken en doen is alleen mogelijk als beide in een gezamenlijk punt samenkomen waar wederzijdse beïnvloeding mogelijk is (=koppelpunt dat ook kan ontkoppelen). Indien er van meerdere koppelvlakken sprake zou zijn, dan dienen deze tegelijkertijd ontkoppeld te kunnen worden om in de waargenomen onafhankelijkheid tussen denken en doen te kunnen voorzien. En bij een zodanig gecoördineerd samenwerken kan men evenzogoed van één koppelpunt spreken. Er lijkt slechts één logische plek te bestaan waar een dergelijk koppelvlak kan ontstaan, namelijk daar waar zich de "indrukken" bevinden (die het individu opdoet en die hij zich vormt).

verschijnsel B: een begrippenapparaat dat noodzakelijkerwijs beperkt is, lijkt tot een vrijwel onbeperkt aantal bedoelingen aanleiding te geven.

analyse: Bedoelingen komen tot stand door begrippen uit het bestaande begrippenap-

paraat vrij met elkaar te combineren. Zoals ook een beperkt aantal schaakstukken een vrijwel onbeperkt aantal schaakpartijen mogelijk maakt. Hoe rijker het begrippenapparaat, hoe verfijnder en gevarieerder de bedoelingen, zoals ook een schaakspel meer dan alleen pionnen nodig heeft om verfijnde spelsituaties mogelijk te maken. Deze wisselwerking tussen rijkdom van begrippen en variatie in bedoelingen rechtvaardigt een fundamenteel onderscheid te maken tussen begrijpen en bedoelen.

speculatie: Er is een autonoom proces werkzaam dat begrippen omvormt tot bedoelingen en bedoelingen kunnen zo worden opgevat als combinaties van begrippen.

verschijnsel C: Niet alle indrukken die het individu opdoet leiden tot een langdurig onthouden (= begrijpen).

analyse: Iemand kan de indruk opgedaan hebben dat zijn tennisleraar vrouwelijke leerlingen lastig valt en betast, maar dat de volgende dag al weer volledig zijn vergeten. In zo'n geval heeft die indruk niet tot begripsvorming geleid.

speculatie: Er is kennelijk een autonoom proces werkzaam dat begrippen afleidt uit indrukken en dat onderscheidt maakt tussen indrukken die wel en die niet tot begripsvorming aanleiding geven (onafhankelijk van hoe lang een indruk stand houdt).

verschijnsel D: Een individu kan een waarneming doen zonder dat die waarneming een indruk achter laat.

analyse: Een waarneming is niet hetzelfde als een indruk. Een waarneming bestaat slechts zolang het waargenomene zich aan onze zintuigen voordoet. Een indruk is minder vluchtig en geeft op die manier meer tijd aan de begripsvorming. Dat een onderscheid tussen waarneming en indruk gerechtvaardigd is blijkt er bijvoorbeeld uit dat iemand zijn buurman kan waarnemen zonder dat de jas van die buurman enige indruk achterlaat. Bij het later herinneren van de langslopende buurman wordt zijn jas dan niet herinnerd en kan hij in de herinnering met een willekeurige jas worden aangekleed. Het is om die reden nodig om een onderscheid te maken tussen waarnemen en het opdoen van indrukken.

speculatie: Er is een proces werkzaam, dat er voor zorgt dat een mens indrukken opdoet uit waarnemingen en dat bepaald hoe sterk de indruk is die een bepaalde waarneming achter laat. Het senso-motorische systeem van de mens maakt zo uit de vloed aan waarnemingen al een voorselectie van indrukken en kent ook al een gewicht aan die indrukken toe.

verschijnsel E: Niet alle indrukken leiden tot actie.

analyse: Het is mogelijk om volledig passief te blijven onder een veelheid van indrukken of om actief te worden bij afwezigheid van indrukken. Er dient daarom een fundamenteel onderscheid gemaakt te worden tussen indrukken en handelingen.

speculatie: Er is een autonoom proces werkzaam, dat tot handelen aanzet, op basis van indrukken (die wij ons vormen, of die wij via waarneming hebben opgedaan)

Indien deze analyses met bijbehorende speculaties worden samengevoegd in een illustratie, dan ontstaat het AAI-model van figuur 1.