

Ontsnappen uit de ruimte

Spelt, Kees

Publication date:
2012

[Link to publication](#)

Citation for published version (APA):
Spelt, C. (2012). Ontsnappen uit de ruimte: Over tijd, instantie en volgorde Tilburg: Spelt

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright, please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.



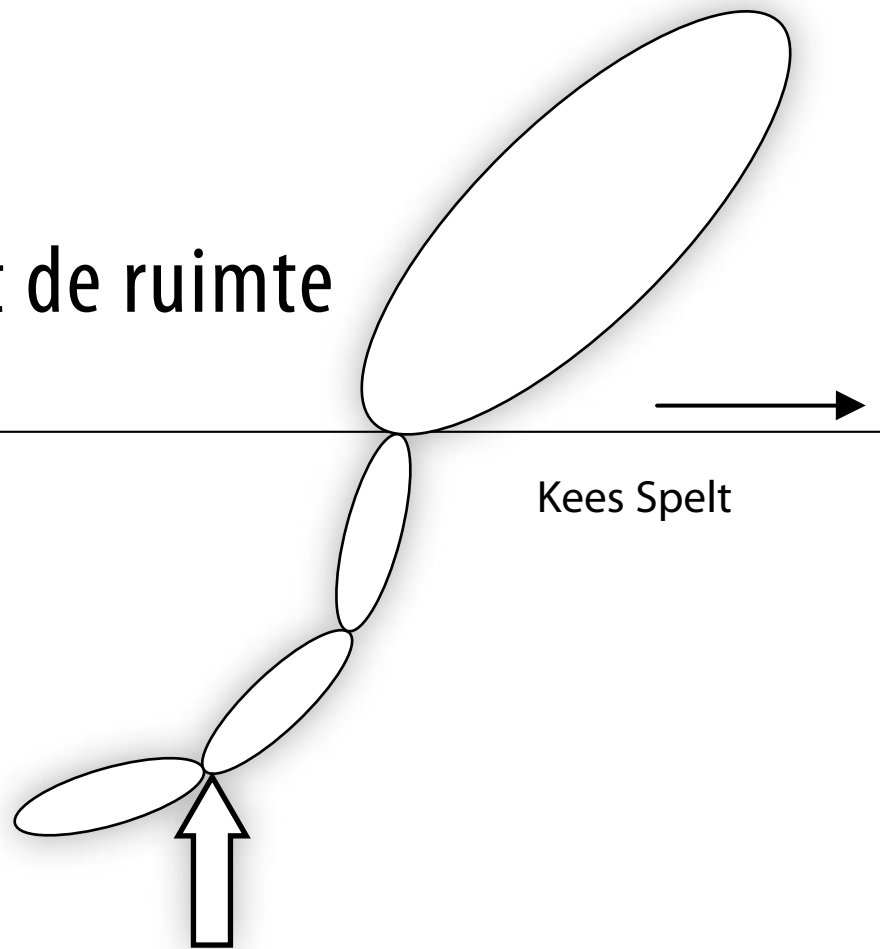
Ontsnappen uit de ruimte

over tijd, instantie en volgorde

Kees Spelt

Ontsnappen uit de ruimte

over tijd, instantie en volgorde



ONTSNAPPEN UIT DE RUIJITE
over tijd, instantie en volgorde

Kees Spelt

Proefschrift met Engelse samenvatting
Universiteit van Tilburg, 2012

Uitgever
Kees Spelt

Boekontwerp en -opmaak
Tekeningen naar Spelt
SAGOR – grafische producties, Beek

Omslagillustratie
Kees Spelt, Tilburg

Fotograaf omslagillustratie
Rikie Gorissen, Maastricht

Index
Ansfried Scheifes, Utrecht

Drukwerk
Drukkerij Gijseberg, Maasmechelen (B)

©2012 Kees Spelt

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Ter herinnering aan

m'n vader, die zei: 'Dat is theorie, Kees';

m'n moeder, die niet sprak;

m'n zuster, die me de puf gaf deze klus af te maken.

Ontsnappen uit de ruimte

over tijd, instantie en volgorde

Proefschrift ter verkrijging van de graad van doctor aan Tilburg
University op gezag van de rector magnificus, prof. dr. Ph. Eijlander,
in het openbaar te verdedigen ten overstaan van een door het college
voor promoties aangewezen commissie in de aula van de Universiteit
op vrijdag 20 april 2012 om 14.15 uur

door

Cornelis Spelt

geboren op 27 februari 1948 te Maarsseveen

Promotor:

Prof. dr. Arie de Ruijter

Copromotor:

Dr. Ineke Beltman

Promotiecommissie:

Prof. dr. ir. Frans Barends

Prof. dr. Rik Pinxten

Prof. dr. John Rijsman

Prof. dr. Paul Verweel

Dank voor de samenwerking

Veel mensen hebben bewust of onbewust bijgedragen aan het tot stand komen van dit essay. De aanleiding ontstond toen ik eind jaren '80 van de vorige eeuw lessen 'systeemleer' gaf in het nascholingsonderwijs. Jan de Bruin, Rein Blanksma en Theo Abrahamsen gaven me de ruimte om samen met door de praktijk gevormde cursisten in de les te experimenteren met mijn opvattingen over persoonlijk beleefde tijd, waarden en normen.

In gesprek met de historicus Paul Schroöder ontwikkelde ik de eerste noties over de opeenvolging van momenta. Mijn afstudeer-hoogleraar Henk van Dongen † gaf me het vertrouwen, dat ik goed bezig was. Bijzonder veel genoeg heb ik beleefd aan de privé-colleges Thermodynamica van Hedzer van der Kooi van de Technische Universiteit Delft. In dispuut met zijn studenten Peter Molenaar, Wim Blokker, Frank Schaefer heb ik veel geleerd over systemen. Hun aanstekelijke enthousiasme bracht mij er toe ook andere universiteiten bij mijn 'onderneming' te betrekken. Een aantal mensen wezen mij de weg. Via Micha de Winter, Marion de Rooij † en Jan Kooistra kwam ik terecht bij Gerard de Zeeuw en Martha Vahl van de Universiteit van Amsterdam. De twee gaven me meer dan ruimte alleen. Dat resulteerde in 2001 in een eerste optreden op een wetenschappelijk podium en mijn eerste publicatie in 2007. Ondertussen was ook het contact gelegd met Arie de Ruijter, toen nog hoogleraar Antropologie in Utrecht, die mijn promotor zou worden. Enkele colleges antropologie voedde me in de overtuiging, dat ik voor mijn ideeën over tijd in de goede hoek van de wetenschap was beland.

In een vroeg stadium vroegen vrienden en bekenden mij kopij mee te lezen. De stof was nieuw en nog ruw van opzet. Maar Margriet Jansz, Ad de Vries, Rein Gerritsen, Rijk van der Kooij, Lennart Vriens, Lieuwe Hoiting, Kelly Janssen, Edith Bijleveld, Bas en Guni Kuiper, Lia de Geus en Bob Maas werkten zich door mijn gedachtenspingsels heen. Een enkeling was verwonderd en enthousiast, anderen terughoudend in hun commentaar. Er was nog veel te ontwikkelen.

Heel bijzonder was het enige jaren te gast zijn bij Faculteit Sociale Wetenschappen van de Universiteit van Tilburg. Wietske van Zwol en Jenny Slatman gaven respons op mijn eerste proef teksten. In confrontatie met John Rijsman werd ik nog eens genoodzaakt mijn persoonlijke drijfveren op te diepen. Bedankt John! De trits werd ook de premisse van mijn onderzoek. Onder collega's was het goed toeven. De personeelsuitjes van het Faculteitsbureau zitten nog vers en vrolijk in mijn geheugen.

Het hele onderzoekstraject wist ik mij daadwerkelijk gepromoot door Arie de Ruijter, mijn promotor, inmiddels decaan in Tilburg. Geduldig heeft hij alle versies, groen en rijp, gelezen en van kien, fijnzinnig en raak commentaar voorzien. Het ging ergens over in de debatten met Arie. Bedankt Arie, voor je coaching op maat! Daarnaast bezorgde je me de onmisbare contacten in de universitaire wereld.

Aan de Universiteit van Utrecht waren het Dian-Marie Hosking, Paul Verweel en Axel Bakker die mij hielpen bij het verzorgen van een cursus. De studenten Ruth Soesman, Kristiaan Schuppers, Jitske Haagsma, Nico den Hartog, Melani de Ruijter interpreteerden mijn werk en herschreven een deel. Aan de Vrije Universiteit te Amsterdam waren het Ina Keuper, Lineke Stobbe en Heidi Dahles die me de ruimte gaven voor een werkcollege aan de studenten Marius van Rooy, Joost de Zoete, Irene van der Munnik, Simone Akse, Eelke Kroes, Kim Pul en Kido Koenig. Zij legden de vinger op onduidelijkheden in mijn terminologie. Autonoom beschreven ze hun zienswijzen, waarvan ik heb mogen profiteren. Het debat met studenten maakte mij bewust van het postmoderne moeras waarin ik was beland. Dit leidde tot nieuwe ontwikkelingen in mijn strategie.

Vanuit de bedrijfspraktijk hebben Alewijn Schouten en Nico Dirkzwager mijn teksten onder het vergrootglas van hun managementervaring gelegd. Op de Universiteit kon ik rekenen op het kritische maar collegiale commentaar van Frans Kerstholt, Lou Keune, Taufik, Fred van Raaij en Karel Soudijn. Taufik legde me het verschil uit tussen 'empathie' en 'sympathie' uit. Karel Soudijn leverde indringend commentaar op de inhoud en gaf me waardevolle aanwijzingen voor de redactie van het essay. In de afrondende fase kon ik rekenen op het filosofisch commentaar van Hanneke Willemsen, het engagement van Loes Leicht, het hart onder de riem van Wim van Leussen en de biologische kennis en empathie van Ineke Beltman. Veel te laat werd Ineke ook mijn copromotor. Weken lang hebben wij samen het manuscript gelezen, herlezen en bijgesteld. Via de dialoog met Ineke ben ik vertrouwd geraakt met het debat. Schrijven is één en het mondeling overtuigen van de ander is twee. Dank Ineke, voor je niet aflatende enthousiasme.

Aan het einde van de rit verzorgde Doortje Gorissen met betrokkenheid en vakvrouwschap de figuren en het grafisch ontwerp van dit essay als integraal aspect van wat ik u te vertellen heb. Tenslotte was Claire Hengeveld voor mij terstond beschikbaar voor het corrigeren van de engelse tekst.

Allen hebben aan mij hun tijd geschonken en bijgedragen aan mijn avontuur om te ontsnappen uit de ruimte.

Tilburg, april 2012.

Kees Spelt

Inhoudsopgave

	Woord vooraf	11
1	Probleemstelling	21
1.1	Behoeftte aan permanente vorming	23
1.1.1	Mijn loyaliteit	24
1.1.2	Instabiele situaties en tijd	27
1.1.3	Met overleg te werk gaan	29
1.1.4	Standaardiseren van het denken	33
1.1.5	'Grondstof' en stof	36
1.2	Bedrijven en entrepreneurs	38
1.2.1	'Fijnregeling'	39
1.2.2	Gezamenlijke 'bewapening'	40
1.2.3	Ondergedompeld in logica's en emoties	41
1.2.4	Entrepreneur, organisme en prioriteit	45
1.2.5	Grondstelling	48
1.3	Kritische bedrijfsactiviteit	50
1.3.1	Disciplines	51
1.3.2	Turbulentie, orde en politiek	52
1.3.3	Wat er leeft	55
1.3.4	Concretiseren	58
1.3.5	Het ingewikkelde	61
1.4	Naar een ander format voor tijd	62
1.4.1	Lezers die lijden	63
1.4.2	Andere stijlen	65
1.4.3	Het spel van het omdraaien	67
1.4.4	Van 'dingen' naar 'activiteit'	72
1.4.5	Van 'perspectief' naar 'oriëntatie'	73
1.5	Praktische onderzoeksvraag	80
2	Strategie	83
2.1	Analyse van het complex	83
2.1.1	Primordialiteit	85
2.1.2	Onderwijsmodel	91
2.1.3	Managementvertoog	95
2.1.4	Wetenschappelijk mens	104
2.1.5	Drempelberichten	112

2.2	Aanzet tot een relatieve pragmatiek	113
2.2.1	Praktische logica	114
2.2.2	Synthese	117
2.2.3	Instanties	124
2.2.4	Schuiven	131
2.2.5	Drempelberichten	135
2.3	Parkoersen van entrepreneurs	136
2.3.1	Cyclische tijd	140
2.3.2	Opkomende tijd	148
2.3.3	Verdwijvende tijd	157
2.3.4	Lineaire tijd	167
2.3.5	Drempelberichten	172
2.4	Tactische manoeuvres	173
2.4.1	Confrontaties	175
2.4.2	Warmte- <i>'wetten' /in stilte/</i>	178
2.4.3	Analyse	186
2.4.4	Geschiedenis en ontwikkeling	194
2.4.5	Pragmatiek	198
2.5	Drempelbericht	201
3	Bevindingen	203
3.1	Resultaten	203
3.2	Spin-off voor wetenschappers	204
3.3	Spin-off voor managers	205
3.4	Spin-off voor het nascholingsonderwijs	207
3.5	Drempelbericht	210
4	Samenvatting	211
5	Summary	217
Bijlage 1	"Mooi voor mekaar" methodische ondersteuning dispuut, versie 2005	223
Bijlage 2	Bedrijfssituaties /in persoon/	225
	Geraadpleegde literatuur	259
	Figurenindex	268
	Algemene index	269

Woord vooraf

‘Als het fatsoen ophoudt, gaat het contract werken.’ Dit Nederlandse spreekwoord zegt eigenlijk dat we onze verbintenissen op allerlei niveaus beleven. In deze studie geef ik mijn visie op de emotionele kant, de kwaliteit van de belevenissen van personen in bedrijven, met de bedoeling die beter bespreekbaar te maken. Ik meen dat de betrokkenheid van personen zichtbaar wordt in de beslissingen die men neemt, niet in de oordelen.

Als management-wetenschapper ben ik geïnteresseerd in de vraag hoe personen keuzen maken. Evenals in het stemhokje laat men op het laatste moment de persoonlijke ethiek meespreken. Tot dat innerlijke leven van anderen hebben we geen toegang. Dat accepteren we ook. En daar heeft de empirie, de ervaring als bron van kennis, het moeilijk mee. De conventie heeft de neiging ‘emotie’ tot een-gevolg-van te reduceren.

In dit project experimenteer ik met een omgangsvorm die de volgorde tussen oorzaak en gevolg omdraait. Ik probeer de rede-als-gevolg-van-emotie te vangen. Daarmee hoop ik ook zicht te krijgen op het geheim van ‘management als discipline’, de kunst van het-voor-mekaar-krijgen. Dat geheim zit ’m in ‘opeenvolging’, hoe de dingen te-laten-volgen.

Het belang van werknemers, die met beide benen stevig in hun werk willen staan, rechtvaardigt naar mijn idee een niet-conventionele aanpak en een originele start. Ik permitteer me een paar ervaringen te beschrijven, die normaal voor het publieke oog verborgen blijven en mij in beweging hebben gezet om verder te denken. Ook citeer ik wetenschappelijke literatuur om deze voorvallen van context te voorzien.

Tussen logica en emotie

In 1973 studeerde ik Civiele Techniek aan de toenmalige Technische Hogeschool in Delft en liep stage in Japan. Nihon Doro Kodan, de Japanse Rijkswaterstaat, bouwde toen bij de stad Hamamatsu een betonnen brug met één lange middenoverspanning van 240 meter. Ik hield toezicht bij de bouw van de betonnen fundering.

Ter voorbereiding op mijn verblijf kreeg ik van iemand van de Japanse ambassade in Den Haag een boekje met de titel ‘Human relations in Japan’ (1972) aangereikt, een samenvatting van het boek ‘*Tateshakai no Ningen Kankei*’ van de befaamde cultureel antropoloog Chie Nakane.

Pas later begreep ik het gebaar van die medewerker.

Als ‘toerist’ en toeschouwer liet ik mij de eerste dagen de gastvrijheid

van het eerder zo mystiek ogende Japan welgevallen. Enigszins ont-nuchterd stelde ik vast, dat de drukte en omvang van het straatbeeld van Hamamatsu niet onder deed voor dat van Amsterdam in de spits. En binnen twee weken kwam ik er achter, dat de Japanse samenleving zich weliswaar westers voordoet, maar in hart en nieren voor honderd procent Japans is. Elke avond na het werk, tennissen met de collega’s was geen vrije keuze. Dat hoorde tot de *ie*, de vaste regels van het ‘huishouden’ van het bedrijf. Ook waren er vrolijke personeelsfeestjes, waarbij de Japanners veel bier dronken en mij keer op keer in verlegenheid brachten met hun onophoudelijke reeks volksliedjes, begeleid door handgeklap. ‘Help... had ik de liedjes van de lagere school nog maar

paraat'. Zo leerde ik uit enige 'zachte' confrontaties aan den lijve wat het begrip 'cultuur' werkelijk betekende. Maar de ontmoeting met Japan zou niet zacht en aardig blijven.

Halverwege de stage kwamen alle buitenlandse studenten met hun Japanse gastheren en gastdames samen aan de voet van de berg Fuji. Daar werden de positieve en negatieve ervaringen, die iedereen in dit vreemde land had opgedaan, uitgewisseld. Bevrijdend!! Ik werd mij bewust van mijn eigen cultuur. Ook dat was nieuw voor mij. Een nieuw wij-zij gevoel vatte post. En het was een feest om te ervaren, dat 's avonds bij het hoog oploaiende kampvuur ook de Japanners het liedje 'Muss i' denn' en vele andere 'toppers van toen' luid meezongen.

De sfeer van internationale 'verbroedering' kon niet op. Tot dat.... totdat een viertal Japanners met emmers water kwam aanzetten.

Enkelen van ons grepen spontaan in en maakten aanstalten 'het vuur van de verbroedering' te redden. Ze probeerden de emmers uit de handen te trekken van onze gastheren, nota bene! Na enkele seconden realiseerden we ons wat er gebeurde. Spontane 'agressie' onzerzijds maakte plaats voor terughoudendheid en schaamte. Van de Japanners kregen we te horen dat het 10 uur was en dat 'Owing to the schedule we had to go to bed'.

Het vuur werd toch gedoofd en een aantal van ons ging inderdaad naar bed. Anderen bleven met een raar gevoel rondlopen en probeerden met de Japanners de kwestie uit te praten. Hoe moesten we ons gezicht redden? Tot mijn verbijstering leidde dat tot de volgende desillusie.

We konden 'de vertoning' maar niet in een redelijk vat gegoten krijgen.

En we meenden het toch zo goed! Een goed gesprek bleek niet mogelijk.

Het was alsof we tegen de muren praatten. Ik heb me nooit zo machteloos gevoeld. Verontwaardiging alom. En we kwamen er niet eens aan toe ons excuus aan te bieden. Maar zou dat geholpen hebben? Ik weet het tot op dit moment nòg niet.

Ik weet niet meer hoe het kwam, maar de volgende ochtend kwam ik in een groep van een twintigtal wandelende 'mopperkonten' terecht.

We liepen tussen de rijstvelden door. Hier en daar een boerenwoning.

Een landschap beheerst door *Fuji-san*, de bekende Japanse vulkaan op een kilometer afstand. 'Thuis'-gekomen ontdekte ik, dat de groep waarin ik meeliep, het programma van onze gastheren had geboycot, de volgende beschamende vertoning. De sportdag op zaterdag is met de overigen gewoon doorgedaan. Zondag hebben we gezamenlijk *Mount Fuji* beklimmen. Alles leek toen vergeten.

Het conflict tussen de culturen heeft me flink aan het denken gezet. Ik realiseerde me toen, hoe als vanzelf een oorlog zou kunnen ontbranden tussen groepen die elkaars gedrag niet begrijpen, zonder plan of de opzet van betrokkenen.

Terug in Nederland heb ik het boekje van de Japanse ambassade pas als ervaringsdeskundige kunnen lezen. Daarin stond de tekst, die als kapstok paste bij mijn gevoelens van onmacht. Maar het schrikbeeld van vechtende culturen heeft het niet weggenomen. Chie Nakane heeft als expert van eigen bodem, denk ik, recht van spreken als zij zegt:

The Japanese take greater pleasure in emotions than in logic and have an exceptional affection toward the former. At least in their community life, the Japanese are not accustomed like peoples of the West and India to find infinite enjoyment in games of logic in everyday life.

For the Japanese, logic exists in books and lectures, the scholar's study and the lawyer's work; it does not belong to the *salon* and the coffee shop or the dining table and the banquet. If someone brings logic to such an occasion, the topic will be dropped as being argumentative, and this type of person will be shunned. (Nakane 1972:84)

Nakane maakt voor zakenmensen duidelijk hoe in verschillende culturen, de accenten in de omgang anders liggen. Japanners hebben meer plezier in emoties, terwijl wij de neiging hebben om het bij een ontmoeting aan te sturen op een goed gesprek en het zoeken van logica's.

Achteraf gezien was het weekend bij de berg Fuji voor de Japanners eigenlijk bedoeld om elkaar te leren kennen via het plezier. Het ging minder om het gezellige gepraat of het goede gesprek. Zo kwamen we er niet aan toe onze avonturen in woorden te vatten. We wilden waardige gasten zijn en leren van onze miskleunen. En toch ging het mis.

Ook de personeelsfeestjes waarover ik schreef waren niet bedoeld om te discussiëren of om kennis over te brengen van het land. De tijd werd gevuld met zang en drank. Dat type van plezier maken was ons van huis uit niet meegegeven. We zouden het soms schouderophalend classificeren als niet-onze-manier-van-doen.

De vanzelfsprekendheid van onze eigen Westerse cultuur kwam door deze ervaring danig onder druk te staan. Het was kennelijk mogelijk ook anders in de wereld te staan.

Met de hulp van de tekst van Nakane, begreep ik het gedrag van de Japanners enigszins. Maar dat was achteraf. Eerder was het niet tot mij doorgedrongen, dat het handgemeen bij het kampvuur en de boycot van de sportdag als mogelijkheden in de situatie besloten zouden kunnen liggen. Boekenkennis heeft kennelijk pas echte toegevoegde waarde, als het in de persoonlijke toepassing zijn beslag kan krijgen en direct aan de eigen ervaring kan worden gekoppeld. Dan pas wordt boekenkennis werkelijk navoelbaar en krijgt het praktische betekenis. Aan de cognitie gaan affecten vooraf.

Mijn ontmoeting met de alledaagse werkelijkheid van Japan vijfendertig jaar geleden en de teksten van Chie Nakane, hebben mijn belangstelling voor mensen en hun culturen definitief gewekt.

We zijn in het Westen vertrouwd met onze eigen cultuur en hebben de neiging deze voor het gemak maar als de standaard te zien. En als ik nu, in 2012, het boekje van Nakane er nog eens op na sla, treffen me nog de volgende passages over Japanse gemeenschapszin.

A group's sense of unity, which is stressed and exacted on the basis of every member's emotional and total participation, forms of itself a closed world and leads to a high degree of isolation. (Nakane 1972: 20-21)[...]

In fact, the relative strength of the functioning of human relations in Japanese society tends to be proportional to the length and intensity of actual contacts. (Nakane 1972: 24)

Length and intensity zijn kennelijk de tensief dragende factoren in Japanse bedrijven.¹ Als je aan een Japanner vroeg naar z'n broodwinning, dan zei hij niet 'loodgieter' of 'onderzoeker'. Nee, hij antwoordt met 'Nagoya University', de naam van z'n werkgever. Daar was hij in die tijd levenslang emotioneel en functioneel aan verbonden en daaraan ontleende hij z'n waardigheid, wat dat ook moge betekenen. Bedrijven in Japan voorzien mensen niet alleen van broodwinning, maar ook van huisvesting, alle verzekeringen en bovenal *loyaliteit*. Een Japans bedrijf, maar ook de Japanse samenleving als geheel, is een relatief gesloten totaliteit met een eigen momentum.² Daar heeft men leren kijken naar instabiliteiten (zoals bij orkanen en aardbevingen). Om als maatschappij te overleven wordt 'emotie' daar gekoesterd als bindende factor. Feestjes, sport en spelletjes zijn daarbij behulpzaam als *games*. In de omgang wordt 'emotie' soms geritualiseerd en in de sport gestileerd. Ze dienen om tastbare (misschien wel intieme) contacten tussen mensen te bewerkstelligen.³

Een Westerse samenleving, groot of klein, heeft daarentegen een open karakter. We houden ervan dat onze bedrijven als machines op 'rolletjes' lopen. In onze arbeidsverhoudingen spelen allerlei vormen van rationaliteit (zoals technologie, taal en schoolvoorbeelden) een dominante rol en wordt 'emotie' juist min of meer als ongemakkelijk of hinderlijk beschouwd. In Japan ligt dat fundamenteel anders. Het is mij in ieder geval duidelijk geworden dat er voor gewone mensen ook andere manieren zijn om zich thuis te voelen. De wijze waarop met emoties wordt omgegaan maakt het verschil.

¹ 'Length' en 'intensity' samengenomen ervaren wij deze termen als 'duur'.
² 'Momentum' betekent voor mij 'de situatie verdragen, ervaren en beleven op een eigen manier'.
³ Nakane 1972: 24. In deze zin heeft 'intiem' niets met seksualiteit te maken. Het gaat meer over vertrouwen zonder grenzen, kameraadschappelijkheid wellicht.

Waarnemer als onpersoonlijke black-box

Het volgende voorval speelt zich in Nederland af. Het gaat over de betekenis of de waarde van personen als fortificatie van interne vrijheid, de werkelijkheid van het eigen 'wel en wee' dat zich achter de gezichten afspeelt. Hoeveel waarde kennen we toe aan die burcht?

De gebeurtenis speelt zich af in een wereld waar de term 'systeem' elke minuut wel een keer valt, namelijk binnen certificatie-instellingen. Dit is dan ook de gelegenheid om bij u als lezer, wellicht ten overvloede, de begrippen 'systeem', 'managementsysteem', 'kwaliteitsmanagementsysteem' en 'organisatie' te introduceren, zoals certificatie-instellingen dat bedoelen.

Systeem: Het geheel van samenhangende of elkaar beïnvloedende elementen.

Managementsysteem: Systeem om beleid en doelstellingen vast te stellen en deze doelstellingen te halen.

Kwaliteitsmanagementsysteem: Managementsysteem voor het sturen en beheersen van een organisatie met betrekking tot kwaliteit.

Organisatie: Groep van personen en voorzieningen met een rangschikking van verantwoordelijkheden, bevoegdheden en onderlinge verhoudingen.

(Nederlands Normalisatie-instituut 2005: 26 en 30)

Het zijn veel woorden. Maar als over internationale grenzen heen betekenissen gelijkwaardig moeten gaan klinken, ontkomt men niet aan een dergelijk keurslijf van definities. Er is weinig ruimte voor eigen interpretatie in de certificatiebranche en dat zet meteen al de context waarin de volgende gebeurtenissen zich afspeelden.

Een certificatie-instelling vroeg mij een opdracht te aanvaarden voor het uitvoeren van een systeem-audit. Dat is een proces voor de evaluatie van het naar behoren functioneren van een bedrijf.

De relevante formele definities zijn als volgt.

Audit: Een systematisch, onafhankelijk en gedocumenteerd proces voor het verkrijgen van auditbewijsmateriaal en het objectief beoordelen daarvan om vast te stellen in welke mate aan overeengekomen auditcriteria is voldaan.

Proces: Geheel van samenhangende of elkaar beïnvloedende activiteiten dat input omzet in output.

Auditbewijsmateriaal: Registraties, beweringen op basis van feiten of andere informatie welke relevant zijn voor de auditcriteria en verifieerbaar.

Auditcriteria: Geheel van beleidslijnen, procedures of eisen. (Nederlands Normalisatie-instituut 2005: 32 en 46)

De opdrachtgever benadrukte, dat het een probleemgeval betrof. De auditors van de instelling waren er al drie jaar achtereen geweest, met als resultaat: 12 pagina's beschreven met afwijkingen. Een 'afwijking' houdt in, dat de werkelijke gang van zaken niet overeenstemt met de procedure, zoals die door de organisatie te voren zelf is afgesproken en is vastgelegd. De Nederlandse norm definieert het eenvoudiger:

Afwijking: Niet voldoen aan een eis.

(Nederlands Normalisatie-instituut 2005: 38)

Na dit niet-alledaagse voorval uit de jaren '70 van de vorige eeuw, nu een voorval (zie boven), dat zich dichtbij op eigen bodem afspeelde. Het gebeurde in het begin van de jaren '90. Ik was toen acht jaar als managementconsultant en ondernemer in de markt.

En wat is nu mijn commentaar op deze case? Was het een incident? Ik vermoed van niet. Het is moeilijk vast te stellen.

Maar wat mij in het kader van deze studie achteraf meer interesseert: Wat is in een dergelijke sfeer van verwrongen verhoudingen nog de betekenis van het persoonlijk beleven van de betrokken mensen: van de twee auditors, de directeur en niet te vergeten van de mensen van het bedrijf waar het om ging? Doet persoonlijke gezondheid en waardigheid er echt niet toe?

Als de auditors afwijkingen terug melden, is het de bedoeling dat de organisatie deze serieus neemt en daarop ter stond corrigerende maatregelen treft. Echter...bij terugkomst van de auditors van de certificatie-instelling bleek dat tot twee keer toe niet het geval te zijn. Desondanks werd het kwaliteitscertificaat niet ingetrokken.

De vraag aan mij was nu, wat ik hier van vond. Nu ging de certificatie-instelling altijd al op een eigen manier te werk. Men controleerde alleen de 'werkvloer' en men ging min of meer voorbij aan de managementstructuur die de werkstroom 'aanstuurde'.

Volgens mij moest de certificeerbaarheid van de instelling ter sprake komen en voor het intrekken van het certificaat waren eigenlijk nu al voldoende minpunten gerapporteerd. Ik gaf aan niet beschikbaar te zijn voor de audit. Dat zou opnieuw een vrij zinloze vertoning worden. Ik bood echter een alternatief aan.

Ik stelde voor niet meer te kijken naar de reeds bekende tekortkomingen (op de 'werkvloer'), maar daarvoor in de plaats de leidinggevenden aan de tand te voelen. Dat zou afwijkingen moeten opleveren op een hoger niveau in 'de lijn', waardoor de organisatie handgrepen zouden worden geboden om zelf in te grijpen. De kwetsieve situatie zou daardoor ook beter bespreekbaar worden met de leiding van het bedrijf. Mijn opdrachtgever ging akkoord. Samen met een auditor van de certificatie-instelling zelf deed ik de audit als *lead-assessor*.

We troffen een sfeer aan, waarin wij niet de indruk hadden, dat men zich beter voordeed dan normaal. We noteerden geen 12 pagina's afwijkingen, maar wel drie. En dat op het niveau van het management zelf.

Bij terugkomst was de eerste reactie van mijn opdrachtgever, de directeur van de certificatie-instelling: "Als dat allemaal waar is, dan moet het certificaat worden teruggetrokken". Mede gezien de voorgeschiedenis, was dat voor mij geen verrassing. "Maar.....", zo vervolgde hij direct daarop "dan missen wij de inkomsten van één van onze grootste klanten". Deze inkomsten beliepen een significant deel van de jaarmzet. En hij gaf mij, *zonder enig teken van aarzeling*, opdracht om een aantal van onze waarnemingen te schrappen. Ik weigerde. Ik was verbijsterd. Niet alleen omdat daarmee mijn goede intenties werden beschaamd, maar ook omdat ik het weggooien van 'meetgegevens' als frauduleus beschouwde. Daaraan wilde ik persoonlijk en professioneel niet meewerken.

Het was niet alleen dat er in feite werd gefraudeerd, het was vooral ook het *gemak waarmee* de waarheid geweld werd aangedaan, dat me sprakeloos maakte. Alsof de grond onder mijn voeten wegzakte.

Het eigen, intieme bevinden met persoonlijke gevoelens van de directeur leek helemaal niet aan bod te zijn gekomen.

Het is nogal paradoxaal, dat juist in een omgeving waar men verwacht, dat 'kwaliteit' ook intern hoog in het vaandel staat, mensen zich vastklemmen aan cijfers en beslissingen nemen die niet anders dan een niet-pluis gevoel kunnen opleveren. Ik gaf mijn consideratie met deze opdrachtgever op en schreef de certificatie-instelling dat ik niet meer beschikbaar was voor hen.

Achteraf gezien had ik me van deze uitkomst als mogelijkheid rekening moeten geven. Niets om trots op te zijn. Ondernemersfout!

Bovenstaande case kan dan een incident lijken, uit het volgende blijkt dat dergelijke toestanden zich ook in andere disciplines aandienen. In het vakgebied van de logica speelt namelijk een gelijksoortige kwestie. Else Barth, emeritus hoogleraar Logica en Taal filosofie te Groningen, constateert in een artikel, dat de waarde die een politicus toekent aan mensen in bepaalde hiërarchische omstandigheden heel erg laag kan zijn, tot nul aan toe. Met andere woorden politici zouden hun kiezers niet als personen kennen, laat staan ze begrijpen.

Ik kwam dit bijzondere artikel op het spoor rond de eeuwwisseling.¹

¹ E.M. Barth in Brinkgreve e.a. (red.) 2001: 37 - 43

'Frisse wind'

In 2001 bezocht ik een forumdiscussie van het Nederlands Gesprek Centrum, waar (zoals men zelf zegt) ruimte wordt gegeven aan onenigheid op niveau. Ik was getroffen door een artikel van de hand van E.M. Barth met de titel 'Over de term 'waarde' en onze behoefte aan dialoog'. In mijn beleving van verhoudingen en recht voor personen voelde ik me uit onverwachte hoek gesteund door de logica van Else Barth. Ze kijkt scherp naar onze taal, waarin 'de mens' als mensheid vaak op één lijn gesteld wordt met 'een mens'. Maatschappelijke waarden komen niet altijd overeen met de waarden die een persoon beleeft. Dat toont voorgaande certificatiecase ook heel duidelijk aan.

Ik interpreteer de tekst van Barth als volgt. Waarden worden gebruikt in de taal, maar manifesteren zich ook in het ervaren van de persoonlijke constitutie. Vooral in de laatste betekenis werken waarden direct dialogisch uit als gevoel van iets.

Barth wil het effect van onze sociale en ethische dialogen opvoeren. Daartoe is een nieuwe dialoog over normen en waarden nodig, zegt ze. Partijen moeten in de maatschappelijke en ethische discussies tot grotere helderheid proberen te komen, door zich te bezinnen op hun uitdrukkingswijzen. Daarbij maakt zij een bewust onderscheid tussen twee domeinen waarin mensen in dialoog kunnen verkeren. Domeinen waarin men rekent op eensgezindheid, conflictvrije situaties als onder vrienden en conflictsituaties. Voor een verdere ontwikkeling van een praktische ethiek is het niet voldoende dat de deelnemers aan de brede dialoog weten hoe ze zich moeten verhouden in conflictvrije situaties. Ook de termen voor conflictsituaties behoren zeewaardig [moeten ook persoonlijke opwellingen uit kunnen drukken] te zijn en aan dit laatste ontbreekt het in onze taal. Dat komt, zegt Barth, omdat in onze taal het oligodynamische denken is ingeburgerd.¹ Om mij dit oligodynamische paradigma voor te stellen, denk ik aan een technisch proces op de productievloer van een bedrijf.

De kenmerken die Barth van dit oligodynamische denkpatroon geeft zijn:

- Strijd is per definitie waardeloos.
- Er wordt uitgegaan van eensgezindheid, zonder vooraf een dialoog te voeren. Ook zonder dialoog zou homogeniteit worden bereikt.
- 'Waarde' wordt gedefinieerd door twee denkcategorieën: 'kwaliteit' (hoedanigheid) en 'kwantiteit' (hoeveelheid). De inhoud van beide termen wordt gevoelig bekend verondersteld.
- Individuen ontlenen hun waarde aan het geheel en niet omgekeerd.

Ook de omkering in het laatste kenmerk schrijft zij toe aan een denkbeeldig virus, waarmee het oligodynamische paradigma geïnfecteerd is. De gehoorzaamheid van individuen wordt ermee bewerkstelligd.

[De persoonlijke component wordt onderdrukt.] Voorafgaande aan de productie van wat dan ook is de dialoog dan niet nodig. Barth vindt dit type denken als denkfout terug in de geschiedenis van de meest uiteenlopende takken van wetenschap, ethiek en politiek. Het gaat dan steeds om de status van individuen in onze ethische- en rechtssystemen. Ze vindt dit ingeburgerde paradigma ronduit gevaarlijk.

Barth vraagt zich af, hoe we een nieuw paradigma kunnen uitwerken voor conflictsituaties. Ze geeft in het kort twee remedies aan. Eén binnen het oude paradigma en één daar buiten.

Door ervaring wijs geworden stelt Else Barth aan een ontwikkeling van een nieuw paradigma voor conflictsituaties de volgende eisen:

- Het paradigma moet getoetst worden op zeewaardigheid [bestand tegen turbulentie].
- Uitgelegd moet worden hoe het paradigma in elkaar zit.
- Aangegeven moet worden, hoe het nieuwe paradigma de dialoog in de weg kan zitten.

Maar ook in het alledaagse rijmt de logica niet altijd met het gevoel. Zelf werd ik in 2006 binnen ons ethische rechtssysteem geconfronteerd met een probleem, dat het effect van de hiervoor veronderstelde denkfout op een navolgbare manier tastbaar maakt.

¹ 'Oligodynamisch' betekent de groei belemmerend. Barth beoogt 'systemen'.

Een eigen ervaring met logica

Ik was met mijn auto betrokken bij een lichte maar heuse botsing. Ik ga u daarvan geen enkel detail besparen om u het voorval in al z'n eenvoud te laten zien.

Eén van mijn burens had zijn auto op een parkeerplaats geparkeerd, met de achterzijde van zijn auto naar de rijweg gekeerd. Ik kwam met nog maar, pakweg, tien kilometer per uur aanrijden en terwijl ik hem passeerde zag ik dat hij achteruit de rijweg opreed, ... tegen het rechter portier van mijn auto. En omdat het een seconde duurde voordat ik stil stond, werd ook het achterportier voorzien van een ferme haal van zijn trekhaak. Klein incident zou je zeggen, maar de staart ervan was lang. De volgende dag kreeg ik van de dader een bloemetje voor de schrik, zoals hij zei.

Mijn auto was weliswaar 12 jaar oud, maar het oude beestje reed zo lekker en ik hoopte er nog een drietal jaren mee vol te maken. De keuringsinstantie van de ANWB gaf mij daarin gelijk. De officiële dagwaarde van de auto bleek € 2 500,- te zijn. De schade werd getaxeerd op eveneens € 2 500,-. De portieren waren weliswaar beschadigd, maar ze functioneerden nog. Ik mocht in de auto blijven rijden. Tot zover niets dan redelijkheid. De verzekeringsmaatschappij maakte opnamen van de beschadigde wagen en zette de foto's op internet, zodat op het beschadigde exemplaar zou kunnen worden geboden.

Het hoogste bod was € 1 450,-. De verzekering berekende nu mijn schade als de vermindering van het betrokken vermogen.

Die vermindering is de dagwaarde minus de waarde van 'het wrak'. Mijn schade werd door zijn verzekering vastgesteld en uitbetaald op € 2 500,- minus € 1 450,- is € 1 050,-.

Na de reparatie was ik echter € 2 500,- (de schade) minus € 1 050,- (de vergoeding van de verzekering) is € 1 450,- armer. Deze werkelijke schade kon ik volgens mijn eigen rechtsbijstandverzekering nergens verhalen. En dan vergeet ik maar even alle tijd en ergernis die deze affaire heeft gekost. Hoewel er geen opzet in het spel was, heeft mijn buurman me opgezadeld met een schade van € 1 450,-.

Mijn rechtsgevoel werd door 'het systeem', de normale gang van zaken, niet in het gelijk gesteld.

De kwestie werd eenzijdig afgedaan op maatschappelijk niveau, waarbij de verzekeringsmaatschappij de lokale component niet telde. Om in de stijl van Barth te spreken, het individuele (het persoonlijke) werd als waardeloos afgedaan. Ik bleef met een strop zitten en mijn buurman voelde zich waarschijnlijk (hij was intussen verhuisd) niet senang. Het rechtsgevoel werd met het morele probleem door 'het systeem' op een dwaalspoor gezet. Erg onbevredigend voor slachtoffer en dader.

Achteraf zal de oplettende lezer opmerken: 'Als je het wrak verkocht had en een vervangende auto met gelijke dagwaarde had aangeschaft, was de schade 0 (nul) geweest.' Dat is inderdaad de logica van de *verzekeraar*. Sterker nog, de verzekeraar vond dat ik wel aan een nieuwe auto toe was. Dat ging echter voorbij aan *mijn* gevoel voor 'recht'. Wat moet ik met een verzekeringsmaatschappij die het recht wil nemen in te grijpen in mijn persoonlijke levenssfeer en mij op wil zadelen met de verborgen gebreken van een vervangende auto? Er waren voor mij echt persoonlijke waarden in het spel op dat moment. In 'het systeem' van de verzekeraar ontbrak het aan een dialoog daarover. Door dit tekort wordt eensgezindheid tussen betrokken personen in kwestie (slachtoffer en dader) door de logica van de verzekeraar op voorhand gefrustreerd. Ik blijk achteraf gezien met mijn autoverzekering niet mijn eigen belang in de auto (herstel van de schade) te hebben gediend maar slechts de maatschappelijke orde. Ook in dit geval deed opnieuw de persoon er niet toe.

Het auto-incident maakte de paradox tussen verschillende waarden-'systemen' meedogenloos concreet. Ik liep namelijk al jaren rond met de vraag, wat voor personen als *lijfelijk* bewustzijn de term 'waarde' betekende. Voor gebruik op de werkvloer zijn

definities op maatschappelijk niveau maar beperkt bruikbaar, vond ik. In 1990 was ik begonnen om voor cursisten de termen ‘waarde’, ‘norm’ en ‘dynamisme’ naar mijn eigen zin te beschrijven en te situeren op cel-niveau. In 2001 presenteerde ik dit idee op een wetenschappelijk symposium in Amsterdam.¹ In gesprek met elkaar willen mensen *drager* zijn van hun eigen persoonlijke waarden. Ze willen zich uitdrukken in hun eigenheid. Om mij heen merk ik, dat deze opvatting breed gedragen wordt. Welk mens wil zich niet gezond-, waardig- en geldig-weten?² Zijn het niet de personen zelf die daarvoor alle informatie met zich meedragen?

De incidenten die ik hier voor als een soort van foutmeldingen opvoerde, beschouw ik nu als *moments of truth*, die ik met u wil delen. Het zijn voor mij gebeurtenissen die mijn bevindingen van rond 1990 nieuwe betekenis gaven.

Ik had behoefte een wetenschappelijke bijdrage te leveren aan het functioneren van personen binnen bedrijven. Het is mij gebleken dat de taal waarin dat besproken wordt van directe invloed is op het resultaat. De taal is ook belangrijk voor de wetenschappelijke verantwoording van mijn bevindingen. Zo zal ik in deze studie soms de term ‘je’ gebruiken, niet alleen om de lezer te betrekken, maar om u als persoon aan te spreken, in een poging om u iets te laten ervaren of wat te laten beleven. Het is het woordgebruik dat het doet. Ook het gevoel van betrokkenheid beschouw ik als informatie. Dat wil ik u niet onthouden.

Dat heeft gevolgen gehad voor mijn stijl van verantwoorden. De vorm van mijn studie in de vorm van een essay levert de mogelijkheid uw persoonlijke oriëntatie te exploreren als verwikkeling of intrige. Die betrokkenheid stelt u in staat uw eigen historisch proces te herkennen. De essay-vorm geeft ruimte aan onze experimenterende houding.³ Onverlet blijft natuurlijk aan mij de taak om te overtuigen.

Door een andere wijze van spreken-over-mensen, ontwikkelt zich ook een andere oriëntatie in de wetenschap. Deze kenmerkt zich door een temporele wijze van redeneren. Het *ondergaan* van turbulentie, instabiliteit, chaos en emotie zijn daarmee in termen uit te drukken. De wetenschap daarover bestempel ik daarom eenvoudigweg als ‘gewone wetenschap’, want ik probeer bespreekbaar te maken wat gewoon is voor ieder persoon.

It’s better to do than to judge, to produce than to evaluate. Or, rather, it’s in mining coal that one learns if it is gray or black. It’s better to create than to criticize, to invent than to classify copies. (Serres 1995: 136)

Ik ben niet de enige die mogelijkheden voor een ander soort wetenschap zoekt. Serres doet het ook. Het gaat mij er niet om kritiek te leveren. Ik probeer de dingen zo te duiden dat een gesprek mogelijk wordt. De beschreven contrasten kunnen door u worden ervaren als ‘in de hoek gezet worden’.

1 Spelt 2007: 463 uit 459-474

2 Zich-gezond-weten, zich-waardig-weten en zich-geldig-weten zijn persoonlijke innerlijke noties, die verschillen van de gespreksthemas die Blaise Pascal op pagina 61 van zijn boek ‘Gedachten’ in zijn tijd *gezondheid, eer en welstand* noemt.

3 Tom Dommissie in Brons en Kunneman 1995: 153

Hoewel u net aan dit boek begint zal het u duidelijk worden, dat u de tekst niet vrijblijvend kunt lezen. Ik zet u aan tot keuzen. Het is aan u de intrige van het kiezen aan te gaan. Als u bijvoorbeeld op een versnelde manier kennis wilt maken met de discussie die volgens mij in de wetenschap speelt, raad ik u aan eerst paragraaf 2.4: ‘Tactische manoeuvres’ te lezen. Maar als u zelf meegenomen wilt worden in het ontwikkelingsproces, zoals ik dat voor u als lezer voor ogen heb, dan raad ik u deze vooruitblik *af*. De keuze is aan u.

Ik wil u er met nadruk op wijzen dat de betekenis van woorden en termen in dit boek vooral blijkt uit de context waarin ze zijn gebruikt. U zult al gauw ontdekken, dat ik zo hier en daar eigen specifieke betekenissen aan termen toe ken. Ondersteuning vindt u wellicht in de lijst met termen achter in dit boek (index). U treft daar ook verwijzingen naar ‘definities’. Maar voelt u zich vrij uw eigen beschrijving te formuleren en deze te toetsen aan de context.

Voorts hoop ik dat u zich door deze gevraagde zelfwerkzaamheid niet laat ontmoedigen of van de wijs laat brengen.

Ik ben de uitdaging aangegaan *het persoonlijke* in het wetenschappelijk redeneren te betrekken. De ‘normale wetenschap’ wordt opgenomen als een bijzonder geval. Daarmee erken ik dat het moeite kost van oriëntatie te veranderen.

Ik heb er echter plezier aan beleefd. Else Barth noemt het een Sisyfusopgave. En dat kan ik beamen. Het was goede gymnastiek voor mijn plastische brein. U bent gewaarschuwd.

Kees Spelt,
Tilburg, januari 2012

Probleemstelling

1

Dit essay heeft een lange voorgeschiedenis. Rond 1985 werd mij gevraagd om een bijdrage te leveren aan het opleiden van ervaren technici tot *quality engineers*. Dat zijn managers die de leiding in een organisatie assisteren bij het inrichten en onderhouden van 'systemen' om management- en productiefouten uit te bannen. Een van de vakken was 'systeemleer', een basiswetenschap voor managers. Een individu wordt opgevat als *black-box*, een 'doos' waarvan men de inhoud niet kent, maar wel de *inputs* en de *outputs*. Personen komen niet voor. In de systeemleer is het innerlijk wel en wee, waar het 'fatsoen' persoonlijk wordt ervaren, geen thema. Als denkende en interpreterende mensen doen u en ik er als het ware niet toe.¹ Persoonlijk vind ik het absurd dat in een vak als 'Management' wel 'technologie' wordt onderwezen, maar 'het persoonlijke van functionarissen' nauwelijks of niet wordt gesproken.

Wanneer men louter de systeemleer als bron kiest voor het ontwerpen van logica's dan kan je er op wachten dat functionaliteit ten koste gaat van persoonlijk welzijn. Er ontstaat vroeg of laat een wijze van redeneren en een sfeer waarin zich gezond-, waardig- en geldig-weten op het tweede plan terecht komen. Door de toenemende computerisering en globalisering komt 'de persoon' nog meer in het nauw. De *moments of truth* in het 'Woord vooraf' zijn daarvan voorbeelden.

Ik vraag mij af of er naast het systeemdenken nog een andere ontwikkeling in het redeneren mogelijk is, waarin het ondergaan van turbulentie, instabiliteit, chaos, kippenveld, emoties, misselijkheid, pijn en 'niet-pluis'-gevoelens en dergelijke in de managementwetenschappen gewone gesprekstema's worden.

Binnen de managementwetenschappen is het omzeilen van instabiliteiten zo vanzelfsprekend, dat we er niet meer over praten. Toch zijn managers er bang voor. Ze zorgen voor stabiele systemen. Cursussen, opleidingen en eigen ervaringen hebben daartoe bijgedragen. We zijn druk bezig met 'systemen' terwijl we de principes die aan dit begrip ten grondslag liggen zijn vergeten. Systemen werken goed in een stabiele omgeving, zoals een melkmachine op een melkveebedrijf. De werkelijkheid herhaalt zich daar van dag tot dag. Maar in zich veranderende markten moeten we steeds meer leren leven met turbulente omstandigheden, die ons soms emotioneel 'in de hoek zetten'. In dergelijke omstandigheden hebben mensen ook de neiging zich niet meer als een ordelijk systeem te gedragen en schreeuwen zij maar wat. Ze voelen zich overspoeld door zaken, waar men geen grip op heeft. Mensen houden gemoedstoestanden 'onder de pet'. Daar waar het beleid 'openheid en transparantie' propageert, voelen mensen zich juist kwetsbaar. Door angst komt daardoor veel waardevolle informatie niet op tafel. Als ook de leiding met de handen in het haar zit, kijken we elkaar machteloos aan. Zo in de trant van: wat is dit? Het ontbreekt ons aan

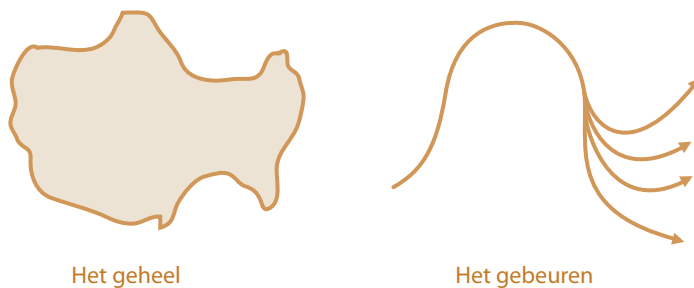
¹ Vergelijk: Verhulst 2000: 37. Over het klassieke stimulus-respons denken.

woorden om onze verwarring en onze verontwaardiging daarover uit te drukken. De ware toedracht blijft onbesproken.

Hoe komt dat zo? Heeft men deze ontregelde omstandigheden als gewoon leren accepteren? Dan zou men kunnen weten, dat systemen weliswaar behulpzaam kunnen zijn, maar geen uitkomst bieden. Als iedereen zwijgt, brengen besluitvaardige mensen vaak helderheid op tafel. Ondergedompeld in verwarring vallen zij tussen logica's en emoties terug op intuïtief *handelen*, innerlijk *denken* en eigen *beleven*. Deze persoonlijke activiteit zijn we gewend uit te drukken in werkwoorden. Deze vergen een oriëntatie op tijd.¹ Oriëntatie op tijd is ook nodig om de inhoud van de blackbox (een persoon), wetenschappelijk als temporaliteit recht te doen. Ik moet zowel 'ruimte' als '*beleefde tijd*' op tafel krijgen voor dit essay.

Op papier zijn tijd en ruimte het tegendeel van elkaar. In de dode wereld van de Newtoniaanse mechanica sluiten ze elkaar juist in. Wat 'tijd' ook is, hij laat een spoor na in personen. 'Ruimte' doet dat niet. Ruimte bestaat op zich. Ruimte en tijd zijn

Figurativiteit van 'het geheel' en 'het gebeuren' op tafel



elk van een andere aard. Er is een sequentie van tijden (het gebeuren) en een orde van ruimtes (het geheel). Als praktische ervaring bestaan ze naast elkaar.

Het spoor van de tijd is niet altijd 'geplaveid' met onze herinneringen. Ook in bedrijfsomstandigheden zijn de ervaringen soms achter de geheugendrempel verdwenen. Het gebeuren heeft een momentum en een loop met vaart. Maar het kan nog alle kanten op. Toch willen we in bedrijven iets zeggen over de toekomst.

Systemen bespreken we met begrippen alsof het gehelen zijn. Dat is een ingeburgerde gewoonte. Het is mijn stelling dat personen pas tot hun recht kunnen komen door met en over hen te spreken in termen van het gebeuren, *met het gevoel mee*.² Dat doet recht aan temporele aard van personen. Om het geheugen omtrent de toedracht van verwarring te activeren en het denken en redeneren *met de persoonlijke tijd* mee te geleiden, werk ik in dit hoofdstuk bovenstaand globale idee over het gebeuren uit tot een grafisch hulpmiddel ten behoeve van het opletten, denken, laten en pogen van mensen in gesprek.

¹ Verhulst 2000: 37

² Sommige mensen hebben moeite met de uitdrukking 'met het gevoel mee'.

1.1 Behoeftte aan permanente vorming

In de jaren '80 van de vorige eeuw werd aan het systeemdenken binnen de managementpraktijk een grote toekomst toegedicht. Door de toenemende globalisering, de toenemende complexiteit van projecten en de gewenste marktwerking werd het belang van zogenaamde 'kwaliteitssystemen' in het bedrijfsleven steeds meer erkend. Met een 'kwaliteitssysteem' wordt kort gezegd het organiserenproces-van-zorgvuldig-samenwerken bedoeld.

De ideeën rond kwaliteitssystemen sloegen ook aan binnen vakdisciplines. Hier en daar ontstond er aan de universiteiten behoefte om over de grenzen van de eigen professie heen te kijken. De verdeling in alfa-, bèta- en gammawetenschappen begon men als een belemmering te ervaren. Meer dan voorheen durfde men het aan om in gesprek te gaan met andere disciplines. De grenzen begonnen te vervagen en men zocht elkaar op. Wereldwijd werden er door systeemdenkers seminars georganiseerd. Niet zozeer om lezingen te geven, maar eerder om met elkaar in debat te gaan en daarvan wat op te steken.

In Nederland was de Universiteit van Amsterdam de bakermat van deze wetenschappelijke beweging. Gerard de Zeeuw richtte in 1980 de Systeemgroep op. De Zeeuw schrijft over de voorgaande verschuiving in het denken in het voorwoord van een speciale uitgave van *Systemica*, het medium van de Nederlandse Systeemgroep.

Het ging er om elkaar te helpen bij het ontdekken van het plezier en de teleurstellingen van 'het elkaar ontmoeten'.

Of dit gelukt is vraag ik mij nog steeds af. Als persoon, manager, docent en wetenschapper spraken mij de thema's van het erkennen van het *plezier* en het erkennen van de *teleurstellingen* van ontmoetingen bijzonder aan. Ik vind het de voorwaarde om van globalisering, complexe projecten en het marktidee een succes te maken. Plezier en teleurstelling motiveren tot nieuwe persoonlijke investeringen in elkaar. Het wordt dan steeds makkelijker om over andere vakgebieden na te denken.

Steeds meer onderzoekers waagden dan ook de sprong van de eigen discipline uit naar een andere. Ze werden *discipline jumpers* genoemd.¹ Ze kozen er voor om te leren en te ontwikkelen. Zelf maakte ik in die tijd eenzelfde soort *jump*. In 1984 sprong ik na een (tweede) studie Managementwetenschappen van 'consultant Geotechniek' bij Gemeentewerken Rotterdam naar de functie 'Hoofd van de afdeling Economie en Managementinformatie' aan het toenmalige Rijksinstituut voor de Volksgezondheid (RIV), het huidige Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu (RIVM) te Bilthoven. Het bracht me, wat ik zocht: nieuwe 'ruimte', nieuwe ontmoetingen, nieuwe ontplooiingsmogelijkheden. Er toonde zich aan mij een in hoofdzaak medische wereld met andere vanzelfsprekendheden, ander plezier en andere teleurstellingen. Van dergelijke ontmoetingen van werelden probeert de systeemwereld 'werk' te maken. De Nederlandse Systeem-groep is gefascineerd door het verschijnsel dat een mens als vanzelf

¹ Problems of individual emergence. Special issue. *Systemica*, Journal of the Dutch Systems Group, Lincoln Research Centre, 2007.

leert door in een andere omgeving te stappen. Of meer formeel gezegd, dat ‘delen’ binnen een verband vaak nieuwe waarden, vaardigheden en eigenschappen ontwikkelen, die er anders *niet* zouden zijn. Meer specifiek zocht de Systeemgroep Nederland vanuit haar wetenschappelijke instelling antwoord op de vraag, hoe een ‘systeem’ dat terecht komt in een nieuwe omgeving ‘betekenis’ produceert.

Nog voordat ik kennis maakte met de Systeemgroep gaven rond 1981 de colleges van Henk van Dongen en het boek ‘The Social Psychology of Organizing’ van Karl E. Weick in het bijzonder mij reeds het idee, dat er meer was dan de normale managementlessen aan de Interuniversitaire Interfaculteit Bedrijfskunde te Delft. Dat was gemakkelijk praten, vond ik. Daartegenover ging het bij Van Dongen niet meer over ‘de organisatie’ en het bedenken van besturingsmaatregelen daarin, maar over de inspanning van het organiseren zelf. En dat voortdurend en zonder ophouden!!

1.1.1 Mijn loyaliteit

Mijn publiek in Utrecht bestond uit een 30-tal ervaren meestal technisch geschoolde personen in de leeftijd van 25 tot 52 jaar. Op kosten van hun werkgever volgden ze de opleiding tot *quality engineer*. Zoals de titel van de functie al zegt, het waren mensen die werden opgeleid om binnen organisaties aan ‘kwaliteit’ te ‘sleutelen’ in de functies die meestal werden aangeduid als ‘Medewerker Kwaliteitszorg’. Het curriculum van de opleiding liet naast technische vakken en statistiek ruimte voor modules uit de menswetenschappen. Mijn betrokkenheid gold de laatste categorie, waartoe het vak systeemleer behoorde.

Geholpen door de inzichten van Weick werd in mijn colleges een beroep gedaan op de eigen inzet. Dat riep op tot een actieve niet aflatende ‘wakkerheid’. Hoewel dat toen nog niet zo tot mijzelf doorgedrongen was, werd de aandacht voor het vak dat ‘Management’ heet, sluiperwijs verlegd van ‘het bedrijf’ naar ‘de persoon van de manager’, die investeert in zijn eigen interesse en aandacht voor mensen. Het ging om investeringen in jezelf.

Van de cursisten werd in de praktijk een bijdrage verwacht in de vorm van het aanbrengen van een goede ‘bedding’ en cultuur voor het voortbrengen van producten en diensten. Onder invloed van wetgeving rond de eeuwwisseling is de taak van de ‘kwaliteits’-medewerker uitgebreid met de zorg voor arbeidsomstandigheden en zorg voor het milieu.¹ Het werden daarom ook wel kortweg KAM-medewerkers genoemd. Meer inhoudelijk beschouwd, is dat werk gericht op het voorkomen van fouten en het terugbrengen van verspillingen, zowel materieel als humaan.

De meeste cursisten waren gewend om in een redelijk afgeschermd omgeving te functioneren binnen een *context of justification*.² Het betreft dan processen in stabiele markten, die weliswaar aan verandering onderhevig zijn, maar waarvan de dynamiek zo traag is, dat daarop rustig kan worden geanticipeerd. Oplossingen kunnen dan met normaal vakmanschap worden verkregen door projectmanagement.

¹ De betreffende groepen heten tegenwoordig ‘KAM-afdeling’, waarin de zorg voor kwaliteit, arbeidsomstandigheden en milieu in en om het bedrijf wordt gecombineerd.

² Klukhuhn 2008: 594

Anders wordt het echter, als men als het ware door de dynamiek van de markt wordt overspoeld en dan het gevoel krijgt daarin ten onder te gaan. In die omstandigheden kan men niet meer blindvaren op vakmanschap en projectmanagement. Het komt in die turbulente omstandigheden aan op een soort van persoonlijke daadkracht, die meestal niet op school wordt aangeleerd. In dergelijke omstandigheden leveren slechte keuzen vaak meer informatie op dan *geen* keuzen. Het klinkt paradoxaal, maar het gevoel de zaak weer in handen te hebben is gediend met het teruggekoppeld krijgen van veel eigen foute keuzen. Tijdens die struikel- en glijpartij (*context of discovery*), zoals Klukhuhn zo treffend zegt, probeert men toch weer 'lijn' in de situatie te brengen, zodat men weer zelf met eigen ogen kan zien waarmee men bezig is.

Kwaliteitsfunctionarissen doen bij dergelijk 'zwaar weer' soms wonderen door het hoofd koel te houden en hun formele en informele netwerk aan te spreken. Het komt dan minder aan op disciplinair vakmanschap, maar op persoonlijke behendigheid waarop men moet durven vertrouwen.

Veel toekomstige *quality engineers* en KAM-medewerkers wilden als staffunctionarissen in een *context of justification* de lijn steunen bij het brengen van rust in het voortbrengingsproces van goederen en diensten. Anderen gingen verder in hun ambitie en wilden in een *context of discovery* actief leiding geven, bijna in-plaats-van of namens de lijn. Ze hadden het talent en het temperament uit te groeien tot interne ondernemers, *entrepreneurs*.

De cursisten hadden vijf tot dertig jaar aan ervaring meegenomen, een rijke bron van kennis over wat in de praktijk werkt en wat niet werkt. Geschiedenissen van voorspoed en tegenslag hadden hen gevormd.

De eerste geschiedenis doet dienst als façade en legitimatie, zoals diploma's, huis, gezin en positie. Anderen kunnen dat formeel verifiëren. Dat is het *curriculum vitae*, de maatschappelijke geschiedenis van mijlpalen.

De tweede geschiedenis is van een heel andere aard. Daarom noem ik het liever niet 'geschiedenis'. Die tijd ligt als historie achter de gezichten in de persoon verscholen.¹ Het is een tijd van het wel en wee met verrassingen, mazzel, geluk, pech, verlangens, angst, jaloezie, boosheid, verdriet, ziekte en gevoelens van minderwaardigheid en ongeldigheid. Dat is de historie van alle emoties, van persoonlijke winst en persoonlijk verlies, die alleen door de persoon zelf wordt ervaren en kan worden geoptimaliseerd.

Ik ging ervan uit, dat de cursisten zelf uit zijn op die persoonlijke 'winst' zonder het belang van de werkgever uit het oog te verliezen. Het optimaliseren van die tweede geschiedenis van persoonlijke winst en persoonlijk verlies, is een taak, die je niet aan anderen kunt uitbesteden, ook niet aan de werkgever. 'Het hemd', mag wat mij betreft gerust 'nader dan de rok' zijn. Soms zijn het lastposten. Maar op termijn zijn werkgevers gediend met deze wakkere, 'scherpe', effectieve werknemers.

Ik koos ervoor mijn cursisten uit te rusten met een gedachtegoed dat geschikt is om te beslissen in *contexts of discovery*, daar het goede te doen en actief creatief werk te maken van het optimaliseren van de persoonlijke historie. Het is die tweede geschiede-

1 Vergelijk: Bourdieu 1990: 56: "The *habitus* – embodied history, internalized as a second nature and so forgotten as history – is the active presence of the whole past of which it is a product. As such, it is what gives practices their relative autonomy with respect to external determinations of the immediate present."

nis, de persoonlijke historie, die ik als persoonlijke taak van werknemers in dit essay prioriteit geef.

De praktijk heeft vele gezichten maar het zijn nu eenmaal *personen* die knopen doorhakken. Dat is een gegeven om bij stil te staan.

Vanuit die ervaring kwam ik de cursisten tegen in het onderwijs. En mijn onderwijsdoel als docent was *'plezier in mensen'*, de cursisten zodanig te onderrichten, dat hun ontmoetingen plezierige gelegenheden zouden worden.

Door het multidisciplinaire karakter van de systeemleer nam ik aan uit de systeemliteratuur een geschikt gedachtegoed te kunnen selecteren. In die tijd zagen alleen al in Nederland vele uitgaven binnen de systeemopvatting het licht.¹ Ik koos uiteindelijk voor het boek *'Systeemdenken'* van Kramer en De Smit (1979). Twee jaar heb ik getracht met deze systeemleer tegemoet te komen aan de tweede geschiedenis van de cursisten. Ik heb er weinig plezier aan beleefd. Het lukte me gewoon niet om de stof met enig gevoel voor proportie te behandelen. Wat er dan mis ging? Ik weet het niet. Bij het doceren leek wel of het leven uit mijn eigen lijf wegvloede, terwijl de woorden dwars in mijn mond bleven steken en een onbestemd leeg gevoel op mijn maag drukte. Het was mij duidelijk dat de systeemleer niet het antwoord bevatte om de emotionele tweede geschiedenis van de cursisten ook maar enigszins te faciliteren.

Achteraf had ik beter kunnen weten, want de systeemleer is reuze geschikt om aan *andere* mensen te vertellen wat ze moeten doen. Systeemdenken is ook behulpzaam bij het ordenen, overdenken en beoordelen van wetenschappelijke onderwerpen. Het gaat echter voorbij aan de eigen lijfelijke betrokkenheid bij de werkplek, waar met gevoel voor proportie gehandeld wordt. Een 'systeem' is geen concept om het eigen particuliere, intieme ervaren en beleven met jezelf en met anderen te bespreken. De systeemleer gaat niet over de voortdurende activiteit van de persoonlijke innerlijke dialoog.

Voor die innerlijke dialoog is een oriëntatie nodig met het gevoel mee. Dat vergt volgens Arnold Cornelis in zijn boek *'Logica van het gevoel'* (1989) een taal, die ons laat denken langs de dimensie van de tijd. In de wetenschap zitten we nu met de taal van het systeemdenken. Die is niet waardevrij. Ze laat ons denken in termen van *ruimte*. Ze is geschikt om stilstaande stabiele 'plaatjes' te bespreken, zoals modellen, 'foto's' en 'teksten'. Taal die geschikt is voor het redeneren langs de dimensie van de tijd is, als ik Cornelis volg, van een meer complexe orde dan de systeemtaal.² Een oriëntatie met het gevoel mee heeft haar eigen waarde, *tijd*.

Ik hoopte binnen het 'denken en redeneren langs de dimensie van de tijd' ook het systeemdenken, dat in principe ruimtelijk is, te kunnen belichten. Uitgaande van de visie van Cornelis wilde ik de stof van 'Kramer en De Smit' uitleggen. Dat heb ik snel opgegeven. De oorzaak van mijn worsteling als docent, om cursisten te helpen bij hun tweede geschiedenis, werd mij nu duidelijk. De *asymmetrie* van het denken langs de dimensie van de tijd laat zich fundamenteel niet goed uitdrukken in een taal die uitgaat van *symmetrie* van machten. Het gevoel wordt door het systeemdenken juist

¹ Onder andere: Keuning (1973), Hanken en Reuver (1976), Hanken en Reuver (1977), Bosman (1977), Kramer (1978), Kramer en De Smit (1979), Umbach (1981), In 't Veld (1987) en De Leeuw (1988), waarvan een aantal werd uitgegeven onder auspiciën van de Systeemgroep Nederland.

² Cornelis 1988: 30: "Denken langs de dimensie van de tijd is de moeilijkste vorm van leren."

belemmerd. Het ervaren, herkennen en erkennen wordt overgeslagen. Alleen de verandering wordt gepropageerd.

Mijn veronderstelling is, dat als mensen elkaar ontmoeten het systeemdenken het ervaren en beleven in de weg zit. Mensen kunnen het plezier en de teleurstelling die zij bij elkaar ervaren niet articuleren. Ook het ongenoegen wordt zo onderdrukt. Dat doet afbreuk aan de voedingsbodem van organisatie en wetenschap. Die leven van problemen.

In de context van hun arbeid zouden werknemers voordeel kunnen halen uit een andere oriëntatie om hun eigen balans op te maken van het proces van eigen winst en eigen verlies. Belangrijk is, dat de ware toedracht in het organiserenproces, niet onbesproken blijft: wat mensen beweegt en wat mensen belemmert.

In het managementonderwijs moeten we daarom het zwaartepunt van onze aandacht verleggen van stabiele toestanden naar instabiele situaties. Maar wat is nu 'instabiliteit'? Wat zijn de karakteristieken?

In het bijzonder moeten we inzicht geven in de opeenvolging van spontane gebeurtenissen tussen twee stabiele situaties in.¹

1.1.2 Instabiele situaties en tijd

Wat is 'instabiliteit' op de keper beschouwd...? Emoties...? We zeggen wel eens, dat mensen instabiel gedrag kunnen vertonen. Maar dan gaat het meestal niet over onszelf. Raadplegen we het woordenboek, dan levert dat op: 'onvastheid', 'labiliteit', 'onstevigheid', 'onberekenbaarheid' en 'wispelturigheid'.² Het zijn de kwalificaties die Oude Grieken aan barbaren, kinderen, dieren, vrouwen, slaven en ander 'ongeregeld' zouden toeschrijven.³ Ook tegenwoordig nog voelen we ons liever niet aangesproken, als de term 'instabiliteit' in gesprekken opduikt.

Als voormalig civiel ingenieur denk ik bij 'instabiliteit' aan een filmpje, dat tegenwoordig nog op veel scholen en opleidingen wordt getoond. Het betreft een opname uit 1940 van de Tacoma Narrows Bridge in Washington die door eigen resonantie in elkaar stortte. In normale omstandigheden kun je je het gebeuren nauwelijks voorstellen. Door een persistente, aanhoudende zijdelingse wind werd het wegdek in een torderende oscillerende beweging gebracht. De beste indruk krijgt u door het filmpje zelf op internet te bekijken.⁴ Het wegdek begint eerst een beetje op- en neer te golven en om zijn as te draaien. Er waagt zich nog een enkele mevrouw lopend over de brug en een paar auto's komen de cineast nog tegemoet. Een meneer lijkt te gaan ingrijpen in het verkeer. Naarmate de wind de tijd krijgt om vat op het wegdek te krijgen, worden de bewegingen steeds heftiger. Het brugdek tordeert linksom, rechtsom, linksom, en zo verder. Ten slotte bezwijkt het wegdek onder de extreme vervormingen, breekt af en valt in stukken naar beneden in het diepe water. Op het laatste moment staat er nog een auto midden op de brug. Het verhaal gaat dat de bestuurder de ontwerper van de brug was. Zou hij in verwoording gedacht hebben door zijn aanwezigheid de situatie nog te kunnen bezweren? Zijn daad werd hem in ieder geval fataal. Hij stortte met auto en al de diepte in.

1 Kees Spelt 2007: 461 uit 459-474; iemand anders hoorde ik het onlangs anders zeggen: "We hebben de neiging slagvelden te bestuderen, maar de werkelijkheid toont zich meer waarachtig in de gebeurtenissen tussen twee wapenstilstanden in."

2 Van Dale, Groot Woordenboek van de Nederlandse Taal

3 Vrij geïnterpreteerd naar Ten Bos 2008: 19; 'stabiliteit' en 'instabiliteit' hebben een politieke lading, die doorwerkt bij in- en uitsluitingsvraagstukken.

4 <http://www.youtube.com/watch?hl=nl&v=P0Fi1VcbpAI&gl=NL>

We zagen een situatie zich aan ons oog voltrekken van evenwicht (zonder zichtbare beweging) naar een episode waarin de brug de energie uit de wind absorbeert en omzet in dynamiek. De brug begint te resoneren. Het ontbreekt ons dan aan middelen op de situatie zelf invloed uit te oefenen en in te grijpen. De mensen op de film konden zich niet aan het gebeuren onttrekken. Het gevoel van niet-in-kunnen-grijpen maakt als conditie dat de situatie voor de betrokkenen instabiel is.

Mensen reageren verschillend in instabiele situaties. In de film neemt ieder z'n eigen beslissingen om de situatie het hoofd te bieden. Er waren mensen die het toch waagden de brug te passeren, en waarschijnlijk hebben anderen ter plaatse de catastrofe afgewacht en weer anderen hebben rechtsomkeert gemaakt om op een andere manier aan de overkant te komen. Er zijn ook mensen die fatale beslissingen nemen, zoals de ontwerper van de brug. Het zijn dezelfde beslissingen die mensen ook nemen als de werkomgeving, zoals een bedrijf, in 'zwaar weer' beland.

De dynamiek van het bedrijf in moeilijke tijden hoeft niet meteen onwerkbaar te zijn. In mijn praktijk heb ik gezien dat mensen juist dan zeer gemotiveerd bezig zijn en zich persoonlijk met hart en ziel inzetten om met inventief ingrijpen de opgelopen schade voor 'de zaak' te beperken. Daar hoeft dan echt geen leidinggevende aan te pas te komen. Het is de ervaring en de beleving van urgentie van de betrokken mensen zelf, die hen tot daden aanzet. Ook zijn er mensen, die bij turbulentie teruggeworpen worden in passiviteit.

Wat hebben we nu eigenlijk gezien?

- een invloed van buiten of van binnen (volledig onverwachte hoek), die men niet kent en waarop men geen invloed en ook geen grip heeft;
- de verhoudingen zijn asymmetrisch;
- de gangbare gewoonten, voorschriften en procedures zijn niet meer effectief;
- betrokken mensen, ook de leiding, voelen zich teruggeworpen op zichzelf;
- mensen doen aan zelforganisatie;
- na enige tijd 'kruipen betrokkenen bij elkaar' voor onderlinge steun en overleg;
- een instabiele situatie voltrekt zich als *beleefde* tijd voor ieder mens afzonderlijk en op eigen wijze.

Een instabiele situatie is op zich niet empirisch te beschouwen, zoals op een bouwkundige tekening de ligging van een woning. Het is ook niet, zoals het woordenboek zegt, het 'geheel van omstandigheden waarin iemand of iets zich op een bepaald ogenblik gesteld ziet'.¹ Want een instabiele situatie in bedrijven is niet beperkt tot een ogenblik. Situaties voltrekken zich in de tijd en hebben vaak een historie van één of meer gebeurtenissen. Daardoor hebben ze een eigen *momentum*, ze voltrekken zich *op een manier*.²

1 Van Dale Groot woordenboek van de Nederlandse taal 14

2 Vergelijk: Kaiser (2010: 103) Het is als bij het kijken naar een schilderij: "Voor Kadinsky ging het om de 'innere Klang' – een soort noodzakelijke synthese tussen ervaringen uit de buitenwereld en van de binnenwereld – en besepte heel goed dat die per individu verschilt."

1.1.3 Met overleg te werk gaan

Als mensen binnen instabiele situaties verkeren, is het van belang eerst zicht te krijgen op het eigen werk. ‘Is het werk dat ik doe nog wel geldig, gezien de omstandigheden?’ Dan ligt het voor de hand en in de rede ‘met overleg te werk te gaan.’

‘Met overleg te werk gaan’ is niet voor iedereen vanzelfsprekend. Wat men persoonlijk ervaart en beleeft brengen we niet altijd eenvoudig naar buiten. Enerzijds ontbreekt het vaak aan de woorden. En anderzijds houdt men er ook niet van om te ‘zeuren’ en zo het vaak moeizaam verworven krediet in de waagschaal te stellen.

‘Met overleg te werk gaan’ is iets wat men kan leren. Dat vergt behoedzaamheid. In gesprek is behoedzaamheid een teken van professionaliteit. Als vuistregel wordt wel gebruikt ‘Wat jij niet wilt dat u geschiedt, doe dat ook een ander niet’, het populair weergegeven categorisch imperatief van Immanuel Kant in zijn boek ‘Kritik der praktischen Vernunft’ uit 1788. Letterlijk staat er in de Nederlandse vertaling: “Handel zo dat de maxime van je wil altijd tegelijk als principe van algemene wetgeving kan gelden.”¹ Met andere woorden, ik mag ‘mensen’ nooit tot middel degraderen en ik mag geen gehoor geven aan persoonlijke neigingen. Deze gedachte wordt wel het begin van het moderne denken genoemd. Daarin wordt het gezamenlijke belang geprofileerd als een mentale vluchtheuvel, als ‘het systeem’. Omdat een systeem in onze taal een doel dient, heeft het ook voorspellende kracht. Dat is erg aantrekkelijk, want dan kunnen we samen vooruit zien en ‘de koppen richten’. Maar voor ‘de wetten van het systeem’ zijn alle individuen gelijk. Dat voelt echter niet zo. En dat heeft mij nu juist aan het denken gezet. Tegenwoordig weten we dat de metataal van het systeemdenken alleen werkt in een *context of justification* (een relatief stabiele omgeving).

Dat is niet zo verwonderlijk, als men bedenkt dat een eeuw voor ‘Kant’, in 1684, Isaac Newton zijn theorie over beweging en de gravitatiewetten publiceerde in zijn boek ‘Principia’. “De tijd ‘stroomde’ volgens Newton gelijkmatig en onverstoort voort, los van menselijke belevingsvormen. Er is met andere woorden een absolute tijd, zoals er een absolute ruimte is.”² Daarin gedijt de wiskunde. De studies van Newton veroorzaakten een golf van enthousiasme. Het lineaire idee van de draaiende aarde en de *slingerklok* kreeg de overhand ten koste van het cyclische besef van *duur*, als ervaren tijd.

De natuurkunde werd al snel gezien als de moeder van alle wetenschap. De wis- en natuurkunde, de ontwikkeling van de industriële revolutie die in Engeland begon en het categorisch imperatief (voor de wet is iedereen gelijk) aan het einde van de 18^{de} eeuw, vormen samen een goed milieu voor het systeemdenken.

Binnen bedrijven is het systeemdenken nog steeds dominant en als paradigma ingeburgerd. Binnen de wetenschappen zien we een zelfde ontwikkeling. De wens dat het mogelijk moest zijn alle wetenschappen te reduceren tot één moederdiscipline leidde tot het reductionisme en de wetenschappelijke methode, die begint met het stellen van doelen.

De disciplines zouden dan wel van inhoud verschillen, hun methoden zijn toch gelijk. Het ligt dan voor de hand allen dezelfde methode te gebruiken.³ Eenheid in taal zou het overleg aanzienlijk vereenvoudigen en bekorten.

1 Kant 2006 [1788]: 72

2 Von der Dunk 1991: 9

3 De Leeuw 1988: 61

De traditie van het ‘overleg’ is binnen bedrijven ontstaan. Het eenheidsdenken heeft daarin een sleutelrol vervuld. Het leverde niet alleen het idee op, dat we als een ‘radertje’ zouden functioneren in een groter geheel.¹ Het zorgde er ook voor dat verschillende vakgebieden met elkaar van gedachten konden wisselen, zonder vrees om niet begrepen te worden. Ook de wetenschappen hebben zich met overgave van het systeemdenken bediend. Het leverde ons termen waarmee we situaties ‘op begrip’ konden brengen en het leidde tot de mogelijkheid eensgezinde rationaliteit in de hand te werken. Die overeenstemming kon niet gemist worden bij het onderhouden van maatschappelijke structuren voor vakdisciplines en vakmensen als referentie voor wat als legitiem wordt ervaren. Die legitimiteit bevorderde de inzetbaarheid van functionarissen en een normaal verloop van de carrière in de eerste geschiedenis van mensen.² De rol die de kerken in Nederland in die tijd vervulde in de netwerken van mensen heeft daaraan bijgedragen. Tot in de 19^{de} eeuw is het goed gegaan met het eenheidsdenken.

Sindsdien worden de grillen van de tijd als ‘onvoorspelbaarheid’ en ‘instabiliteit’ meer expliciet in de ‘calculaties’ betrokken. Ondermeer Henri Poincaré (1854-1912, wiskunde), Sadi Carnot (1796-1832, thermodynamica) en Charles Darwin (1809-1882, biologie) gooiden roet in het eenheidsdenken. De indruk dat de tijd, als gebeuren haar eigen gang gaat en sporen nalaat, noopte de wetenschap de tijd niet meer te reduceren tot een parameter, maar te erkennen als ‘heerschappij’ en ‘berichtgever’ waarmee niet te spotten valt. In die tijd kwam ook het vakgebied, dat werd aangeduid met ‘fenomenologie’ van de grond. Fenomenologie is de leer van de tijdsverschijnselen, fenomenen, zoals wij die individueel observeren. Fenomenen komen en ze gaan weer weg. Kortom, binnen bedrijven werd het ruimtelijke continuïteitsdenken doorbroken en werd de tweede geschiedenis van mensen erkend. Niet alleen als lastige factor, waarmee men moest leren rekenen, maar ook als bron van bedrijfsactiviteit. De wetenschappelijke stroming, die de grilligheid van de tijd bespreekt, noemt men het postmodernisme. Men kon ook anders tegen de dingen aan kijken. Deze stroming voor-spelde het definitieve einde van ‘de zekerheden’. Hoewel het postmoderne denken een gezonde ontwikkeling in de geschiedenis leek, roept het steeds meer wrevel op. Postmodernisten uiten zich namelijk nog in termen van oordelen en niet in termen van ervaren en beleven.

Binnen het management van bedrijven is het systeemdenken na de Tweede Wereldoorlog een macht op zich geworden. Het werd het paradigma van eensgezindheid.

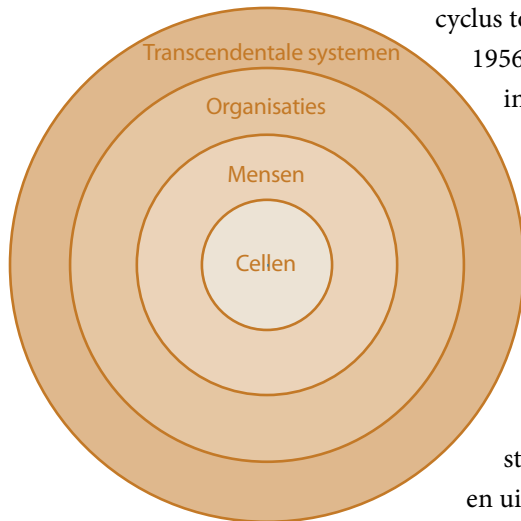
Ook in de wetenschappen werden pogingen gedaan de eenheid te herstellen en te professionaliseren. De bioloog Von Bertalanffy lanceerde een algemene systeemtheorie. In Nederland spreken we van systeemleer, systeemkunde en systeembenadering. “In een systeembenadering begint men meestal van buiten naar binnen te werken. Met start in de omgeving en duikt dan naar binnen.”³ In de wetenschappelijke logica blijft de interesse in het systeemdenken onverkort.

1 Denk aan de film ‘Modern Times’ met Charly Chaplin.

2 De maatschappelijke geschiedenis van mijlpalen, het *curriculum vitae*.

3 De Leeuw 1988: 62

Vrije interpretatie van
The skeleton of science
van Kenneth Boulding (1956)



Een systeem is een *Gestalt*, een geconstrueerd prototype van orde en continuïteit in de ruimte, met een procestijd (die zich herhaalt).¹ Volgens Kenneth Boulding neemt deze cyclus toe bij hogere systemen. Hij ontwierp daarvoor in 1956 een hiërarchie.² In de figuur geef ik hiervan een interpretatie, een vereenvoudiging, weer. Op elk van de hiërarchische niveaus zou een wetenschappelijk gesprek gevoerd moeten worden, rekening houdend met de procestijd van dat niveau. Een gesprek over het transcendentale (met het eeuwige als procestijd) levert nu eenmaal een andersoortig gesprek op dan een gesprek over organisaties (met een procestijd van 10 à 100 jaar). Mensen hebben een procestijd van circa 80 jaar en cellen gaan omstreeks zeven jaar mee. De frequentie van interactie en uitwisseling is afhankelijk van het niveau van beschouwen. Procestijd wordt door Boulding behandeld als een objectief gegeven. Maar hoe we deze tijd beleven als persoon is een heel ander verhaal.

Ieder ervaart overlegsituaties op zijn eigen manier, afhankelijk van de fase van overleg. Zeer globaal genomen zijn er tijdens het overleg twee fasen te onderscheiden: (a) het inventariseren van situaties waar de mensen mee zitten en (b) het maken van afspraken voor de komende tijd. Beide fasen leveren een andere beleving van de tijd op. De verschillen van beleven illustreer ik aan de hand van recente verandering in de openbare ruimte.³

Ten tijde van het schrijven van dit essay wordt de bewegwijzering boven de Nederlandse snelwegen namelijk gemoderniseerd.⁴ In de afbeelding hieronder ziet u de oude en de nieuwe vormgeving naast elkaar. Ogenschijnlijk is er weinig verschil, maar nader bekeken illustreren de twee informatiedragers het verschil tussen de 'situatie' en 'systeem'.

In de oude situatie wijzen de pijlen naar beneden naar de er onder liggende rijbanen. De opeenvolging van plaatsnamen laat een tijdpad zien van afslagen die men gaandeweg passeert. Het bord is als een bijsluitertje bij de plek waar gekozen moet worden voor een rijbaan, ze functioneert als stuurinstructie in het keuzemoment. Wat is nu de situatie? De situatie bestaat op dat moment uit (1) het reisplan in het hoofd van de bestuurder, (2) een aantal bestemmingen op de borden en (3) aantal rijbanen ter plaatse (4) een stuurhandeling als *praxis*. Ik stel dus een *praxis* als persoonlijk handelen in een situatie, die op zich uit meerdere momenten bestaat en die zich achter elkaar afspelen. Een situatie speelt zich dus af in de tijd. In dit geval is het een situatie in de *gaande tijd*.⁵ Waarom 'gaande tijd'? De plaatsnamen zijn gerangschikt naar de volgorde waarin ze *gaande*-weg gepasseerd worden. Voor wie daar gevoelig voor is, levert dat een specifieke beleving van de situatie op, die van de *gaande*-tijd. De oude aanpak werd verzorgd door de ANWB, een particuliere organisatie van weggebruikers.

1 Een systeem is in mijn opvatting dus niet een gebeuren in het hier en nu; een systeem 'overwint' dit gebeuren door haar 'eeuwigheids-waarde'.

2 Boulding 1956: 202. Artikel in Management Science: "General systems theory – the skeleton of science".

3 Ik gebruik hier bewust de temporele term 'beleven' in plaats van 'belevenis', omdat ik het persoonlijk tijdsaspect wil bespreken en niet de tekst op het etiket.

4 Folder Rijkswaterstaat; Nieuwe Bewegwijzering Autosnelwegen.

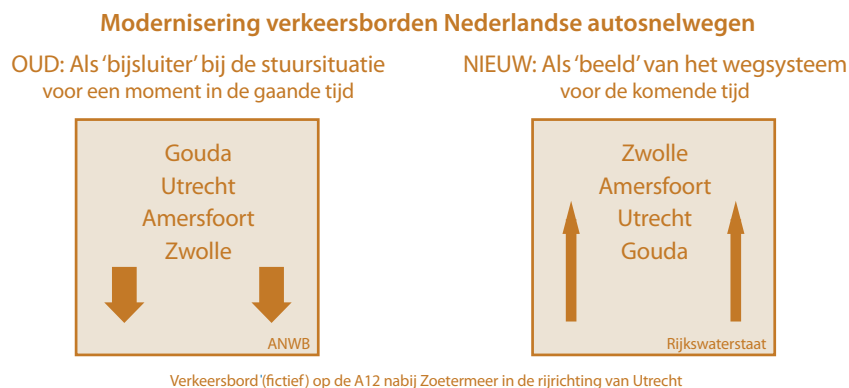
5 In de taalkunde noemt men dat *duratief*, dat voortdurende handeling uitdrukt.

Met situaties zijn we verstrengeld, gaande weg doordringen en bewegen ze ons als eigen momenta en als eigen duur.

De term situatie is in dit essay verbonden met deze bijzondere betekenis.

Met dit ontwerp is bestuurder geholpen, zodat de persoon goed stuurt.

In de nieuwe aanpak, rechts afgebeeld, wordt op een andere manier met de factor tijd omgesprongen. Het ontwerp van de nieuwe borden staat onder regie van de Rijkswaterstaat, een overheidsinstelling. De plaatsnamen op het bord zijn andersom gerangschikt. Uitgaande van de conventie, dat men bovenaan begint te lezen, begint de opsomming met de verst afgelegene stad en eindigt voor de bestuurder bij de eerste volgende afslag. De opsomming representeert een soort helicoptervisie. Het roept de associatie op met een landkaart. De helicoptervisie op de route suggereert *distantie*, professionele afstand, die we gewend zijn vanuit het systeemdenken. Het doel is in dit geval 'Zwolle'. De persoon van de bestuurder doet er hier niet toe. Het gaat om de komende tijd, de route binnen het wegsysteem.



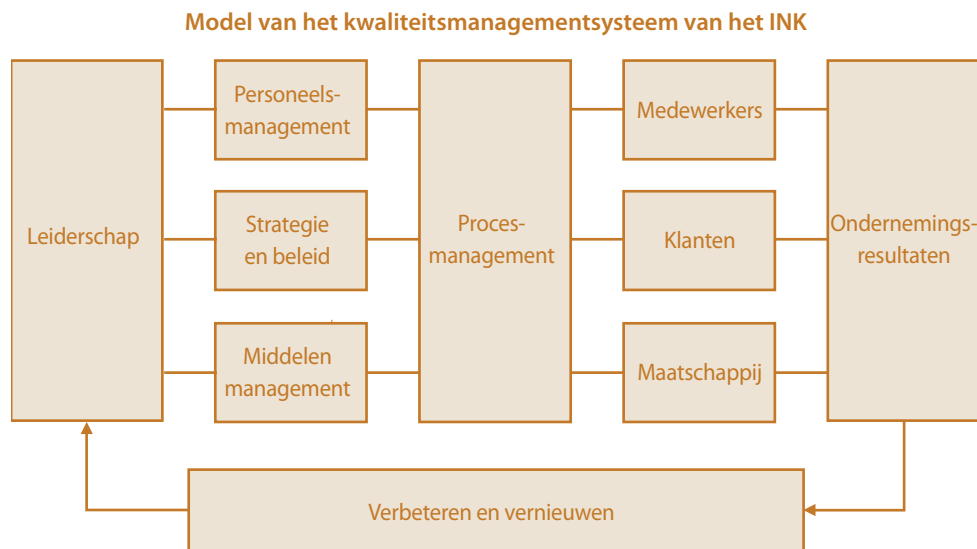
Wat kunnen we nu leren voor het geval dat we mensen moeten opleiden tot entrepreneurs, die zich thuis voelen in overlegsituaties? De term 'overlegsituatie' zegt het al, overleg is geen systeem maar een situatie. Daarin worden instabiliteiten gesignaleerd en wordt verandering geïntroduceerd. Een situatie definieerde ik immers als een (temporeel) gebeuren van verandering. 'Systemen' zijn het toonbeeld van evenwicht. 'Situaties' en 'systemen' zijn dus elkaars tegendeel, net zoals 'tijd' en 'ruimte' en 'instabiliteit' en 'stabiliteit' dat zijn. 'Systemen' en 'situaties' zijn twee verschillende vooronderstellingen over de werkelijkheid. De uitersten hebben een politieke lading, omdat ze bepalend zin voor de wijze waarop we de wereld willen begrijpen. Met deze termen moet dus zeer omzichtig worden omgesprongen. Een systeem zou men een nulsituatie, een geheel zonder verstrengelingen, kunnen noemen.

Overlegsituaties worden persoonlijk beleefd. Mensen willen vooreerst verlost worden van hun zorgen, de situaties die de toedracht zijn voor het overleg. Deze fase in het overleg wordt beleefd als *gaande* tijd. Als mensen de koppen bij elkaar steken om samen te spannen, elkaar dingen beloven en afspraken maken, dan beleeft men de *komende* tijd.

1.1.4 Standaardiseren van het denken

Het systeemdenken is niet alleen ingeburgerd in het bedrijfsleven. Ook uit de overheden, de wetenschap en het onderwijs is het niet meer weg te denken. Het systeemdenken is meer dan een concept alleen. Het is een gesloten systeem, dat als paradigma mensen beïnvloedt en bepaalt wat als probleem gesteld kan worden. Dat vergeten we wel eens in de praktijk. “Een paradigma is een samenstel van grondovertuigingen dat constitutief, opbouwend, is voor iedere concrete werkelijkheidsbeleving.” “Een paradigma is een theorie in actie. Men leert een paradigma kennen door zich ‘er in te verplaatsen.’”¹ Mensen zijn er in verwickeld, gevoelsmatig met hun hele hebben en houden.

En bij dit laatste wringt ’m nu juist net de schoen, als het gaat om het systeemdenken in het bedrijfsleven. Het is een machtsfactor op zich. Je moet je kunnen identificeren met de ontwerpers ervan om je er senang bij te kunnen voelen. Zo zie ik Immanuel Kant als de ontwerper van deze moderne opvatting over de wereld. En in de tweede helft van de vorige eeuw werd het systeemdenken nieuw leven ingeblazen door de bioloog



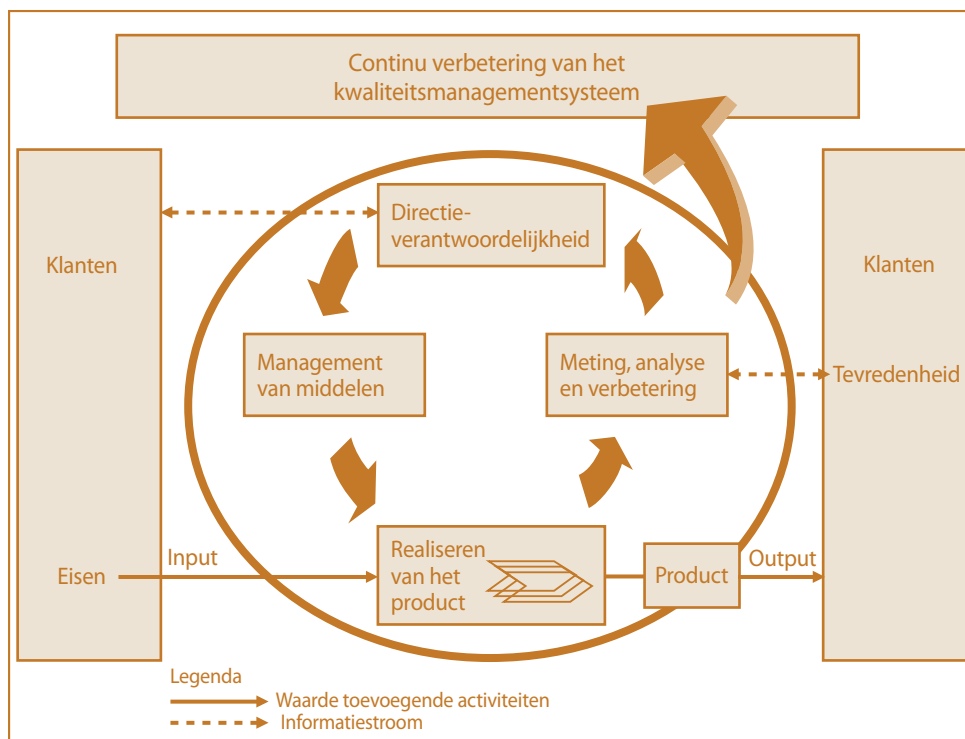
Ludwig von Bertalanffy en de manager Kenneth Boulding. Tussentijds hebben we in de Tweede Wereldoorlog veel geleerd van het produceren van zeer grote series vliegtuigen (8000 Lancaster-vliegtuigen per jaar!), boten en ander tuig. Om de uitval tot een minimum te beperken bediende men zich van een zeer gedisciplineerde routine van ‘aansturen’, de Deming-cirkel: *plan, do, check en act*. ‘Act’ betekent hier ‘afkeuren’, het uit productie nemen van afwijkende producten en het verbeteren van het voortbrengingsproces. Naast Edwards Deming ‘werden Joseph Juran en Philip Crosby als ‘kwaliteitsgoeroes’ gezien. Juran populariseerde het Pareto-principe, dat 20% van de fouten 80% van de uitval bepaalt. En omgekeerd, dat 80% van de uitval kan worden voorkomen door na zorgvuldige Pareto-analyse 20% van de fouten aan te pakken. Crosby is bekend geworden door het idee over ‘kwaliteitskosten’: kwaliteitszorg loont of ‘*Quality is free*’. Kwaliteitsproblemen trad hij optimistisch tegemoet met de zinsnede ‘*Doing it right the first time*’.

¹ Hein van Dongen 1999: 31 en 32. Citeert L.M. de Rijk en Paul Feyerabend.

Voor gebruik in de markt is internationaal ook veel moeite gedaan om het systeem-begrippen te standaardiseren. In de case ‘Waarnemer als onpersoonlijke black box’ in het ‘Woord vooraf’ heb ik u een paar definities laten zien, die bij certificatie-instellingen in gebruik zijn. Voor opleidingen ‘Kwaliteitsmanagement’ in het kader van de eerste geschiedenis van mensen, was als opsomming van maatschappelijke feiten het model van het Instituut voor Nederlandse Kwaliteit (INK) populair.¹ Om de gedachten van managers te bepalen is het model weergegeven als een schema. In overlegsituaties draagt het model bij tot integraal denken en het aanwijzen van prioriteiten.

Hoewel de inhoud van de figuur interessant is, vraag ik nu alleen uw aandacht voor de vorm van het schema. Afhankelijk van de werkelijke functie in de organisatie kan de werknemer zichzelf als subject lokaliseren en de overige entiteiten als object van aandacht beschouwen. Voor elke entiteit in het schema is dan anders. Formeel gezien is het schema een gegevensstroomschema dat zich in een ‘platte’ wereld toont. Net als in het ‘machine’-paradigma zijn verschillende beslissingsniveaus platgedrukt naar één. Het is ook de manier waarop we een normaal subject-objectschema met enige distantie waarnemen en beoordelen. Deze ruimtelijke voorstelling van zaken is ‘de grond’ waarop *scientific management* in praktijk wordt gebracht. Het is een ruimtelijke vormgeving van zaken, waarin gegevens stromen van de ene aangewezen locatie naar de andere. Het gaat uit van het postulaat van continuïteit, dat voortbrengingsprocessen planbaar maakt en aan relatieve buitenstaanders, zoals aandeelhouders, commissarissen en de overheid, de mogelijkheid biedt met gerichte vragen toezicht uit te oefenen.

NEN-EN-ISO 9001:2008
Model van een op processen gebaseerd kwaliteitsmanagementsysteem



¹ Bijgewerkt naar de inzichten van het jaar 2003.

In Nederland wordt het systeemdenken krachtig gestimuleerd door de Europese gedachte en het idee van een gezamenlijke vrije markt. Het Ministerie van Economische Zaken is als pleitbezorger van de markt de bron van dit beleid. Daarin speelt 'standaardisering', het onderling goed vergelijkbaar maken, van producten en diensten een sleutelrol. In dat kader zijn bij ons twee instituten werkzaam, het Nederlands Normalisatie Instituut (NNI) in Delft en de Raad voor Accreditatie (RVA) in Utrecht.

Het NNI heeft een platformfunctie waarop belanghebbenden per marktsegment afspraken maken over de wijze van werken in de toepassing. Het betreft soms zeer langdurige onderhandelingsprocessen, waarvan het uiteindelijke resultaat wordt vastgelegd in zogenaamde 'normbladen'. Meestal gaat het om de standaardisering van technische producten. Denk aan opname- en weergave-apparatuur en de stekkers om ze aan te sluiten op het net. Het gaat ook over de hoogte van deuren en de grootte en de kwaliteit van stoeptegels en ga zo maar door. Maar er bestaan ook normbladen voor de dienstverlening en normbladen voor kwaliteitsmanagementsystemen in alle sectoren. Ook zijn er normbladen voor het certificeren van de bedrijfsvoering.¹ Certificatie-instellingen controleren dan in enkele dagen tijds of de bedrijfsvoering in de werkelijkheid overeenstemt met de tekst van de documenten waarin de normale gang van zaken beschreven is en waarmee medewerkers potentiële relaties informeren. Tijdens de zogenaamde *audits* toetst men of er een gerechtvaardigd vertrouwen is, dat de zaken zo verlopen, zoals deze in organogrammen, procedures en werkvoorschriften zijn beschreven.

De RVA te Utrecht heeft in dit veld een heel aparte positie, omdat zij als enige is gelieerd aan het Ministerie van Economische Zaken. Zij accrediteert de private certificatie-instellingen in opdracht van de overheid. Certificaten hebben daarom in de ogen van het publiek de status van een overheidskeurmerk. Dat zegt niets over de hoogte van de kwaliteit. Het belooft alleen dat het product of de dienst op een vooraf beschreven wijze wordt uitgevoerd. Kwaliteitscertificaten kunnen worden ingetrokken als het vertrouwen van de certificatie-instelling door de aangetroffen feiten wordt beschaamd. Het is een wereld die draait om documenten.

De toetssteen voor goed en niet-goed ligt niet bij de auditors. De controlerende auditor baseert zich op kwaliteitsdocumenten waarvan men zegt dat ze voor zich spreken. Dat leidt tot een bureaucratisch gebeuren, waarin de invloed van de persoon oppervlakkig gezien niet van invloed lijkt te zijn.² Ik spreek uit eigen ervaring, als ik zeg, dat in die werksfeer het persoonlijke wel en wee is gekoloniseerd door regels op tafel. Het temporele of het gevoelsmatige wordt door het ruimtelijke overspeeld.

In bovenstaande processchema wordt dat bevestigd door het wereldwijd als standaard geaccepteerde model van de ISO.³ Het optimaliseren van de processen gebeurt hier op het niveau van de klanten en markt in interactie met bedrijfsdirecties. Daardoor heeft het model ook een juridische lading. In deze zwart-wit wereld is het persoonlijke compleet ondergeschikt aan documenten.

Werd de figuur van het NNI nog gebruikt als een soort praatmodel, het ISO-model heeft het karakter van voorschrift. In een klimaat waarin het hele taalgebruik eenzijdig op de markt gericht is, voelen veel personen zich niet-gekend en kwetsbaar.

- 1 Normblad NEN-EN-ISO 9001: 2008 Kwaliteitsmanagementsystemen.
- 2 Te auditen bedrijven kunnen formeel bezwaar maken tegen het inschakelen van bepaalde personen als auditor op bezoek. Daarmee beschermen ze zich tegen onwelgevallige oordelen, die men vreest.
- 3 ISO 2008: 7. Normblad NEN-EN-ISO 9001 (nl); Kwaliteitsmanagementsystemen – Eisen (ISO 9001:2008).

Onder het credo ‘vrede tussen de volken’ heeft het economisch motief bijna vrij spel om de Europese integratie te dienen. Het lijkt voor mensen met een arbeidsrelatie een autonome ontwikkeling te zijn, waaraan men zich maar aan dient te passen. Om de eigen gevoelens van ongenoegen hierover naar buiten te brengen, is tussen de mensen geen gevoelsmatig temporeel medium voorhanden. Daarvoor is de systeemtaal niet bruikbaar.

Personen praten dan niet, ze zwijgen liever. Het kan zelfs zo ver gaan, dat daarmee ook het persoonlijke denken in de gaande tijd wordt stilgelegd. Binnen bedrijven ziet men personen dan ook hier en daar in verzet komen tegen het certificatiegebeuren. Het management biedt geen ander alternatief in het denken, dan de regels van het kwaliteitssysteem op tafel te leggen en te zeggen ‘Zo doen wij het. Wat wil je nu eigenlijk?’ Grapjes kunnen dan ‘het wee’ nog faciliteren om ruimte te geven aan een particulier cynisme. Deze handelwijze kan confronterend en adembenemend uitwerken, maar gelukkig lang niet altijd.

1.1.5 ‘Grondstof’ en stof

Hiervoor heb ik de praktijk van kwaliteitsmedewerkers beschreven. Nu richt ik mij weer op de onderwijssituatie van de groep.

Ik ben mij er altijd van bewust geweest dat de rangschikking van cursusstof niet waardevrij is. Het eerdere wordt, zonder dat men het merkt, een interpretatiekader voor het latere. Andere volgordes creëren ander *theoria* tussen de oren van cursisten. Men kan proberen via boekenkennis ‘emoties’ in de les te behandelen om daarna de emoties van anderen te duiden. Maar men kan ook binnen de les emoties bij de cursisten uitlokken om deze daarna te bespreken en van de bevindingen verslag te doen. Het onderwijsresultaat is fundamenteel anders.

Het bespreken van ‘emoties’ vergt een meer complexe vorm van redeneren dan het bespreken van dingen.¹ Redeneringen die ‘emotie’ simpelweg bespreken als continuïteit doen de temporele aard van emoties te kort. Emoties komen en gaan namelijk. Ze variëren met de tijd en ze zijn moeilijk of niet voorspelbaar. Het is daarom niet eenvoudig het beleven van emoties op een wetenschappelijke manier in woorden te vangen. Schrijvers van romans kunnen dat misschien wel beter. De ene beschrijving is nu eenmaal beter dan de andere. Blaise Pascal heeft dat mooi uitgelegd in zijn boek ‘Gedachten’.

Laten ze niet beweren, dat ik niets nieuws gezegd heb; nieuw is de rangschikking van de stof. Bij het kaatsen spelen beiden met dezelfde bal, maar de een plaatst hem beter.

Hetzelfde zou ik vinden als men tegen mij zei dat ik oude uitspraken gebruikt heb. Alsof dezelfde gedachten, anders geordend, geen andere theorie *vormen*; evenals dezelfde woorden in een andere volgorde andere gedachten *vormen*. (Blaise Pascal 2004[1670]: 308 en 309)

¹ Een ding definieer ik als iets met een etiket er op. Een toegekende naam op het etiket plaatst het ding in een omgeving.

Volgorde speelt een rol bij het vormen van de cursist als te bewerken ‘grondstof’. ‘Volgorde’ is het geheim van de dingen. Gedachten uitgesproken in een andere volgorde vormen andere theorieën. De uitspraak van Pascal zet aan tot een kritische beschouwing van het wiskundige begrip ‘associatie’. $A+b$ is in theorie weliswaar gelijk aan $b+a$, in de praktijk ligt dat niet zo eenvoudig. Als a en b activiteiten zijn, hebben we te maken met de onomkeerbaarheid van de tijd en hebben de tekens ‘ a ’, ‘+’ en ‘ b ’ een duur. $A+b$ is dan niet meer gelijk aan $b+a$. Immers het drinken van bier na wijn geeft een ander resultaat dan het drinken van wijn na bier. ‘Bier na wijn geeft chagrijn en wijn na bier geeft plezier’ is het Nederlandse gezegde. Een andere volgorde geeft ook andere emotie. Mijn referentie is niet de ruimtelijke opstelling van tekens, maar de eigen *praxis* van het ervaren en beleven van de eigen praktijk. Daarin zijn we geen waarnemer maar deelnemer, omdat we met onze persoonlijke *praxis* met de bedrijfspraktijk verstrengeld zijn.

Mijn cursisten hadden jaren ervaring met kwaliteitsmanagementsystemen. Ze waren goed op de hoogte van het redeneren in ruimtelijke samenhangen zoals de managementmodellen van het INK en het ISO. Men heeft geleerd zichzelf te beschouwen en te waarderen als functionaris. Maar het persoonlijke wee en het cynisme, dat onderbewust wordt meegetorst, komt op een of andere manier niet aan bod. Dat hebben we in de vorige sectie gezien. Bij mensen die functioneren, is men geneigd blind te zijn voor het ‘wee’. In onze bedrijfscultuur wordt dat nog te veel als stof voor ‘thuis’ gezien. Personen worden maar half waargenomen.

Bedrijven varen er wel bij als hun medewerkers zich ook als persoon serieus genomen weten. Dat geldt ook voor bedrijven, die zich uitrusten met kwaliteitssystemen en leven met een regime van in- en externe audits. Zij hebben de neiging zich asymmetrisch te ontwikkelen tot ruimtelijke systemen, waarin steeds meer wordt ‘vastgelegd’ en de bedrijfsvoering verstrikt dreigt te raken in haar eigen bureaucratie. Kwaliteitssystemen werken dan contraproductief door op mensen. Dat is geen nieuws. Maar ik poneer het opnieuw, omdat deze eenzijdige beweging zich onverkort voortzet. Mensen kunnen zich daarin verliezen, geheel of gedeeltelijk. Het vakmanschap is er formeel nog wel, maar de persoonlijke motivatie en energie, die dat moeten voeden, dreigen verloren te gaan.

Kort samengevat, in mijn redeneren is een ‘situatie’ het persoonlijk ervaren en beleven en is een ‘systeem’ een gezamenlijk waargenomen samenhang. De term ‘situatie’ geeft *tijd* aan het persoonlijke gezaghebbende forum van gevoelens. Men kan dat gevoel niet even uitschakelen. Om personen *temporeel* tot zijn recht te laten komen beschouw ik een bedrijf niet als een systeem, maar als een verzameling situaties van personen (de inhoud van de black-box).¹ Personen die op deze manier hebben leren kijken, kunnen een organisatie niet meer ervaren als een zelfstandige entiteit.

De cursisten die ik voor mij had, waren juist gewend aan planbare ‘toestanden’, waarin veranderingen in de context (waaronder het gevoel) als het ware waren stilgezet om alles conform het plan te kunnen uitvoeren. Deze idealisering van de praktijk komt

¹ Van Dale’s woordenboek beperkt een situatie nog tot een ‘bepaald ogenblik’.

mij temporeel gezien niet als reëel voor, c.q. sluit gevoelens geheel uit. Mijn onderwijs bijdrage bestond er dan ook uit een aanvullende ‘situatieleer’ te ontwikkelen om ook de inhoud van de black-box, de persoon zelf, tot zijn recht te laten komen. Het resultaat is, dat zij dan toegerust zijn om ook de *instabiliteit* van *contexts of discovery* met een gerust hart tegemoet te treden. Als het er dan werkelijk op aan komt, zouden zij voor zich en voor anderen snelle, directe, coherente en krachtige antwoorden kunnen geven en navenant kunnen beslissen.

Om in de beslissingssituatie de instabiliteit goed te *articuleren*, is het nodig te beschikken over een temporele logica met woorden die de *eigenheid* van het organisch ervaren en beleven niet reduceert, maar juist de vrijheid biedt zich volledig te tonen.

1.2 Bedrijven en entrepreneurs

In de vorige paragraaf zijn we geïnteresseerd geraakt in ‘personen’, ‘situaties’, en ‘instabiliteit’. Het zijn de termen die ik introduceerde om de omstandigheden van ondernemende werknemers te karakteriseren. Ik bedoel de personen die min of meer los van alle structuren zich creatief uiten en soms de conventies op de proef stellen. We noemen dit type werknemers ‘entrepreneurs’. Dat levert ons een oriëntatie op die verschilt van onze normale verhouding met ‘systemen’ en ‘evenwicht’. Eigenlijk schuilt in ieder mens een entrepreneur, maar niet iedereen komt er aan toe dit talent te ontwikkelen. Om de oriëntatie op entrepreneurs verder samen te kunnen uitwerken, moeten ‘ik voor mij’ en ‘ieder voor zich’ het eigen lijf intuïtief en reflexief onderzoeken. Als men niet gewend is, de aandacht van ‘buiten’ te verleggen naar ‘binnen’, is dat nogal rigoureuus. Buiten is de ruimte, binnen de tijd.

We laten nu de voorspellende waarde van het systeemdenken achter ons en gaan over op black-box-voelen. We ruilen een beloftevol traject van kennisverwerving op school in voor de harde leerschool van de praktijk, waarin men vooral zichzelf verder kan ontwikkelen en waarmaken. *Daarmee leveren we veel aan pretenties in.* We verleggen onze aandacht van de schaal-van-ons-begrijpen naar het ritme-van-ons-beseffen: van ‘groot denken’ naar ‘klein weten’, van gemeenschappelijke systeemwaarden naar particuliere mentale inzichten en van de praktijk (het gezamenlijke handelen) naar de *praxis* (het persoonlijke doen).

Die *praxis* wordt zelf lijfelijk ervaren en beleefd. We weten ervan, maar het is niet altijd mogelijk er over te spreken. In de reflexieve ruimte, in ‘gesprek’ met het lijf, laten we onze voorvoelens over de *praxis* gaan. Het is als met ons wel en wee. Pas als we er termen aan kunnen koppelen, breekt het gevoel door en kunnen zich termen ontwikkelen waardoor de opgedane *praxis* wordt ontsloten en kan worden verklankt. Die weg is niet iedereen gegeven. In gesprek met elkaar worden de termen ‘praktijk’ en ‘praxis’ vaak door elkaar gebruikt. Ook in dit essay zal ik daaraan niet geheel ontkomen. Het is goed dat lezers op het gebruik van deze twee woorden met verschillende betekenis bedacht zijn.

Vanaf nu gaat dit essay primair niet meer over de wereld om ons heen, maar over de roerselen, die ons persoonlijk bewegen, instabiliteit, situaties, duur, *praxis*, kortom 'temporaliteit' *binnen*. De taak het persoonlijk beleven te kunnen vatten in woorden was voor mij *a hell of a job*. Zelf ben ik ook opgevoed en gevormd in het systeemdenken. Ik had kennelijk nog wat ruimte over om dat verleden te relativieren, om me te kunnen verlaten op ervaringen en belevenissen, die niet tot het publieke domein gerekend worden. We ruimen onze hang naar 'zekerheid' in voor een bewuste keuze om te vertrouwen op onze intuïtie, op wat we zelf ervaren en beleven als praktijk en als *praxis*. Voor de *praxis* moeten we vertrouwen op ons lijf, waartoe ik overigens ook het hoofd reken. Met ons lijf kunnen we praktijk en *praxis* interpreteren. Met die informatie moeten we het doen. Want ik ben er van overtuigd, dat het gesprek met ons lijf wat op gaat leveren. En ik daag de lezer uit het 'gevaar', dat aan de temporaliteit van het lijf verbonden is, met mij te delen. Voor de gepassioneerde systeemdenkers onder ons betekent dat vanuit 'de schoot van Abraham' opstaan en in 'het diepe' springen.¹ Dat doet men niet zo maar.

Ik put in deze paragraaf veel uit eigen ervaringen en waarnemingen. Dat zijn immers de omstandigheden, die mij aanspoorden tot dit essay. Ik geef u inzicht in mijn drijfveren voor zover ik die ken en voor zover ik die hier kan verwoorden. Hoe representatief mijn bevindingen zijn voor alle bedrijven, is hier van minder belang. Het gaat er mij om, dat u mijn gedachtegang kunt volgen en mijn keuzen weet te respecteren, zodat u de inhoud van dit essay kunt positioneren ten opzichte van uw eigen wereld.

1.2.1 'Fijnregeling'

Wat is nu de functie van entrepreneurs binnen bedrijven?

Ze zijn minder geneigd zich druk te maken over het systeem dat al loopt, de wereld van de constantheid en fluctuatie van cijfers, van stochastische variabelen, berekende kansen en afwijkingen. Dat is de zorg voor het protocol van normale kwaliteitszorg-medewerkers. Van de laatsten is het werk direct zichtbaar in documenten, analyses en administraties.

Daarentegen hebben entrepreneurs vaak pro-actief contact met wat er gebeurt. Ze leven als het ware op een hogere frequentie. Ze zijn gevoelig en spelen graag in op menselijke verhoudingen. Misschien omdat ze zichzelf kwetsbaar weten. Entrepreneurs zorgen voor de 'fijnregeling'. Entrepreneurs voorvoelen vaak wat er staat te gebeuren. Dat komt van pas bij het onderhouden van betrekkingen met mensen binnen en buiten het hek, met toeleveranciers en klanten. Dat geeft ook tijdwinst en rust.

Entrepreneurs zijn als zintuigen die waken over het beleid ten aanzien van de *openheid*, *legitimititeit* en *zekerheid*.² Dit zijn noodzakelijke condities om als organisatie te kunnen veranderen. Het zijn ook de voorwaarden waardoor normale medewerkers het voortbrengingsproces kunnen bewaken, analyseren en verbeteren. Een bijzonder gevoelig punt in bedrijven is de *openheid* van zaken.

¹ Met de 'schoot van Abraham' bedoel ik de standaardtaal van de discipline waarin men werkzaam is. Vaktaal is de taal van het-onderde-knie-hebben van de materie.

² De Leeuw 1988: 316

Maar wat dat in de praktijk betekent is een moeilijke vraag: soms zijn er immers belangen die met openheid strijdig zijn. Als voorbeeld valt te denken aan invloeden op aandelenmarkt en financiers, maar ook aan onrust bij het personeel. (De Leeuw 1988: 316)

Ook met betrekking tot *legitimiteit* en *zekerheid* moeten weleens keuzen gemaakt worden waarbij voordelen eenvoudig omslaan in nadelen en omgekeerd. Om in deze fluïde materie goed te doen zijn een gevoel voor ethiek, de subtiliteit van praktische verhoudingen, en timing onontbeerlijk.

Zonder de gevoelige informatie van entrepreneurs, op welk niveau in de organisatie dan ook, loopt men kans te laat op bewegingen in de markten te reageren. Als men niets doet met de informatie van entrepreneurs kan men overvallen worden door de feiten. Er kan dan intern een staat van totale verwarring ontstaan. De turbulentie komt dan niet van buiten af, maar van binnenuit. Het missen van de fijnregeling van entrepreneurs kan zelfs een angstregime in de hand werken, waarbij mensen zich geheel gaan concentreren op documenten en cijfers en zich een eigen wereldje creëren los van de rest van de organisatie.

1.2.2 Gezamenlijke 'bewapening'

Hoe reageren bedrijven normaal gesproken op fluctuaties in de markt? Hoe proberen ze het vertrouwen van klanten te winnen en te behouden?

Ze zoeken het maar al te vaak in een perfect ogend kwaliteitssysteem en in certificatie. In normale omstandigheden kunnen ze door het stabiele karakter van de situatie snel in de verleiding worden gebracht alles tot in de puntjes te beschrijven. 'Beter' is in die situatie dan 'preciezer'. Er zijn kwaliteitszorgmedewerkers die er hun levenswerk van maken. Het idee, dat alles met een goed documentatiesysteem met feedback mechanismen beheerst wordt, is dan reden voor trots. Als men alle variabelen kent en werkelijk beheerst, is het ideaal van de *orthopraxis* bereikt.¹ Het loopt dan als een trein. Daar lijkt niets mis te kunnen gaan. Alles kan worden beschreven als normale functies alsof het machines zijn. 'Never change a winning team', hoort men dan wel zeggen. Dit is een sfeer waarvan men in de praktijk alleen maar kan dromen. Want de markt is niet altijd stabiel en ook in een *orthopraxis* moet men wel eens erkennen, dat men met onzekerheid, ongemak en tekorten tobt. "Alle dingen veranderen en volgen elkaar op", zei Blaise Pascal eens.

Systemen zelf hebben geen 'rem'. Om eigen onzekerheid te reduceren zoekt 'het systeem' manieren om ongemakken te maskeren met macht over de markt kolom. De zogenaamde vlucht naar voren. Ik noem hiervan een paar voorbeelden uit de praktijk:

- In termen van 'product/marktcombinaties' vlucht men in 'excellentie'. In de communicatie probeert men zich staande te houden met 'Met ons bent u beter af'. Verdergaande specialisatie van de productieprocessen leidt vanzelf tot een afname van de flexibiliteit.

¹ Aangezien ik *praxis* als persoonlijke ervaring heb gedefinieerd, ware het hier logischer om over ortho-praktijk (ideale goede praktijk) te spreken.

- Opvoeren van het tempo en de discipline bij het produceren, door de invloed van menselijke factor te reduceren. Automatisering van voortbrengingsprocessen en administratie leidt tot verdere standaardisering van denkwijzen, waardoor het denken juist vertraagd wordt.
- Overname van creatieve partners. Onder de vlag van ‘innovatie’ hoeft men zelf niet meer vernieuwend te zijn. Het probleem van aanpassen wordt dan naar anderen doorgeschoven.
- Schaalvergroting door overname van anderen. Men vergeet dat andere bedrijven andere culturen hebben. Het management krijgt te kampen met integratieproblemen.
- Onder hetzelfde kwaliteitssysteem wordt de *core business* (waar de toegevoegde waarde wordt gecreëerd) uitbesteed. De voordelen van de leercurve worden daarmee ook elders geoogst.
- Door het vergroten van de afzet probeert men de marktkolom in handen te krijgen. Toename van de macht kan leiden tot het verslappen van waakzaamheid.
- De marketingfunctie wordt versterkt. Dit brengt een versterking van de *topdown* cultuur met zich mee. Het gevolg is vergroting van de frictie met productieafdelingen. De twee vakgebieden spreken namelijk verschillende ‘talen’.

Dit is maar een greep uit de onderwerpen, die ook in managementopleidingen de revue passeren. Alle opgesomde maatregelen zijn gericht op marktmacht.

Bij het ‘*in control*’-zijn leidt onzekerheid in het algemeen tot de neiging de gang van zaken ‘strakker’ aan te sturen. De hiërarchie wordt eerder vergroot, dan verminderd. Men schermt de organisatie af tegen de buitenwereld, wapent zich met artefacten en regels. Personen hebben elkaar steeds minder nodig. ‘Structuur’ krijgt prioriteit boven ‘mensen’. Structuren tenderen zich dan te ontwikkelen ten koste van de gevoeligheid, de medemenselijkheid en het vertrouwen tussen gewone werknemers.

1.2.3 Ondergedompeld in logica’s en emoties

Terwijl de leiding er op uit is de gang van zaken zo goed en precies mogelijk vast te leggen in documenten, reageren werknemers op hun eigen manier op de toename van regelgeving. De gehanteerde conventie van de kloktijd correspondeert niet altijd met de persoonlijk ervaren tijd.¹ Dit verschil kan resulteren in emoties.

Ik schets hierna een somber beeld, niet alleen omdat het veel voorkomt, maar ook om daarna twee voorbeelden van bedrijfssituaties te schetsen die ik verderop in dit essay zal gebruiken als referentie. Ik hoop dat u al lezend even met mij wilt ‘meesombere’n. Hier beperk ik me tot bedrijfssituaties waarin entrepreneurs ‘het hoofd niet boven het maaiveld uit kunnen steken’. De meeste mensen schikken zich in ‘zoals het hoort volgens de kwaliteitsdocumentatie’ en accepteren de gang van zaken zwijgend. Ook komt het veel voor, dat mensen het anders geregeld zouden willen zien, maar niet

¹ Vergelijk: Von der Dunk (91: 24), “Kwalitatieve tijd correspondeert niet.”

het vertrouwen hebben dat er naar hen wordt geluisterd en dat men serieus wordt genomen. Er zijn ook mensen die zich niet snel uiten, omdat men vooral bezig is de eigen emoties te beheersen en gelijktijdig niet de woorden vindt zich adequaat uit te drukken. Dit laatste is ook precies wat ik tijdens mijn stage in Japan meemaakte.¹ Niet alle managers hebben de tact het commentaar van medewerkers ‘los te weken’ om deze informatie op een waardige manier een plek te geven in het overleg.

Ik heb heel wat mensen zien ‘knokken’ voor een prettige arbeidssituatie. Maar ze zijn vrijwel altijd gedoemd tot het werken met de bedenksels in de documenten van andere auteurs, waarin men weinig van zichzelf herkent. Het zijn soms kleine dingen, waarmee men moeite heeft. Deze kosten veel energie. Mensen maken hun werk dragelijk en accepteren een zeker ongemak, dat er kennelijk nu eenmaal bij hoort. Ook heb ik mensen gezien die het ‘knokken’ hadden opgegeven en het alleen op hun werkplek teruggetrokken naar het zinnen proberen te maken.

Het is niet onze cultuur met onze ‘pijntjes’ te veel te koop te lopen. Vaak is het verstandig de problemen maar voor zich te houden. ‘Blijven lachen’, dat is maar al te vaak de *overlevingsstrategie*.

Het is de vraag of we binnen de wetenschap op papier recht kunnen doen aan dergelijke situaties. Het is mijn ambitie daar wel ruimte voor te scheppen.

Als inleiding in deze materie geef ik twee *exemplars*. Ik gebruik hier bewust niet de term ‘schoolvoorbeeld’, maar het Engelse *exemplar*: Vroeger op school was een erwt een schoolvoorbeeld van ‘leven’ en een hamer een schoolvoorbeeld van ‘gereedschap’. Een schoolvoorbeeld is een cognitie (zonder emoties).

In tegenstelling tot een ‘schoolvoorbeeld’ is een *exemplar* een vorm van affectief-verstregeld-zijn met een menselijk regime, zoals in een paradigma. De twee *exemplars* van bedrijfssituaties beschrijven emotionele regimes, zoals men die in de praktijk wel kan aantreffen. De weergaven gelden voor omstandigheden, waarin abnormale ‘fluctuaties’ in het gebeuren ‘reflexmatig’ worden weggewerkt. Ik noem de twee *exemplars* achtereenvolgens *parochiaal* en *conventioneel*, zonder ze te willen generaliseren. En ik daag de lezer uit bij zichzelf te rade te gaan het realiteitsgehalte ervan aan de eigen historie te toetsen.

Parochiaal

In een parochiale organisatie wordt alles geregeld door een organogram, de hiërarchie van verantwoordelijkheden. De inhoud wordt beheerst door vakmanschap. Het werk wordt gecontroleerd door de hoger geplaatste in de hiërarchie. Maat voor ‘goed’ en ‘niet goed’ ligt in handen van de baas. Deze is subjectief. Het tempo is zaak van de leiding. Die heeft het voor het zeggen. Stilzwijgend heerst er een code van dat problemen niet bestaan. Men belijdt ‘harmonie’. Het personeel verbeeldt zich niets. Entrepreneurs worden niet opgemerkt. Voor ‘tekorten’ wordt snel naar buiten gewezen. ‘Verantwoordelijkheid’ is niet beschreven, maar is als gehoorzaamheidsritueel van boven af gegeven. Werkoverleg zou niet nodig moeten zijn, vindt men. “Dat kost maar tijd”. Iedereen dopt zo zijn eigen boontjes. Wie dan toch in de problemen komt,

¹ Zie het ‘Woord vooraf’

probeert het zelf op te lossen, desnoods thuis of stiekem. Sommigen improviseren wat. Anderen voelen zich in de wiek geschoten.

Emoties worden persoonlijk verwerkt.¹ Het is niet goed met problemen bij de leiding aan te komen. Dat wordt gezien als zwakte. Het probleem wordt dan verplaatst naar degene die het probleem 'schept'. Dat kan je je baan kosten. Als de technologie hapert of de leiding niet adequaat reageert, dan ontstaan er wél problemen. Niet-pluis gevoelens, misselijkheid en pijn houdt men heel lang voor zich (totdat men zich plotseling ziek meldt). Door misplaatste grappenmakerij voelt men zich eigenlijk niet altijd serieus genomen of wordt men pijnlijk getroffen. Dat leidt af van de organisatieproblemen en slurpt 'energie'. Men voelt dan geen aansluiting meer, geen geborgenheid en geen zin. In die wereld voorziet de leiding in alle noodzakelijkheden.

Het personeel bespreekt situaties in termen van 'evenwicht'. Is het vertrouwen in de leiding 'verschrompeld', dan spreekt de continuïteit van de dingen en de constantheid van het systeem niet meer voor zich. Dan raakt men door angst gevangen en is men volledig op zichzelf aangewezen. Ik karakteriseer deze situatie, waarin het personeel emoties persoonlijk verwerkt, als 'parochiaal'.

Conventioneel

In een conventionele organisatie wordt alles geregeld door 'het systeem'. De inhoud krijgt vorm door de discipline van afspraken tussen de samenstellende delen. Dat betekent niet dat individuen hun functie vervullen als tandwielen in een groter geheel. Onderhuids leven emoties. 'Verantwoordelijkheid' is formeel verbonden met de structuur van functies en taken. Men gelooft in de voorspelbaarheid en het nut van 'systemen'. Als het kwaliteitshandboek, met structuren, procedures en werkvoorschriften 'staat als een huis', lijkt alle twijfel weggenomen. Data van het voortbrengingsproces worden in open administraties verwerkt en veredeld tot managementinformatie voor de toekomst.

Het gemoed is er altijd, zowel in positieve als in negatieve zin. 'Orde, netheid en continuïteit' is in dit *exemplar* de regel voor iedereen. Maten voor kwaliteit zijn geobjectiveerd in het beleid. Als conventie telt de klok de tijd. Door de opgelegde discipline hebben medewerkers niet direct meer de indruk, dat ze de baas zijn over wat ze aan het doen zijn. Zolang emoties nog in woorden kunnen worden uitgedrukt en door de conventie worden vertaald in 'rationaliteit' worden emoties 'functioneel', zoals tevredenheid en enthousiasme.

'Irrationeel' zijn alle gedachten waar je je alleen maar slechter door gaat voelen.² Als emoties worden geuit, wordt constantheid van situaties minder vanzelfsprekend. Men beseft dat gebeurtenissen onomkeerbaar kunnen zijn. De woorden 'toeval', 'contingentie' en 'individueel' worden in de mond genomen. Er wordt gerekend met 'emotie' vooral om de natuur ervan te beheersen. De wet van behoud van ellende is bekend. Deze wordt samen met emoties binnen de perken van de structuur van de organisatie gehouden. Net als dieren 'verstoppen' mensen zichzelf om het ondraaglijke draaglijk te maken.³ Tempo, ritme en afwisseling in de arbeid worden door de staande conventies beheerst. Het is niet verboden om te klagen binnen conventionele verhou-

1 Vergelijk: Prigogine en Stengers 1990: Lineaire thermodynamica: een gesloten systeem, nabij-evenwicht

2 Verhulst 2000: 37

3 Ten Bos 2008: 11

dingen. Entrepreneurs worden wel herkend, maar ze worden lastig gevonden. Iemand die in opspraak raakt krijgt niet snel de hoofdprijs.

Omgekeerd zijn emoties vaak het gevolg van verstoorde constantheid van data. Ook dan telt de kloktijd door en wordt als druk ervaren. Als 'emotie' mag, zijn orde en netheid niet altijd meer de standaard binnen het hek. Dergelijke situaties kunnen worden besproken in termen van 'instabiliteit van kwaliteit'. Zonder het er over te hebben, is ongewisheid de standaard. Onzekerheid houdt iedereen scherp en bij de les. Om zichzelf buiten schot te houden of de eigen onzekerheid te verbloemen kunnen sommige personen het dan niet nalaten van hun cynisme te getuigen en ongepaste grapjes te maken over anderen. Als er dingen gebeuren waarop men niet is ingesteld (bij contingentie), denkt men deze te kunnen beteugelen door de regels aan te halen. Als deze niet toegesneden zijn op 'instabiliteit' dan gaat het mis met het systeem. Maar niet alle emoties laten zich de wet voorschrijven. Bij angst neigt men er dan toe de eigen verantwoordelijkheid te ontkennen. Dan wordt er naar anderen gewezen en kunnen er kleine ruzietjes ontstaan. Vanuit ingenomen posities kan het zover komen, dat men elkaar psychologisch probeert te vernederen. Of men roept maar wat. Als de uitwisseling verstomt, kan men in stilte tot de conclusie komen, dat men elkaar nauwelijks of niet kent. Met een wanhopige blik kijkt men elkaar angstig, boos, dan wel verdrietig aan. Sprakeloos. Hoe is het dan gesteld met 'voorspelbaarheid', waartoe de meeste systemen zijn ingericht?¹

Het zijn die onregelmatigheden die allemaal kunnen gebeuren in conventionele bedrijfssituaties.

In beide *exemplars* heb ik geprobeerd naast de logica's vooral de emotionele regimes tot uitdrukking te brengen. Door de hiërarchie van parochiaal geleide organisaties worden emoties voornamelijk persoonlijk verwerkt. Als ze worden behandeld, krijgen emoties een negatieve connotatie mee en worden ze 'besproken' in termen van evenwicht en voorspelbaarheid. Dit is een denken in 'overeenkomsten'. Zonder het te willen weten, wordt er een illusie van symmetrie en stabiliteit in de lucht gehouden. Dat noem ik *normaal*.

Door de systemen van conventionele bedrijfsculturen worden emoties rationeel vertaald en productief gemaakt tussen betrokkenen door te denken in termen van 'verschillen'.² De gezamenlijke ellende wordt in principe systematisch productief gemaakt. Doordat mensen voortdurend in beweging zijn, kunnen processen niet-verwachte wendingen meekrijgen. Het instabiele, in de tijd asymmetrische, karakter van conventionele bedrijfsculturen kwalificeer ik als *gewoon*.³

Zojuist heb ik met *exemplars* een onderscheid gemaakt tussen parochiale en conventionele emotionele regimes binnen bedrijven. Die regimes vertalen zich op het persoonlijke niveau in onderscheidende *praxis* van entrepreneurs. Ik voorzie dat u als lezer, particulier een beetje 'spanning' ervaart. Mijn beschrijvingen zijn te summier een voorkeur voor één van beide uit te spreken. In de praktijk speelt de humaniteit van werkelijk betrokken personen ook een grote rol. Als we de neven-

1 Vergelijk: Prigogine en Stengers 1990: Niet-lineaire thermodynamica: gesloten systemen, ver-uit-evenwicht

2 Vergelijk: Ten Bos 2008: 77. Over Darwins grote verdienste: "... – Deleuze spreekt van een 'copernicaanse wending' – erin bestaat dat hij het denken in overeenkomsten heeft vervangen door een denken in termen van verschil."

3 Vergelijk: Merleau-Ponty (2003: 10): Husserl schrijft: "In de natuurlijke instelling zijn de dingen er gewoon [als naïef realisme]."

effecten daarvan in de beschouwingen mee kunnen nemen, dan ontstaat een realistische 'beeld'.

In mijn verdere betoog bespreek ik parochiale arbeidsverhoudingen niet verder, omdat hun 'evenwichtssituatie' illusoir is. Ik beperk me tot situaties en arbeidsverhoudingen waarin emoties een plaats genieten, dubieus dan wel rechtmatig. Dat zijn *gewone* situaties. In die interesse werk ik de *praxis* als instabiel gebeuren verder uit.

1.2.4 Entrepreneur, organisme en prioriteit

In beide *exemplars* dienden zich gevoelens van onvermogen en emoties vooral persoonlijk als interne turbulentie aan. De instabiliteit werd nog als 'gewoon' afgedaan. Maar als de omstandigheden voor het totale bedrijf desastreus dreigen uit te pakken moeten we voor de analyse uit een ander vaatje gaan tappen.

Voor managementdoeleinden leveren de ervaringen van de mensen op de oscillerende Tacoma Narrows bridge ons mogelijkheden om 'instabiliteit' als organisch gebeuren binnen bedrijven nader te overdenken. De ramp in 1940 met de brug in Washington levert ons een geschikt *exemplar* op.¹

Als we de ontwikkeling van instorting van de brug nog eens aan ons geestesoog laten passeren, of beter nog deze op internet zelf bekijken, dan kunnen we in het gebeuren drie episoden na elkaar onderscheiden.²

- Het stormt, maar de wind heeft nog geen 'grip' op de brug. Dit was nog niet gefilmd, maar dat kunnen we ons eenvoudig voorstellen. Het wegdek hangt nog onbewogen aan de kabels. Maar er zit een addertje onder het gras. De instabiliteit ligt latent als conditie in de constructie verborgen, net als bij een slap hangend koord tussen twee vaste punten. Niets aan de hand dus. Voor de gebruikers van de brug is de situatie zoals altijd, 'normaal'.
- Het verkeer zelf introduceert in het wegdek een onzichtbare kantelende oscillerende beweging, van links naar rechts en weer terug en zo voort. Enkele millimeters misschien. De wind botst tegen deze afwijkingen op en vergroot ze. Door het aanhouden van de wind worden de bewegingen, hoe miniem nog, steeds groter. De mensen merken er nog niets van. Hun situatie is voor hen nog steeds normaal. Het verkeer gaat door. Maar na enige tijd worden de eerste mensen zich toch iets gewaar. 'Er klopt iets niet'. Ze stappen uit de auto en zien de zwiepende hangkabels. Ze zien daarna pas dat het wegdek ook beweegt. Ze brengen zichzelf in veiligheid en slaan alarm. Ze houden het verkeer tegen. Een enkele dame denkt aan 'de baas' en laat zich het hoofd niet op hol brengen. Ze loopt de brug alsnog over.
- Het wegdek beweegt zo heftig, dat niemand het meer waagt de brug op te gaan. Alleen voor de ontwerper van de brug zelf staat zijn levensproject op het spel. Door met zijn auto op de brug te gaan staan, doet hij òf een beroep op zijn eigen Schepper òf hij denkt de natuur zelf te kunnen bezweren. Hij treft

¹ Zie sectie 1.1.2: 'Instabiele situaties en tijd'

² <http://www.youtube.com/watch?hl=nl&v=P0Fi1VcbpAI&gl=NL>

het geluk niet aan zijn zijde en stort met het bezwijkende wegdek en al mee in de diepte.

In de opeenvolgende gebeurtenissen is de positie van de gebruikers van de brug en die van de ontwerper compleet verschillend. Voor de gebruikers was het een angstaanjagend schouwspel, dat zich voor hen voltrok. Ze verklaarden de ontwerper waarschijnlijk voor gek toen hij in waanzinnige ‘hoogmoed’ zijn leven op het spel zette. Meestal maken we ons niet meer druk om zo’n ontwerper.

Maar ik doe dat wel, omdat ik geïnteresseerd ben in alle mensen die bereid zijn hun eigen intuïtie te volgen op het gevaar af fouten te maken, entrepreneurs. De ontwerper identificeerde zich nu eenmaal als vanzelf met *zijn* brug, net zoals een gewone ondernemer zich met *zijn* levenswerk identificeert. Net als de vader of de moeder, die voor zijn of haar kind gaat staan en het desnoods met het *eigen* lichaam beschermt. Is dat vreemd?

We lopen de drie episoden van instabiliteit van de brug nog eens door. Maar nu vanuit de oriëntatie van de ontwerper.

- Doordat de ‘state of the art’ van het bouwen van hangbruggen nog niet op die schaal was gevorderd, heeft de ontwerper een risico genomen. Hij heeft iets nieuws gedaan en vertrouwt op eigen kunnen. Daarmee heeft hij zich geprofileerd als een entrepreneur. De constructie bleek achteraf niet op z’n werkelijke omstandigheden ontworpen. De kennis van de ontwerper en het ontwerp zelf waren *niet gezond*, niet in balans met mogelijke belastingen. De instabiliteit was immanent, in het verborgene, in de brug aanwezig. In rust lijkt de brug in evenwicht, maar dat is schijn. De conditie van de constructie en daarmee ook de brug als geheel is technisch gezien instabiel en is dat altijd geweest.
- Nadat het de ontwerper duidelijk werd, dat de gebruikers in de problemen kwamen heeft hij wellicht gedacht ‘Het gaat wel over! Als de storm zo weer gaat liggen is er niets meer aan de hand.’ Maar niet-technici met gebruikservaring moet men ook niet onderschatten. Ze kijken elkaar aan, raken met elkaar in gesprek en zoeken naar oorzaken. Na enige tijd is de deskundige gevonden, de ontwerper. Op dat moment komt uit, waar hij voor vreesde, zijn waardigheid als professional komt onder vuur te liggen. Het valt niet mee, je rug dan nog recht te houden en de menigte waardig van repliek te dienen. Hij heeft zijn falen niet kunnen verkroppen of heeft zich niet de tijd gegund rekenschap te geven van z’n panische emotie. Met een mond vol tanden bracht hij waarschijnlijk eer in het spel en denkt mensen niet meer onder ogen te kunnen komen.
- Iemand die de zaak niet wil laten falen en zich-gezond, waardig- en geldig-weet blijft in z’n *kunnen* geloven. Met gevoel voor de actualiteit wacht men af om op enig passend moment de eigen waardigheid te tonen als de tijd hem gegund is. Maar als men de werkelijkheid en anderen niet meer onder ogen wil komen, van de intuïtie los komt en niet meer over eigen ethiek beschikt, dan gaat er wat mis met mensen.

Van entrepreneurs, zonder of met arbeidscontract, weten we dat zij er een persoonlijke ethiek op na houden. Entrepreneurs weten dat zij 'grenzen' hebben. Ze stellen die 'grenzen' op de proef en zijn bereid hun beperkingen te leren kennen op een hardhandige manier. Kenmerkend is dat ze willen blijven leren en ontwikkelen. Men zou kunnen zeggen, ze willen niet ophouden om kind te zijn. Ze zijn speels. Als radarinstallaties zenden entrepreneurs continue signalen uit, die ze via reflectie zelf weer terug krijgen. Niet alleen de zintuigen vangen respons op, het hele lijf doet mee. Entrepreneurs zoals ik die in het bedrijfsleven voorstel zijn primair gefocust op het zich niet-gezond-weten, zich niet-waardig-weten en zich niet-geldig-weten.

Er is een verschil tussen waardig-weten en waardig-zijn. In mijn oriëntatie gaat het 'weten' vooraf aan het 'zijn'. Dat onderscheid is essentieel. Zich waardig-weten is een stil geloof in zichzelf, een voor-zichzelf-weten, nog zonder het te ervaren. En als men het wel ervaart en ook weet wat het behelst, dan nog is men daarover meestal onmondig. Althans daar ga ik vanuit. Men is volstrekt overgeleverd aan onvermogen op dit punt. Men kan niet meer getuigen, dan te laten weten dat men voor zichzelf in staat. Dat is nu precies wat een entrepreneur doet. Maar deze houding van voor-zichzelf-weten, is geen enkele garantie voor succes.

De uitdrukking waardig-zijn betekent dat de entrepreneur door het-zich-waardig-weten indruk heeft weten te maken op anderen. Het waardig-weten heeft via het waardig-ervaren een uitweg gevonden naar het waardig-zijn. Waardig-zijn houdt betrokken uitwisseling met anderen in.¹ Binnen het parochiale *exemplar* veronderstel ik, dat het personeel naast waardig, ook gezond en geldig is. Die condities zijn daar de premisse. Maar entrepreneurs ervaren dat dat in die conditie voor hen niet zo is.

In het conventionele geval hebben we te maken met individuen die zich oppervlakkig gezien gezond-, waardig- en geldig-weten. Het is echter maar zeer de vraag of dat ook werkelijk zo is. Voor entrepreneurs staat hier het welbevinden onder druk.

Als reactie op mijn tekst hoorde ik onlangs iemand zeggen: 'Alle mensen zijn waardig en geldig'. Dat is zo als het waardig- en geldig weten ook de kans krijgt om werkelijk te zijn. Dat is geen absoluut gegeven, maar een persoonlijk gefocust bewegen in de actualiteit met anderen.

In het vervolg van mijn betoog voer ik 'de entrepreneur' naast 'de medewerker' op als *archetypen*. In de overlevering van bedrijven waren ze *tot elkaar veroordeeld* en stonden ze samen altijd al in voor de dynamiek, die *bedrijven* onderscheidt van *organisaties*.² Los daarvan is iedereen zowel 'medewerker' als 'entrepreneur'. Het maakt alleen uit waar de persoonlijke balans z'n evenwicht vindt.

Kijken we met deze opvatting terug naar het Tacoma-exemplar dan zien we het volgende.

In de episode van het schijnbare evenwicht was het stadsbestuur als 'medewerker' van de bevolking van Washington het verkeer als systeem volledig de baas. Maar de tijd leerde, dat (a) de 'gezondheid' van de structuur van de ideeën van de ontwerper al in

1 Vergelijk: Heidegger (1999[1927]: 118). "Maar de karakterisering van het ontmoeten van de anderen is zo toch weer gericht op ieders eigen erzijn.[...]De wereld van het erzijn is *mede-wereld*."

2 Voor definities van de termen 'organisatie' en 'bedrijf', zie sectie 1.3.4: 'Concretiseren'.

het geding was. Toen de figuren op de brug elkaar op eigen houtje op gingen zoeken en naar autoriteiten zochten, kwam (b) de *waardig*-heid van de ontwerper in het geding. De entrepreneur in de ontwerper bleek zijn hand overspeeld te hebben. Hij realiseerde zich dat zijn veronderstelde professionaliteit in dit geval (c) niet *geldig* was. Voor het gebeuren van de entrepreneur waren achtereenvolgens het zich gezond-, waardig- en geldig-weten kritiek.

Het is nu mijn werkhypothese dat de archetypen van entrepreneurs in deze volgorde prioriteit geven aan hun condities.¹ Net als in een conventioneel bedrijf verplaatst zich bij toenemende turbulentie de levende kern spontaan van ‘de formele bestuursstructuur’ via de-groep-in-crisisberaad naar entrepreneurs. Eerst worden de beslissingen genomen binnen de lijn van verantwoordelijkheden. Bij toenemende druk nemen groepen het initiatief over, waarna entrepreneurs alsnog de kans krijgen hun zich-geldig-weten en waarde te beproeven. Wie in de bedrijfspraktijk die entrepreneurs precies zijn, is niet te altijd te voorspellen. Iedereen loopt zo maar de kans dat zijn genotypisch ervaren realiteit zich ontpopt als entrepreneur. Andere turbulentie, andere entrepreneurs.

In mijn hypothese hebben entrepreneurs een aantal dingen gemeen: zij oriënteren zich via het *lijf* van vlees en bloed op het zich gezond-, waardig-, en geldig-weten. Ze hebben een gevoel voor beleefde ‘ethiek in actie’. Entrepreneurs weten dat het *lijf* belast is en zoeken naar wat het nog aan kan.² Deze *praxis*, ‘ik voor mij met anderen’, bepaalt ook hun loyaliteit.

1.2.5 Grondstelling

In de vorige sectie heb ik de focus verlegt van het kijken naar de komende tijd van de black-box naar wat het lijf van de persoon ‘zegt’ in de gaande tijd. Ook is de aandacht verschoven van parochiale organisaties naar conventionele organisaties, van ‘normaal’ naar ‘gewoon’ en van het gezamenlijke ‘ieder voor zich’ naar het ‘ik voor mij met anderen’ als prioriteit.

Het gaat nu om het *weten* van entrepreneurs. Wat komt daar bij kijken? Of anders gezegd, wat gaat er in personen om?

Ten behoeve van het overzicht kijken we eerst achterom om te zien wat nu al mijn aannamen, veronderstellingen en werkhypothesen zijn. Ik vat ze hier kort samen.

- Personen, de inhoud van de black-box, wil ik tot hun recht laten komen in de redeneringen binnen en over bedrijven.
- De aandacht wordt verlegd van stabiele toestanden naar ‘instabiliteit’, de opeenvolging van gebeurtenissen tussen twee stabiele situaties in. ‘Stabiliteit’ en ‘instabiliteit’ typeren verschillende condities en verschillende domeinen. Om ‘instabiliteit’ in mijn betoog onontkoombaar te maken veronderstel ik turbulente omstandigheden als in-of externe activiteit waarop mensen niet zijn toegerust of voorbereid.

¹ Bij medewerkers die graag werken in een *context of justification* is het vaak andersom.

Of men wil de volgorde er niet in zien en gooit alles als het ware op één hoop van welbevinden.

² In deze opvatting over ‘ethiek in actie’, maakt ethiek het verschil tussen ‘pas’ en ‘onpas’.

- ‘Situaties’ voltrekken zich in de tijd en hebben vaak een geschiedenis van één of meer gebeurtenissen. Ze bewegen ons als eigen momenta en als duur. Met situaties zijn we persoonlijk *verstrengeld*. Dit in tegenstelling tot systemen, die ons als collectief ter beschikking zijn en *tegenover* ons zijn.
- De aandacht wordt verlegd van de praktijk van systemen naar situaties als persoonlijke wel en wee, *praxis*, de zogenaamde ‘tweede geschiedenis’ van momenta.
- Ik kies voor entrepreneurs als gevoelige mensen, die voor zich contact hebben en onderhouden met hun niet-gezond-weten, niet-waardig-weten en niet-geldig-weten als inhoud van de black-box en als richtinggevende *praxis* van het lijf.
- Over hun *praxis* kunnen entrepreneurs zich niet altijd met woorden-taal verantwoorden. Dit particuliere *weten* kunnen zij niet uitdrukken.
- Binnen bedrijven verzorgen entrepreneurs de fijnregeling inzake legitimiteit, openheid en zekerheid voor alle betrokkenen.
- Er is een natuurlijk conflict tussen de praktijk van bedrijven en de *praxis* van personen. Ik geef prioriteit aan de lange termijn en beschouw de *praxis* van personen en hun loyaliteit als kritisch voor de bedrijfspraktijk.
- Ik onderscheid voor entrepreneurs parochiale en conventionele situaties binnen bedrijven en beschrijf daarvoor *exemplars*. In turbulente omstandigheden isoleren parochiale situaties zich van de turbulentie. Ze zijn dan te beschouwen als systeem. Voor geïsoleerde organisaties in turbulente condities noem ik dat ‘normaal’.
- Voor *orthopraxen* (machineachtige organisaties) en parochiale bedrijfsverhoudingen is het klassieke systeemdenken geldig.
- Conventionele bedrijven erkennen de pijl van de tijd als onomkeerbare conditie. In rustige omstandigheden zijn ze te beschouwen als open systemen. Zij gebruiken dan administraties om hun activiteit te administreren en te balanceren. In turbulentie echter zijn conventionele bedrijven niet meer te bespreken in klassieke systeemtaal. Ik bespreek turbulente situaties in termen van temporaliteit, situaties en instabiliteit. Dit soort bedrijven in turbulente condities noemen entrepreneurs ‘gewoon’.
- Bij oplopende druk en verwarring binnen bedrijven worden de praktische verantwoordelijkheden achtereenvolgens gedragen door (1) ‘de conventionele structuur’, (2) een groep van betrokkenen in crisisoverleg en als laatste (3) de entrepreneurs binnen het bedrijf.
- Als hypothetische aanname veronderstel ik dat door gestadig toenemende spanning bij entrepreneurs achtereenvolgens het gezond-weten, het waardig-weten en het geldig-weten in het geding kunnen komen.

De gevolgen van deze keuzen zijn ingrijpend. In turbulente omstandigheden zijn situaties niet voorspelbaar. Het systeemdenken is dan niet geldig. Voor entrepreneurs is dat geen bezwaar, omdat zij hun lot pas in tweede instantie verbinden met systemen.

‘Situaties’, ‘activiteit’ en ‘bedrijfsactiviteit’ bespreek ik daarom alleen in termen van ‘instabiliteit’.

Dit noopt mij tot een ‘*bottum-up*’ positie in de natuur. Die plaats bewerkstelligt een radicaal andere oriëntatie dan die van het systeemparadigma, dat uit gaat van het toekomstgerichte top-down perspectief van ‘beheersing’. Vanwege de turbulente omstandigheden beschikt mijn bottom-up oriëntatie niet over het *comfort* om toekomst gericht te kunnen zijn. Het leven van entrepreneurs speelt zich af in het ‘hier en nu’.

Als grondstelling voor mijn betoog kies ik: *activiteit-ondergedompeld-in-turbulentie-bottom-up-in-het-hier-en-nu*, dat entrepreneurs sprakeloos beleven als *non-macht*.

Deze grondstelling positioneer ik naast het *maxime* van het systeemparadigma, die er kort gezegd vanuit gaat, dat alles met alles samenhangt. U zou over mijn term ‘non-macht’ kunnen gaan denken als ‘afwezigheid van macht’, ‘onmacht’, ‘machteloosheid’ en ‘overgave’.

Bij machteloosheid erkent men zijn falen als kenmerk van zichzelf. Onmacht is collectief getoetst en daarom niet-anoniem. Onmacht is een conclusie nadat de situatie met woorden is overdacht. Machteloosheid resulteert dan in een beetje heen en weer stommelen. Men kan een boek schrijven na overgave. Dat kan men uitleggen.

Daarentegen is *non-macht* de particuliere conclusie na het zich-vreemd-weten, ‘dat ik op het moment geen autoriteit of gezag heb. Ik trek mij dit lot niet persoonlijk aan en persoonlijk zit ik niet bij de pakken neer.’¹

Entrepreneurs flankeren *non-macht*. Ze geven zich rekenschap van het eigen temperament en hun historie. *Non-macht* is oorspronkelijk, vol vertrouwen, maar anoniem. Bij *non-macht* zit men goed in het vel, is men alert, waardig, proactief en beschikbaar. Men mist alleen (nog) aansluiting of contact met wat er gebeurt. Kortom, *non-macht* is de activiteit van entrepreneurs die hun eigen macht opschorten.²

1.3 Kritische bedrijfsactiviteit

In het vorige hoofdstuk ben ik mijn aandacht gaan richten op een groep van werknemers, namelijk de entrepreneurs. Ik bedoel die werknemers die niet zo voor het vanzelfsprekende en routinematige van het systeem in de wieg zijn gelegd en die pas opbloeien bij verandering, onrust en turbulentie, omdat de eigen intuïties zonder discipline wèl geldig zijn.

De activiteit van entrepreneurs is in principe *interdisciplinair*, ze passen niet in het multidisciplinaire spectrum van vakmensen. Op de keper beschouwd heeft iedereen wel iets van een entrepreneur. Ieder is immers entrepreneur van z’n eigen leven, met rustige en woelige tijden, met voorspoed en tegenslag.

Wat betekent het nu om opgeleid te zijn in een beroep of discipline en zich in turbulente omstandigheden toch onzeker te voelen, omdat onze perceptie niet meer geldig is?

¹ Net als in de file.

² Hermesen 2009: 175. Hermesen gebruikt de term ‘niet-macht’.

1.3.1 Disciplines

In gesprek met anderen weet vrijwel iedereen zichzelf in een discipline te plaatsen. Wat doe je? Antwoord: ‘Onderzoeker’, ‘betonconstructeur’, ‘psycholoog’, ‘fietsenmaker’,...noem maar op. ‘Vakmanschap’ staat hoog aangeschreven in onze tijd, want kunde voorkomt teleurstellingen. In wat voor een bedrijf dan ook, er zitten meestal meerdere ‘disciplines’ om de tafel. En normaal gesproken kunnen zij met wat inventiviteit veel aan.

Een-discipline-beoefenen betekent het kunnen beheersen van bepaalde ‘materie’. Nodig daarvoor is perspectief (een manier van kijken), kennis en ervaring. Perspectief ontstaat door het verschil in functioneren van onze hersenhelften: ‘Rechts’ globaal, het geheel overziend en ‘links’ analyserend, details onderscheidend. Die maken de werkelijkheid op een bepaalde manier ervaarbaar, zodat we in cognitief contact onze bevindingen kunnen uitspreken. Opleidingen zorgen er voor, dat men de disciplinaire bevindingen op papier adequaat kan weergeven. De afbakening van opleidingen wordt afgestemd op wat aan één individu veilig kan worden overgelaten. Aangezien ‘beheersing’ een gesloten (kloppend) regelsysteem veronderstelt, ontleent men in disciplines begrippen aan het systeemdenken als algemene taal. Binnen het domein ontwikkelt zich op den duur een bepaald lexicon, vaktaal en jargon eigen aan het vakgebied. In de vaktaal ligt besloten welke werkelijkheid men van de rest van de wereld onderscheidt. Deze is in de curricula van opleidingen beschreven.

Signatuur, diploma’s, reputatie binnen een vak geven ook toegang tot bepaalde ‘zeggenschap’. Dit privilege strekt zich uit over bekende werelden (vakgebieden) en wordt ‘in de diepte’ begrensd door de *state of the art*, de stand van zaken in het vak. Als we geconfronteerd worden met vreemde materie dan wijzen we makkelijk naar anderen door.

De *state of the art* is die kennis en cognities die over tafel gaan en onderwezen kunnen worden. De *state of the art* handelt over het normale doen en laten en hoe men de drang om deze te verbeteren kan kanaliseren. Het geeft aan, hoe nieuwe kennis kan worden verworven en hoe noviteiten in de praktijk kunnen worden geïntroduceerd, gecontroleerd en geëvalueerd. De stand van zaken van het vak heeft een open eind dat uitdaagt tot een vervolg. In de randgebieden van het vak hangt het van de vakmensen zelf af of men nog kan overtuigen.

Als niet meer uit boekenkennis en de *state of the art* kan worden geput, kunnen goede vakmensen de grenzen van het vak aangeven. Het is een beheersingsvraag, die professioneel beantwoord wordt met de kennis over lokale praktijken, die het beroep vooruit zijn. Hoe ver kan men daarin gaan, hoever kan men voor de troep uit lopen? Dat brengt risico’s met zich mee. Op een gegeven moment weet je, dat collega’s in het vak het ook niet meer weten. Moeten vakmensen zich dan toch uitspreken? Of is het beter de bal terug te spelen naar de eigenaar van het probleem? Dat is een kwestie van beroepsethiek. Professionals die het dan toch aandurven beslissingen te nemen, treden buiten de ratio van het beroep. Zij manifesteren zich dan als entrepreneurs.

Uit de geneeskunde kennen we dokter Bernard in Zuid Afrika, die als eerste hart-transplantaties uitvoerde. Entrepreneurs denken op basis van intuïtie de risico's te kunnen overzien. In het land der blinden is dan één-oog koning, zegt men wel. Politieke of commerciële belangen kunnen daartoe nopen.

De interne organisatie van disciplines is een afspiegeling van het onderwijsnetwerk van scholen en universiteiten, dat vakmensen opleidt en klaar maakt voor de arbeidsmarkt. Door de gelaagdheid in 'onderwijssystemen' valt in de bundeling van disciplines onder de paraplu van vakorganisaties een parochiale structuur te bespeuren. Hoeveel keer wordt u niet gevraagd naar uw opleidingsniveau? Het bepaalt de wijze waarop er in eerste instantie naar u gekeken wordt. Door de vaktaal als 'sacrale' omheining van disciplines heen zijn de informatiestromen heen en weer niet gelijkwaardig. Vanuit de discipline heeft men een 'vrij uitzicht' op de wereld, ook naar vakgenoten bij andere bedrijven. Van buiten naar binnen kijkt men op tegen een trits van afspraakformaliteiten als 'weerstand'. 'A.u.b. niet storen als het rode lampje brandt'. Komt men met onbezonnen lekenvragen te 'dichtbij', dan kan het professionele gevoel van aanzien en comfort op de proef worden gesteld. De afbakening tussen disciplines onderling wordt geborgd door 'respect' (bejegening met correcte distantie) voor de wederzijdse signatuur. Mensen verdedigen het daaraan verbonden aanzien. Normaal gesproken stellen mensen met kennis en ervaring dan ook wat voor! Gewone mensen hebben daarover hun eigen gedachten.

Voor professionals is hun betrokkenheid bij bedrijfsactiviteit specifiek. Als we zeggen 'management' als beroep te beoefenen dan hebben we rechtstreeks te maken met de natuur van mensen, hun perikelen en hun betrokkenheid. Deskundigen bepalen hoe we met de natuur om moeten gaan. Dat wordt in de routine wel eens vergeten. We moeten er voor waken, dat het monopolie op expertise en objectiviteit van vakmensen ten koste gaat van onze eigen betrokkenheid als werknemer. We hebben namelijk zelf al een relatie met de werkelijkheid, die bepaalt wat de dingen voor ons zijn.¹ Vakopleidingen zijn nuttig voor stabiele omstandigheden. In turbulentie gaat het meer om interdisciplinariteit, het domein dat niet door disciplines wordt geclaimd. Entrepreneurs hebben dat goed in de gaten.

1.3.2 Turbulentie, orde en politiek

Ik probeer mijn betoog nu voor even te voeren op het scherp van de snede.

In bedrijven is het systeemdenken een eigen leven gaan leiden. Als paradigma houdt het ons zelfs in haar greep. Niet wij, maar het paradigma bepaalt wat problemen zijn en wat de oplossingen. We praten alsof alles met alles samenhangt en we verbeelden ons dat we onze wereld, hoe groot of klein ook, naar onze hand kunnen zetten. Managers durven doelen te stellen, zonder zich al te veel te bekommeren om neven-effecten en de beperkingen van personen en kunde. De focus op doelen isoleert en

¹ Ten Bos 2008: 11 en 191

ontlast hen van veel gedoe in de marges. Zo hebben ze het gevoel de complexiteit aan te kunnen.

We investeren veel, heel veel, om ons in de discipline van het doelen stellen en het systeemdenken te laten opleiden. Burgers kunnen niet meer zonder structuur en doelmatigheid. Ze leven in een visueel gerichte samenleving waarin de zintuiglijke ervaring via het oog een prominente plaats inneemt. Het zicht is het meest belangrijke middel om kennis te vergaren. De jonge cultureel antropologe Annemieke Leensen schrijft hierover in een recent artikel:

Het alfabet, het kunnen lezen en schrijven en de boekdrukkunst zijn de belangrijkste oorzaken van deze visualisering. Hoewel één of meer zintuigen dominant kunnen zijn in een gegeven situatie, is elke alledaagse ervaring multi-zintuiglijk in het structureren van de informatie over de wereld om ons heen. De zintuigen zijn geen passieve ontvangers van bepaalde stimuli, maar zijn actief betrokken in de structurering van die informatie. Hoe we structureren, welk zintuig belangrijk is in een gegeven situatie en welke stimuli we opvangen heeft te maken met perceptie, de manier waarop we waarnemen.^[1] We spreken van perceptie als de ontvangst van informatie uit de zintuiglijke ervaringen zicht, gehoor, reuk, tast of smaak komt. Perceptie omvat daarnaast ook een mentaal inzicht van zintuiglijke informatie met herinneringen en verwachtingen. Welke zintuiglijke waarnemingen we in een gegeven situatie tot ons nemen is afhankelijk van de 'bril' waardoor we waarnemen. Deze werkt als een filter dat alle stimuli van buitenaf eerst filtert voordat ze onze zintuigen en hersenen bereiken. Hoe dat filter is opgebouwd, is afhankelijk van ons sociale milieu: de context waarin we zijn gesocialiseerd, opgeleid en opgevoed. Voorts is het gevormd door vorige ervaringen, verwachtingen, leeftijd, sekse en sociale conditie. Zo'n filter verschilt dus niet alleen per samenleving, maar ook daarbinnen. Onze perceptie, afhankelijk van het filter waardoor we waarnemen, is gevormd door de manier waarop we gesocialiseerd zijn en is daarmee aangeleerd. We hebben geleerd om het één wel en het ander niet op te merken en het één meer dan het ander te waarderen. 'There is a selective screening or filtering that admits some types of data while rejecting others' [...] Perceptie is cultuurspecifiek en omdat het socialisatieproces alsmaar blijft voortduren is het veranderlijk: men wordt ouder, heeft een hogere opleiding genoten, verandert van baan en is misschien in een andere sociale positie terechtgekomen.

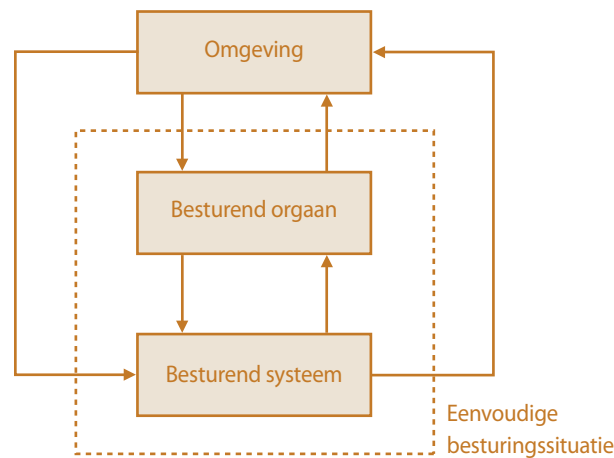
(Leensen 2009: 2)

Als men er niet aan toe is, neemt men het niet waar. Toen ik in de jaren '80 ontdekte, dat in het systeemdenken 'de persoon' er eigenlijk niet zo toe deed, beschikte ik niet over een helder betoog als dat van Leensen. Verder realiseerde ik me wel, dat onze blik is gevormd door een ruimtelijk denken, waarin meningsverschillen worden verborgen en het systeemdenken een geruststellend verhaal van de wereld creëert door de tijd te reduceren tot een parameter of te 'zien' als een tijdspad. Van deze perceptie is

1 Ter verificatie: De psychologen Glassman en Hadad (2004: 5) geven de volgende definitie van 'perceptie': "Perception is an *active* process involving selection, organization and interpretation (of information about the world conveyed by the senses), *not* a passive mirroring of the external world."

het besturingsmodel een afspiegeling. De gecreëerde ‘gezamenlijkheid’ belooft een uitzicht op beheersing van het geheel. De entiteiten worden door het ‘besturend orgaan’ *gelijk geschakeld* door relaties met bepaalde waarden, bijvoorbeeld ‘vloeistof’, ‘informatie’, ‘euro’s’, ‘kennis’, ‘personeel’, ‘diensten’ of ‘goederen’. Zonder stabiele ‘omgeving’ heeft het model alleen theoretische betekenis. Dan komt het overeen met het subject-object-schema van de klassieke wetenschappen. Dit eenzijdig op ruimte gebaseerd perspectief stuurt het socialisatieproces van wetenschappers. Ik vat het subject-objectschema daarom op als politiek ‘statement’, een eenzijdige manier om arbeidsverhoudingen te begrijpen vanuit het bestuur.

Besturingsmodel als perceptie van het systeemparadigma



Mijn verlangen is wetenschap ook te beoefenen als persoon en als wetenschappelijk mens buiten het politieke krachtenveld. Het is ook de manier waarop ik in overlegsituaties betrokken ben bij bedrijven. Ik zit daar vooral als persoon met mijn eigen zorgen en mijn verlangen. Welke denkwijze is opportuun voor ‘mij tussen anderen in de natuur’?

Leent het besturingsmodel zich om overlegsituaties te bestuderen? Eerder kwam ik al tot de conclusie dat overlegsituaties een eigen dynamiek hebben.¹ De term ‘overlegsituatie’ zegt het al, overleg is geen systeem maar een situatie. Overlegsituaties als temporeel fenomeen hebben niets gemeen met systemen en figuren die als perceptie, ‘filter’ of paradigma het uitwisselingsgebeuren ‘verminken’ tot gehelen. In overlegsituaties hebben mensen hooguit de bedoeling elkaar te vinden en op den duur tot ‘systeem’, tot overeenstemming te geraken. Een overlegsituatie is een gebeuren, dat we zelf ervaren als spannende persoonlijke activiteit.

In turbulente omstandigheden klinkt niet alles logisch. We zitten alleen met ons ongemak. We moeten in de diepte manoeuvreren tussen onrust en geweten om het-zich-vreemd-weten naar de anderen toe uit te drukken. Dan is er iets anders nodig met een temporele aard om het-zich-vreemd-weten in de peiling te krijgen, zodat we non-macht kunnen faciliteren met een ‘zoekrichting’. Arnold Cornelis zegt hierover het volgende:

¹ In sectie 1.1.3: ‘Met overleg te werk gaan’

De tijd ontmoeten we niet in de ruimte, de tijd zit in de mens, alleen een mens kent de tijd, in de mate dat hij zichzelf ontwikkelt door zelfsturing. Want sturen vraagt een ordening van de logische stappen in termen van volgorde in de tijd. (Arnold Cornelis 1999: 10)

Om als personen ons eigen leven te sturen, hebben we een oriëntatie nodig op de temporaliteit van ons lijf. Met dit inzicht komt mijn betoog in een 'stroomversnelling' terecht.

De tijd, dat zijn we zelf. De klok, als model voor het draaien van de aarde om haar as, moeten we voorlopig even op het tweede plan zetten. In turbulente omstandigheden hebben we alleen 'zicht' op ons eigen lijf, wat er in ons om gaat, wat we ervaren en beleven. Daarop kunnen we dan blind varen. In nood leveren onze *mensurae* (temporele maatstaven) van onze persoonlijke condities, het niet-gezond, niet-waardig en niet-geldig-weten ons relevante informatie op.

1.3.3 Wat er leeft

Eerder heb ik gemerkt dat in parochiaal en conventioneel geleide bedrijven veel particulier aanwezige gevoelens niet de kans krijgen om productief te worden. Ze worden angstvallig onder de tafel gehouden en verdragen. Gevoelens van het zich niet-gezond-, niet-waardig- en niet-geldig-weten houden dan de persoonlijke tragedie in stand. Juist dit gevolg van de arbeidsovereenkomst is in dit essay punt van zorg en aandacht. Daar kan ik me zelf druk over maken, maar hoe relevant is dit particuliere-weten voor het succes van bedrijven?

Voor hun broodwinning verdragen werknemers veel. U wilt het niet geloven, maar zonder overdrijven stel ik, dat er onder de mensen in bedrijven meer onbehagen, wrevel en ergernis huist dan men vermoedt. Niet iedereen kan en wil dit veld van spanning en wanverhoudingen erkennen. Ook in ondernemingsraden wordt veel gezwegen. Het wordt dan stilzwijgend beschouwd als een kwestie van culturele hygiëne om de 'shit' niet boven tafel te brengen. Dat kan leiden tot morele verontwaardiging. Zolang het economisch functioneren van bedrijven niet ter discussie staat, heeft deze situatie de neiging om voort te duren.

Maar wat als bedrijven overspoeld worden door turbulentie en dat systemen niet meer werken. Dan is er echt aanleiding genoeg om elkaar te vinden of om bij externe adviseurs te rade te gaan. De eerste mogelijkheid wordt vaak vergeten, maar het inroepen van externe hulp is niet vreemd. Er wordt van de specialistische kennis en vaardigheden van managementconsultants gebruik gemaakt. Consultancy voeren 'interventies' uit. Het is een manier om impliciete kennis voor de organisatie efficiënt te maken en te exploreren. Dit soort kennis, die om wat voor reden dan ook onder tafel blijft, is beladen met 'affecties', als tegenvoeter van 'cognities' die in het algemeen boven tafel wél worden uitgesproken. Impliciete kennis (die men niet veilig kan uiten), wordt vaak mee naar huis genomen en daar op één of ander manier 'afgehandeld'. Bij dit pragmatisch onderscheid

Procedure voor een 'Wat-er-leeft sessie'

Toepassingen o.a.:

- Hanteren van conflicten, voorkomen juridisering, teamvorming, als ondergrond voor het opstarten van projecten.

Doelen:

- Mensen luchten hun hart;
- wat er aan ideeën en fricties leeft, krijgen een plek en functie;
- mensen zien dat ze niet alleen staan en voelen zich gesteund;
- enkelingen kunnen hun positie beter inschatten en herzien;
- het vinden van draagvlak voor vernieuwing en verandering.

Voorwaarden:

Uitgangspunt is dat de deelnemers niet de neiging hebben de uitkomst moedwillig te manipuleren, waardoor een vertekend beeld zou ontstaan. Daardoor zou het geloof in een evenwichtig draagvlak onder de deelnemers worden ondergraven. Voorkomen moet worden, dat de mensen zich gemanipuleerd voelen. Dat is niet het geval als ze vertrouwen hebben in de consultant. De interventie kan om die reden niet herhaald worden. Als men te voren de procedures kent is het mogelijk dat sommigen met andere collega's tevoren coalities aangaan. De interventie slaagt, als elke deelnemer puur vanuit de eigen instantie zijn bijdrage levert. Binnen de procedure is voor de deelnemers evenveel 'macht' beschikbaar. Er is ruimte om particuliere prioriteiten in het eindresultaat te laten doorklinken. De consultant creëert een veilig klimaat waarin alles gezegd kan worden, zonder dat mensen 'beschadigd' raken.

Benodigheden:

- Vergaderruimte waarin weinig geluid van buiten kan doordringen;
- een tafel met stoelen in het midden van de ruimte;
- op de wanden worden rondom aansluitend olopend genummerde flipover flaps bevestigd;
- voor elke deelnemer papier met pen op tafel;
- Voor de consultant:
 - vijf viltstiften van verschillende kleuren
 - 12 (mensen) x 10 rode stickers
 - 12 (mensen) x 10 groene stickers

Procedure:

- 1 De consultant vertelt wat zijn opdracht is en schetst kort de 'Voorwaarden' als hierboven genoemd.
- 2 De consultant vertelt dat het gaat om probleempunten en verbeteringsvoorstellen te verzamelen om daaruit een plan van aanpak samen te stellen. We zoeken naar meldingen met het meeste draagvlak bij de deelnemers zelf.
- 3 De consultant vraagt aan de deelnemers voor zich een aantal probleempunten en verbeteringsvoorstellen op te schrijven, ook punten die je niet in het openbaar zou willen noemen. 'Bedenkt minstens vijf punten, meer is prettiger'.
- 4 Als iedereen klaar is vraagt de consultant aan de eerste deelnemer om één punt te noemen; De consultant schrijft deze op een flap aan

de wand en vraagt of datgene wat opgeschreven is, klopt; met de klok mee laat hij elke deelnemer aan het woord.

- 5 De consultant meldt, dat wanneer de deelnemers willen reageren op de opgeschreven punten, deze als apart punt kunnen worden ingebracht in één van de volgende oogstronden. Alle meldingen komen uiteindelijk op de flaps.
- 6 Na circa vier rondes en circa 50 punten op de flaps komen de punten aan de orde die voor de deelnemers wat gevoeliger liggen. Voor sommige niet nader te specificeren doelen is dit aantal genoeg. Het vraagt dan wat overredingskunst van de consultant om de deelnemers over te halen om niet bang te zijn. Spoedig verdwijnt de aarzeling en komt de stroom weer op gang.
- 7 Zo nodig wacht de consultant even totdat degene die aan de beurt is weer een punt prijsgeeft; In de praktijk komen 150 tot 200 meldingen op de flaps.
- 8 Als alle punten zijn verzameld krijgt iedere deelnemer 10 rode stickers in de hand. De consultant legt uit, dat de deelnemers rustig de tijd moeten nemen om alle punten op de flappen voor zich door te nemen door er langs heen te lopen. Elke deelnemer sorteert de voor hem of haar 10 belangrijkste punten en voorziet deze van een sticker. De eerste contouren tekenen zich af.
- 9 De deelnemers krijgen nu elk 10 groene stickers. Daar kunnen ze macht mee uitoefenen door bij voor het belangrijke punten meerdere stickers te plakken en bij andere één of niets. Ze verdelen de stickers dus over minder dan 10 punten. De contouren tekenen zich nog duidelijker af. Het door elkaar lopen van de deelnemers creëert een bijzonder effectief 'klimaat'.
- 10 Gezamenlijk wordt geprobeerd de meldingen te clusteren. De groene en rode stickers 'wegen' even zwaar. De consultant codeert de clusters met de letters A, B, enzovoorts.
- 11 Aan de clusters wordt een naam gegeven. Van elk cluster wordt bekeken welke onderdelen (a) per persoon kunnen worden aangepakt, zonder inmenging van anderen; welke onderdelen (b) als groeps-gewijs geschikt zijn als project met weinig investeringen en (c) onderdelen die pas gerealiseerd kunnen worden na financiële investeringen van de directie. De investering in tijd is over elk van deze onderdelen ongeveer gelijkmatig over de onderdelen verdeeld: grofweg 30%, 30% en 30%.
- 12 Nu iedereen aanwezig is, kunnen prioriteiten eenvoudig worden aangegeven.
- 13 Nadere afspraken worden gemaakt over doelen en werkgroepen. Deelnemers melden zich meestal spontaan.
- 14 Het legitimeren van de non-agenda door 'de lijn' van het bedrijf, en het scheppen van een financieel kader voor het aansturen als project.

tussen cognities en affecties fronsen psychologen mogelijk hun wenkbrauwen. Maar in de optiek van organisatieontwikkeling kan (particulier) impliciet inzicht, kennis die om wat voor reden dan ook niet wordt uitgesproken, door middel van interventies over tafel expliciet ontwikkeld worden tot (gezamenlijk gedragen) cognities. Zoals ik hierna zal laten zien kan dat resulteren in een *non-agenda*, een reeks van veranderingen in het bedrijf die anders niet gerealiseerd zouden worden. Op deze manier worden ook talenten ontdekt, die men eerder niet vermoedde en waarmee men eerder niet rekende.

In de jaren '80 en daarna heb ik dankbaar gebruik gemaakt van de inzichten van 'Merry en Allerhand', een praktisch handboek voor het leiden van sessies.¹ Ik noemde het 'Wat-er-leeft' sessies. Soms was het de bedoeling urgente conflictsituaties te ontwarren als men met de handen in het haar zat. Met dergelijke sessies valt ook veel garen te spinnen bij het vinden van draagvlak bij het stellen van prioriteiten in welke omstandigheden dan ook. Voorwaarden om dergelijke sessies rendabel te maken is dat er een open sfeer wordt gecreëerd, een sfeer waarin betrokkenen zich veilig voelen. En dat is in turbulente situaties juist een probleem. Het kost tijd om als consultant vertrouwen onder de deelnemers op te bouwen. Het geschonken 'krediet' betaalt zich binnen sessies terug in het aantal foutmeldingen en verbeterpunten uit de organisatie. Om u te laten zien, wat er bij zo'n sessie komt kijken, geef ik in voorgaand kader een gemodificeerde versie aan, zoals ik die als interventietechniek jaren heb toegepast. Om de gedachten te bepalen ga ik nu even uit van 12 personen rond de tafel. De hoeveelheid informatie die bij een dergelijke interventie vrij komt is steeds overstelpend, het aantal mogelijke verbeteringsprojecten eveneens. Er is dus geen enkele reden om particuliere gevoelens niet productief te maken. In mijn praktijk werd meestal met slechts enkele werkgroepjes aangevangen om via kleine succesjes de hele organisatie er bij te betrekken. Maar wat is nu de aard van de gemelde affecties, de knelpunten en voorstellen waarmee men normaal niet te koop loopt?

Het zijn persoonlijke emoties en logica's. Logica is nu eenmaal iets van ieder mens en men moet niet denken dat logica alleen in de wetenschap bestaat.² Werknemers, op welk niveau dan ook, willen niet lijdelijk toezien, ze willen weten hoe-het-zit om zelf iets te kunnen doen, om wat bij te kunnen dragen. Ook geheimen worden prijsgegeven. Tijdens één van de sessies vertelde een 'sleutelfiguur' in de organisatie huilend, dat hij aan het solliciteren was! Men voelt de lading van de emotie en wil alles toch op een rij zien te krijgen. Het zijn soms triviale zaken die bron van ergernis waren. Ik herinner me een geval waarbij de prullenbak maar steeds niet werd geleegd, omdat men er onderling een prestigezaak van maakte. Het legen van de prullenbak beschouwde men als niet-van-niveau. Wat was men opgelucht, toen die mythe uiteindelijk eens naar buiten kwam! Men moet ook niet onderschatten, wat dergelijke schijnbare onbenulligheden voor energie kosten. Maar normaal gaat het altijd over zaken die er toe doen en direct effect sorteren: verhoudingen tussen mensen, gebrek aan afspraken, overdrachtprocedures, beleid en strategie. Na een dergelijke interventie zijn de deelnemers verwonderd en opgelucht over wat er aan 'ongerief' boven tafel

1 Merry en Allerhand 1977

2 Arnold Cornelis 1988: xv

gekomen is. Zoals eerder gezegd, iedereen wil zich toch gewoon gezond-, waardig-, en geldig-weten.

Er wordt een netwerk van grote en kleine tekortkomingen in de organisatie blootgelegd, die inzicht geven in haperingen. Men zou uit het voorafgaande verwachten, dat het aantal foutmeldingen, probleempunten in emoties en logica's van de bedrijfssituatie evenredig zou zijn met de ernst van de problematiek. In mijn praktijk heb ik dat niet kunnen vaststellen. Bij twee enigszins vergelijkbare bedrijven met circa 40 personeelsleden vonden we ongeveer hetzelfde aantal meldingen, hoewel de ernst van de problematiek aanzienlijk verschilde. Bij het ene bedrijf heerste een chaotische crisissfeer, een stagnerende ontwikkeling en vrees voor beëindiging. Het andere maakte door goed management en inzet van het personeel florissante winstontwikkeling mee. In beide gevallen lag het aantal meldingen in dezelfde orde van grootte, omstreeks 200 stuks. In het bedrijf met een gezonde ontwikkeling hadden we minder meldingen verwacht. De twee bedrijven zijn natuurlijk niet te vergelijken. Het blijft speculeren, maar onafhankelijk van het zakelijke succes was de persoonlijke problematiek binnen beide bedrijven kennelijk gelijk.

Ik zie het als een perceptieprobleem van onze cultuur, dat mensen in arbeids-situaties veel kennis over de situatie voor zich houden en oppotten als negatieve 'energie'. De wat-er-leeft sessies zouden niet nodig moeten zijn.

1.3.4 Concretiseren

Het uitdrukken van ons particuliere weten in de ruimte over tafel is *de flessenhals* in de uitwisseling. We willen of kunnen niet volstaan met gebaren. In bedrijven zijn we er aan gehecht om onze uitwisseling en onze afspraken op papier of in de computer visueel vast te leggen. Voor de eenvoud van de beeldvorming ga ik in dit essay er nog vanuit dat we papier als informatiedrager gebruiken. Het concretiseren zie ik als een vorm van iets uitleggen met potlood en papier op tafel. In technische- en management-disciplines is dat de normaalste zaak van de wereld. Dat gebeurt dan in de vorm van tekst, in de vorm van figuren of in combinaties van beide. Als het over evenwichtssituaties gaat, is dat niet zo moeilijk. We kunnen dan gebruik maken van de systeemperceptie en met 'entiteiten' en 'relaties' systeemmodellen tekenen. Maar het concretiseren van situaties, de instabiele materie van personen in tekst of figuren op tafel brengen, daar heb ik geen voorbeelden van gevonden. Men kan die instabiliteit nog zo duidelijk ervaren, maar om aan de wanverhoudingen woorden te hechten en het ervaren helder op tafel krijgen! Dat is een zaak van heel andere orde. Arnold Cornelis onderkent het probleem en schrijft over wat er gebeurt als iemand iets uit moet leggen en het niet kan. Hij legt ook de relatie tussen de hoedanigheid van onze cultuur en het ordenen van gedachten.

De meest elementaire betekenis van communicatie komt tot uiting als je probeert iets uit te leggen. Er zijn mensen die zelf iets goed kunnen, maar die niet aan een ander uit kunnen leggen hoe ze tewerk gaan. Dat komt omdat

communicatie een andere logica vereist dan iets doen, er is een aanvullend systeem vereist. Iemand kan wel met zijn auto naar de Dam rijden, maar niet aan een ander uitleggen hoe hij dat doet. Dat lijkt raar, want hij weet het kennelijk wel. Maar als hij zelf naar de Dam rijdt dan werkt hij met twee systemen, zijn eigen sturing en de wegen, inclusief de opstoppingen in Amsterdam. Als hij moet uitleggen moet hij echter overgaan op drie systemen, hij moet zich ook een model vormen van wat die ander weet en niet weet en van wat hij die ander noodzakelijk bij moet brengen aan kennis van het systeem. Zo komt het dat iemand die uitlegt begint te tekenen, het derde systeem komt op papier, het is een stukje van de plattegrond, een stukje model van de wereld. Het probleem van niet kunnen uitleggen, van het onvermogen om te communiceren is het grote probleem van onze cultuur.
Cornelis 1988: 8)

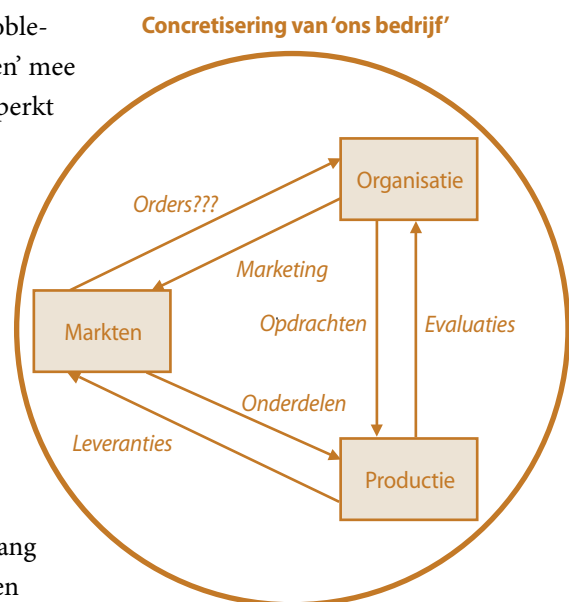
Men kan bijvoorbeeld dagen spreken over ‘ons bedrijf’ zonder zich te realiseren, dat ieder iets anders tussen de oren heeft. Zelfs onder bedrijfskundigen of managementwetenschappers onderling is er lang niet altijd overeenstemming over de inhoud van de begrippen ‘organisatie’, ‘bedrijf’ en ‘onderneming’. Daarom hanteer ik voor eigen gebruik de volgende definities.

- Een *organisatie* is een groep samenwerkende partijen. Als concretisering geldt meestal een organigram, een grafische weergave van de structuur van verantwoordelijkheden.
- Een *bedrijf* is een organisatie met een doel. Scholen, verenigingen, kerkgenootschappen en ondernemingen zijn dus allemaal bedrijven.
- Een *onderneming* is een bedrijf met winst oogmerk.

De term ‘bedrijfsleven’ is in bovenstaande zin problematisch. Vaak worden daar alleen ‘ondernemingen’ mee bedoeld. Mijn notie van bedrijven in dit essay beperkt zich niet tot de verzameling ondernemingen, maar omvat ook verenigingen, overheidsinstellingen, nutsbedrijven, scholen, universiteiten enzovoorts. Ze dienen immers alle een vooraf gesteld doel.

Ook zijn er mensen die met ‘bedrijf’ louter het voortbrengingsproces van producten of diensten bedoelen. Als ik zelf ‘ons bedrijf’ moet concretiseren maak ik nevenstaande schets.

De term ‘bedrijf’ heeft in dit essay de betekenis van een voor het gemak afgezonderde samenhang van maatschappelijk uitwisselingsactiviteiten tussen organisatie, productie en markten (goederen, diensten, geld, personeel, enzovoorts).



Sprakeloos

Er heeft zich net een calamiteit voorgedaan. Onze fabriek is plotseling stilgevallen. We zitten met een aantal mensen bijeen. Niemand weet te vertellen, wat er gebeurd is. Iedereen is aangeslagen en ontdaan. Onze gemoederen tollen en slingeren zich rond en nemen ons in beslag. Naast het aangeslagen-zijn is er geen ruimte voor andere gedachten. We voelen ons niet-pluis, gekrenkt en onmachtig om maar iets zinnigs te doen. Flarden van gedachten spoken rond, maar de juiste termen zitten daar niet bij. Met onze ogen doen we een beroep op elkaar. Aan de gezichten lezen we af, hoe elk van ons in het gebeuren zit. De één lacht, de ander is bleek en een derde zit te trillen. We kijken rond in de hoop wat woorden bij anderen te kunnen ontlokken. Er wordt wat gemompeld. Enkelen 'gooien' wat 'kreten en strepen' over de tafel, gebaren van verstrooidheid, boosheid en onmacht.

Na enige tijd gaan er toch zinnen over tafel. Ze worden door niemand opgevangen en begrepen. Ze vallen buiten het normale repertoire. Er is geen begrip of term voorhanden, dat als 'etiket' de situatie dekt.

Maar wat te doen als ik turbulente omstandigheden wil concretiseren in een figuur?

We zitten nu ook met de handen in het haar. Het ontbreekt hier aan een hanteerbare oriëntatie langs de dimensie van de tijd.¹ Veel dubbelzinnigheid in de communicatie is het gevolg.

In welke vorm kan ik een turbulente situatie 'gieten' zonder dat aan de ervaring van turbulentie wordt ingeboet? In principe lijkt het me niet mogelijk, aan die interne verwarring betekenis te geven. Maar misschien kunnen we eerst proberen louter de ervaring ervan in woorden te vatten. Ik probeer te 'luisteren' naar turbulentie. Onder de titel 'Sprakeloos' heb ik de situatie 'ontcijferd' in tekst. Wat ik omstandig en met veel omhaal aan het papier toevertrouwde, duurt in werkelijkheid maar enkele seconden tot een paar minuten misschien. De tijd werkt hier in stilte. Als Rudi Visker nadenkt over stiltes in de taal vraagt hij zich af wat het is "...een onvrijwillige stilte, die te maken heeft met het ontbreken of het onderdrukken van het geschikte idioom om zich uit te drukken?"² Omdat iedereen dat wel eens meemaakt is de spanning van het ervaren van sprakeloosheid precies wat de term 'non-macht' in mijn grondstelling voelbaar en overdraagbaar maakt omdat de stilte ervan een tijdje duurt.³

Zoekend naar steun in het overleg, ondergedompeld in turbulentie ontbreekt het aan een oriëntatie met bijbehorend idioom om onze vitale betrokkenheid en onze verstoorde affecties uit te drukken. Begrippen uit de wereld van de cognities, die hun grondslag vinden in het systeemdenken, zijn daarvoor niet geschikt. Bij iedereen in de situatie, vakman of geen vakman, schieten allerlei maatregelen door het hoofd. We zijn immers gewend om alles op een bepaalde manier te behandelen op grond van feiten. *Het gaat niet over feiten alsof het dingen zijn, maar om gevoel voor wat er met ons gebeurt of is gebeurd.*

1 Later in dit essay kom ik tot de conclusie, dat 'langs de dimensie van de tijd' strookt met de term 'ervaren'. Bij het werkwoord 'belevén' passen de uitdrukkingen 'in de gaande tijd' en 'met het gevoel mee' beter.

2 Rudi Visker in Brons en Kunneman 1995: 193

3 In sectie 1.2.5: 'Grondstelling'

In deze bewogen situatie van wanverhoudingen is het belangrijk om helder te krijgen wat iedereen afzonderlijk heeft verdragen, ervaren en beleefd. Het gaat over ons persoonlijk weten als organische activiteit, onze directe angst over onze eigen gezondheid, waardigheid en geldigheid. Het gaat over onze particuliere emoties en logica's daarbij. Daarvoor hebben we niet meteen woorden beschikbaar. Bij gebrek aan andere bronnen hebben bedrijven belang bij deze persoonlijke specifieke informatie.

Om onze gedachten te ordenen in zinnen en om die als verhaal op tafel te krijgen zijn andere noties nodig dan de denkbeelden van het vak en taal. Was het immers niet zo, dat 'sturen' volgens Arnold Cornelis een ordening van stappen nodig heeft in termen van volgorde in de tijd?¹

1.3.5 Het ingewikkelde

Turbulentie is zonder lijn, tempo, ritme of maat. Toch zijn werknemers met de leiding erbij gebaat hun situatie te uiten. Dan kan de negatieve 'energie' op tafel komen om deze te kunnen wegvangen en om te zetten in relevante bedrijfsinformatie. Bij rampen en 'overvallen' weet men zich disciplinair in vaktaal uit te drukken, zolang het gebeuren zich herkenbaar binnen het domein van het vak voltrekt. Maar hebben we wat aan die kennis? Bij gebrek aan perspectief voelt men zich machteloos.

Maar wat gebeurt er bij non-macht? Kunnen we de turbulentie adequaat op tafel krijgen? Binnen bedrijven kunnen we de consternatie opvangen door een oriëntatie van werknemers op elkaar. Hoe kan ik in de hand werken dat mensen elkaar niet alleen treffen, maar elkaar ook vinden in de situatie die men al of niet verdraagt, ervaart en beleeft?

Het wetenschappelijk subject-objectschema maakte ruimte concreet, maar personen pasten. De tijd was gereduceerd tot een parameter.

Kunnen we het niet omdraaien? We maken *personen in de tijd concreet* en zien wel wat er dan met de ruimte gebeurt.

Ik stel voor om voor turbulente omstandigheden een grafisch vormgegeven technè (meer techniek dan kunst) op tafel te ontwikkelen. Het hulpmiddel zou als referentie in noodsituaties recht moeten doen aan turbulentie, het met-de-tijd-meevoelen, aan de eigenheid van sentimenten, gevoelens en het impliciete weten van gewone mensen, die ergens mee zitten.

Het zou mooi zijn op papier de aanwijzingen van mensen rond de tafel in de samenspraak te kunnen gebruiken als oriëntatiepunten op papier. Dat schept reële kansen om elkaar te vinden. Dan wordt voorkomen, dat we willoze slachtoffers worden van onze instabiliteit. "...het denken wordt emotioneler en het gevoel rationeler. Gevoelens zijn niet langer chaotisch, blind en destructief, maar veranderen van redeloze passies in redelijke emoties."²

¹ Cornelis 1988
² Dit schrijft André Klukhuhn (2008: 582) over Nietzsche, die de tegenstelling tussen rede en gevoel doorbroken heeft.

1.4 Naar een ander format voor tijd

In het voorgaande heb ik de aandacht voor relaties in de ruimte verlegd naar verschijnselen in de tijd. Om de gedachten en uitgangspunten hieromtrent op een rij te krijgen, volgt hieronder een terugblik:

- Om er voor te zorgen, dat personen zich in hun eigenheid tonen is er naast het perspectief van de systeemtaal (die geschikt is om stabiele situaties te schetsen), een oriëntatie met bijbehorend idioom nodig om de karakteristieken van tijd en ‘instabiliteit’ te duiden, in het bijzonder de opeenvolging van spontane gebeurtenissen (zoals emoties) tussen twee stabiele situaties in.
- Daartoe definieer ik naast de normale medewerker mensen met een andere werkhouding. Ik bedoel *entrepreneurs* die hun eigen temperament willen laten gelden en ervan houden te werken in een *context of discovery*. Zij blijven alert, actief en experimenteren met uitwegen. Ze zijn in staat de plat getreden paden te verlaten om de turbulentie tegemoet te treden. In zware omstandigheden raken entrepreneurs niet van streek. Dan schorten ze hun macht op. Ze tonen non-macht.
- Aan de term ‘situatie’ voegen we een bijzondere connotatie toe. Situaties voltrekken zich in de tijd en hebben vaak een geschiedenis van één of meer gebeurtenissen. Situaties hebben een momentum (voltrekken zich op een eigen manier) en hebben een duur. ‘Werkoverleg’ is zo’n situatie. Daarin vinden betrokkenen tijd om elkaar te treffen en te vinden.
- Emoties e.d. kunnen alleen worden besproken vanuit een persoonlijke oriëntatie en in een idioom, waarmee we de eigenheid van ‘instabiliteit’ kunnen uitdrukken. Dit temporele idioom bevat behalve termen ook figuren, kreten, lijnen en strepen.
- Om een onafhankelijke ontwikkeling van dit idioom kans van slagen te geven, beperken we ons tot overleg in turbulente omstandigheden. Juist entrepreneurs zien een uitdaging in het elkaar ontmoeten van gemoederen.

Twee vragen zijn dan opportuun:

- Wat gebeurt er?
- Wat staat *mij* te doen?

Het toepassingsgebied van de te ontwikkelen oriëntatie met bijbehorend idioom wordt dus beperkt tot een eerste momentum tijdens of net na turbulentie als ieder nog op zichzelf gericht is.

- Ten opzichte van het systeemdenken verschuiven onze prioriteiten zich in deze noodsituaties. We verleggen onze aandacht van groot-denken in samenhangen naar klein-weten van onze gewaarwordingen, van gemeenschappelijke waarden naar particuliere inzichten en van de praktijk van het gezamenlijk handelen naar *in praxis* (het persoonlijke doen en laten om er voor te zorgen dat.....)¹
- We gaan ervan uit dat het temporele idioom in dergelijke situaties de ‘sprake-loosheid’ van de verzamelde mensen helpt overwinnen.

¹ Vergelijk: Heidegger [1926]: 66: “In-der-Welt-seins, das wir auch den *Umgang in der Welt und mit dem innerweltlichen Seienden nennen.*”

Voordat ik met u als lezer de dialoog voortzet, wil ik onnodige ergernis voor zijn. Het is van belang een ondubbelzinnige gespreksbasis te hebben over de realiteit van bedrijven.

Hoe gaan managementwetenschappers nu om met de werkelijkheid van mensen binnen bedrijven? Thomas Kuhn is daarover bijna 50 jaar geleden al heel duidelijk geweest:

Die onderneming [de normale wetenschap] lijkt, of we haar nu historisch of in het hedendaagse laboratorium benaderen, een poging om de natuur geforceerd in een door het paradigma verschaft voorgevormde en betrekkelijk onvervormbare doos te stoppen. Normale wetenschap heeft niet de taak om nieuwe soorten verschijnselen ten tonele te voeren, de verschijnselen die niet in de doos passen worden dikwijls in het geheel niet opgemerkt. Wetenschappelijke onderzoekers zijn er gewoonlijk niet op uit om nieuwe theorieën te creëren en ze zijn vaak intolerant waar het gaat om nieuwe theorieën van anderen. In plaats daarvan is normaal wetenschappelijk onderzoek gericht op het uitwerken van de verschijnselen en theorieën waarin door het paradigma al voorzien wordt.

(Kuhn 2003 [1962]: 65)

In deze passage heeft Kuhn het over dezelfde mentaliteit die ik signaleer in parochiale bedrijven. Kuhn ziet een systeem als een betrekkelijk onvervormbare doos, waarin alle nieuwe verschijnselen worden gestopt. De verschijnselen die er niet in passen worden eenvoudigweg vergeten. Normale wetenschappen zijn door hun systeem behoudend en hebben een weerstand tegenover nieuwigheden en raken van streek bij ‘turbulentie’. Normale wetenschappers zijn meer medewerkers dan entrepreneurs, zou de lezer met mij kunnen concluderen. Zolang die turbulentie anderen betreft, is dat geen probleem voor hen. Het deert hen niet. Dat geeft mij te denken.

Het moge duidelijk zijn dat ik zelf geen kans zie entrepreneurs met de normale wetenschap tot object van onderzoek te maken. Entrepreneurs voelen zich immers niet thuis in de parochiale *context of control*. Vandaar dat ik me hierna beperk tot conventionele organisaties in turbulente omstandigheden met daarvan afgeleide dynamische vormen.¹

1.4.1 Lezers die lijden

De positie van de entrepreneur in ieder van ons is binnen bedrijven niet altijd om over naar huis te schrijven. Zeker niet in conventionele organisaties. En ik realiseer me dat een zelfde soort ongemak ook de lezer van dit essay kan treffen. Van huis uit zijn de meeste lezers als systeemdenkers opgeleid in een vak. En met de voorgaande tekst heb ik beoogd, deze lezers uit hun vertrouwde omgeving van ‘systemen’ naar

¹ In hoofdstuk 2: ‘Strategie’ bespreek ik twee daarvan afgeleide dynamische vormen.

een ‘vreemde’ ervaring te leiden. De ‘vreemde’ belevens die ik bedoel is die van uw eigen persoon en de entrepreneur die achter uw gezicht (en lichaam) schuil gaat. Ik breng u niet in een stabiele, maar in een turbulente omgeving, waarin ook u het even niet meer weet en in verlegenheid naar termen zoekt. Van u wordt dan een radicale ommezwaai verwacht van de *maxime* van het systeemdenken naar de *grondstelling* van de sprakeloosheid en non-macht. Voor de meesten een nieuwe uitdaging en voor weinigen gesneden koek.

De tekst zelf (de vorm ervan) is ordelijk opgebouwd. We zijn ons er niet altijd bewust van dat wij ons als personen vrijwillig in turbulente leessituaties hebben begeven. Op het moment dat we ons er van bewust worden, kan zich angst, aversie en weerstand aftekenen. Die weerstand moet de lezer bij zichzelf overwinnen. Vaak lukt dat wel, maar soms blijft dat problematisch en men legt het boek weg.

Met de opzet van deze probleemstelling heb ik geprobeerd lezers tegemoet te komen, door u geleidelijk aan naar de positie van de entrepreneur te geleiden. Dat is ook de praktische ervaring vanwaar uit ik zelf dit onderzoek doe.

Personen die bij het lezen van mijn tekst nog weerstand ervaren en er eigenlijk (nog) onder lijden, wil ik graag een hart onder de riem steken.

Het systeemdenken is de taal voor mensen die al over macht kunnen beschikken. Dat is een privilege, dat niet voor iedereen is weggelegd. In dit essay draait het dan ook niet primair om macht en ‘de baas spelen’. ‘Beheersing van de ander’ en ‘aanzien’ zijn geen leidende thema’s in deze studie, overigens zonder dat ik ze misken. Het gaat mij er om de tweede geschiedenis van personen te optimaliseren.¹ De ambities van de entrepreneur, zoals ik die probeer te vatten, liggen dicht bij huis. Entrepreneurs houden van zich-gezond-weten, ze willen zich-waardig-weten en ze willen zich-geldig-weten, ook om in hun onderhoud te voorzien. Niet iedereen ervaart deze basiscondities als vanzelfsprekend aanwezig. Ze vergen ook in dit werk voortdurende prioriteit en zorg.

De kans is groot, dat het van de lezer veel mentaal stuntwerk vergt om mijn betoog verenigbaar te krijgen met bestaande overtuigingen. Is men in staat het perspectief van de eigen macht te beschouwen naast een oriëntatie op zich-gezond- en waardig-weten? Bent u in staat om een koppeling aan te brengen tussen deze twee instellingen? En is men mentaal zo lenig om de eigen instelling daarmee ook aan te passen en de loop daarvan zo nodig te herzien?

Zolang daar geen woorden aan te pas komen, maak ik me daarover geen zorgen. Maar als men zich wil verantwoorden, dan kan er iets bijzonders gebeuren. Het fysiek uitwisselen van informatie verloopt niet automatisch en is niet vanzelfsprekend. Taal kan een hindernis zijn. Zo heb ik zelf ervaren, dat het een paar jaar (!) duurde, voordat ik mijn omgeving kon vertellen, waar dit essay eigenlijk over ging. Het leek me of ik niet uit mijn woorden kon komen. Ik verloor de macht over mijn spreken. Een beschamende vertoning, vond ik zelf. Een duidelijk geval van het ondergaan en verdragen van turbulentie, zou ik nu kunnen zeggen.

¹ Zie sectie 1.1.1: ‘Mijn loyaliteit’

‘Weerstand’ verdampt vaak pas als de theorie praktisch is gemaakt. Het is als bij het eerste wijntje of de eerste sigaret. Voordat men die lekker gaat vinden, moet men wat weerstand overwinnen. Een beetje ‘pijn’ en moeite verdragen dus, om er bij te horen. Dit ongemak kan dragelijk worden door een bewuste keuze, net als bij het wennen aan een vreemde smaak. Het is een investering in de toekomst.

Volgens Lyotard gaat de grootste moeite zitten in het op afstand zetten van ‘het reeds gedachte’, de oude gewoonte of de bestaande routine. Het ‘groter maken en opreken’ van de geheugenruimte. Het eigenlijke denken kost pijn. Het is het lijden aan een gebeurtenis, zegt Lyotard, het gaat ten koste van iets anders. “Het [eerder] niet gedachte doet pijn omdat men zich goed voelt in het reeds gedachte.” En hij spreekt klaarblijkelijk uit ervaring als hij terecht zegt: “Maar het lijden heeft geen goede reputatie in de technologische megapool. Vooral niet het lijden van het [gewone] denken.”¹

In zuiver parochiale omgevingen wordt dit lijden van personen niet geproblematiseerd. ‘Positiviteit’ is daar de standaard. We zijn opgeleid met een top-down perspectief. De hegemonie van het systeemdenken is ons overgeleverd. Ik weet niet hoe het met u is gesteld, maar ikzelf was mij daar eerder niet van bewust. Het is immers de normale praktijk. Iedereen doet het. Dit stelde mij echter voor een gigantisch probleem.

Hoe kan ik mensen die binnen een traditie van zichzelf een zelfverzekerd overwicht hebben en van macht zijn gaan houden, zich er van bewust laten worden, dat zij systeemdenkers zijn (iets waar men in gelooft, zet men immers liever niet tussen haakjes)?

1.4.2 Andere stijlen

Zojuist heb ik betoogd, dat het concretiseren van een oriëntatie op tijd misschien niet geheel ‘pijnloos’ te realiseren is. Gelukkig heb ik zelf weinig pijn aan de zoektocht beleefd. Het kostte nogal wat tijd, dat wel. Maar het plezier aan een cascade van nieuwe inzichten zette de grondtoon voor deze nieuwe compositie. Voordat ik mijn pad en mijn avonturen aan u voorleg, laat ik eerst een paar andere oplossingsrichtingen zien.

Het ligt min of meer voor de hand, maar er worden vooral uitwegen gezocht in narratieve richting, in het vertellen van verhalen. Narratieven beschouw ik als tijdspasseringen met een belofte. Men moet er aan toe zijn met een verhaal ergens heen gebracht te worden.

Een andere ontwikkeling is die van de *exemplars*. Het zijn korte vertellingen die de luisteraar een spiegel voor houden om de moraal van zijn verhaal over tafel te krijgen. Ik krijg de indruk dat men in India beschikt over duizenden verhalen als *exemplars* om de toon te zetten en het gesprek een praktische morele lading mee te geven.² Door de veelheid beschikbare exemplars is er ruimte voor nuance en twijfel. Die benadering is temporeel en zou binnen bedrijven bruikbaar zijn als we de beschikking hadden over alle benodigde termen, letterlijk en figuurlijk. In turbulente bedrijfsomstandigheden

¹ Lyotard 1992: 32 en 33. De teksten tussen rechte haken zijn van mij.
² Vergelijk Balagangadhara 1987: 119. Als ik hem goed begrijp zijn *exemplars* interpretatiespelen.

zijn deze termen in eerste instantie niet aanwezig. Er zijn letterlijk geen woorden voor. Althans van dat *maxime* ga ik uit in dit essay. Als men sprakeloos is en niet deel uit maakt van een *exemplars*-traditie, komt men niet ver met *exemplars*.

Literatuur zou ook een rol zou kunnen spelen bij het denken in termen van tijd. Joke Hermsen schrijft over het binnenbrengen van ‘de tijd’ in een ruimtelijke omgeving het volgende:

Bergson meende dat hij de tijd als duur binnen een nieuwe filosofische of metafysische methode tot uitdrukking kon brengen, terwijl Proust dat voor onmogelijk hield. Alleen de kunst, de literatuur was volgens Proust in staat het ‘werk dat door ons abstract denkende brein is verricht’ af te breken en ‘een gang in de tegenovergestelde richting’ te volgen, die ‘de terugweg naar de diepte is waar ongekend ligt wat werkelijk heeft bestaan’
[citaat uit ‘*De hervonden tijd*’ van Proust] (Hermsen 2009:79)

In dit citaat wordt de tegenovergestelde *volgorde* als de sleutel naar beleven ‘in de diepte’ opgevoerd. Om ‘tijd’ in z’n eigenheid te leren kennen, zouden we volgens Proust dus bereid moeten zijn om diep te gaan. ‘Terug naar de natuur dus’. Het gaat over het verschil dat Bergson maakte tussen ‘oppervlakkig’ en ‘ernstig’ en waaraan ik eerder in deze paragraaf refereerde. Wat de één ‘oppervlakkig’ opvat, neemt de ander ‘ernstig’ en omgekeerd. Een voorbeeld van dit verschil kan zich bij de bespreking van de ombouw van de wegbewijzing boven de Nederlandse snelwegen hebben voorgedaan.¹ Er zijn mensen die onder het veranderen van de borden onverschillig blijven en zich oriënteren in de ruimte. Anderen blijven niet onverschillig. Zij nemen de ombouw ernstig en komen de tijd tegen als gevoel. Entrepreneurs behoren tot de laatste groep.

Literaire kennis komt in de bedrijfspraktijk incidenteel wel eens aan het licht in gevleugelde uitspraken, die dan wat verlichting in de spanning bieden. Ik heb de indruk dat Bijbelverhalen, sprookjes en mythen als gehelen functioneren in de ruimtelijke dimensie van het denken met een sturingsbedoeling.

Naast narrativiteit, *exemplars* en literatuur als oplossingsrichtingen is in dit verband ook het actorperspectief wel als mogelijkheid genoemd.² Het actorperspectief werkt op het kompas van de ‘metafysica van de speler’, dat hand in hand oploopt met het systeemdenken. Het actorperspectief is een kunstmatig ‘perspectief’ in de tegen-natuurlijke ruimte. In de rollen van actoren kan weliswaar in de uitwerking veel creativiteit worden uitgeleefd, maar dan wel binnen de bestaande vormen en gebruiken. Strikt genomen houdt men zich binnen het actorperspectief aan zijn rol binnen ‘het toneel’ van een metafysische wereld. Maar in de werkelijkheid werkt ‘rolvastheid’ niet altijd. Turbulentie overspoelt ons met een regime, dat we nog niet kennen. We zijn dan niet in de positie om onze ervaring te relateren aan iets dat als script buiten en tegenover ons klaar ligt om te gebruiken. Entrepreneurs zien dat ook zo. In turbulente omstandigheden hebben zij alleen hun lijf als intieme partner om

¹ Zie sectie 1.1.3: ‘Met overleg te werk gaan’

² De narratieve oplossing en het actorperspectief werden mij ingefluisterd door Prof. Arie de Ruijter.

mee te co-existeren.¹ De eigen gezondheid, de eigen waardigheid en de eigen geldigheid daarvan zijn voor alle entrepreneurs 'heilig'. Daarmee scannen en toetsen ze hun turbulente actualiteit zonder ophouden.

Dit waren stijlen die ik als mogelijke oplossingsrichtingen niet nader op bruikbaarheid heb onderzocht. Maar ik heb mijn eigen passie. Intuïtief heb ik het altijd al in de kracht van het figuratieve gezocht. Ik wil experimenteren met figuren. Mijn ingenieursachtergrond speelt daarbij wellicht een rol. Ook binnen organisaties zegt men wel dat een figuur nu eenmaal meer zegt, dan duizend woorden. Voorbeelden, vormen, gebaren en figuren zijn talig, ze ontlokken als vanzelf reacties. Bij wetenschappers ontlokken ze vooral *woorden*.

1.4.3 Het spel van het omdraaien

De bespiegelingen hiervoor beschouw ik als mijn sociale contract met de lezer. Nu ga ik werken aan het wetenschappelijke contract omtrent het onderzoek.

Ik wil naast de homogene kloktijd een ander format ontwikkelen om de beleefde tijd concreet op papier te krijgen.

Volgens Bergson hebben natuurkundigen zelden de vraag naar het wezen of de essentie van tijd gesteld. Daarom wordt in de natuurkunde (en in navolging daarvan de normale wetenschappen) de tijd op een andere manier waargenomen. Ze passen

.....een cinematografische methode op de tijd toe, dat wil zeggen dat de tijd wordt opgedeeld in een serie snapshots - van de werkelijkheid geabstraheerde momentopnamen - die een betrouwbaar want onveranderlijk decor kon vormen voor natuurkundige experimenten. Voor natuurkundige wetten geldt immers dat zij altijd en overal geldig moeten zijn. Het mag niet uitmaken of deze wetmatigheden vandaag, gisteren of morgen getoetst worden, de uitkomst moet onafhankelijk van het verloop van tijd hetzelfde zijn. Deze door de klassieke fysica gehanteerde homogene tijd zette volgens Bergson echter de werkelijkheid, de tijd als duur, buitenspel.

(Hermsen 2009: 51)

Bergson ging niet bij de natuurkunde te rade maar bij zichzelf. Voor hem bestaat de werkelijkheid als ervaren duur, de realiteit van een stand van zaken. Het is natuurlijk een utopie particuliere sensaties, het emotionele ervaren *volledig* te representeren. Anderen kunnen zich een beeld vormen, maar dat wil niet zeggen dat ze iets van mijn sensatie kunnen overnemen om deze zelf op eenzelfde manier te ervaren of beleven. Alleen de taal al (de systeemtaal!) staat een goede uitwisseling over persoonlijke gevoelens in de weg, omdat deze taal de tijd reduceert tot parameter (en gevoel uitsluit).

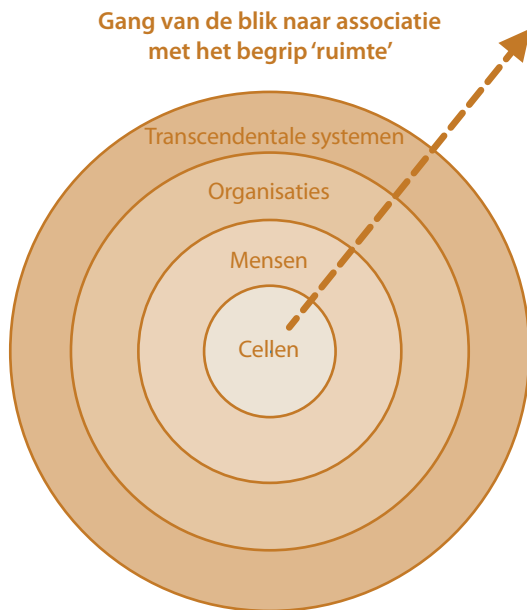
Voor mij was dit aanleiding om in de jaren '90 de passage of uitweg uit de systeemtaal niet via de dwangbuis van de taal zelf te laten verlopen, maar via een meer funda-

¹ Hiermee loop ik vooruit op sectie 2.2.3: 'Instanties'

mentele route zonder woorden op het niveau van de natuur, de realiteit, de strepen, de vormen, de figuren en de gebaren.

Hoe kan ik op dat niveau een figuur zò construeren, dat 'emotie', 'verandering', 'beweging' en 'tijd' in het verlengde komt te liggen van *vorm*? Ik laat u mijn werkwijze zien, zodat u het kan mee-ervaren. Ik doe een experiment met mijzelf.

Wat behelst dat experiment? Ik besloot in gedachten te experimenteren met het idee van 'mijzelf te bewegen' ten opzichte van iets. Ik ga niet uit van een standpunt, maar ik verplaats mij met mijn gevoelig lijf over een tijdpad in de ruimte. Dat noemen we tegenwoordig 'scannen'. In gedachten verplaatste ik mijzelf langs de opeenvolgende systemen van Boulding van binnen naar buiten en van klein naar groot.¹ Boulding presenteerde de niveaus synchronisch (gelijktijdig), maar omdat ik de tijd neem beleef ik de lijnen diachronisch (opeenvolgend). Wat doet die gang mij terug, wat brengt die beweging in mij persoonlijk teweeg?



Tijdens de gang muteert mijn 'stoffelijkheid'. Mijn lijf schikt zich naar de situatie.

In nevenstaande figuur verschuift de aandacht, nu met de pijl mee, van binnen naar buiten. De opeenvolgende belevingswerelden omsluiten elkaar met het tijd mee als bollen om bollen of doosjes in doosjes. In gedachten reis ik door mijn cellen. In het plasma 'zie' ik het DNA, waaruit zich RNA losmaakt. Het gonst er van zich verplaatsende moleculen met chemische activiteit. Als ik de totaliteit van alle cellen probeer te ervaren en mezelf als schrijvend persoon beleef, realiseer ik mij ook deel uit te maken van een organisatie van andere mensen die ook bezig zijn. De mensen zijn trager dan moleculen en organisaties gedragen zich als 'mammoettankers'. En al die organisaties van mensen bij elkaar maken deel uit van 'grotere' transcendentale systemen, die stil lijken te staan en waarin mensen gezien worden als punten in de leegte.

In deze gang van binnen naar buiten werden de 'systemen' steeds groter en leger, tot aan transcendentale systemen aan toe. Het komt mij daarom ook niet vreemd voor dat religieus geïnspireerde mensen hun god in het transcendentale systeem projecteren.

De beweging naar buiten toe resulteert in een evenwichtig perspectief op *schaal* en op *ruimte*.

Daarbij brak bij mij spontaan het idee door, dat een gang in de tegengestelde richting een identificatie met tijd mogelijk zou kunnen maken.²

Dit 'uitzicht' was voor mij wel aanleiding om de wetenschappen voor even tussen haakjes te zetten en me voorlopig op eigen intuïtie te verlaten. Het zou een experiment worden met risico's. De urgentie om een identificatie met *tijd* te verkennen gaf bij mij de doorslag. Ik zou de tijd primair niet in woorden gaan vinden, maar in figuren.

¹ Sectie 1.1.3: 'Met overleg te werk gaan'

² Dit beschouw ik als een momentum van authentieke zelfsturing.

Daarmee wilde ik ontsnappen aan het gevangen zijn in de taalwereld van het systeem-paradigma.

Deze vrijpostigheid zou in mijn overtuiging moeten leiden naar een temporele synthese 'onder de hand' door het 'scannen' van een aantal 'dingen' op rij. De consequentie van deze eigen weg was dat ik mij ook niet langer wilde laten beïnvloeden door publicaties.

Eerst moest er een figuratief fundament gelegd worden. Daaraan konden later termen gehecht worden. Ik rapporteer dit dan ook expliciet, omdat ik vermoed, dat ik hier te maken heb met een wetenschappelijk dilemma. De normale wetenschappen worden door deze eigen wijsheid op hun kop gezet.

'Volgorde' komt om de hoek kijken als vitaal probleem. De normale management-wetenschappen vierten hun articulaties op basis van woorden en begrippen, vaak met veel passie ontleend aan wetenschappelijke literatuur. Daarmee bouwt men een eigen taalwereld op, waarmee het onderzoek zijn beslag krijgt. De eigen *praxis*, het echte 'productieproces' wordt (mogelijk zonder opzet) nauwelijks of niet aan het woord gelaten. Legitimiteit wordt verkregen door systematisch op de schouders van voorgangers in de geschiedenis voort te bouwen. Door literatuuronderzoek verschaft men zich een kunstmatig podium en zet men de eigen existentie en de eigen gegrepenheid op afstand. Dialoog tussen personen wordt buitengesloten. De geschiedenis neemt dan de plaats in van beleefde tijd. Daar heb ik moeite mee.

Eerder heb ik in mijn paper uit 2007 niet aangegeven, hoe ik precies tot de vormgeving van een 'tijdsynthese' ben gekomen. Ik heb het toen eenvoudigweg geponeerd. Ik bouwde voort op het idee van 'scannen', dat ik hiervoor beschreef. Ik wil niet verhalen, dat ik in de schijnbaar onwetenschappelijke simpelheid ervan enig genoeg beleef. De mogelijkheid van de synthese is gebaseerd op ervaring. Ik beschouw 'ervaren' niet primair als een intellectueel of empirisch proces, maar als onmiddellijke organische gewaarwording. U zult het zien en meemaken wat ik daarmee bedoel. Graag nodig ik u uit mij verder kritisch te volgen.

Het scannen van de systeemhiërarchie van Boulding (van binnen naar buiten) leidde mij tot de hypothese, dat de tegenovergestelde beweging (van buiten naar binnen) wel eens een oriëntatie op tijd zou kunnen opleveren. Deze serendipiteit versterkte ik met een paar andere intuïties.¹

- Voor de opeenvolgende cirkels verliet ik eerst het idee van systemen tegenover mij en interpreteerde ze op een fundamenteeler niveau: dat van situaties die ons omringen met momentum en duur. Een momentum is de manier waarop een situatie zich als duur voltrekt. Ik doorbrak de normale wetenschappelijke code van distantie en stapte als het ware de bollen of ruimten binnen om de inhoud ervan aan den lijve te verdragen.
- Ik herinnerde me, dat Boulding binnen de cellen 'thermostaten' positioneert.² Dat zijn instrumenten die de temperatuur binnen de 'cel' (als constante) regelen in de loop van de homogene tijd, analoog aan de thermostaat in onze huiskamers. De afwisseling van warmte en koude, tussen dag en nacht drong zich

¹ André Klukhuhn 1995: 255. Hij zette het woord 'serendipiteit' opnieuw in de schijnwerpers. De term wil aangeven dat het denkproces niet altijd logisch verloopt, maar wordt beheerst door invallen en ander toeval. Ik zie het als een soort onvangen nieuwsgierige wetenschappelijke slimheid, die zich loont omdat de aandacht niet gefocust is, maar vrij 'speelt' met niet eerder gedachte hersenspinsels. Het levert vaak niets op, maar bij verrassing kan het gevoel werken als een cascade. Door omstandigheden wordt de stroom gestagneerd, opgestuwd en gestabiliseerd tot indrukken. Meerdere op-eenvolgende indrukken geven de suggestie van 'op weg te zijn' als iets met een richting.

² Boulding 1956: 203 uit 197-208

als lijfelijke identificatiemogelijkheid met de tijd op. Door dit lijfelijke ervaren van opeenvolging van momenta werd ik de term ‘duur’ gewaar als realiteit.¹

- De gedachte aan het beeld van de twee zijden van muntgeld van dezelfde ronde vorm drong zich bij mij op als een dialoog tussen kwaliteit en kwantiteit. Binnen bedrijven is dat ook zo. ‘Het systeem’ en ‘de persoon’ zijn als de twee zijden van een munt die de arbeidsverhouding symboliseert.

Deze intuïties leidden er toe de daad bij mijn veronderstelling te voegen. Ik wilde door een tegenovergestelde gang over de cirkels een identificatie met personen en tijd beleven. Eigenlijk wat Proust met literatuur wilde, een gang in tegenovergestelde richting volgen, de ‘diepte’ in.

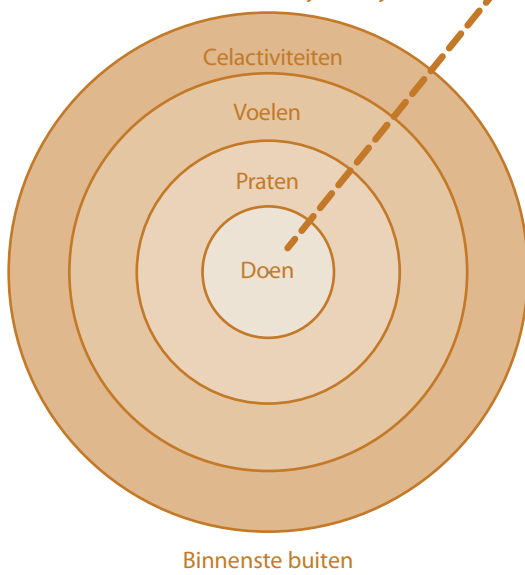
Wat in mijn afbeelding van de systeemhiërarchie van Boulding onderbelicht blijft is de diversiteit van de elementen per systeemlaag. Intuïtief weet ik dat de diversiteit aan soorten celactiviteiten zeer veel groter is dan de diversiteit aan karakters van mensen, die weer groter is dan de diversiteit aan typen organisaties, enzovoorts. De gelaagde opzet van de figuur belemmert deze diversiteit ook maar enigszins op papier uit te drukken. Als manager stoort mij dat. Voor managers is het essentieel grip te hebben op alle variabelen, die men kent. In deze wereld is het een kunst de aandacht goed over alle variabelen te verdelen, ook al liggen ze niet op het kritieke pad van personen. Zo vinden we ons verantwoordelijk en denken we te kunnen inspelen op de toekomst die we verwachten. Op papier leidt dat er toe, dat elementen die gelijke aandacht behoeven even groot worden afgebeeld. Het besturingsmodel is daarvan een voorbeeld.²

In dit licht is het daarom handig de opbouw van onze figuur om te draaien, de cellen naar de buitenkant en transcendentale systemen naar de binnenkant te verplaatsen. Het grotere oppervlak, beschikbaar voor cellen, kan dan gebruikt worden om de grotere diversiteit van de cellen op papier uit te drukken.

Wat we als managers maar ook als mens weten is, dat als men iets anders de aandacht geeft, de lijfelijke cellen zich roeren. Bij het ‘iets’ heeft men een gevoel van de organische ervaring. Onze relaties met anderen worden er door ‘ingekleurd’ en specifiek gemaakt. In welke cellen de *emoties* en *logica's* zich aandienen, maakt mij als management wetenschapper niet veel uit. Ik beschouw het hoofd immers als deel van het lijf. Dat geeft ons de mogelijkheid om de ‘computer en geheugen’-functie van de hersenen te relativiseren. ‘Gebruik je hoofd’ is eigenlijk ‘luister naar je lijf’. De rest van het lijf zou wel eens meer met ons mee kunnen synthetiseren, dan we maar kunnen vermoeden.

Het binnenste naar buiten draaien

Gang van de blik naar identificatie met ‘emotie’, ‘leven’, ‘tijd’ en ‘lijf’



1 Bergson 1993 [1900]: 10

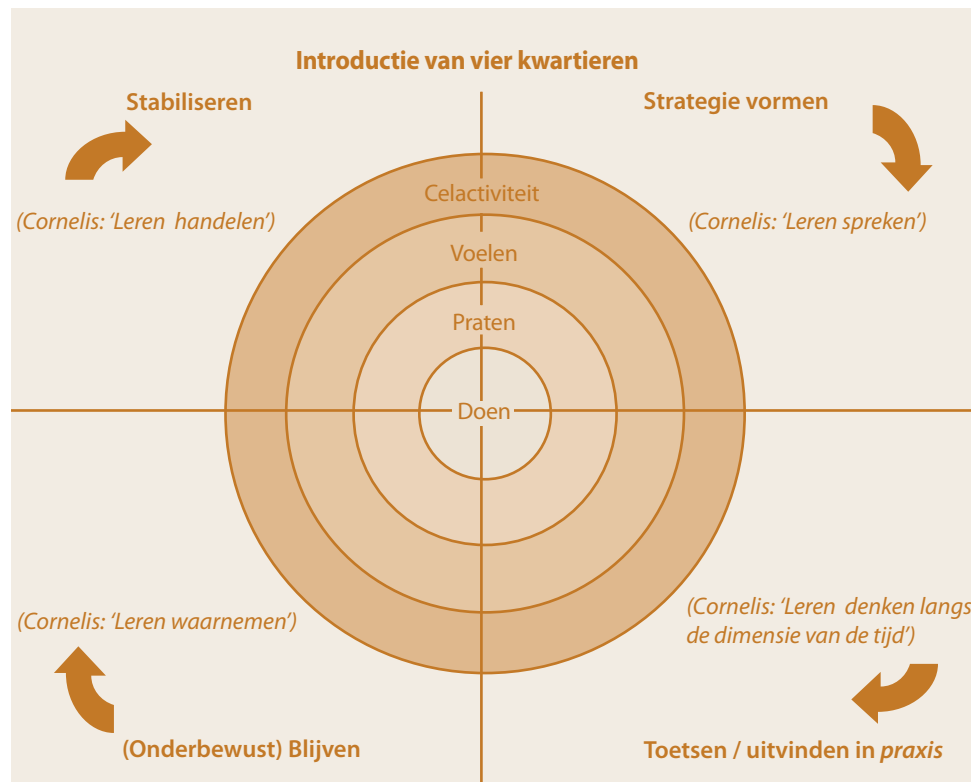
2 Zie sectie 1.3.2: ‘Turbulentie, orde en politiek’

Zojuist heb ik dus *tijd* materieel 'op tafel' gekregen. Daartoe heb ik eerst van de eerdere figuur niet de bewegingsrichting (de pijl van de tijd) maar de onderliggende activiteiten van plaats verwisseld. Ook laat ik in de figuur de ruimten buiten het menselijke lichaam weg en voeg op persoonlijk niveau enige subniveaus toe. Gelijktijdig verving ik woorden door hun temporele karakteristieken, namelijk *activiteit* en *werkwoorden*. Van 'groot' naar klein worden de activiteiten en werkwoorden van binnen naar buiten dan: 'het doen', 'praten', 'voelen' en de 'chemie in celactiviteiten'. Op deze manier weergegeven levert het bewegen van de blik over de cirkels van 'doen' in de richting van 'celactiviteit' dan *tijd, ervaren* en *tempo*. Hoewel deze bewering ook mij nog wat geforceerd voor komt, tenslotte ben ik ook een systeemdenker, zie ik geen argumenten die er tegen zouden pleiten. Het is misschien gewoon even wennen.

Bovenstaande grafische representatie van menselijke ervaren en beleven heeft het voordeel, dat ik op een grafische manier 'het leven in de cellen' en 'het voelen' meer aandacht geef dan het 'praten' en het 'doen'. Dat strookt met mijn prioriteit het beleven van de cellen (het gevoel van het lijf) uit de verf te laten komen.

Dit fröbelend redeneren doet wellicht wat simplistisch aan, maar ik ruil de kosmische pretentie van het systeemparadigma voor dit moment graag in voor deze kinderlijke eenvoud van het omdraaien.¹ Voor mij is het van belang, dat anderen mij kunnen volgen.

Graag neem ik u mee naar de volgende kunstgreep, waarbij we de cirkelfiguur gaan opdelen in vier kwartieren.



¹ Permitterde de kunststroming 'Dada' zich ook niet uit pure verontwaardiging over de gebeurtenissen tijdens de Eerste Wereldoorlog gelijksoortige speelse 'frivoliteiten'? (Klukhuhn 2008: 589 - 591) Die onbekommerde en toch ernstige dynamiek bevat me als wetenschapper.

1.4.4 Van 'dingen' naar 'activiteit'

Bij het fröbelen voel ik dat ik denk. De handen gaan hun gang. Dit is het gewone denken in het hier en nu. Maar ik ben nu toe aan het nadenkenen het formuleren.¹

In een gedachte ben ik de cirkels ook gaan zien als lijnen waar langs men bewegen kan. Eén rondgang zou een periode symboliseren. Opdeling in vieren resulteert dan in vier kwartieren. De kwartieren heb ik voorzien van managementtermen: '(Onderbewust) blijven', 'Stabiliseren', 'Strategie vormen' en 'Toetsen / uitvinden in *praxis*'.² Daartoe heb ik mij laten inspireren door Arnold Cornelis in zijn boek 'De logica van het gevoel'. Hij benoemde daar vier fasen in het leren: het 'leren waarnemen', 'leren handelen', 'leren spreken' en 'leren denken langs de dimensie van de tijd'.³ Maar veel verder dan het aangeven van deze *fasen* gaat hij niet. Ik heb de teksten van Cornelis in mijn figuur ingevoerd. Trouwens, wat 'leren handelen' voor Cornelis is, zou ik liever 'zich leren gedragen' noemen. Erg belangrijk is wel hoe Cornelis de vierde leertijd benoemt, het '*leren denken langs de dimensie van de tijd*'. Dit laatste beschouw ik als *de* doorbraak van het klassieke denken, waar wij al honderd jaar op wachten.

Toen ik het boek van Cornelis las begon ik te beseffen dat denken een activiteit is 'langs de dimensie van de tijd'. Deze 'dimensie van de tijd' past Cornelis in binnen de mens als systeem van verwantschappen.

Zoals u weet, ligt mijn interesse niet op het niveau van gezamenlijkheden, maar op dat van de persoon van vlees en bloed. Ik relativeer de visie van Arnold Cornelis over 'de dimensie van de tijd', Op het persoonlijk niveau speelt de tijd geen rol meer als dimensie in de ruimte, maar als een beleven van het lijf in de gaande tijd. Zijn opvatting over 'leren' blijft me inspireren.

Ik ga nu over tot 'fijnregeling' van de figuur. In de figuur heb ik de tijd beter voorstelbaar, voelbaar en identificeerbaar gemaakt door de overgangen tussen de tijden minder digitaal te laten verlopen door de verandering uit te drukken in drie tussenfasen en deze te benoemen met werkwoorden.⁴ Met deze verfijning wordt het analoge karakter van organische activiteit nauwkeuriger benaderd.

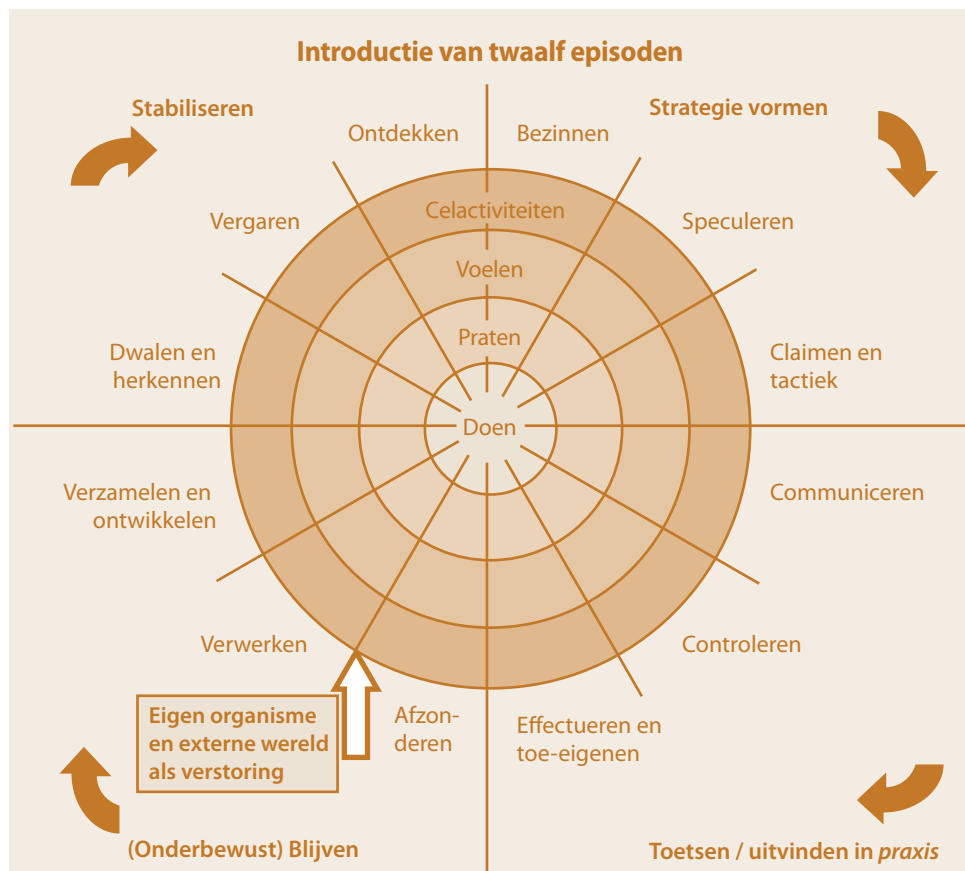
Elementair in mijn synthetiserende manipulaties van het denken in de tijd is, dat ik het ervaren en beleven van turbulentie, emotie en instabiliteit op de kaart wil zetten. Het kiezen van 'emoties' tot start van logica's leidt tot een andere volgorde in de wetenschappelijke agenda. Ik begin met 'instabiliteit'. Emotie kan van binnenuit komen (boosheid, verveling, 'pijn', ziekte), maar kan ook van buitenaf komen (conflicten, crises in de markt) en het lijf 'op stelten' zetten. Deze voortdurende bedreiging met negatief ervaren moeite geef ik in de figuur aan door een pijl omhoog na het 'Afzonderen'. Zij stelt de ingreep, turbulentie zelf voor. De veronderstelde evenwichtige 'continuïteit' wordt daar voortdurend en zonder ophouden verstoord. In parochiaal geleide situaties zal deze pijl niet nodig zijn, omdat daar de continuïteit van de herhaling kunstmatig in stand wordt gehouden.

1 Vergelijk: Rudi Visser in Brons en Kunneman (red.) 1995: 191. "Dat ons denken 'gebonden' is door iets waar het van houdt..."

2 Ten opzichte van mijn paper uit 2001 heb ik de labels enigszins aangepast. Principieel van aard is de hernoeming van het kwartier rechtsonder van 'In de praktijk toetsen' naar 'Toetsen/uitvinden in *praxis*'.

3 Arnold Cornelis 1988: 27-30. Dit boek beleefde negen vermeerderde herdrukken en in het bedrijfsleven was Cornelis een veelgevraagd en gevierd spreker, maar in de universitaire wereld kreeg zijn visie slechts beperkt navolging.

4 Door het voortschrijden van inzicht heb ik wel de 'labels' op pagina 464 van mijn paper uit 2007 veranderd. De namen van de fasen zijn veranderd in werkwoorden en sommige aanduidingen zijn meer *to the point* gemaakt. *Linkage phase*, Verbindingsfase, werd 'Stabiliseren'. *Collection phase*, verzamelfase, is vervangen door 'Vergaren'. *Re-establishment phase*, stabiliseren, werd 'Ontdekken' en *Selection phase*, Selectiefase, is vervangen door 'Speculeren'. Daarmee is voor de persoon 'het zich ervaren' als organische activiteit recht gedaan.



Voorts veronderstel ik, dat in elke fase de voorafgaande historie meetelt. De tijd herhaalt zich dus niet. Momenta slepen hun verleden met zich mee.

De figuurlijke mogelijkheid van herhalingen binnen de fasen doet nog te veel denken aan de notie van 'processen'. Processen zijn systemen die zich herhalen en binnen bepaalde grenzen met de werkelijkheid mee kunnen veranderen. Mensen herhalen zich niet. Ze kunnen leren en zich ontwikkelen. Sterker nog, ze kunnen niet *niet* leren.¹ Een mens is dan ook geen proces maar een *activiteit*. Het gaat er nu om de niet-omkeerbaarheid van de persoonlijke inhoud in de tijd uit te drukken. Dat vergt nadere bewerking van de figuur.

1.4.5 Van 'perspectief' naar 'oriëntatie'

De symmetrische figuur is voor managementdoeleinden niet bruikbaar omdat het de tijd niet in zijn eigenheid concreet maakt. Uit de figuur is de tijd slechts via zijn abstractie voor te stellen en daarmee niet meer goed lijfelijk invoelbaar, met het gevoel mee. De pijl van de tijd is nu eenmaal onomkeerbaar en gaat één kant op. Een roerei laat zich nu eenmaal niet ontmixen. De tijd is voor ons een asymmetrisch fenomeen en stelt ons in staat verdragen 'instabiliteit' in onze organen te ervaren en te beleven.² Hoe kunnen we bovenstaande ronde figuur modificeren om de tijd op papier 'reëel' te maken?

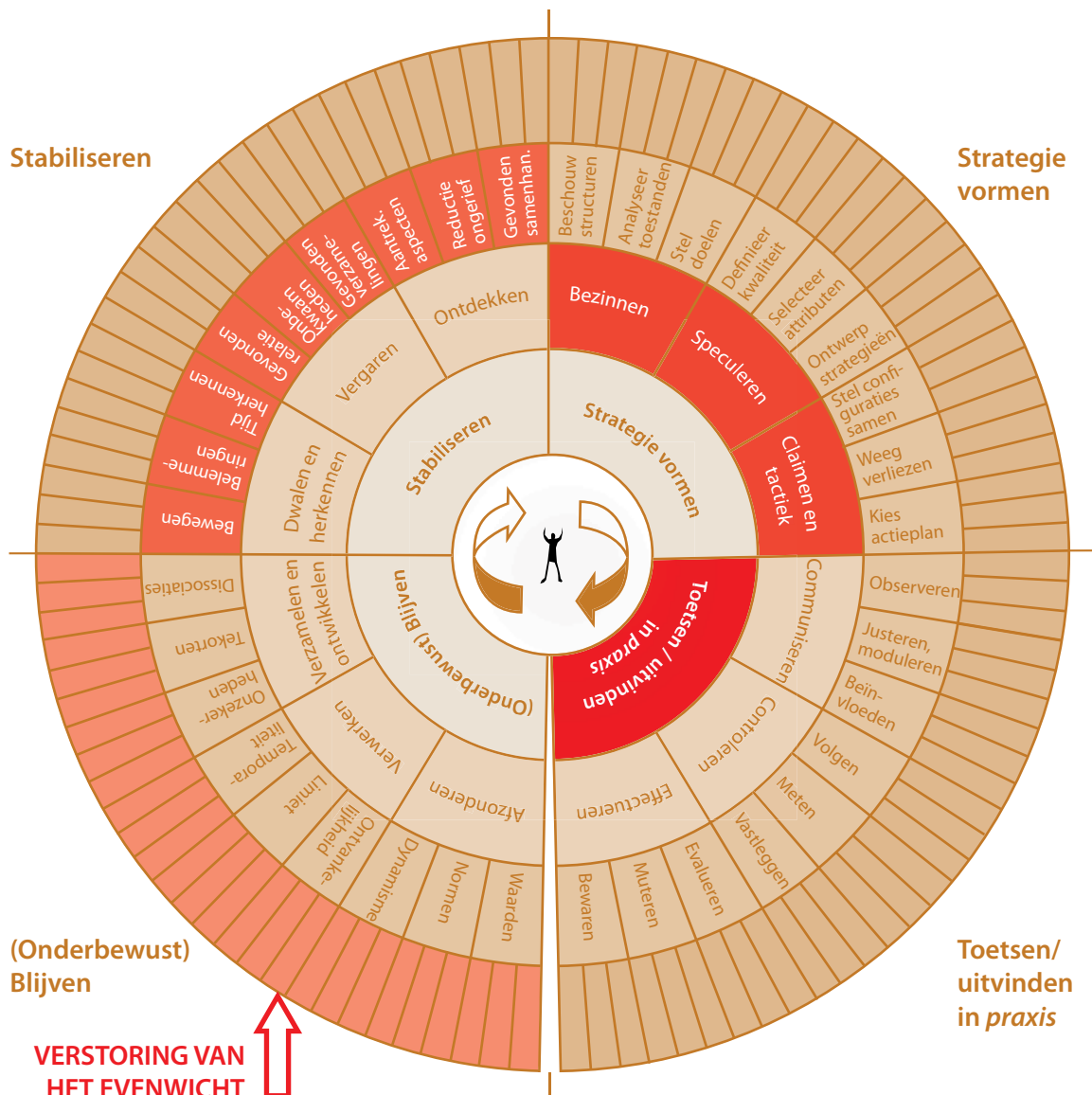
¹ Vergelijk: Watzlawick e.a 2001[1967]: 39. Men kan zich niet *niet* gedragen.

² De opbouw van deze zin komt voort uit het gestelde in sectie 2.3.1: 'Cyclische tijd'

In de volgende grotere figuur heb ik een oplossing geïmproviseerd om de tijd los van het papier te laten komen. De overgang tussen 'Toetsen/uitvinden *in praxis*' naar '(Onderbewust) blijven' heb ik doorgemaakt om te laten zien, dat de voortgang niet in hetzelfde vlak plaatsvindt, maar zich in een spiraalvorm voortzet. Hoewel deze oplossing niet de schoonheidsprijs verdient, heb ik de figuur in 2001 wel op een symposium gepresenteerd.¹ De lezer (of gebruiker) komt in de figuur voor als poppetje, omgeven door de *domus* met naar zijn leven geordende affectieve gegevens, waaruit hij kan putten. Het is opmerkelijk dat Lyotard in zijn boek 'Het onmenselijke; Causerieën over de tijd' weliswaar geen figuur laat zien, maar het idee van een mens omgeven door ervaringen en belevenissen kennelijk wel in zijn hoofd had toen hij het volgende schreef:

¹ Spelt 2007: 464 uit 459-474
Toen nog zonder poppetje in het midden.

Domus als interface voor de innerlijke instanties om 'situaties' te indentificeren
(een abstracte poging tot een temporele synthese)



De ware ‘analogie’ vereist dat de denk- of representatiemachine [Ik neem aan dat hij de hersenen bedoelt] zichzelf te midden van haar ‘gegevens’ ophoudt, zoals het oog zich ophoudt in het zichtbare of het schrijven in de taal (in ruime betekenis). [...] Het gaat erom het kunstmatige denken waartoe machines in staat zijn, een ‘lichaam te geven’.
(Lyotard 1992 [1988]: 29)

De figuur geeft het idee van een oriëntatie op onze affecten, lijfelijke activiteit onder situaties waarin we ‘huizen’. De tijd die genoten kan worden als gewaarworden van instabiliteit, oproer en alles wat roerig is en klopt.¹ Het is alsof Lyotard de ronde figuur voor zich heeft en beschouwt als een *domestieke* voorstelling van de tijd. Hij schrijft verder:

Het tijdsregime van de *domus* is het ritme of het rijm. [...] Het ligt niet in de aard van de domestieke monade om buiten te sluiten.² De arme drommel, de eenzame reiziger heeft zijn plaats aan tafel. Als hij maar zijn gevoelens, zijn talent toont, zijn verhaal vertelt.”
(Lyotard 1992 [1988]: 143)

Ik interpreteer deze zin zo, dat de figuur hier de eigenheid van de entrepreneur in elk mens uitdrukt. De *domus* verschaft entrepreneurs een *interface*, een ‘zintuig’, een bril wellicht voor affecties en de menselijke natuur.

De figuur blijft echter te abstract, is moeilijk te vatten en heeft geen ‘appeal’, zoals een architect me eens in ernst toevoegde. De natuurlijke tijd, zoals emotie en stilte, heeft weliswaar geen ruimtelijke richting, dan toch past ons managers een voorstelling van de tijd in de ruimte als ‘pijl van de tijd’ beter. Bovendien zijn er bij de figuur van de *domus* nog wel een paar andere opmerkingen te maken. Er blijken namelijk lezers, die de neiging niet kunnen bedwingen de *domus* als een systeem te beschouwen. Ze leggen allerlei verbindingen, om het als afbeelding in één keer te vatten. Het is echter de kunst zich als gebruiker niet te verbinden met het geheel, maar alleen met de actuele momenta die de gebruiker werkelijk overkomen. De momenta zelf weten als het ware van elkaar niet dat ze bestaan. Het zijn als de kavels in een veilinghuis. Op enig moment komen slechts één of enkele momenta in de belangstelling. Ook de opdeling binnen de kwartieren in drieën vraagt om een toelichting. De indeling van de kavels (op papier) in drieën is in principe een willekeurige keuze. ‘Drie’ kan worden gelezen als ‘veel’. De kavels kunnen ook leeg blijven en niet bezet met momenta.

De opeenvolgende lagen in de lijfelijke actualiteit van situaties in de *domus* zijn nu als volgt te karakteriseren:

- 1 De buitenste laag omvat de vele soorten celactiviteit. Daarover kan ik u helaas niets bijzonders vertellen. Binnen de cellen is in chemische processen en DNA-structuren informatie opgenomen over wat en wie we zijn. Door de turbulentie houdt deze activiteit ons als verstoringen van de gemoedsrust in haar greep.

1 Ik improviseer op de tekst van Lyotard 1992 [1988]: 141 e.v.
2 ‘Monade’ betekent ‘eenheid’.

- 2 De tweede laag van buiten af bevat momenta met gevoelens, die entrepreneurs verdragen en ervaren met de zintuigen en beleven met ons lijf. In de taal zijn het de waarde-accenten die we aanbrengen.¹ In deze laag bevindt zich ook concrete activiteit van medewerkers. Om het niet helemaal in het vage te laten, heb ik de momenta een voorlopige naam gegeven. Voor werknemers zijn ze primair.
- 3 De derde laag is de laag van episoden, waarin we ons uiten, interacteren, discussiëren, praten, spreken, zich informeren. We zouden het de algemene laag van uitingen en zich informeren kunnen noemen.
- 4 De vierde en binnenste laag bevat de vier kwartieren, de temporele oppervlakte structuur in (abstracte) managementtermen.

De momenta in de buitenste twee lagen spelen zich in het lijf van entrepreneurs af als 'inschrijvingen van tijd in de cellen'. De activiteiten in de binnenste twee lagen manifesteren zich *ook* in de ruimte, bij een gesprek tussen mensen aan tafel. Met rood is in de domus mijn visie op de speciale domein van entrepreneurs-affecten aangegeven.

Maar kunnen we voor praktisch gebruik in bedrijven niet volstaan met een eenvoudiger idee over tijd?

Als oriëntatie op situaties, lichamelijke activiteit en duur vergt de *domus* uitgebreide studie. De benodigde uitgebreide bestudering beschouw ik als een slecht teken. De *domus* wekt immers meer weerstand op dan zin.

Louter om die reden ontwierp ik een vereenvoudigde versie waarin de 'pijl van de mogelijke tijd' figureert. Daarin functioneert alleen de algemene en talige laag, waarin men elkaar informeert. Het diagram gebruik ik als een soort contract met de conventionele bedrijfstraditie. Los van de klok heeft in turbulente omstandigheden de 'Oecumenische oriëntatie van entrepreneurs op situaties' haar eigen cyclus en haar eigen gezamenlijk 'bewoonbaar' oecumenisch sentiment: 'Het oecumenisch voetspoor van de tijd'.²

Disciplines houden zich vast aan eigen vaktechnische interpretaties en entrepreneurs aan hun voorkeuren. Door het paradoxale karakter van de informatiestromen verloopt de uitwisseling dialectisch. Veel informatie wordt wel uitgezonden, maar weinig wordt werkelijk opgevangen. Onenigheid is daaraan inherent, omdat men primair geneigd is ook het vertrouwde 'bewoonbare' perspectief van de eigen vakdiscipline te blijven verdedigen.

Naar de dynamiek van het oecumenische sentiment noem ik de figuur 'regatadiagram'.³ Entrepreneurs en medewerkers werken samen in een 'vechthuwelijk', ondanks alles kunnen ze niet zonder elkaar.

De opzet van het regatadiagram is niet bedoeld als vaste sequentie. De momenta zijn in principe onbepaald, net als de verfklodders op het pallet van een kunstschilder. De gebruiker en dus ook de lezer kan de actualiteit van zijn situatie 'schilderen' met bepaalde momenta die de situatie helpen representeren.

Er zijn evenwel normale medewerkers, die de complexiteit van dit regatadiagram pas weten te benaderen door de twaalf momenta als ervaringen te verbinden en te beschouwen als één *axioma*, als één geheel dus. Ze kunnen de traditionele drang tot integratie

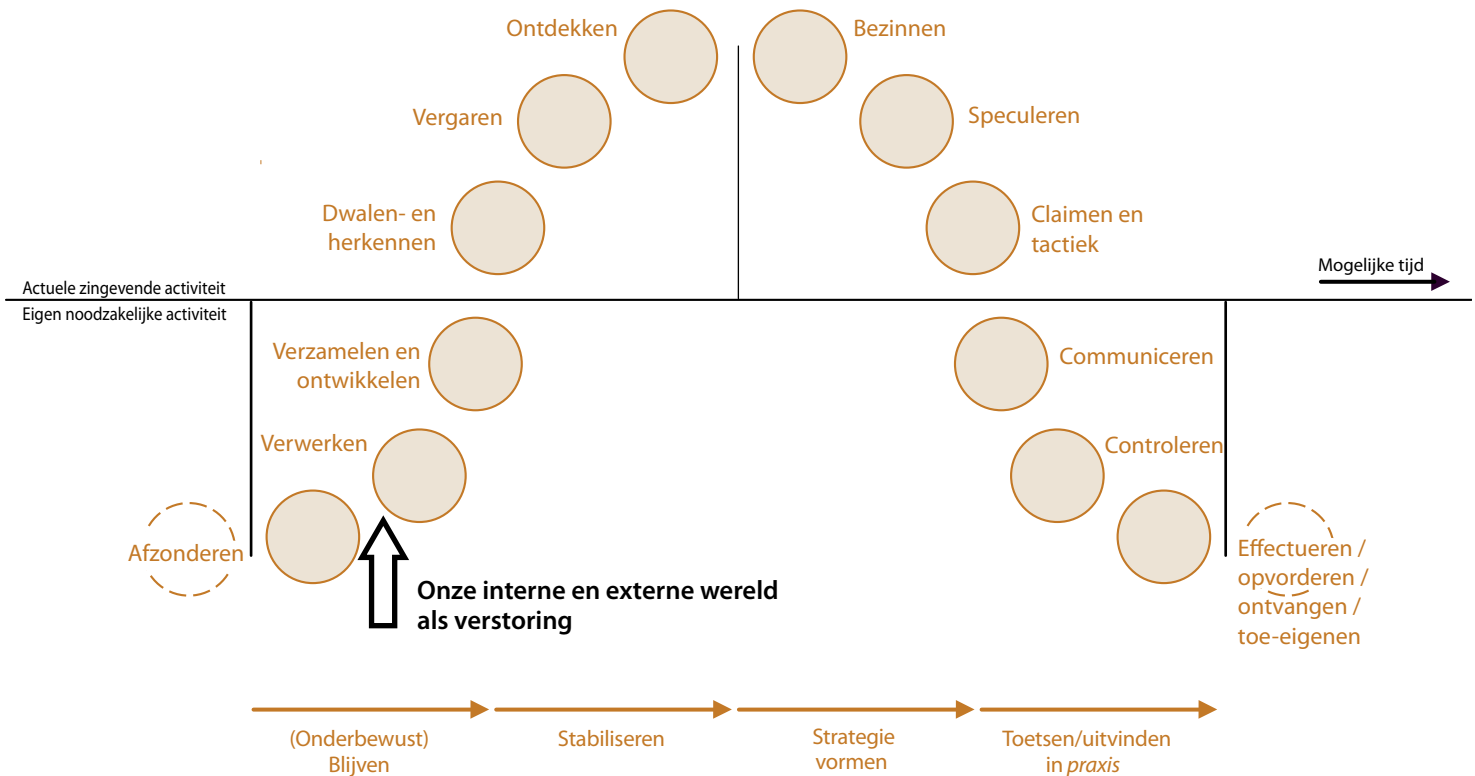
¹ Vergelijk: 'waardeaccenten' van Volosinov: "Meer algemeen verbindt de klemtoon en de woordkeuze een belangrijke rol. Een verschuiving in intonatie kan eenzelfde betekenisinhoud op een ander thema betrekken. De woordkeuze wordt ingegeven door de evaluatie van de situatie en de gesprekspartners." In Saeys 2004: 27.

² *Oecumene* betekent 'bewoonde wereld'

³ De term 'regata' is mij spontaan ingevallen, of u het geloven wilt of niet. Achteraf redenerend zou het de term kunnen zijn voor 'het elkaar voortdurend magisch realistisch bespieden' tijdens een zeil- of voetbalwedstrijd. Men is in de situatie tot elkaar veroordeeld. Net als 'binnen' en 'buiten', 'oud' en 'nieuw' en 'denken' en 'voelen' in het lijf (w.o. het hoofd) dialogisch met elkaar dualeren om de voorrang.

Oecumenische oriëntatie van entrepreneurs op situaties

(een concrete temporele ordening als uitdrukking van de conventionele traditie)



niet weerstaan. Deze medewerkers zetten daarmee de beweging van het hoofd stil en vluchten als het ware uit de complexiteit door afstand te nemen. Maar tijd en complexiteit verwijzen naar elkaar. Turbulentie neemt tijd van ons, om als complexiteit kenbaar te kunnen worden. Complexiteit toont zich pas als het individuele complex daarvoor de tijd krijgt. De complexiteit van de tijd ervaren we in de activiteit van onze organen. Dit sluit aan bij de academische notie die Karl Weick onder de aandacht brengt.¹ Hij roept op ons denken meer complex te maken om de voortdurende activiteit van *het organiseren zelf* te kunnen bespreken als voortdurende actie.

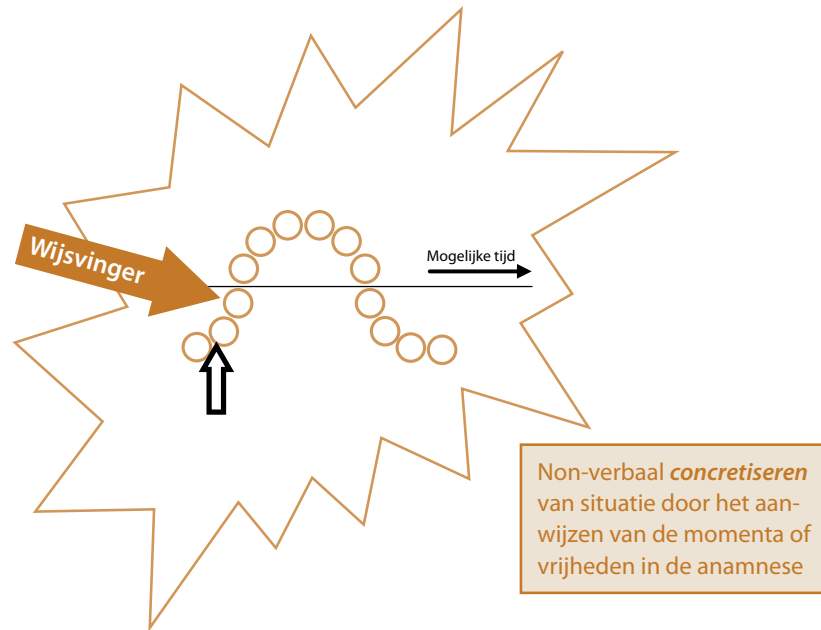
Onder turbulente omstandigheden is het lijf van entrepreneurs één en al actie. Maar wat komt daarvan naar buiten?

Ik wil de woordenloosheid en sprakeloosheid bij turbulentie overwinnen met regatadiagrammen. Betrokkenen kunnen 'temporaliteit', 'turbulentie' en 'situaties' oecumenisch bespreekbaar maken en de eigen perceptie concretiseren door naar bepaalde ervaren momenta in regatadiagrammen te wijzen. Het wijzen articuleert als anamnese de zien hoe het concretiseren van de situatie zonder woorden in z'n werk kan gaan. In het concretiseren van de situatie komt men van elkaar te weten hoe men aan tafel zit. Dan ligt de probleemsituatie als potentieel menselijk geschil eenduidig en eigen situatie.² De wijsvinger vertegenwoordigt de situatie en maakt deze concreet. Zo worden de situaties van betrokkenen in de openbaarheid gebracht.

¹ Karl Weick zegt in zijn beroemde boek 'The Social Psychology of Organizing' (1979: 261) *complicate yourself*, maak uw wereld ingewikkelder. *Any cause-map is an oversimplification of situations.*

² Vergelijk: Metonymia: overdracht van referentie van het lijf naar 'oecumenische oriëntatie van entrepreneurs op situaties'

Zwijgend concretiseren van situaties



Bij die anamnese zijn geen woorden nodig! Dat is winst. Het wijzen dient als sleutel tot de overgang van sprakeloosheid naar spraak.¹

De figuur hiervoor laat ondubbelzinnig op tafel als ‘open ensemble’, een patroon van *specimen* van de turbulentie, waarbij iedereen zijn verhaal kwijt kan.²

In het volgende tekstblok laat ik u zien hoe ik het regatadiagram in het nascholingsonderwijs heb ingezet. Ik put uit eigen ervaring in een klas met *quality engineers* in spé.

Deze ervaring overtuigde me over de organiserende uitwerking van het regatadiagram op de interactie tussen mensen. Over het effect van de ‘oecumenische oriëntatie van entrepreneurs op situaties’ in bedrijven bestaat geen discussie. Maar zijn entrepreneurs daar nu echt mee geholpen?

De aandacht van entrepreneurs (als gebruiker) wordt door het diagram qua tijdsbesteding visueel gelijkgeschakeld door het vaste ritme van de conventie. Verderop in dit essay noem ik dit diagram ook wel ‘oecumenisch voetspoor van de tijd’. Heinz Kimmerle schrijft over deze cadans:

Voor een tijd die uit gelijke eenheden is samengesteld maakt het niet uit of het de tijd is van het wakker zijn of van het slapen, van het werken of van het uitrusten, van het wachten in blijdschap of in angst. Deze tijd telt gewoon maar door.

(Heinz Kimmerle in Brons en Kunneman (red.) 1995: 183)

Ook binnen conventioneel georganiseerde bedrijven tikt de klok gewoon maar door als nabootsing van de omwentelingen van de aarde. De ene minuut legt in principe

¹ Tallis 2010: 77 en 78

² Spelt e.a. 1998: 36

Wat gebeurt er?

In een klas met circa 30 ervaren mensen uit de bedrijfspraktijk heb ik op het schoolbord de 'oecumenische oriëntatie van entrepreneurs' getekend. Ik heb hen de bedoelingen uitgelegd. Je kunt één van de twaalf bolletjes kiezen om je eigen (gevoelige) situatie of activiteit in het hier en nu te karakteriseren.

Ik vraag aan de studenten zich voor te stellen dat ons hier in de klas turbulentie overkomt. Iedereen is in de war. We weten niet wat er gebeurt en we kijken elkaar sprakeloos aan.

En ik vraag: 'Wat gebeurt en nu met ons?'

De meesten zeggen 'Bezinnen' de rest houdt het op 'Verzamelen en ontwikkelen'.

De laatste groep verantwoordt zich met 'We zitten elkaar aan te kijken, omdat de turbulentie geen informatie bevat. Het is nodig eerst gevoel voor de turbulentie te krijgen. Samen kunnen we misschien wat.' De 'bezimmers': 'We zitten te denken aan een oplossingsrichting. Van die consternatie willen we snel af'.

Ik vraag aan de 'bezimmers': 'Waarom voelen jullie niets voor de optie van de andere groep, eerst samen kijken naar wat er gebeurt?' Ze beginnen te steunen en te zuchten. 'Dan moeten we eerst in overleg (stabiliseren) en dat is pas ellende. Daar beginnen we dus niet aan'.

Ik reageer met 'Dus jullie ontkennen, dat jullie in de war zijn, dat jullie zelf in turbulentie zijn?'

Ze kijken verlegen terug. Ik antwoord: 'Oké, er kunnen zich omstandigheden voordoen, dat er gewoon geen tijd is voor overleg. En als je dan verantwoordelijk bent voor de zaak, dan kan ik me voorstellen, dat je zelfstandig daadkrachtig ingrijpt en zonder veel informatie gewoon maar wat doet. Niet geschoten is altijd mis.' Zij antwoorden met: 'Dat bedoelen we eigenlijk'.

Ik antwoord: 'Maar stel je eens voor. Jullie hebben ferm ingegrepen, maar de consternatie neemt nog meer toe. Goede collega's komen in opstand en lopen weg. Wie is daar dan verantwoordelijk voor?' De klas is stil. Glinsterende ogen.

Turbulentie?

evenveel gewicht in de schaal als de andere, volstrekt los van wat entrepreneurs meemaken. Hun gevoelige inhoud (de momenta met onze gevoelens en de cellulaire laag) kan niet verschijnen in dit emotionele vacuüm. De eigen oriëntatie met het eigen idioom van entrepreneurs wordt cultureel onderdrukt.¹

Voor entrepreneurs is het oecumenische niet meer dan een persoonlijke 'vlucht-heuvel' om met systeemdenkers te kunnen 'dealen'. Door de hegemonie van het systeemparadigma zijn entrepreneurs gedwongen een dubbelzinnig bestaan te leven. Deze dubbelzinnigheid is op den duur niet dragelijk. Oecumenische uitwisseling verdient door het dubbele bestaan van entrepreneurs niet de naam dialogisch te zijn.

¹ Lyotard: 1992[1988]: 14. Het gaat ook over de aangeboren onbepaaldheid die volgens Lyotard door 'het systeem' wordt onderdrukt en 'geforceerd'.

1.5 Praktische onderzoeksvraag

In het begin van de probleemstelling kwam ik tot de ontluisterende vaststelling, dat in het systeemdenken de persoon met zijn unieke eigen geschiedenis er eigenlijk niet toe doet. Het systeemdenken heeft in de tegenwoordige organisaties een zo groot overwicht, dat men kan spreken van de hegemonie en in turbulente omstandigheden van de machteloze terreur van de systeemtaal. Dit overwicht wordt nog versterkt door de wens het marktmechanisme te optimaliseren door standaardisatie en certificatie.

Veel werknemers kunnen zich vinden in de systeemtraditie met de constant doortellende tijd van Newton. Men ervaart de situatie als werkbaar en voelt zich daarbij ‘senang’. Anderen voelen zich er juist door beperkt. Deze zijn meer afgestemd op hun eigen ervaren en beleven, op hun intiem beleefde tijd. Die laatsten zijn juist de mensen, die bedrijven door turbulente omstandigheden heen weten te leiden. Ze weten instabiliteit het hoofd te bieden door in non-macht alert te blijven en scherpzinnig te handelen, entrepreneurs. Mijn engagement geldt voornamelijk deze groep. Zij hechten aan hun eigen unieke geschiedenis en weten zich daarin waardig. Binnen conventionele bedrijven kunnen zij zich, vanwege de hegemonie van de systeemtaal, niet goed in die eigenheid uitdrukken. Ze gel-den doorgaans als creatief, maar als het er werkelijk op aan komt gaan ze opvallen en worden entrepreneurs vaak als lastig en soms als bedreigend ervaren. Ze neigen daarom tot zwijgen in de werksituatie, omdat zij enerzijds hun oriëntatie niet met de argumenten van hun eigen temperament kracht kunnen bijzetten en anderzijds omdat normale medewerkers het idioom omtrent zich gezond-, waardig, en geldig-weten van entrepreneurs niet goed kunnen of willen ‘verstaan’ en het soms afdoen als eigenwijs en koppig.

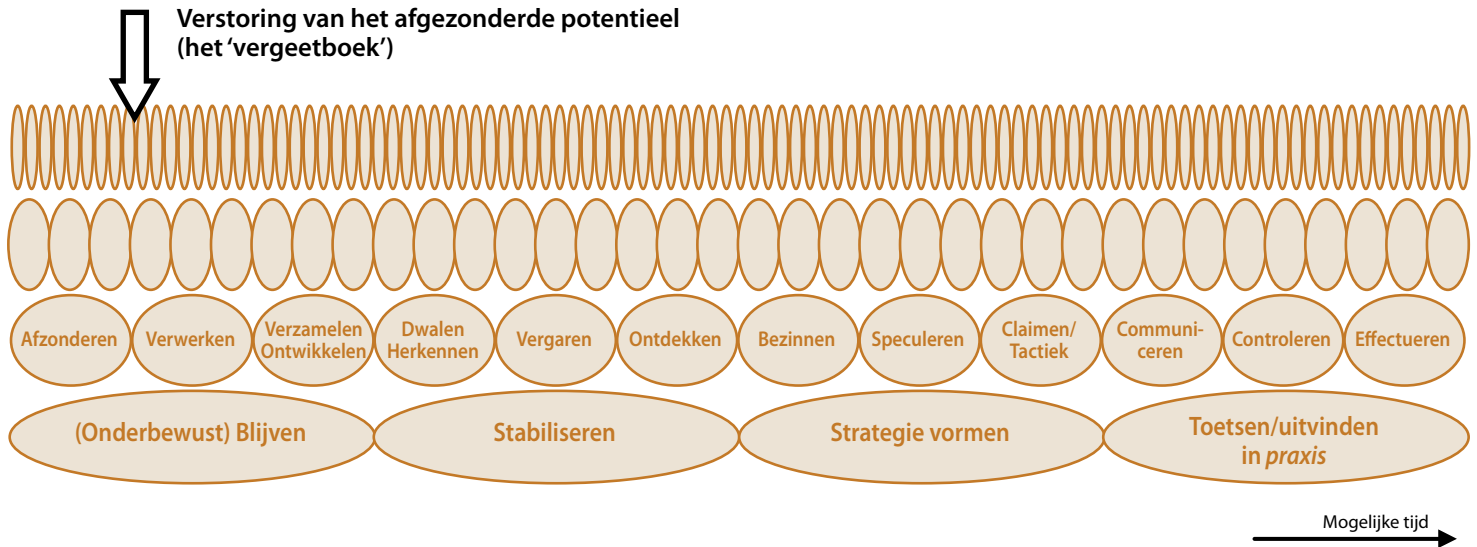
Om het gezond-, waardig- en geldig-weten van entrepreneurs als thema goed op tafel te krijgen heeft men een dialogische oriëntatie op het lijf nodig. Het lijkt erop dat deze mogelijkheid tot het krijgen van vertrouwen binnen bedrijven niet goed tot expressie komt. Lyotard zegt het nog iets sterker als hij spreekt over grotere constellaties: “Het systeem heeft veeleer tot gevolg dat het doet vergeten wat eraan ontsnapt [...] Het onbehagen groeit in deze beschaving, de onontvankelijkheid met de informatie.”¹ Zijn pleidooi komt erop neer, dat hij naast het humanistische perspectief van ‘het systeem’ een menselijke oriëntatie op de persoon (Lyotard gebruikt het woord ‘ziel’) nastreeft. Hij ziet het als een misvatting, dat ‘het systeem’ uitdrukking zou kunnen geven aan *de persoon*. Zelf zie ik dat als een utopie. Dat is precies de aanleiding van dit essay. Met Lyotard voel ik mij in goed gezelschap. Het scheppen van een oriëntatie op personen en entrepreneurs kan niet vanuit de systeemtaal, via begrippen plaatsvinden.

Ik zoek een mogelijkheid via een andere route, namelijk op een meer vitaal niveau. Ik kijk naar de natuur als een reeks opeenvolgende mutaties in de tijd en schakel nadrukkelijk mijn eigen levende ervaring met mijn lijf in. Die organische activiteit bevindt zich op het niveau van de primitieve gebaren, kreten, strepen en figuren ‘in het zand’. Als uitweg ontwerp ik daarom *figuren* van ons lijfelijke regime van de tijd als aanvulling op het besturingmodel. Voor turbulente omstandigheden onderzoek ik de *bruikbaarheid* van deze figuren als handreiking naar ‘sprakeloosheid’, het niet-zegbare en anonieme ervaren en beleven van entrepreneurs.

¹ Lyotard 1992[1988]: 10

Het auctuarium: gereduceerde diversiteit van momenta

(Strategische simplificatie van een oriëntatie op ervaren en beleven)



Nu mijn 'vergeetboek' verstoord is geraakt stel ik mij, met deze 'veiling' van momenta in de hand, als entrepreneur de vraag:

'Wat gebeurt er?' en 'Wat staat mij te doen?'

Eerder ontwikkelde ik vanuit de *domus* als interface' een oecumenische oriëntatie van entrepreneurs in de vorm van een regatadiagram. In dit diagram meandert een opeenvolging van mogelijke momenta om 'de pijl van een mogelijke tijd'. De figuur drukt op het algemene linguïstische niveau de instabiliteit van situaties uit. De *domus* had het voordeel van volledigheid. Het oecumenische diagram is, zo is mijn ervaring, bruikbaar in conventionele organisaties.

Ik bied entrepreneurs meer. Door de hegemonie van het perspectief van het systeemdenken immers zijn entrepreneurs niet in staat hun eigen oriëntatie met temperament, met 'vuur' en met een eigen idioom en overtuiging kracht bij te zetten.¹ Daarvoor hebben zij de momenta nodig in de twee buitenste affectieve lagen van de *domus*. Ook daarnaar kunnen zij dan wijzen, omdat daarin het teken (van de manier waarop) van voorbijgebeurtenissen wordt bewaard.² Dan pas kunnen entrepreneurs hun realiteiten, die op de lippen bestorven liggen, als evenwaardige *specimen* van hun situaties ten volle 'stem' geven. Het overleg kent dan in ieder geval de start van een mini-democratie.

Om de voordelen van de *domus* en die van het regatadiagram te combineren ontwikkelde ik een derde figuur. Het resultaat combineert het karakter van een 'veilingopstelling met kavels' met de onomkeerbaarheid van de pijl van de tijd. De kavels kunnen worden bezet met een beperkt aantal verschillende momenta, waarbij geen enkel momentum zich herhaald ziet. Het totaal drukt dan een gereduceerde diversiteit

¹ Vergelijk: Chris van der Hoek in Brons en Kunne-
man (red.) 1995: 61:
Hannah Arendt: "De on-
mogelijkheid de levende
essentie van een persoon
in woorden te vangen
(drukt) in hoge mate haar
stempel op het domein
van de menselijke aange-
legenheden." Voor Arendt
gaat het hier om de meest
fundamentele moeilijk-
heid die een gemeen-
schap op haar weg vindt."

² Lyotard 1992[1988]: 54

van affecten uit. Het geheel noem ik *auctuarium*, omdat het de bedoeling is dat in de ‘veilingopstelling’ alle mogelijke affecten vertegenwoordigd zijn. Het is dus een auctuarium als gereduceerde diversiteit van momenta. Voor de toepassing als handreiking voor de wijsvinger is het een strategische simplificatie van mijn oriëntatie op het persoonlijke anonieme ervaren en beleven van entrepreneurs. Het is een pragmatische afbakening van wat ik op papier kan presenteren omtrent mijn ontvankelijkheid, de wijze waarop sensibeleit wordt toegelaten tot mijn denken en articuleren. Het auctuarium heeft geen waarheidspretenties, maar is meer een aanzet tot wat Frits Staal een studeermethode noemt.¹ Ter vergelijking: de normale managementwetenschappen werken met het besturingsmodel als beschouwingwijze, de natuurwetenschappen werken met de wiskunde. Beschouwingwijzen faciliteren het dialectisch perspectief van de vakwetenschapper. Maar de ‘studeermethode’ die ik me voorstel is bedoeld om in turbulente omstandigheden als dialogische partner van de wijsvinger de situatie in de eigen persoon te articuleren. Dat is een actieve vorm van ‘studeermethode’, namelijk een *be-studeermethode*.

Door de figuur wordt tevens onder de aandacht gebracht dat alles in bedrijven en entrepreneurs draait om cellulaire activiteit. Maar net als bij de *domus*, kleeft er aan het auctuarium een bezwaar. Het nodigt niet uit tot gebruik. Het is gewoonweg te ingewikkeld om attractief te kunnen zijn. Het auctuarium vergt nadere bewerking om succesvol te kunnen zijn als prenotie of grondslag voor een oriëntatie (met bijbehorend idioom) op ‘turbulentie’, ‘emotie’, ‘instabiliteit’, ‘affecten’ en ‘tijd’.

Doel van dit onderzoek is vanuit het auctuarium plausibel te maken dat het voor situaties mogelijk is de innerlijke activiteit van personen wetenschappelijk te articuleren als beleefde tijd.

De opbrengst van mijn onderzoek is, dat de persoon die er eerder in het systeemdenken niet toe deed nu *articuleerbaar wordt als keuzeactiviteit*. Het zicht op deze persoonlijke activiteit geeft lucht aan het wetenschappelijk synthetiseren van humane kennis. Temporaliteit laat deze kennis resoneren zonder begrippen of woorden.² De welhaast onbeheersbare neiging om alles maar met systeembegrippen te vatten, relativeer ik. En wat wellicht nog belangwekkender is, dat de hegemonie van het systeemdenken door de ontwaakte ‘resonantie’ wordt gesensibiliseerd.

Ik verwacht dat de managementpraktijk ontvankelijk zal zijn voor deze oriëntatie. En dat entrepreneurs, binnen en buiten bedrijven, ervan gebruik maken. Als bestudeermethode zou het naast het besturingsmodel kunnen bestaan. Het kan zogenaamde black-boxen van een articuleerbare menselijke inhoud voorzien. Managers op alle niveaus kunnen zo worden opgeleid om bottom-up hun verhaal te doen. Als routine zullen gebruikers in staat zijn hun eigen humane instantie en kommer, het zich niet-gezond-, niet-waardig en niet-geldig weten, voor zichzelf en anderen beter te articuleren tot steekhoudende argumenten voor ethisch handelen.

¹ Staal 1993: 26

² Vergelijk: Pieter Tijmes in Achterhuis 1992: 187. Over het antropologisch vertrekpunt van Arnold Gehlen: “Wanneer wij nu buiten ons een dergelijk zinvol automatisme [van het gaan] waarnemen (...) dan trilt iets in ons mee, is er sprake van resonantie in ons, en wij verstaan zonder begrippen of woorden iets van ons eigen wezen.”

Strategie

2

In dit hoofdstuk beschrijf ik de wijze waarop ik de beantwoording van de onderzoeksvraag heb voorbereid. Het gaat erom plausibel te maken, dat ‘personen’ kunnen worden gearticuleerd vanuit de ‘gereduceerde diversiteit van momenta (het auctuarium)’. Om dat wetenschappelijk mogelijk te maken ga ik voor ‘personen’ uit van instabiele organismen in turbulente omstandigheden en meer specifiek van *entrepreneurs* in eveneens *turbulente* overlegsituaties. ‘Situaties’ worden, zoals ik eerder schreef persoonlijk beleefd, ieder voor zich op *eigen* wijze.

2.1 Analyse van het complex

Het karakter van ‘wetenschap’ is globaal gezegd het benaderen van de wereld op een bepaalde manier. Op een bepaalde manier zien doet echter altijd afbreuk aan de totaliteit. Daar hebben we als wetenschappers mee leren leven. Maar afbreuk doen aan de kwaliteit van belevenissen doet niemand graag. En als dat in teksten toch wordt gedaan, dan doet men zichzelf en misschien ook anderen tekort. Het is eenvoudig gezegd, maar afbreuk doen aan gevoeligheden is nooit te vermijden bij het schrijven van tekst. Woorden schieten vaak te kort, zelfs als het gaat over de eigen wereld. Dan ‘boksen’ we aan tegen de grenzen van onze beperkte woordenschat. Dat blijkt vooral op momenten als er turbulentie ontstaat. In de consternatie zijn er mensen die conservatief worden, sommigen worden ‘positief’ of ‘negatief’ en weer anderen worden creatief. Inventief als we zijn nemen we bij gebrek aan woorden onze de toevlucht tot een schets. Of we slagen er in ons uit te drukken met lichaamstaal of met een eenvoudig gebaar. Managers kunnen veel zeggen, zonder dat daar een woord aan te pas komt. En dat doen we dan ook in de praktijk, als het even kan. Maar het *kàn* niet altijd. Zeker in de normale wetenschap niet. Dat is op zich een wereld van disciplines, met elk een eigen domein, belang en standpunt.¹ Minder voorspelbare zaken en met name ‘emoties’ worden daar ‘tussen haakjes’ gezet, zegt men. En als de afspraak is dat een reductie wordt toegepast, dan is daar niets op af te dingen.

Een entrepreneur kiest er, anders dan medewerkers, het liefst voor volop in het leven te staan, zonder reductie, zonder organisatie als facilitaire voorziening, zonder werkplek met beleid, procedures en voorschriften van anderen. Bij die bijzondere positie hoort een andere manier van denken en een andere constellatie binnen of buiten de normale wetenschap. Om in wetenschappelijke zin de balans van mijn redeneren op te maken, exploreer en analyseer ik de verschillen tussen ‘medewerkers’ en ‘entrepreneurs’ verder als archetypen. Dit doe ik enerzijds om mijn positie ten opzichte van systeemdenkers duidelijk te maken en om een aanzet te geven tot het relativeren van het

¹ Zie ook sectie 1.3.1: ‘Disciplines’

verklarende, beschrijvende en voorspellende karakter van de normale wetenschap, het aannemelijk maken van haar grenzen. En anderzijds om buiten die grenzen te ‘tasten’ naar een ander, temporeel ‘kader’ voor een adequaat complement of alternatief, waarmee mensen aandacht kunnen vragen voor zaken die er voor ‘personen’ toe doen.

Men kan zich afvragen of de probleemstelling en de onderzoeksvraag een oriëntatie op de filosofie vergen.

Zonder te beseffen wat de rol van de filosoof altijd is geweest, zou ik een vraag in die richting in het verleden positief beantwoord hebben. Ondertussen denk ik er anders over. Veel filosofen hebben zich begeven in de burelen van bestuurders en wetenschappers of in de buurt daarvan. Mede door de veelal autonome en kritische houding van filosofen ten opzichte van wetenschappers is er een ten dele zeer gespannen relatie ontstaan. Toch maken wetenschappers nog al eens gebruik van uitspraken van grote ‘namen’ uit de filosofie, enerzijds om hun respect te uiten, anderzijds om hun eigen vertoog er mee op te bouwen en te ‘versieren.’ Veel filosofen redeneren ook toekomst gericht en top-down. Het lijkt er dan ook op dat de twee vakgebieden elkaar maar liever te vriend houden. Maar bij filosofen is het ‘zeggen’ en het ‘doen’ nog al eens losgekoppeld. Voor mij als managementwetenschapper is dat niet praktisch genoeg. Ik ben eerder een gewone denker, een praktische manager eigenlijk, die zich weinig gelegen laat liggen aan de klassieke management traditie van meer dan honderd jaar terug. Dat waren immers tijden waarin langs hiërarchische lijnen het topdown denken domineerde. Maar ik ben juist geïnteresseerd in het omgekeerde. Ik wil graag weten hoe en in hoeverre personen bottom-up hun eigen gang gaan en misschien vroeg of laat hun eigen ‘spoor’ vinden. Binnen of buiten ‘het systeem’. Daarbij meen ik leidinggevend en allerm minst over het hoofd te zien. Want wie laat zich niet aanspreken op z’n eigen verantwoordelijkheid thuis, voor de inrichting van zijn eigen leven, voor het gewone bestaan van jaar en dag?

In de opbouw van mijn betoog zal ik niet snel als vanzelfsprekend filosofen citeren. Ze zijn te vaak top-down en toekomstgericht bezig. Ik ben kien op hun standpunt. Ze moeten mij in ieder geval de indruk geven de intentie te hebben zich als persoon *bottom-up* te oriënteren, los van totaliteiten.

In de probleemstelling is gesteld, dat de inhoud van de black box, ‘de persoon’, in z’n eigenheid kan worden getypeerd door deze te bespreken in termen van ‘instabiliteit’, ‘turbulentie’, ‘situatie’, ‘tijd’, ‘entrepreneurs’ en ‘non-macht’. Nu we er aan toe zijn om strategisch na te denken over hoe we *de tijd van entrepreneurs* zo eigenlijk mogelijk op papier kunnen krijgen, is het goed de notie van *instabiliteit* als bron van inspiratie ons nog eens goed voor ogen te houden.

‘Instabiliteit’ is geen verschijnsel maar een conditie van de natuur.¹ Sterker nog, het is de conditie die leven mogelijk maakt. Het is onze gezamenlijke basis. Ik kan mij namelijk niet voorstellen hoe in een niet veranderend heelal nog leven mogelijk is. Theorieën over de oerknal en een uitdijend heelal geven mij lucht om te denken aan leven dat ‘zeilt’ op verandering in de kosmische conditie.

¹ Ik kom hierop terug in sectie 2.2.3: ‘Instanties’

Conditie zijn niet altijd zichtbaar. Hoewel de Tacoma Narrows Bridge in mijn *exemplar* er bij mooi weer rustig bij lag en toen een stabiele indruk maakte, was de brug instabiel.¹ Bij turbulente stormachtige omstandigheden is gebleken dat het ontwerp daarin niet voorzag. ‘Instabiliteit’, door wat voor belasting dan ook, was kennelijk niet als ontwerpconditie meegenomen. De instabiliteit van de brug zelf zou goed met het systeemdenken te benaderen zijn geweest. Maar hoe zit het met de mensen die op de brug de kluts kwijt raakten?

Ik graaf niet diep om tot een oordeel te komen over de conditie van mensen. Ik bekijk het gewoon technisch. We kunnen ‘instabiliteit’ op tafel demonstreren. We zetten een potlood rechtop, we laten het los en het duurt minder dan een seconde voordat het ding horizontaal op tafel ligt. Kunnen mensen en dieren instabiel zijn, ook al lijken zij stabiel? Zijn mensen en dieren als omvallende potloden te beschouwen? Stelt u zich eens voor. Zet een mens rechtop. Hoelang duurt het voordat hij of zij horizontaal ligt....? Met veel neurale en fysiek regelwerk weten we onze aandacht circa 20 uur af te leiden van het ‘omvallen’. En ruim binnen een dag vallen we dan toch echt om. ‘Van de slaap’, zeggen we dan. Om ons een klap te besparen gaan we goed geregeld liggen. We kunnen niet anders.

Mensen en dieren zien er niet altijd instabiel uit, maar *instabiliteit* is wel hun natuurlijke conditie.

‘Instabiliteit’ is ook troef in het bestaan van arbeidsverhoudingen. We houden de interactie een tijd vol, maar het blijft permanent ‘investeren’ om de betrekkingen niet te laten verlopen.

2.1.1 Primordialiteit

Voordat ik de situatie van entrepreneurs als leer- en bestudeermethode in het onderwijs, als managementfactor-, en als wetenschappelijk thema nader bespreek, vraag ik eerst uw aandacht voor de veranderingen die binnen arbeidsverhoudingen plaatsvinden onder toenemende turbulente druk. Want dit is de context waarvoor ik oecumenisch functionerende werknemers, wil kunnen opleiden tot geëmancipeerde (dialogisch) communicerende entrepreneurs.

Eerder heb ik gesteld, dat de prioriteiten van entrepreneurs zich in een vaste volgorde ontwikkelen.² De hoogste prioriteit is het zich-gezond-weten als persoonlijk ervaren. Dat kan zowel *psychisch* als *fysiek* worden geïnterpreteerd. Daarna vraagt het zich-waardig-weten om zorg. Dit is een weten waarin mensen elkaar *sociaal* opvoeden. Ten slotte dreigt het gevaar van het verlies aan effectiviteit, waardoor het zich-geldig-weten bij entrepreneurs binnen bedrijven manifest wordt.³ In turbulente omstandigheden liggen het niet-gezond-, niet-waardig- en –niet-geldig-weten van entrepreneurs onzegbaar en particulier klaar als verborgen persoonlijke *mensurae*. Normale medewerkers echter conformeren zich aan het openbare systeem. Daar ligt hun zekerheid. De code daarvoor ligt vast in bedrijfshandboeken, kwaliteitshandboeken en andere openbare verklaringen (zoals de nieuwjaarstoespraak) van de leiding als vormen van beleid.

- 1 Zie sectie 1.1.2: ‘Instabiele situaties en tijd’
- 2 Sectie 1.2.4: ‘Entrepreneur, organisme en prioriteit’
- 3 Kunstenaar Marijn de Kreij uit Amsterdam schrijft op het Koningsplein te Tilburg: “c-o-n-n-e-c-t-e-d and c-o-n-t-i-n-u-o-u-s”, waarmee hij de regimes van de ruimte en de tijd symboliseert. In dit licht zou het hier dus juist zijn in de uitdrukking van de drie vormen van weten de koppeltekens te vervangen door komma’s. Het betreft immers temporaliteiten.

Het zijn externe referenties voor goed gedrag. Medewerkers weten ‘hoe het hoort’. Als alles klopt kan men daarmee vèr komen. Maar wat als het beleid faalt en de wereld begint te ‘tollen’?

In *te* turbulente tijden kost het allemaal *te* veel moeite, raakt men gefrustreerd, ontstaan er fricties en voelt men zich ellendig. Men is dan gedoemd terug te vallen op de eigen nog niet georganiseerde ‘oorspronkelijkheid’.

Deze emotionele kinderlijkheid kan binnen bedrijven tot ‘toestanden’ leiden, die de chaos alleen maar doen toenemen. We noemen dat *primordialiteit*. Primordialiteit komt in de taal ook tot uitdrukking als ‘origineel’, eigen-aardig, maar ook ‘uit de toon vallen’, ‘dwarsligger zijn’, ‘boosaardig’, ‘gewelddadig’ en ‘de gek steken met de zaak’.¹ Primordialiteit komt voort uit wat ik noem ‘het paradigma van organismen’, dat ons beheerst al voordat we opstandig zoeken naar goede woorden.² Ik zie primordialiteit als de *natuurlijke conditie*, die het overleven van bedrijven in de ‘helse’ markten van de 20^{ste} eeuw mogelijk maakte.³ ‘Beheersing’ bleek als schijnvertoning toch wat uit te maken. Toen het bleke spook van primordialiteit ook in de arbeidsverhoudingen rond hing, was het een alarmbel voor bestuurders en een zegen voor gewone medewerkers.⁴ Ook vakbonden hebben er werk aan. Turbulentie en primordialiteit vergen van alle partijen improvisatie, creatief gedrag en vooral veel incasseringsvermogen.

Voordat in bedrijven problemen op de agenda komen en ‘pijnpunten’ als thema’s worden herkend, moet vaak strijd worden geleverd. Volgens Weick wordt de post-moderne wereld [vanuit het systeemdenken] gevoed door gekonkel over interpretaties en conflicterende belangen en wordt deze bevolkt door mensen met veel en ook nog eens wisselende identiteiten.⁵ Dit geldt vermoedelijk meer voor medewerkers dan voor entrepreneurs. Entrepreneurs en medewerkers zoeken voor zich ‘dekking’ op de manier die past bij het archetype. Dat kost louter energie. Of men het wil of niet, het verblijf binnen bedrijven *vormt* de werknemers en die ervaring gaat deel uit maken van een veranderende identiteit. Men wordt afhankelijk van de verwikkeling, die het werk eist en men kan van die constellatie gaan houden. Dat is voor de meesten aantrekkelijk genoeg om het bij die bepaalde arbeidsverhouding te houden en ook om er dan te *willen blijven*. Om er als het ware in te ‘wonen’.

Voor primordiale arbeidsverhoudingen definieer ik drie prototypes van ‘wonen’ als kenmerk van verwikkelheid en betrokkenheid bij de hectiek. Ze worden persoonlijk ervaren als kwaliteit van arbeid. De drie typen van ‘wonen’ zijn achtereenvolgend: (a) ‘Oecumenisch wonen in de traditie van de doortellende tijd’, (b) ‘Fenomonaal wonen met anderen’ en (c) ‘Existenciaal wonen in het eigen lichaam’.⁶ In de realiteit van entrepreneurs doen zich uitsluitend mengvormen van deze drie prototypen van wonen voor. In de situaties die ik hierna ga schetsen treft u weinig meer aan wat lijkt op logische open systemen. Werknemers ‘wonen’ alleen naar de mate zij ook ‘entrepreneur’ kunnen zijn. Ik schets de ‘wereld’ van entrepreneurs, die zich bij toenemende druk meer hechten aan de situatie.

1 Onder andere: Van Dale Groot woordenboek van de Nederlandse taal.

2 In sectie 2.3.1: ‘Cyclische tijd’ kom ik hierop nader terug.

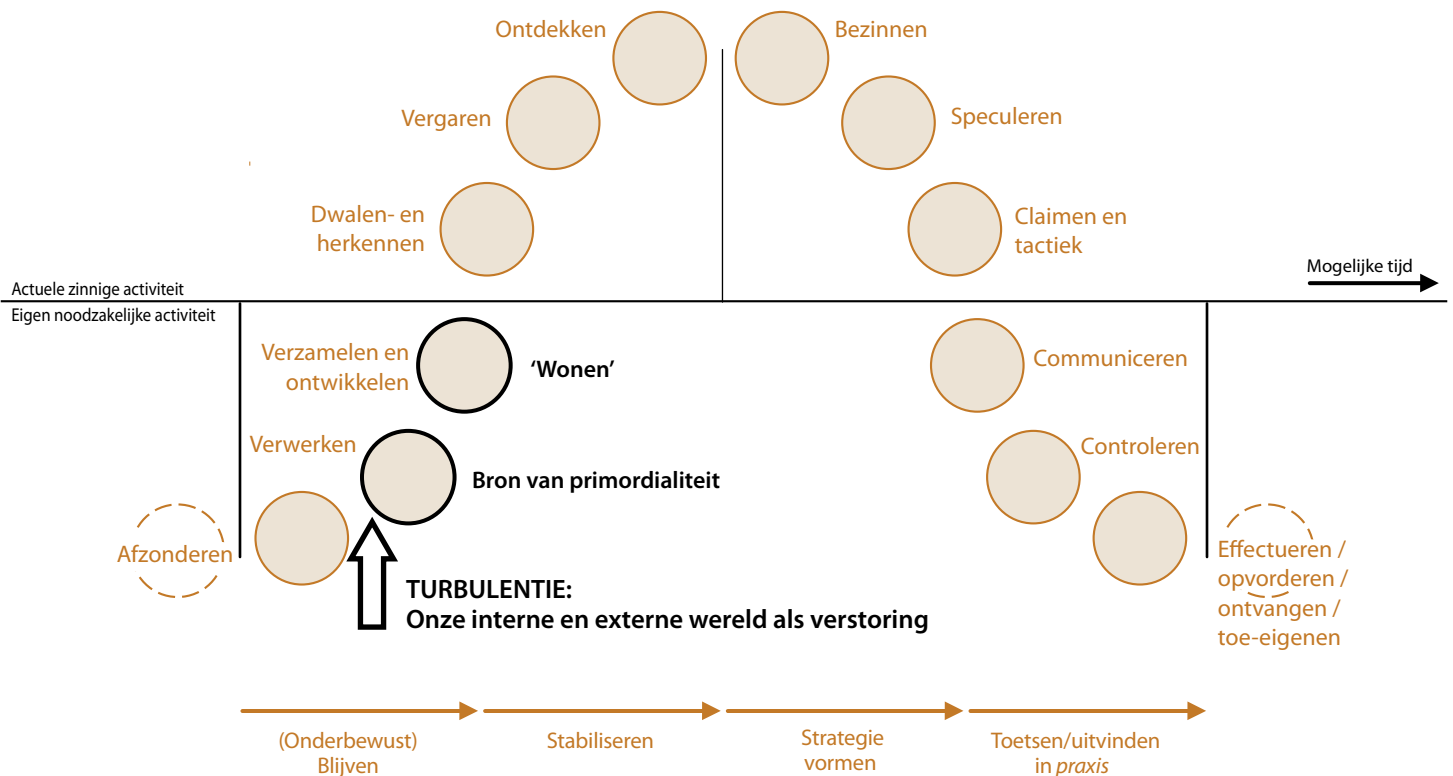
3 Primordialiteit ervaren mensen *in de tijd* als duur. Postmoderne opvattingen bestaan *buiten de tijd*.

4 Ik denk bij deze zin aan ‘De Schreeuw’, een schilderij uit 1893 van Edvard Munch in het Nationaal museum voor Schone Kunsten te Oslo.

5 Weick (1995: 61)

6 Martin Heidegger 1999: 66. Hij maakt een onderscheid tussen existentie en existentia. Vrij geïnterpreteerd zijn existentia de mogelijkheden van de activiteiten binnen de ‘enclave’. ‘Existentie’ heeft betrekking op het persoonlijke menselijke bestaan. Het verschil tussen beide is de omstandigheid van bestaan.

'Primordialiteit' en 'wonen' binnen de oecumenische oriëntatie van entrepreneurs



Oecumenisch wonen in de traditie van doortellende tijd

Het systeem is met haar doortellende tijd bij uitstek het domein en de zeggenschap van de leiding van een bedrijf. Zij bepalen wat er van de turbulente omgeving binnen 'het hek' mede het interne regiem mag gaan bepalen. Dat komt voort uit de parochiale inslag van onze bedrijfscultuur. Het archetype van de leiding filtert de turbulentie en laat alleen de welgevallige 'stof' door. In stilte bepalen zij zo welke signalen tellen en welke niet. Dat heeft veel te maken met wat men zelf 'aan wil gaan' en wat men zelf 'aan kan'.¹ Wat men aandurft heeft ook te maken met het imago van de informatiebronnen. Vrijwel altijd zijn dat de eigen werknemers.

Niet ieder oorspronkelijk mens durft te 'roepen' om nieuwe bedreigende informatie naar buiten te brengen, omdat hij daarin geheel op zichzelf is aangewezen. Het is veiliger naar oude situaties te wijzen en die dan verbaal na te bootsen. 'Weet je nog wel toen dat gebeurde, toen hebben we dit en dat gedaan'. En als dat ook niet kan, zou je het soms willen uitschreeuwen. Maar dat is niet gepast. Als in dergelijke omstandigheden achteraf bezien verkeerd wordt gehandeld, kan dat repercussies hebben voor betrokkenen.² Als handelingen wél tot succes leiden, blijken er maar al te vaak vele 'verantwoordelijke stuurlieden' te zijn. Succes heeft vele vaders, is een bekend Nederlands gezegde. De kans dat de juiste interne improviserende creatievelingen op waarde worden geschat is vermoedelijk niet erg groot. Zeker als managers de gang van zaken vergelijken met 'de standaard', dan is de kans groot dat inventieve krachten niet worden erkend. Die durven zich dan ook niet te tonen en doen zwijgend hun werk. In deze hectiek staan

¹ Spelt 1992

² In De Groene Amsterdammer van 23.05.08 trof mij een zinnetje van oorlogsverslaggeefster Martha Gellhorn, die niet schreef over de oorlogshandelingen maar over de waanzin en het leed van oorlog: "Geleidelijk kwam ik tot het besef dat mensen gemakkelijker leugens slikken dan de waarheid, alsof leugens een vertrouwde smaak hebben en naar meer doen verlangen: een gewoonte." Om deze zin maar zo op het bedrijfsleven te betrekken is riskant, maar het zet wel aan tot denken.

goede informatie en openheid van de organisatie op gespannen voet met elkaar. Het management reageert primordiaal en werknemers vertoeven in eenzame sprakeloosheid.¹ Veel mensen voelen zich in deze dubbelzinnige situatie kwetsbaar en beperken zich tot 'het niets' van hun taken en nemen angst, boosheid en verdriet op de koop toe.² Het schuilen in de eigen 'veiligheid van verborgenheid' en de 'onwetendheid' van de leiding geeft dan de grootste kans op continuïteit van de betrekking. 'Als we maar gezond zijn', wordt er dan gezegd. In die uitspraak vinden ze ook het management aan hun zijde. Maar onder en tussen de tellen van de tijd door kiest men er voor zich liever vreemd en angstig te voelen, dan 'klokkenluider'.³ Voor klokkenluiders hebben we in Nederland nog geen waardige oplossing.⁴ Deze schrijnende toestand heeft kunnen ontstaan, omdat we nog steeds de neiging hebben tijd te reduceren tot de ruimtelijkheid van uurwerken, die de tijd logisch en telbaar maken. Daarmee wordt tijd ontdaan van haar belevingswaarde en kan tijd zelfs als koopwaar worden aangeboden. De tellende wereld heeft geen enkele verhouding meer met angst, de emotie die het zich-vreemd-weten begeleidt. In een dergelijk bedrijf wordt door de klok een kunstmatige realiteit in stand gehouden, waarin alleen contingent, op een improviserende manier, gereageerd wordt op wat ons overvalt. Dat creëert een sfeer, waarin het vreemd-zijn en de dubbelzinnigheid van de situatie alleen maar toenemen, een voedingsbodem vormen voor kwinkslagen en gevatte opmerkingen. Het wordt dan een soort van religieus ervaren, een singulier gevoel alsof men permanent door een transcendent wezen wordt gadegeslagen. De mens wordt dan een oneindig wezen met weggestopt verdriet, boosheid en angst, die verlangt naar het opheffen van zich-vreemd-weten.⁵ Men kan hierin zelfs zover in een dergelijke situatie gaan, dat men in eenzaamheid denkt dat het eigen lot door iemand anders wordt bepaald en dat men denkt dat ook alle plezier van buiten komt.⁶ Zulke overpeinzingen kosten veel energie en trekken een wissel op de gezondheid. Dit 'knagen' dringt vaak laat tot mensen door. In het niet-gezond-weten gaat men over van automatisch denken (volgens de normale procedures) naar zelf actief denken.⁷ Een voor de hand liggende reflex hierop is, dat de persoon deze situatie achter zich laat en zijn steun 'gelijkvloers' zoekt bij anderen die toevallig in de buurt zijn. Dit betekent een rigoureuze breuk met de parochiale verticale kern van voorheen.

Fenomenaal wonen met anderen

Als systemen het laten afweten 'kruipt' men bij elkaar, kijkt elkaar aan en leest de gezichten. De figurativiteit ervan zegt veel over de betrokkenheid van personen. In dit prototype van wonen krijgen de emoties, het innerlijk onzegbaar persoonlijke leven, prioriteit boven de ruimtelijkheid buiten. Betrokkenen in nood reageren hun onmacht op elkaar af en geven kond van hun bezorgdheid. De manier waarop men er bij zit kan erg verschillen. Boosheid kan niet losgemaakt worden van ons lichaam. 'Zij ontvouwt zich in de ruimte tussen hem [iemand die kwaad op mij is] en mij', zegt Merleau-Ponty letterlijk.⁸ De kwaadheid 'bewoont' het gezicht.

Medewerkers (gericht op conventie van de klok) ervaren het fenomenale van entrepreneurs op hun eigen manier. De ander wordt bekeken en 'gewogen' met de conventionele opvattingen van het systeem. Heeft men zich aan de regels gehouden?

1 Loes Leicht, psychiater te Amsterdam: Bij onwelgevallige informatie raken sterk narcistische leiders in hun wiek geschoten. Dan reageert men verontwaardigd. 'En nu kan ik niet gloreren.'

2 Het is Arnold Cornelis geweest, die in 1999 met zijn boek 'De vertraagde tijd' angst, boosheid en verdriet tot een wetenschappelijk thema maakte. Ik heb niet de indruk, dat het ook op de wetenschappelijke agenda terecht is gekomen, behalve dan in de wetenschap over het ouder worden (Houben 2002).

3 Ik herinner u aan sectie 1.3.3: 'Wat er leeft', waarin ik vertel over mijn interventies waarbij veel ellende op tafel kwam, die eerder niet de aandacht van het management had.

4 Men zou hieruit kunnen concluderen, dat het Nederlandse recht het belang van 'de wereld' nu zwaarder weegt dan de integriteit van de persoon. In termen van primordialeit van 'de wereld' karakteriseer ik dit recht nu als 'lokaal' recht.

5 'Verdriet' is het onder ogen zien van het onvermijdelijke.

6 Dit is wat Martin Heidegger rond 1927 in zijn boek 'Zijn en Tijd' (2004: 178 en 179) *Vervallenheit* noemt, het oneigenlijk in-de-wereld-kunnen-zijn (179), zijn in bewoogheid (178).

7 Weick 1995: 90

8 Merleau-Ponty 2003: 65

Zo nee, dan wordt er veel naar anderen gewezen. Negativiteit heerst. De vraag is of dat objectief gezien zin heeft. Het kan ook anders.

Als men het zichzelf toestaat, lijkt het plezier hier ook van binnen uit te kunnen komen. De persoon zelf is nu bron van pret. De slimmigheidjes en foefjes komen nu als vanzelf naar boven. Men kan er dan achteraf verontwaardigd over zijn, dat men zo naïef is geweest te veronderstellen, dat het bedrijf respectvol zou omgaan met persoonlijke emoties. Achteraf ontkent men pas de schijn van geborgenheid. De waardigheid is gekrenkt. En men zoekt een uitweg voor de verbolgenheid, wrevel, wrok, haat en rancune. Het zijn nu de persoonlijke emoties die onbemiddeld en direct contact hebben met wat opkomt en het is het persoonlijke denken dat de opkomende signalen begeleidt. Ik noem dit ‘fenomenologisch’ ervaren. De fenomenen zoals ze het organisme treffen worden geschouwd, de indrukken worden opgeslagen. Men benadert de consternatie met een positieve houding. De coincidentie wordt niet meer als een storende factor opgevoerd. Entrepreneurs laten zich er ook niet meer door overvallen. Men is kien geworden op de energie er van. Die probeert men om te buigen ten eigen nutte, evenals judoka’s dat doen. Daarmee wordt serendipiteit, het vermogen tot het vinden van oplossingen die eerder niet te voorzien waren, mogelijk.¹ In termen van bedrijfskunde, wordt er eerst gewoon ‘gemonitord’, het nadenken komt later. In de wetenschap zegt men dan, dat de *proposities* worden opgeschort. Het ‘wonen’ heeft nu het tijdelijke van het ‘schuilen’ bij de toevallige anderen gekregen, omdat zij kennelijk ‘in hetzelfde schuitje’ zitten. Die situatie geeft een spanning tussen ‘dieren’ die zich willen verbergen (medewerkers) en mensen die zich willen blootstellen om te kunnen staan voor wat men vindt (entrepreneurs).² Wie dat zijn is in de praktijk niet te voorspellen, dus het zijn echt ‘toevallige anderen’. Met die anderen kan ik tot een oplossing komen of niet. Als de toevallige anderen er anders over denken, kan het geloof in de eigen waardigheid wel eens in de verdrukking komen. Als die ‘benauwdheid’ voor de anderen leesbaar is, kan het leiden tot gezichtsverlies. In de Japanse cultuur kan dat aanleiding zijn voor de zelf gekozen dood, *harakiri*. In de Westerse cultuur is er nog een uitvlucht om het ego te ontlasten. Daarvoor moet men wel een radicale stap maken door ‘de gewone wereld’ los te laten en door volledig op zichzelf te gaan vertrouwen. Als deze mensen hun kans schoon zien, kunnen zij met een positieve houding gebruik maken van de ontstane leemte. In die situatie kan er binnen bedrijven sprake zijn van ‘overname’ door entrepreneurs.

Existenciaal wonen in het eigen lichaam

In deze realiteit wordt er ‘geschild’ in het eigen opletten, voelen, laten en pogen binnen de mogelijkheden van het bedrijf. Zolang er door mij in de praktijk getoetste teksten door mijn hoofd stromen, voel ik mij een waardig organisme.³ Dat is niet gewoon meer, maar bijzonder en eigen. Door actief op te treden wordt de geldigheid ervan in de actualiteit afgedwongen, de situatie wordt bewerkt, *enacted*, zoals Weick dat zegt.⁴ Deze situatie benadert de natuurlijke positie van entrepreneurs. Met een positieve houding wordt gevoel ingezet voor de zaak. Dat is een soort ondernemend kunstenaarschap ‘binnen het hek’, die op een sympathieke manier het ‘bevrijdende’

1 Klukhuhn (1995) heeft uitgebreid gepubliceerd over serendipiteit in de wetenschap.

2 Ten Bos (2008: 10)

3 Deze propositie heb ik nergens kunnen toetsen op zijn algemeenheid, maar vooralsnog houd ik het voor een algemeen geldige gedachte.

4 Weick (1979: 130); “Enactment is the only process where the organism directly engages an external “environment”. All processes subsequent to enactment work on edited raw materials...”

antwoord op de situatie geeft. Daarmee wordt ruimte voor zichzelf uitgevonden. Het leidt tot een lokale 'bevrijding'. Dat noem ik een *existentiaal* ervaren, waarbij men gebruik kan maken van hulpmiddelen van de zaak. Het kan leiden tot lyrisch gedrag, een vorm van vervoering. Maar als een niet-conventionele oplossing niet binnen de fantasie past van anderen en aanleiding is voor wrevel, dan kan de entrepreneur als eigenwijs worden afgeschilderd en als tragikomisch figuur worden afgeserveerd. In die sfeer ligt demonisering om de hoek. Het zich-vreemd-weten wordt dan nog versterkt.

De term 'existentiaal' duidde op een *lokaal* bestaan binnen een bepaalde definitie. Maar we kennen ook de term 'existentieel'. *Existentieel* zaken doen kan alleen in een positie 'buiten het hek' op de vrije markt van vraag en aanbod. Men is dan louter op eigen middelen aangewezen. Het visitekaartje van de zaak heeft dan plaatsgemaakt voor een exemplaar met eigen 'vlag'. In de relatieve 'geborgenheid' van een baan is het een tragisch en tevens eenzaam moment als men zelf tot die conclusie komt, dat men verlangt naar de existentie en dat zijn natuurlijke positie misschien wel in het ondernemerschap gelegen is. Maar voor het zover is, kan men als entrepreneur nog besluiten om aandacht te hebben voor anderen binnen het hek, zonder over hen de baas te willen spelen. Dat is een streven om te *wonen* en te blijven op een plaats waar we naar ons gevoel een goede verstandhouding mee hebben.¹

In de voorgaande tekst heb ik voor entrepreneurs drie manieren geschetst om met primordialiteit om te gaan en daarin te wonen. Dat leven laat zich uitdrukken in termen van betrokkenheid. Er zijn zorgen, emoties worden onderdrukt, maar er is ook onverwacht plezier en 'zekerheden' in primordiale bedrijfsomstandigheden.

In de volgorde van oecumenische, fenomenale en existentiële betrokkenheid gaat het 'vuur' van entrepreneurs harder branden. De zin in het werk neemt toe.

In de doortellende tijd van het oecumenisch wonen onderdrukken ze verdriet, boosheid en angst. Net als iedereen willen ze zich gezond weten. Binnen de logica's die het systeem nog biedt beleeft men er plezier aan om die logica's nog beter na te bootsen en te daarin te excelleren. Als het systeem het niet meer doet, mogen tussen de toevallige anderen emoties bestaan en lost het verdriet op. Door de noodzakelijke interactie met medewerkers krijgt de eigen sensibeleit kansen zich te uiten en gelooft men meer in de eigen waardigheid. Als entrepreneurs bij het existentiële wonen ook hun boosheid achter zich kunnen laten en zich volledig kunnen richten op de actualiteit om zich geldig-te-kunnen-weten wordt men kwetsbaar. Het wordt dan steeds meer spitsroeden lopen, waarmee de formele positie in de waagschaal wordt gesteld. Als de leiding hen daartoe de ruimte geeft, krijgen ze veel voor elkaar, maar niet alles. Want tegelijkertijd blijven de 'in systemen' denkende gewone medewerkers gevangen in hun positie. Als ze het op hun zenuwen krijgen, blijven ze twifelen aan entrepreneurs. Medewerkers interpreteren dit als wantrouwen.² Medewerkers zien de toestand aan, erkennen hun verdriet misschien, berusten in de toestand en wachten gewoon af en zinnen op wat misschien nooit zal gebeuren. Zolang men rond blijft bazuinen, dat het toch allemaal maar een spelletje is, blijft de angst onderhuids aanwezig.

¹ Sansot (2000: 13)

² Weick (1979: 177)

De natuurlijke positie van entrepreneurs is naar mijn mening niet gelegen binnen de existentiële complexiteit van bedrijven. Zij willen hun geluk in eigen hand nemen door onophoudelijk verwickeld te zijn in een risicovol bestaan tussen mensen en posities van mensen, om daarmee pacts aan te gaan en deze uit te bouwen tot betekenisvolle geldige relaties. Vrijheid wordt dan niet beleefd in angst, maar als mogelijkheid om al kiezend te variëren en te veranderen om dingen voor elkaar te krijgen. Het gaat er dan om in contact met anderen het eigen temperament existentieel te ontwikkelen tot mens.

2.1.2 Onderwijsmodel

In de probleemstelling schreef ik, dat binnen het nascholingsonderwijs mijn loyaliteit ligt bij en mijn aandacht vooral uit gaat naar entrepreneurs. In de afgelopen jaren kom ik echter mensen tegen die denken, dat ik er tegen ben mensen te vormen naar en op te leiden in het systeemdenken. Dat is allerm minst het geval. Als voormalig ingenieur ken ik de positieve effecten ervan. Het systeemdenken schept ook denkbeelden van samenwerking. Het zet aan tot coördinatie. Maar hoever moet of kan men gaan bij het voorschrijven van gedrag in systeemtermen? Zijn er geen andere talen die het 'overleg zelf' als situatie beter benaderen? In hoeverre is het verstandig menselijke functies door systemen te laten overnemen? Wat zijn de neveneffecten van e-mail en van onze mobiel-tjes? Houden we te lang en leste nog een gezonde, waardige en geldige wereld over?

Maar het lijkt er nu zelfs op dat 'systeem' een hype is geworden. Zelfs in 'het onderwijs' loopt men er tegenwoordig mee weg. Het 'systeem' dreigt als onderwerp het natuurlijke denken te verdringen. Het neigt er toe een soort van religie te worden. Of is het eenheidsdenken nooit weggeweest en machtiger dan we het ons kunnen voorstellen? Zouden we daar blij mee moeten zijn? Ook de neveneffecten van 'techniek' en 'systeem' moet men niet uit het oog verliezen. Ze kunnen de bedoelde effecten van systemen in de schaduw zetten en te niet doen. Eind van de vorige eeuw werd deze paradox nog behandeld in een afstudeerrichting aan mijn bedrijfskundige opleiding.

Zeer recent weten we nog beter dan voorheen, hoe een teveel aan 'systeem' (althans dat is mijn opvatting), in 2009 bij Amsterdam Airport tot de crash leidde met het vliegtuig van Turkisch Airlines.¹ Ik ben ervan overtuigd, dat de piloten met minder 'systeem' beter bij de les waren gebleven. Nu is hen door de situatie de mogelijkheid ontnomen, om een prestatie neer te zetten, om nog een beetje entrepreneur te zijn en zich waardig en geldig te weten. De Nederlandse Commissie Verkeersveiligheid heeft in een animatiefilm laten zien hoe het ongeluk heeft kunnen plaatsvinden. Ik beschouw de film als zeer goed onderwijsmateriaal, zelfs nog directer dan de film van de Tacoma Narrows bridge uit 1940. De film toont en laat de toeschouwer meemaken, wat er kan gebeuren, als mensen 'ondergedompeld' zijn in het systeemdenken en er kennelijk hun hoofd niet meer bij hebben, niet meer zelf kritisch zijn of in de paniek zijn geschoten. Fysiek hadden ze zich alle 'verantwoordelijkheid' uit handen laten nemen. En dan niet alleen de maatschappelijke verantwoordelijkheid, maar ook de zorg voor eigen gezondheid, waardigheid en geldigheid.

¹ <http://nos.nl/video/155452-animatie-van-de-crash-van-het-turkish-airlinestoestel.html>

Er zou veel gewonnen zijn als ik in een onderwijssetting met de juiste houding, taal en toon zou kunnen overdragen, dat systemen de zorg voor eigen welzijn niet kunnen vervangen. In het werk moet men waken over de eigen cellen. De eigen instantie voor het zich gezond-, waardig- en geldig-weten moet men *nooit* vergeten of uit handen geven, in welke omstandigheden dan ook.

Nu de toon van mijn onderwijs aan de werkende mens is gezet, keer ik terug naar de archetypen die ik introduceerde in de probleemstelling. Ik verdeelde werknemers in twee groepen, teweten ‘medewerkers’ en ‘entrepreneurs’. Ik hoor mensen om mij heen ook wel spreken over ‘volgers’ en ‘vernieuwers’. Het is in ieder geval een tweedeling, die brede bekendheid geniet en ons in staat stelt een verhaal te vertellen en daarbij een decor te bouwen waartegen het verhaal zich afspeelt. Als lezers zich met één van beide typen gaan identificeren, raken sommigen in verlegenheid. Dat kan juist ook een reden zijn om deze splitsing niet zondermeer te accepteren. Ik zou daarom aan deze tweedeling willen toevoegen dat het verschil tussen beide typen situationeel is bepaald. Het hangt van het type spanningsveld af of iemand zich ontpopt als ‘medewerker’, als ‘entrepreneur’ of als een combinatie van beide. Deze relativering neemt de gevoelsmatige ‘beladenheid’ van de archetypische tweedeling weg.

Wat zouden, gezien de probleemstelling, de onderwijsdoelen moeten zijn in het nascholingsonderwijs? Daar hebben we te maken met mensen die al met het systeemdenken verstrengeld zijn of er misschien wel in verstrikt zijn geraakt. Voor die complexe en turbulente omstandigheden is het aanwakkeren van entrepreneursvaardigheden een schone zaak.

Het persoonlijke doel van mijn colleges zou zijn ‘Mensen plezier geven in mensen’. Het zich-gezond-, waardig- en geldig-weten genereert loyaliteit binnen bedrijven. Vanuit die grondcondities worden dan vanzelf ‘allianties’ aangegaan. Binnen netwerken kunnen deze allianties strategisch worden. Voor dit laatste geval denk ik aan de positie van de postmoderne filosoof Jean-Francois Lyotard, die ‘een einde van de zekerheden’ in de taal zet met het begrip *dispositif*. Wat hij daarmee bedoelt is mij bij het lezen van zijn boeken niet duidelijk geworden, maar ik ga ervan uit dat hij een gezamenlijk systeem van onzekerheidsrelaties binnen afspraken op het netvlies had.¹ Dat beeld associeer ik met de tensiviteit van kwaliteitssystemen waarmee medewerkers zo vertrouwd zijn.² Het archetype van de entrepreneurs leeft wel *met* maar niet *in* een gezamenlijkheid. Ze zien die gezamenlijkheid als middel en niet als doel. Entrepreneurs baseren zich niet op een vooraf bepaalde fictieve orde. Entrepreneurs beseffen dat de natuur chaotisch is. Hun realiteit is ‘wanorde’. Het is een persoonlijke queeste daarin houvast, orde of zin, te scheppen. Die ‘arbeid’ kan niet worden ‘uitbesteed’. Entrepreneurs werken ieder voor zich (apart) permanent aan persoonlijke dispositieven. Het is goed dat entrepreneurs zich in die arbeid thuis gaan voelen.

Tegenover de statische opvatting van Lyotard ontwikkelde ik een visie op het *dispositief van entrepreneurs* als het speels bewerkstelligen, uitonderhandelen en onderhouden van affectieve werkrelaties.

¹ Lyotard 1992: 22. Hier definieert Lyotard een dispositief technisch als materieel systeem.

² Lyotard 1992: 56. Energetische dispositieven worden door de hedendaagse antropologie ‘structuren’ genoemd.

Dispositieven

De aanname is dat een entrepreneur zonder dispositief niet kan bestaan, niets kan pomen en het derhalve in een bedrijf niet 'overleeft'. Een dispositief is zelf geactualiseerde, eigen gemaakte en zelfgestookte werkelijkheid.¹ Als stem in de onderhandeling deelt zij u de actualiteit van het moment mee, net als uw lijf dat doorlopend doet.² Daarover kan men zich persoonlijk verantwoorden, zoals niemand anders dat kan.

Een dispositief maakt gerichte actie mogelijk. Zonder dispositief kan een entrepreneur zich niet handhaven. Dispositieven bepalen de kwetsbaarheid van entrepreneurs en de mate waarin zij zich open kunnen opstellen. Doordat een dispositief mede door eigen inspanning aan de actualiteit is ontfoetseld, is de entrepreneur er mee verwickeld.³ Het veroordeeld zijn tot dispositieven levert entrepreneurs rechten op om zich te onderscheiden en te scoren. Zo heeft het archetype koning het recht op een leger en een directeur het recht op een organisatie. Zonder *dispositief* kan men niet op een plaats *zijn* en kan men zich er niet *manifesteren*. In een versimpelde voorstelling van een dispositief heeft een turnster in haar routine de evenwichtsbalk als dispositief en een brandingsurfer een plank. Men zou kunnen zeggen, dat een dergelijke sporters disposities hebben. Binnen menselijke verhoudingen is een dispositief een minimale conditie om voort te kunnen gaan, zoals water dat is voor alle leven.⁴ Zonder dispositief is men letterlijk niemand en nergens.

Het verkrijgen van dispositieven kost entrepreneurs actie, inspanning, oefening, uithoudingsvermogen en moeite. In de sport kost het voortdurende training. Als men daaraan geen plezier beleeft, komt men niet ver en is het snel 'einde verhaal'. De kwaliteit van dispositieven is gerelateerd aan de investering plus het plezier dat de uitwisseling brengt. Naarmate in bedrijven de turbulentie aanhoudt en verhoudingen zich in de richting van existentieel 'wonen' verschuiven, neemt de geïnvesteerde tijd in anderen toe. Het uithoudingsvermogen op de proef gesteld.

Binnen het parochiale wonen zijn entrepreneurs louter met zichzelf, de eigen taak en het eigen vak bezig. Men *acteert* eenvoudig weg. Echter in oecumenische verhoudingen ontplooit men initiatieven naar anderen en wachten entrepreneurs af om te kijken hoe gereageerd wordt. Dat levert een *actie-reactie*-patroon op. Men weet zich dan afhankelijk van medewerkers. Als het systeem bij deze fenomenale verhoudingen niet meer werkt worden entrepreneurs pas echt actief. Er ontstaat een overwicht op medewerkers. Entrepreneurs gaan dan hun boosheid te lijf en houden zich dan niet meer aan de normale hiërarchie. Ze gaan de discussie aan overal waar zij dat nodig vinden. Dit plurale patroon om dubbelzinnigheid te verwijderen noemen we *dubbele interactie*.⁵ Als entrepreneurs in existentielle omstandigheden terecht komen, verdriet en boosheid achter zich kunnen laten en volledig op zichzelf zijn aangewezen, dan interacteren ze *on-going*, permanent dus.

Met het aanhouden van turbulentie en het verschuiven van arbeidsverhoudingen zien we dus, dat entrepreneurs steeds meer tijd besteden aan anderen en daardoor meer verstrengeld raken met de bedrijfssituatie. De kwaliteit van hun dispositieven neemt dan stapsgewijs toe met de nood in de zaak. Een dispositief kent men als zijn broekzak, anders is het geen goed dispositief.

1 Hoewel in de Van Dale 'dispositief' algemeen en juridisch geconnoteerd is, kies ik er voor de term ook te gebruiken binnen het persoonlijk idioom van de entrepreneur.

2 Lyotard 1992: 23.

3 Vergelijk: Systemen 'zijn tegenover ons', zoals een computerscherm dat is.

4 Vergelijk: Van Dongen e.a. 1996: 176.

5 Van Dongen e.a. 1996: 172

Zonder turbulentie, geen tijd, geen leven, geen plezier en ook geen dispositief voor entrepreneurs. Door de tijd is men met een dispositief verwickeld geraakt als met een affect. Dat is een 'non-stabiliteit' waarvan men zich *voorlopig* niet zo maar ontdoet. In plaats van de klok *telt* bij entrepreneurs het dispositief. Men beleeft een dispositief als *menselijk*. Entrepreneurs zijn bij hun dispositieven niet vrijblijvend betrokken. Verstrengeling kan 'pijn' doen. In de politieke betekenis van het aloude begrip 'liefde' bespreek ik vriendschappen, pacts, allianties en afspraken ook als dispositieven. Daarbij blijft het steeds oppassen geblazen. Want een dispositief kan achteraf ook worden beleefd als 'valkuil', 'verslavend', 'misleidend' of als 'dwaling'. Dan heeft de entrepreneur niet goed op zijn tellen gepast. Een dispositief veronderstelt dus een alerte en ernstige waakzame instelling als permanente activiteit.

Entrepreneurs maken onderscheid tussen dispositieven en systemen.¹ Ze hebben verschillende geschiedenissen.

Stysteem en dispositief

Dispositieven en systemen hebben beide een humane oorsprong. Systemen bestonden altijd al. Het zijn formeel door *de macht* onderwezen of aangereikte en nagebootste beschouwingswijzen met de bedoeling rechtvaardigheid, wat dat ook moge zijn, onder medewerkers te bewerkstelligen. Systemen behoren *comfortabel* te zijn en voorspelbaar. Dispositieven zijn niet comfortabel, maar een minimale sociale conditie waarop men voortdurend alert moet zijn. Dispositieven zijn daarentegen niet aangereikt van buiten, maar persoonlijk op de werkelijkheid afgedwongen contact ontwikkeld tot redenen van bestaan.

Het genotype van medewerkers ervaart het contact via een systeem-gerelateerd *Gestalt*, te vergelijken met een filter dat wordt besproken in systeembegrippen. De dispositieven van entrepreneurs zijn het gevolg van rechtmatige inspanningen om situaties op eigen wijze te actualiseren in termen van acties en reacties.

Een systeem kan *niet* worden opgevat als een geïdealiseerd dispositief. Een turnster op een evenwichtsbalk verkeert bijvoorbeeld niet in een comfortabele systeem-situatie. Voor entrepreneurs is 'systeem' *fictie*. Daarom kennen de genotypen van entrepreneurs de zogenaamde 'comfortzone' van medewerkers niet.

Zonder verder op de inhoud in te gaan som ik hierna een aantal noties op, die als curriculum voor cursisten faciliterend kunnen uitwerken op het tot stand brengen en onderhouden van de gesteldheid met dispositieven die eigen zijn voor entrepreneurs:

- Natuurlijke inspanning op zich wordt binnen 'systemen' niet beloond.
- Zicht geven op de oorsprong van 'primordialiteit' binnen bedrijven
- Waarden en normen liggen blind en zelf-gestookt in de cellen te wachten als historie (Afzonderen)
- Emoties en de effecten daarvan laten zich niet terugdraaien
- Leren kennen van de eigen 'zwakke plekken' en gevoeligheden

¹ Sommige antropologen behandelen dispositieven alsof het systemen zijn en zeggen daarin ook een structuur te zien. Ik hou het bij een patroon in de tijd.

- Verdiepen in hoe het zich-gezond-, zich-waardig en zich-geldig-weten in de cellen particulier ervaren en beleefd wordt.
- Verdiepen in wat de begrippen gezondheid, waardigheid en geldigheid maatschappelijk betekenen.
- ‘Verantwoordelijkheid’ promoten als ‘aanspreekbaarheid’ en ‘Antwoord geven, hoe dan ook’; het lijf promoten als dispositief, een ‘apparaat met cellen’ waarmee men verwickeld is en dat voortdurende aandacht vergt.
- Mensen leren denken en voelen in termen van ‘verschillen’ in het lijf.
- Dat het gaat om je eigen zwaktes te ontmaskeren, om te ontdekken wie jouw partners kunnen zijn.
- Belangstelling kweken voor het gebruik van woorden, zoals het verschil tussen ‘begrippen’ (in het systeemdenken) en ‘termen’ (temporeel).
- Behandelen van het verschil tussen oecumenische uitwisseling (discussie) en dialogische uitwisseling. Beiden leiden tot dispositieven. De kwaliteit verschilt aanzienlijk.
- Dispositieven houden entrepreneurs bij de les, actualiseren hun situatie ‘hier en nu’. Anderzijds vergen dispositieven permanent onderhoud. Entrepreneurs beseffen hun tijdelijkheid.
- Voor entrepreneurs is het voor turbulente situaties niet zinvol het werken binnen bedrijven te bespreken in termen van systemen en verantwoordelijkheden ‘van boven’, maar in termen van instantie, interacties en dispositieven zonder waardeoordeel vooraf.

2.1.3 Managementvertoog

Managers kunnen niet zonder systemen als programma's van afspraken over 'zo doen wij dat normaal' naast technische systemen. 'Programma's van afspraken' zijn vaak verwoord in bedrijfshandboeken of kwaliteitsdocumenten. Als mensen onderworpen worden aan systemen kan er weerstand tegen ontstaan, eenvoudigweg omdat systemen vergen dat anderen zich aanpassen. Het is de kunst om systemen positief op mensen te laten uitwerken en dat ze worden beleefd als verlichting van het werk. Als het doel van het gebruik van systemen maar overeenstemt met het doel waarvoor het systeem oorspronkelijk bedoeld is geweest, dan is in het verleden de geldigheid ervan wel aangetoond. Maar in de praktijk kan de betekenis van systemen snel verschuiven. Systemen lopen daarom altijd achter bij de tijd, net als wetgeving dat doet. De praktijk rond systemen ervaar ik als dispositief. Zij vragen om voortdurend onderhoud. Als daar geen permanente aandacht voor is, veroorzaken systemen frictie binnen organisaties. Mensen kunnen zich door systemen geschaad of achtergesteld voelen. Sommigen raken in turbulentie en emotioneel. Dan is men als manager iets vergeten, namelijk dat systemen en het systeemdenken eigenlijk pas op hun plaats zijn als het onderwerp machineachtig functioneert. En dat kan meestal niet van organisaties worden gezegd.

De behoefte om de complexiteit te beheersen kan binnen bedrijven leiden tot een niet te stuiten honger naar systemen en andere beheersingsmiddelen. Dat kan van kwaad tot erger worden, als men het contact met de turbulentie zelf verliest. De spagaat van functionarissen tussen hun zich-mens-weten en het zich als dienaar manifesteren, wordt dan te groot. De turbulentie is dan niet meer buiten de medewerkers, het personeel is dan zelf in crisis. We moeten daarom erkennen dat de manier van systeemdenken, die het leven reduceert tot wiskundige opstellingen, achterhaald is geraakt. Het enige belang dat daarmee nog gediend is, is 'hiërarchie'.¹ We kunnen ons waardig-weten hernemen door iets te doen, door ons-zelf ook in de wetenschap te manifesteren als entrepreneurs. Het is mogelijk de bekommernis van functionarissen omtrent de spagaat te erkennen door vast te stellen dat deze functionarissen ook mensen zijn 'met een lijf van vlees en bloed'. Dat vraagt om temporele managementwetenschap, die het voelen en meevoelen dus 'in de tijd' erkent en beschrijft. Binnen de managementwetenschappen hebben we voor het redeneren in de gaande tijd tot nu toe nog geen professioneel affectie-gerelateerd antwoord.

Turbulentie houdt ons in haar greep zolang medewerkers het gebeuren gelaten over zich heen laten komen. Systemen werken immers niet meer in de consternatie, tenzij ze zich gaan gedragen als entrepreneurs. Ze vertrouwen dan op hun persoonlijk niet-welbevinden en blijven niet toekijken. Ze komen in actie en vertonen dan een opvallende levendigheid. Medewerkers die altijd al als automaten hun werk deden voelen zich bij turbulentie uitgeschakeld. Dergelijke medewerkers noemen we ook wel *agenten*.

Voordat ik kom tot typering van arbeidsverhoudingen binnen bedrijven, ga ik eerst nader in op de termen 'agent' en 'entrepreneur' en de verhoudingen die zij hebben met het begrip 'systeem'.

Agenten

Bij de agenten draait het om veiligheid en comfort. In hun interne dialoog zijn dat de perspectieven van hun bedrijfssysteem in het algemeen en de tekst van documenten in het bijzonder. Ze zijn door het systeem ingepalmd en gecodeerd tot stereotypen. De interne dialoog van agenten met het systeem verloopt door paradoxen vaak discontinu. '*Himmelhoch jauchzend - zu Tode betrübt*'. Hoewel men dat niet beseft, is men vervreemd van het eigen lijf. Naar buiten handelen ze in een dialectisch proces (discussie) in een oecumenische context. In de managementwetenschappen noemen we dit werk 'strategisch handelen'. In de normale mainstream-wetenschappen zijn het de vakspecialisten. Ze 'wonen' in de schijnwereld van systeemdenken, data en statistische bewerkingen. Die gesteldheid beschouwen ze als hun thuis. Anthony Giddens zegt het volgende over *agents*:

Bodily discipline is intrinsic to the competent social agent; it is transcultural rather than specifically connected with modernity; and is a continuous feature of the flow of conduct in the duree of daily life. Most importantly, routine

¹ Vergelijk Hengeveld en Fedonkin 2007: 183 uit 181-226. Over de methodologie, die hij gebruikte: '...life and its environment are considered both in dynamic as well as in structuralistic terms. This approach allows us to use one language for describing the whole hierarchy of the bio-geochemical system,...'

control of the body is integral to the very nature both of agency and of being accepted (trusted) by others as competent.

(Giddens 2003[1991]: 57)

Heeft Giddens het over de controle over het lichaam in het kader van een taak, Pierre Bourdieu specificeert het controleaspect nader, waardoor een agent te vergelijken is met een informatieverwerkingsproces in een computer.

... agents are objectively attuned so as to associate the same meaning with the same sign, whether this be a word, a practice or a work, and the same sign with the same signifying intention; or, to put it another way, so that in their encoding and decoding operations they refer to one and the same system of constant relations, independent of individual consciousness and wills and irreducible to their execution in practices or works (for example, language as a code or cipher).

(Bourdieu 1990[1980]: 26)

Het is opmerkelijk dat de agent zich typisch menselijke attributen, zoals bewustzijn en wil, zou ontzeggen. Maar de agent heeft wel een aantal dingen die de entrepreneur nog niet zou hebben: discipline, (vak-)bekwaamheid, geaccepteerdheid en naar ik aanneem de uitgesproken discipline om oecumenisch te communiceren. Maar in turbulente omstandigheden werken deze machtsfactoren niet. Het kost veel energie zich turbulentie voor te stellen, het comfortabele systeemgevoel te relativiseren en er afstand van te nemen voor nadere beschouwing van de consternatie.

Teruggebracht tot essenties van de probleemstelling: agenten werken als systemen. Bourdieu beschrijft agenten als computerachtig stereotype. In dit verband past het begrip *artificial intelligence*. Daarentegen ziet Giddens de agent als humaan fenotype. Beide typen prediken de macht van het bedrijf om met het systeem contact te maken met koopkrachtige vraag, binnen of buiten het bedrijf. Daar komt gevoel bij kijken. Het lichaam wordt ervaren als gedaante.¹ In het tekstblok op de volgende pagina heb ik vanuit mijn eigen praktijk in een case het praktische verschil tussen ‘Agent’ en ‘medewerker’ uiteengezet.

Entrepreneurs

Het genotype van entrepreneurs verkeert door een gevoel van kwetsbaarheid van nature niet in een comfortzone. Dat komt ook, doordat ik de entrepreneur plaats in de turbulente natuur, waarin het nog ontbreekt aan een wereld, een tekst of een ‘systeem’ tussen de oren. Zij verkeren permanent in situaties, de ernstig ervaren turbulentie. Door de consternatie maken ze zich zorgen om het eigen niet-gezond-, niet-waardig, en niet-geldig-weten. Hun interne dialoog is permanent. Entrepreneurs zijn als vrije ‘moleculen’ die de ruimte binnen de structuur ook benutten. De entrepreneur wordt door zijn specifieke eigen historie niet altijd meteen begrepen, omdat hij optimaliseert op zijn interne conditie. In direct contact met de turbulentie is scherp-

¹ Metafysisch, als op een *bal masqué* zoals Marcel Proust zegt in (2002[1927]: 262)

'Agent' en 'medewerker'

Begin jaren '80 werkte ik als geotechnisch ingenieur bij Gemeentewerken Rotterdam. In 'een wijk op Zuid' was de riolering toe aan groot onderhoud. Het hele stelsel van grote betonnen buizen onder het wegdek van de stadsstraten moest worden vervangen door nieuwe. Daartoe moeten over de lengte van de straat diepe sleuven worden gegraven om de operatie te kunnen uitvoeren. Verzakkingen aan de 'belendende percelen' waren op voorhand niet uit te sluiten. In een vroeg stadium werd mij de vraag gesteld: 'Kunnen wij de operatie uitvoeren zonder noemenswaardige schade aan de woningen?'

Ongeacht de risico's moest het werk worden uitgevoerd. 'Maar waar moeten wij als bestuur mee rekenen?', was mijn herformulering van de vraag van de Gemeente. De vraag maakte me bewust van mijn positie als technicus in een politieke omgeving. Ik kon mij opstellen als geotechnisch specialist om mijn vak te dienen of mij als medewerker in de hiërarchie identificeren met het actuele belang van de bestuurders. Als medewerker van de Gemeente, was mijn analyse, had mijn werkgever er geen belang bij in dit stadium onrust te zaaien in de wijk.

Mijn antwoord zou kunnen luiden: 'Risico's zijn nooit uit te sluiten, maar met voldoende monitoring moet het project uitvoerbaar zijn'. Het gevaar werd uitgesteld.

Ik vatte mijn taak echter anders op. Ik profileerde me als agent van mijn wetenschappelijke discipline. In die opvatting moet het gevaar juist worden voorspeld en zo goed mogelijk worden gekwantificeerd. Tijdig konden dan financiën worden vrijgemaakt om vooraf te overleggen en vooraf voorzieningen te treffen. Ik deed via bestaande data een verkennend onderzoek en rapporteerde het bestuur ongeveer als volgt: 'De woningen in de wijk zijn 'op staal' gefundeerd op een relatief zachte ondergrond.

Bij het graven van de sleuven zal de ondergrond zo goed als zeker deformeren. Een indicatie van de eventuele schade kan worden voorspeld door nader onderzoek.'

Ik verluchtigde de rapportage met tekeningen van de woningen en indicatieve technische gegevens en grafieken over de ondergrond, zodat men een en ander goed voor de geest kon halen.

Binnen dezelfde functieomschrijving werd de keuze van de uitoefening aan mijzelf overgelaten.

zinnigheid troef en vergt de eigen constitutie veel aandacht. Bij entrepreneurs gaat het om meer-mens-woorden, gevoel voor de werkelijkheid krijgen; de eigen *geldigheid* opnieuw uit te vinden en zich in de actualiteit present en zichtbaar te weten.¹ Dat is dialogische actie of fijnregeling.² In 'gesprek' met zichzelf stelt hij de actualiteit bij voortduren op de proef, kijkt wat hem te pas komt en wat geen pas geeft. In mijn opvatting schept dit zich-geldig-weten een grond om zich later ook-opnieuw-waardig-te-kunnen-gaan-weten en om gewaardeerd te kunnen worden in maatschappelijke zin.

Teruggebracht tot essenties van de probleemstelling: entrepreneurs zoeken zelf de dialoog via dispositieven (waaronder zijn lijfelijk 'apparaat') om contact te maken met signalen en om deze te interpreteren op weg naar een zich opnieuw gezond-, waardig- en geldig-weten. Dit contact met de werkelijkheid vergt *agility*, ratsheid (Afrikaans woord voor lijfelijke behendigheid en alertheid).³ Entrepreneurs beleven het lijf als alerte waterige massa.

'Systeem; verklaart u zich eens nader?'

Tijdens de voortgang van dit project is mij opgevallen, dat het begrip systeem verworpen is tot een soort containerbegrip. Naar alles wat maar een gedaante heeft, wordt op

¹ In termen van Martin Heidegger: 'Er zijn'.

² Die door het systeem-denken naar de context is verdrongen. Om aan de complexiteit het hoofd te bieden is men gevluht in ruimtelijke sociale waarden, waarmee men instantie uit het oog heeft verloren.

³ Merleau-Ponty (2003[1948]: 56 noot): Vertaalster Jenny Slatman: "Bij Merleau-Ponty krijgen dingen hun betekenis omdat zij een bepaalde relatie hebben tot (het steeds bewegende) lichaam."

voorhand met vooringenomenheid gesproken alsof het een systeem zou zijn. Daarbij heb ik mijn bedenkingen.

Voor agenten is 'systeem' een beschouwingwijze, afhankelijk van het doel waarvoor men het wil gebruiken. Een systeem is behulpzaam. Al is het maar voor even, het heeft een doel, een samenhang van entiteiten en relaties daar tussen.¹ Het is een soort *maxime*, een ideaal beeld dat nooit bereikt kan worden. 'Op het netvlies en op papier houdt men staande dat alles met alles samenhangt'. 'Systeem' is het postulaat van de continuïteit. De praktijk is echter weerbarstiger. Door te kijken naar modellen vinden agenten dat ze weten! Agenten hechten aan volledigheid in hun systeemwereld.

Voor entrepreneurs ligt dat anders. Die zijn gericht op de eigen conditie. Een systeem is voor entrepreneurs het lijfelijke beleven van de directe tastbare toetsbaarheid van gedaanten in situaties. Die belevenis correleert met 'present zijn', 'in contact zijn met' en 'tasten *in nature*'. Weten door te doen.

Wat betekent dit nu voor discussies? Duidelijk is dat agenten en entrepreneurs verschillende betekenissen hanteren als zij de term 'systeem' uitspreken. Medewerkers spreken dan over hun collectieve instrument, entrepreneurs over getoetst zelfvertrouwen. De zoekhoudingen zijn verschillend.

In hachelijke situaties kan men agenten meteen zien zoeken naar tekortkomingen in de 'instrumenten'. Wat ontbreekt in de modellen? Entrepreneurs zoeken contact met anderen en de turbulentie zelf, desnoods door de confrontatie aan te gaan. Hoe moeten we ons oriënteren?

Dit verschil in houding creëert in conventionele bedrijven de 'leerzame wrijving', die als ondergrond of weerhaakje voor de bijeengekomen betrokkenen in de turbulente situatie beschikbaar is. Het stelt hen in staat om hun 'opwinding' op tafel te 'stofferen' (al dan niet door het aanwijzen van een momentum in het oecumenisch diagram).² In termen van agenten: het systeem van entrepreneurs is het gebrekkig optreden als er nood aan de man is. In termen van entrepreneurs: agenten zijn informatiesystemen zonder eigen wil en zonder eigen bewustzijn. Deze twee zienswijzen tekenen het op-elkaar-aangewezen-zijn van agenten en entrepreneurs in het dialectisch proces binnen bedrijfssystemen, waarin spanning, frictie en achterdocht continu aandacht vergen.

In hoeverre nu is het systeemdenken een geschikt dispositief binnen bedrijven? Dat hangt er vanaf. Iedere discipline afzonderlijk kan bepalen of het verantwoord is het systeemdenken toe te passen, het los te laten of naar andere bestudeermethoden om te zien. 'Geldigheid' is ook hier de toetssteen voor gebruik van methoden. Ik meen dat iedereen voor zich weet wat 'waardig' en 'geldig' is. Ook agenten. Hoewel deze hun geldigheid niet bij zichzelf, maar alleen op papier terugvinden als cognitie. Voor entrepreneurs is 'geldigheid' een intuïtie voor wat klopt en wat niet klopt. Deugt het of deugt het niet, geeft het pas aan het lijf of geeft het geen pas.

De vraag is nu of een methode, beschouwingwijze, oriëntatiewijze of bestudeermethode te verenigen is met de aard van het onderwerp? Is het systeem nog wel in overeenstemming met het doel waarvoor het oorspronkelijk ontworpen is? Systemen binnen

1 Gehelen waaraan men geen doel kan tekenen, noemen we wel 'aggregaat', schim of gedaante.

2 Wat er daarna besproken en gedaan moet worden, heeft niet de aandacht in dit essay.

bedrijven zijn meestal achterhaald. Voor hun geldigheid vergen ze ‘jurisprudentie’ als complementaire titels.

Dispositieven zijn affectief en dragen bij aan de aanspreekbaarheid van entrepreneurs. Dispositieven bepalen de wijze waarop entrepreneurs zich-verantwoordelijk-weten-voor-iets. Vergelijking van de bestudeermethode met het dispositief levert het ethisch gehalte van de gebruiker op. De bestudeermethode behoort temporeel te correleren met wat actueel is voor de gebruiker.

Het denken in begrippen van systemen is in mijn temporele opvatting als bestudeermethode alleen geschikt voor de toepassing op geschillen, kwesties en problemen waarin medewerkers en technische systemen functioneel en ethisch kunnen worden *gelijkgeschakeld*. En dat is nooit het geval, want betrokken mensen zijn technisch gezien nu eenmaal (ook in stabiele omstandigheden) *intrinsiek instabiel*.

Wat kunnen we zeggen over de leiding? De leiding van bedrijven kan zowel worden uitgeoefend door medewerkers als door entrepreneurs. Dat hangt van de entourage af. Een veel voorkomend patroon is het volgende. In een omgeving van technische productie zijn medewerkers vaak de leiders, terwijl in een marketingomgeving veel entrepreneurs zijn te bespeuren.

Hoewel in de normale managementwetenschappen het management voortdurend bezig is een toekomstperspectief te ontwikkelen en te onderhouden, is dat in turbulente omstandigheden niet het geval. Men probeert dan eenvoudig weg te overleven. Men probeert zich primair te oriënteren op wat er gebeurt in de consternatie. Dat zijn de momenten nog voordat er van enige samenhang gesproken kan worden, laat staan dat een probleem kan worden gedefinieerd.

Ten behoeve van het duiden van mijn positie als onderzoeker in deze managementproblematiek verdiep ik mij nu verder in de arbeidsverhouding tussen medewerkers en entrepreneurs. Eerder heb ik als voorbeelden van arbeidsverhoudingen twee *exemplars* geschetst: parochiale en conventionele bedrijfsculturen.¹ Ik beschouw beide archetypen als oervorm.

Hierna maak ik gebruik van tabellen om de verschillende realiteiten, die naast elkaar leven, te kunnen typeren. De middelste kolom bevat een aantal bekende managementthema's. De kolommen rechts en links ervan geven indicaties omtrent wat de archetypen verdragen en wat de genotypen ervaren.² In dezelfde rij zijn de realiteiten niet goed te vergelijken aangezien de archetypen (medewerkers en entrepreneurs) voor zich de dingen anders interpreteren en begrijpen. De dialectiek ontstaat omdat er geen gezamenlijke gespreksbasis is.³ Per rij kan een managementverhaal verteld worden, waarin de realiteiten van beide genotypen figureren. Dat kunt u als lezer zelf doen. Uw fantasie is beslist toereikend. De vertellingen zeggen iets over arbeidsverhoudingen in turbulente bedrijfssituaties.

In conventionele bedrijven kan dat verhaal zich boven tafel afspelen op een oecumenische dialectische manier om professioneel gericht te zijn op output. Er wordt ‘getapt’ uit twee manieren van bestaan, de bronnen van de oecumenische dubbelzinnigheid.

1 Sectie 1.2.3: ‘Ondergedompeld in logica's en emoties’

2 Genotypen beschrijven het eigen biologisch ervaren van vooreerst overgeleverde archetypen waaraan later organen zijn toegevoegd.

3 Dialectiek vat ik op als een woordenspel, waarbij ‘het hoog op kan lopen’ en geschillen intrinsiek aanwezig blijven.

Conventionele organisaties

Dubbelzinnige dialectiek onder turbulente omstandigheden

Realiteiten van medewerkers	Managementthema's	Realiteiten van entrepreneurs
Het werkt niet	Mening over organisatie	Gemotiveerde collega's
Kwaliteitssysteem	Dimensie van orde	Primordialiteit ¹
Leiding 'op de brug'	Karakter van management	'Dappere droom' ²
Verloren tijd	Oriëntatie op 'de tijd'	Zich niet-gezond-, waardig- en geldig-weten
Geen werk	Aard arbeidskrachten	Instabiele organismen
Probleem zit 'elders'	Basisconditie	Eigen temperament
Trouw	Opvatting over inzet	Non-macht
Gezondheid	Vergelijkingsmaatstaven	Zich-vreemd-weten
Modern	Ervaren eigen constitutie	Ernstig ³
Niet goed	Morele gesteldheid	Gewoon

In de literatuur kwam ik een voorbeeld van zo'n verhaal tegen. Henk Manschot neemt de dimensie van 'orde' als thema. 'Het systeem' en 'het kinderlijke' zijn de realiteiten.

De term 'systeem' duidt de vergroeide complexiteit aan van wetenschap, techniek en economie, van informatiesystemen en bijbehorende leerprocessen. Het systeem wordt gekenmerkt door ontwikkelingen zonder finaliteit, door vooruitgang zonder doel. Het systeem is een in zich gesloten proces. Tegenover het systeem staat 'het kinderlijke'. Dat is de verzamelnaam voor wat zich niet laat inlijven, zich niet laat africhten. Andere aanduidingen daarvan zijn: het ineffectieve, het spelende kind, het incapabele, de vindingrijke gevoeligheid, het onpresenteerbare affect. *Infantia* is volgens Lyotard niet een fase in het leven; *infantia* duidt op wat niet spreekt, zich niet in woorden uitdrukt. Dit onmenselijke diep in ons, bron van weerstand (*résistance*) en gevoeligheid (*sensibilité*) staat tegenover de werkzaamheid van het onmenselijke van het systeem. Welke betrekking bestaat er tussen beide? Het woord is al gevallen: een betrekking van 'résistance', van weerstand en weerbaarheid. Hoewel het systeem erop gericht is heel het leven in te lijven, laat het kinderlijke zich nooit helemaal incorporeren. De kracht van het kinderlijke blijkt grenzeloos, hoe verborgen en verdrongen het ook mag zijn. Lyotard kiest de zijde van de *infantia*, probeert deze als het ware te redden. Het kinderlijke maakt aan het systeem het tekort aan menselijkheid voelbaar waaraan het lijdt.

(Henk Manschot in Brons en Kunneman red. 1995: 229-230)

1 Zie sectie 2.1.1: 'Primordialiteit'

2 De Groene Amsterdammer 07.01.10 p.38: Hongaars schrijver en Nobelprijswinnaar Imre Kertész gaf aan, dat *dappere dromen* vaak de bron waren van de Europese cultuur.

3 Bergson 1993: 102. Bergson zet 'ernstig' tegenover 'oppervlakkig'. 'Oppervlakkig' komt terug in de tabel over termen binnen parochiale organisaties.

Hoewel Manschot op klassieke wijze het systeem stelt tegenover kinderlijkheid, past zijn betoog toch alsof het handelt over conventionele verhoudingen, waarin medewerkers vanwege de turbulentie niet zonder entrepreneurs kunnen. Hij geeft de verhoudingen weer, zoals ik die zie bij turbulentie, waarbij iedereen zijn apart-zijn ervaart en als infantia snakken naar woorden om zich uit te drukken. In conventionele verhoudingen wordt 'het spelende kind' erkend. Met Aristoteles definieert Lyotard het kinderlijke kennelijk buiten de orde als gezamenlijkheid van mensen. Dit kinderlijke, dat zich nooit geheel laat inlijven, is juist hetgene wat ik als pure activa centraal wil stellen. Ik zou het bedrijfssysteem niet verantwoordelijk willen stellen voor een menselijk tekort binnen bedrijven. 'Primordialiteit' is eerder het gevolg van het menselijke tekort zich in zijn eigenheid uit te kunnen drukken.

Ik heb u eerst zelf laten proeven. Nu geef ik zelf een bespiegeling van hoe entrepreneurs de dialectiek binnen conventionele verhoudingen ervaren.

Entrepreneurs blijven hoe dan ook gewoon vertrouwen op het netwerk van goedwillende collega's, terwijl medewerkers zich afhankelijk maken van het kwaliteitssysteem dat onder turbulente omstandigheden wel gegevens maar geen informatie meer levert. Zo kan men tussen beide realiteiten vele vertellingen bedenken. Wat hebben al deze verhalen gemeen? Emoties. Ze symboliseren de tijd en ze nemen tijd van u. De conventies van de zinnen 'banen' de emoties en leiden deze af. Naar pecunia bijvoorbeeld. Daardoor wordt het verhaal bij het arbeidscontract bepaald en krijgt de formele verbintenis naast persoonlijke ook, sociale en maatschappelijke betekenissen. Entrepreneurs ervaren conventionele organisaties in nood als 'ernstig', omdat ze bewust omgaan met hun eigen gezondheid, waardigheid en geldigheid. Ze ervaren die in termen van verschillen. Ze voelen elk ongerief persoonlijk en weten zich daarvoor verantwoordelijk. De entrepreneur in ons is gewend zijn eigenheid in te zetten om met open vizier de toestanden tegemoet te treden. De entrepreneur ervaart de toestanden als wanverhoudingen. Daar kijkt hij niet alleen naar, hij gaat er ook mee om. Hij doet er wat aan. Hij beschouwt 'fijnregeling' als zijn werk.¹ Entrepreneurs kunnen er naast de factor 'macht' goed werk doen. Ze bevinden zich echter in een paradoxale situatie. Enerzijds gelden zij als creatievelingen. Die status geeft hen recht van spreken binnen het bedrijf. Anderzijds kunnen zij hun argumenten niet 'het vuur' meegeven van de eigen affecties en motieven. Eerlijke meningen worden namelijk nauwelijks verdragen. De ervaren en gemelde wanverhoudingen en strijdigheden lijken niet aan te komen bij de formeel verantwoordelijken. Men voelt zich eerder in de wiek geschoten. Ze gedragen zich primordiaal, oorspronkelijk en kinderlijk. Wat de entrepreneur zelf ervaart en beleeft, komt niet goed tot z'n recht. Hij heeft innerlijke strijd. De conventies geven daaraan geen ruimte. Ze zetten juist een rem op emoties. Entrepreneurs moeten hun eigenheid toch in toom houden, of nog treffender gezegd: slachtofferen. Lyotard noemt het 'systematisch verborgen onrecht' (Habermas zou zeggen: 'systematisch verstoorde communicatie').² Entrepreneurs zijn gedwongen te spreken en te argumenteren in de oecumenische begrippen van het geldende 'systeem'. Daardoor dreigt men de controle te verliezen over de antwoorden die zouden moeten worden gegeven.³ Niet iedereen kan en wil dat meemaken, want er zijn

1 Zie ook sectie 1.2.1: "Fijnregeling"

2 Rudi Visker in Brons en Kunneman (red.) 1995: 196

3 Rudi Visker in Brons en Kunneman (red.) 1995: 197

reële grenzen aan het zich-waardig-weten. Menig minder uitgesproken entrepreneur weet het werk binnen de conventies dragelijk te maken, anderen lijden er aan.

Eerder had ik besloten me te beperken tot conventionele organisaties. Maar ik kan het niet nalaten u nu in een zelfde soort tabel de verschillende realiteiten binnen parochiale bedrijven voor te leggen. In deze vereenvoudigde variant van conventionele bedrijven zijn mensen vakmatig gericht op inputs. Werknemers ervaren zich als bestuursysteem. Daar spelen andere verhalen. Parochiale bedrijven functioneren als hybride werelden. Daarin is slechts één realiteit bespreekbaar, die van de baas en zijn medewerkers. Parochiale bedrijven hebben de neiging zich door haar éénvormigheid in en externe turbulenties buiten sluiten. Er is een diepe en systematische afkeer van de actualiteit. Er bestaan wel verhalen. Maar die worden niet verteld. Culturele hygiëne. Ze gaan over tafel als roddel en achterklap. Entrepreneurs worden niet in hun eigenheid erkend. Zij verstoppen hun persoonlijke gevoelens. De woede wordt onderdrukt, overigens zonder dat zij er zelf erg in hebben. En er bestaat een zachte, maar aanhoudende drang om entrepreneurs buiten te sluiten. De baas wordt verheerlijkt. Om in deze hybride wereld te overleven zijn de realiteiten van de entrepreneurs met veel moeite aangepast en gereduceerd tot wat de leiding verdraagt. Er worden geen verhalen over het heden verteld, geschiedenissen zijn er wel, weliswaar beperkt tot wat de leiding welgevallig is. 'Verantwoordelijkheid' komt hier maatschappelijk van boven. Zij wordt niet persoonlijk gedragen. Formeel is alleen de directie verantwoordelijk. Maar dat werkt in de praktijk meestal niet zo. De brenger van 'het slechte nieuws' is kwetsbaar en is meer dan eens de pineut. Gezien vanuit de beleving van entrepreneurs worden parochiale organisaties als 'niet-menswaardig' en 'onmenselijk' gewaardeerd.

Parochiale organisaties

Hybride wereld zonder uitwisseling onder turbulente omstandigheden

Realiteiten van Medewerkers	Managementthema's	Realiteiten van entrepreneurs
'Loopt als een trein'	Mening over organisatie	Gebrek aan kennis
De baas	Dimensie van orde	Regelmaat
Zet alles stil	Karakter van management	Alleenheerschappij
De klok	Oriëntatie op 'de tijd'	Gereduceerd-zijn
Geschikte individuen	Aard arbeidskrachten	Bruikbare personen
Positief	Basisconditie	Eigen dienstbaarheid
Arbeidscontract	Opvatting over inzet	Functionaliteit
Standaarden	Vergelijkingsmaatstaven	Overeenkomsten
Beschaafd	Ervaren eigen constitutie	Oppervlakkig
Normaal	Morele gesteldheid	Normaal

Charly Chaplin heeft dat in begin van de vorige eeuw al vroeg in een film aan de kaak weten te stellen, maar als ik denk aan de assemblagelijnen van elektronische producten en aan de ateliers met honderden naaisters op rij, dan lijkt er soms niet veel veranderd te zijn in onze wereld.

Zowel in parochiale als in conventionele arbeidsverhoudingen is er sprake van dialectische uitwisseling van informatie. Belangrijker is echter dat er loyaliteit tussen medewerkers en entrepreneurs ontstaat zodat er gesproken kan worden van een *balans* tussen beide groepen.

De loyaliteit van entrepreneurs wordt in mijn benadering bepaald door de mate waarin zij zich gezond, waardig en geldig weten, kortom door het persoonlijk welbevinden. Men laat het eigen gevoel voor verantwoordelijkheid niet door het systeem overspelen. Verantwoordelijkheid is voor entrepreneurs 'het kunnen geven van antwoord, op welke wijze dan ook'. Daartoe is de oecumenische dialectiek niet toereikend, omdat het de entrepreneur niet de kans laat de eigen 'fijnregeling' effectief aan te wenden. Het verlies en het verwaarlozen van deze mogelijkheid wordt in parochiale en conventionele bedrijven niet als kosten gewogen.

Om zich als mens volledig in dienst van de zaak te kunnen stellen, 'woont' de entrepreneur graag fenomenaal of existentiaal. Hij kan dan zijn eigenheid vrij en dialogisch inzetten en actualiseren. Het tekort van de oecumenische dialectiek zal ik later in dit essay aanvullen met een bestudeermethode, die in bedrijven 'directe democratie' werkelijk maakt. Demoniseren wordt daarmee onmogelijk gemaakt. Dit beschouw ik als het kenmerk van fatsoenlijk of behoorlijk overleg.

2.1.4 Wetenschappelijk mens

Als wetenschappelijk mens die deelnemer in de natuur is, ervaar ik een verschil in oriëntatie met de normale wetenschap. Normale wetenschappers nemen naast bestuurders een zodanige 'verheven' positie in, dat zij de praktijk top-down beoordelen. Hein van Dongen haalt over deze benadering Thomas Kuhn aan.

Kuhn omschrijft 'normale wetenschap' als wetenschapsbeoefening die door een paradigma geleid wordt. Wetenschappers kiezen daarbij problemen uit die opgelost kunnen worden met bestaande concepten en technieken.

Kuhn ziet normale wetenschap in de eerste plaats als een bezigheid in het oplossen van puzzels, waarbij het paradigma de spelregels en de puzzel levert. Een paradigma geeft aan wat als probleem en wat als oplossing kan gelden, en verschaft vakgenoten een brede consensus. De normale wetenschap houdt zich zo bezig met het steeds verder geleden en specificeren van het onderhavige paradigma.

(Hein van Dongen 1999: 33)

Paradigma's bevestigen zichzelf, hebben hun eigen voorkeuren voor oplossingsrichtingen en zijn daarom niet waardevrij. Denkers in deze traditie zijn gewend binnen de ruimtemetafoor vanuit het systeemparadigma een relatief optimistisch eigen verhaal op de bouwen. Deze zogenaamde mainstream werken behalve top-down ook toekomstgericht. Het systeemparadigma behartigt de belangen van bestuurders. Binnen de gezamenlijkheid van een bedrijf is het *evenwichtdenken* als ordenend principe van de natuur leidend. Men laat zich niets gelegen liggen aan het feit, dat mensen intrinsiek instabiel zijn.¹ Rond bedrijven betreft het vakwetenschappen zoals Economie, Sociale Wetenschappen, Psychologie, Medicijnen en Management. Ze maken gebruik van empirisch verkregen waarnemingen, van gesloten systeemmodellen en van statistische methoden om de waarnemingen optimaal in te kunnen zetten voor het doel. Alleen de-wereld- tegenover-ons (als bestuurders) domineert deze wetenschap. Hierin zijn objecten geplaatst in de oneindige (rechtlijnige) tijd, die wij wel kunnen bedenken, maar niet kunnen ervaren als voelbaar in de tijd.

In de rechtlijnige tijd van het systeemparadigma bestaan wezens en vallen personen (in de natuurlijke cyclische tijd) buiten het perspectief. In deze wijze van redeneren zijn systeemdenkers blind voor personen.

Er is een andere oriëntatie nodig om personen te beleven en te kunnen articuleren. De oriëntatie die 'beleven' recht doet, zorgt voor contact met de 'gaande tijd'. De gaande tijd manifesteert zich buiten de ruimtemetafoor in het lijf van personen.

Behalve een onderscheid naar het type tijd worden de twee oriëntaties in de praktijk ook onderscheiden naar de grootte van 'verschillen'. Het is goed te beseffen, dat we met 'kleine verschillen' ook in de wetenschap anders moeten omgaan dan met 'grote verschillen'. Ik licht deze bewering nader toe.

Verschillen

De normale wetenschappen zijn gebonden aan regels. Agenten voegen zich als wetenschappers naar de hun toegewezen instrumenten, het uitgeschreven kwaliteitsbeleid en de data. Agenten kunnen functioneren zolang in de gegevensstromen continuïteit heerst. Dan is er namelijk *regel*. Men kan zeggen, zolang er in de menselijke systeemwereld regels functioneren is er sprake van 'game'.² Tijdens het spel veranderen de regels niet. Normale wetenschap is als 'sport van agenten' een vorm van *gaming*. Dat geeft behalve output ook 'speel-vreugde', beschaafd plezier. Zelf heb ik mogen participeren in het ontwerpen van "Open kaart" een game over ondernemersethiek.³ Ondanks de ernstige problematiek die daarin wordt besproken, blijft men bij het spelen beschaafd en gezellig.

Als maatschappelijke waarde hebben *games* elk hun eigen ontwikkelingsgang en hun eigen geschiedenis. *Games* zijn concreet gescheiden activiteit met een eigen podium. Ze optimaliseren hun systeem van regels en voorschriften. Als emotionele activiteit functioneren *games* als technologie in handen van 'scheidsrechters', meer in het algemeen onder invloed van machthebbers. *Games* laten zich stopzetten of afgelasten. De echte emoties houdt men voor zich en men zwijgt. Activiteit binnen de regels noem ik stabiel.

- 1 Hiervoor heb ik onder 2.1 al plausibel gemaakt, dat mensen niet met (stabile) gesloten systemen naar hun eigenheid te representeren zijn.
- 2 In plaats van *game* is *Play* hier niet op z'n plaats. Van Dongen (1996: 100) definieert *play* als het spel (*playing*) van onderhandelen (zonder spelregels vooraf), waarin spelregels van een *game* gemaakt en veranderd kunnen worden. *Playing* is een intersubjectieve werkelijkheid, *gaming* is een proces van sociaal construeren. Denk aan de *mean stream* in de wetenschap en veldsporten. Ze zijn aan regels gebonden.
- 3 C. Spelt, in een groep samen met M.J.M. Petit, P.F.J. Stevens en J.F.B.D. Wempe (1989)

Hoewel het systeemparadigma als machineachtig machtsorgaan voorspelbaarheid belooft is de uitslag van het spel lang niet altijd te voorspellen. ‘De bal is rond’, zegt men wel. ‘Verschillen’ zijn als *fluctuaties* binnen de regels van *games* (waaronder normale wetenschap) per definitie *klein*.

Als men er bewust naar luistert kan men in het taalgebruik ook kleine verschillen en grote verschillen onderscheiden. Agenten gebruiken een tekensysteem als taal. Het is de taal van de (indirecte) waarneming en kleine verschillen (*différences*) die Ferdinand de Saussure aanduidt met de term *langue parlante*. Entrepreneurs in turbulente omstandigheden kunnen met deze trage taal niet uit de voeten en gebruiken de directe spreektaal, *parole parlée*.¹ In deze gesproken taal kunnen ook grote verschillen worden uitgedrukt. Grote verschillen beleven we in ons innerlijk als ‘situaties’. Grote verschillen kan men niet afgelasten en laten zich niet uitzetten, ze vergen directe spreektaal, met systeemtaal komt men dan niet ver.

Voor ernstige verschillen, zoals in turbulentie, waar entrepreneurs zich manifesteren kunnen we ook te rade gaan bij Jean-François Lyotard. Hij schrijft over verschillen die instabiliteit veronderstellen, geschillen (*différends*) dus.² Dat is bijvoorbeeld het geval bij conflicten, waar een betrokkene niet op eigen kracht uitkomt. Het contact met anderen kan dan tijd en ruimte opleveren. Dat is bij uitstek het domein waarin entrepreneurs zich kunnen uitleven, de pluraliteit van de meervoudige leefwereld. Dat is eigenlijk overal het geval, waar mensen samenwerken, ook in rustige omstandigheden. Want als in bedrijven mensen elkaar opzoeken buiten het routineoverleg, dan gaat het nog al eens over grote verschillen, zoals niet bedwingbare emoties. Zaken waarop men zich niet kan voorbereiden en die de continuïteit abrupt onderbreken.

In geregelde toestanden van medewerkers regeren fluctuaties, kleine verschillen. Entrepreneurs zijn ook ontvankelijk voor grote verschillen, zoals conflicten, waarin de eigen conditie op het spel staat. Daarin zien entrepreneurs een taak.

De andere oriëntatie van entrepreneurs dan die van medewerkers komt in bedrijven ook tot uiting in het gezegde ‘recht doen’. Het is op de werkvloer van belang behalve recht te doen aan apparaten (een computer werkt alleen op elektriciteit en niet op gas) ook recht te doen aan mensen (in de arbeidsverhoudingen). Zijn we op het verschil tussen automaten en functionarissen niet kien, dan creëren we problemen. Hoewel plausibel vraagt dit onderscheid om nadere verlevendiging.

Recht doen

Bij het ‘recht doen’ speelt de notie ‘dispositief’ een sleutelrol. Agenten doen altijd recht aan apparaten, het systeem en de instrumenten daarin. Een instrument is immers te beschouwen als een regelbaar stabiel dispositief (een systeem). Gebruikt als waarnemingsinstrument leveren apparaten bepalingen op, die herhaalbaar zijn. Dit type ‘recht doen’ is algemeen geldig. Alleen stabiele dispositieven kunnen we waarnemen met instrumenten. Als het gebruik van wetenschappelijke instrumenten in overeenstemming is met het dispositief, kan men spreken van geldig gebruik van hulpmiddelen. Dit om de eigenheid van het onderwerp binnen het denken van de onderzoeker

1 Jenny Slatman in de inleiding van Merleau-Ponty (2003: 22)

2 Jean-François Lyotard (1983)

te kunnen laten bestaan. Als dat niet zo is, hebben we een ethisch probleem. Zo is het systeemdenken de communicatieve basis waarop ontologieën als dispositieven werken. *Technè* beschouw ik als dispositief voor techniek en systemen in de ruimte. Daarmee worden de stabiele situaties (in de rechtlijnige tijd) van agenten recht gedaan

Dat ligt heel anders bij entrepreneurs, omdat hun genotype anders werkt. Ze zijn gespist op de gevoeligheid van anderen en die van zichzelf. Het dispositief van entrepreneurs is persoonlijk en een minimale niet comfortabele conditie om überhaupt contact te hebben met de weerbarstige actualiteit van turbulentie. 'Recht doen' is voor entrepreneurs gebonden aan het momentum. De turbulentie moeten we dus als dispositief actualiseren om het in het denken recht te kunnen doen. 'Recht doen' is hier de aard van het onderwerp in z'n eigenheid en ego respecteren. Is dat niet het geval dan raakt het denken vervreemd van het dispositief, en dan dreigt er divergentie. Entrepreneurs hebben een temporeel dispositief nodig om contact te maken met de eigen gevoelige lagen (voelen en celactiviteit), er te zijn voor zichzelf en te bestaan voor anderen.¹

De verschillende instellingen van wetenschappers om recht te doen en de bijpassende dispositieven resulteren in onderscheidende informatiebronnen.

Entrepreneurs oriënteren zich anders, omdat zij nadrukkelijk ook hun eigen gevoelige massa laten spreken. In de probleemstelling heb ik er al op gewezen, dat een temporele benadering een overgang vergt van 'perspectief' naar 'oriëntatie'. Entrepreneurs voelen zichzelf en kijken al voelend rond. Ze zien om zich heen en beleven een komen en gaan van signalen. Ze zijn er alert op in de stroom die het leven biedt hun kansen te grijpen. Ze kunnen zich niet niet-variëren. Dat is geen luxe, het is primair een manier om zich waardig te weten en zich te oefenen in effectiviteit. Het is een kwestie van overleven.

De actualiteit van de-onderzoeker-in-ons-als-entrepreneur is een stroom van *concurrences*, die in ons vechten om de voorrang. Een *concurrance* beschrijf ik als het gelijktijdig in het lijf meebeleven van de werkelijkheid als stroom van veranderen. Die *praxis* wordt door entrepreneurs beleefd als actualiteit. Die werkelijkheid van entrepreneurs is niet buiten ons. De actualiteit is in ons lijf en binnen de contouren van ons lichaam. Stromen zoeken we op, komen aan, komen langs en gaan voorbij. Ze worden gelijktijdig als *concurrences* door ons gedacht (en niet bedacht) en gesynthetiseerd tot wetenschappelijke informatie: 'zich-geldig-weten'.² In voordurende interactie met stromen van fenomenen en ideeën van anderen bedenken we mogelijkheden en percipiëren deze tot *spreken en handelen*.³

Normale vakwetenschappers kan men als agenten voortdurend zien teruggrijpen op wat grote hervormers, filosofen en wetenschappers in voorgaande eeuwen en millennia hebben gezegd. Dat is de wetenschappelijke traditie die men tegenwoordig aanduidt met het begrippen *mean stream*, *moderne wetenschap* en *vakwetenschap*.⁴

Men is op zoek in de literatuur naar een positie waarin over kennis kan worden beschikt om het onderhanden probleem tot een oplossing te brengen. Heel praktisch eigenlijk. Men zoekt een plek waarin men kan spreken over ik/jij/hij, een netwerk dat Lyotard een *communicatieve linguïstische structuur* noemt en waarmee de onderzoeker

1 Vergelijk: Savater 2010: 113 en 115. "...het enige absolute belang: het belang om mens onder mensen te zijn, om actief en passief mee te doen aan het menselijk verkeer waarbuiten geen 'goed leven' kan bestaan. [...] ...de *deugd* van het recht, oftewel de bewaamheid en de inspanning die een ieder van ons moet tentoon spreiden – wanneer we goed willen leven – om te begrijpen wat onze gelijken van ons kunnen *verwachten*."

2 Ik loop met deze zin vooruit op sectie 2.3.1: 'Cyclische tijd'.

3 Ik loop met deze zin vooruit op sectie 2.3.2: 'Opkomende tijd'.

4 Serres 1995: 159

zich kan identificeren.¹ Het lijkt er op dat de geschiedenis positief wordt ingezet om het eigen redeneren te rechtvaardigen. Men handelt dan, zoals Lyotard zegt, onder de bescherming van de Idee van een geschiedenis van de mensheid.² Het is een positie op een soort podium los van de actualiteit. Die rustige plek beschouw ik als een positieve bepaling van zelfingenomenheid om via het subject-objectschema in een sociaal proces tot een configuratie te komen, die een oplossing belooft. Ik vraag mij af wat die 'veilige' plek in de geschiedenis te maken heeft met de huidige turbulente actualiteit? Wat is dan de belofte van de moderne wetenschap nog waard? Dat zou nog wel eens tegen kunnen vallen. Het moderne subject beschouw ik als gebrekkig. Zeker als we ons realiseren dat dit subject beperkt is tot de eigen vakdiscipline en geen belofte inhoudt over de grenzen van het eigen vak heen. Dan moeten we uit een ander vaatje tappen, van het podium stappen, de werkelijkheid in.

Consistentie in de theorievorming heb ik grafisch verzorgd via het auctuarium van diversiteit.³

De moderne vakwetenschap is dus niet het gremium om de praktische onderzoeksvraag te beantwoorden. Henri Bergson verschaftte me de sleutel om uit de impasse te komen. Hij maakt namelijk het onderscheid tussen *oppervlakkig* en *ernstig*.⁴ De normale wetenschap refereert aan empirisch verkregen gegevens van het waarneembare deel van een object. Zij scheppen zich oppervlakkige 'apparaten' als dispositief. Om mijn onderzoeksvraag te beantwoorden is een ernstig soort dispositief nodig dat ik nog niet in de normale wetenschap gevonden heb. Dat is niet zo vreemd als men bedenkt, dat de mainstream zich beperkt tot stabiele situaties.

Toch wil ik voor toepassing in turbulente omstandigheden de moderne wetenschappen niet direct betwijfelen. Ik sluit niet uit dat zij op een indirecte manier nog een bijdrage kunnen leveren bij het aanknopen aan turbulentie. Daarom probeer ik de reducerende werking van wetenschappelijk methoden zelf op papier te krijgen. Ik vergelijk hun ontologieën (motief van toepassing van methoden) met de oecumenische oriëntatie van entrepreneurs (het oecumenisch voetspoor van de tijd) om het tekort van oppervlakkige methoden in ernstige turbulente omstandigheden met de vinger navolgbaar wetenschappelijk te duiden.

In de normale wetenschap wordt de spectrale werkelijkheid als ding op het netvlies geprojecteerd, op een bepaalde manier beschouwd en als object aan het papier toevertrouwd. Die bepaalde manier waarop de werkelijkheid bestaat, de ontologie, zit als systeemwereld tussen de oren. Een *ontologie* nu beschrijft in systeemtaal *hoe* iets in de ruimte van de normale wetenschap als ding bestaat. Een ontologie beschouw ik zelf als een sociaal contract, een 'vrijbrief' aangevuld met 'foto's' van de werkelijkheid, om de natuur op een bepaalde manier te benaderen en deze op een bepaalde wijze waar te nemen. Men verwacht als groep via ontologieën een aanzet te geven tot het hanteerbaar maken van die werkelijkheid.⁵ In de normale wetenschap komen we niet alleen verschillende, maar ook tegenstrijdige en onverenigbare opvattingen tegen over 'hoe de werkelijkheid bestaat', zegt Henk van Dongen e.a. ⁶ "Extreem vereenvoudigd

1 Lyotard 1987: 36

2 Lyotard 1987: 34. Lyotard gebruikt hier het woord 'mensheid', als Gestalt in gebruik bij normale wetenschappers (naar het idee van Thomas S. Kuhn).

3 Zonder 'podium' in de literatuur kunnen mijn verwijzingen naar literatuur willekeurig overkomen.

4 Bergson (1993: 101)

5 De ambitie in de systeemwereld van het overdenken reikt veel verder, dan de nood van de entrepreneur waar in dit essay de prioriteit ligt. In de systeemwereld gaat het over de gezamenlijke aanpak. Maar voor de entrepreneur gaat het nog over het persoonlijk 'aanwijzen' en definiëren van turbulentie als eigen situatie. Er is nog geen gezamenlijk probleem gedefinieerd, laat staan een systeem. Immers 'Zonder probleem, geen systeem'. Systeem vindt men niet in de werkelijkheid buiten, het is een beschouwingswijze, een idee dat tussen de oren zit.

6 Van Dongen e.a. 1996: 22

kunnen we volgens hen onder meer de volgende denkvormen of systematisch geformuleerde opvattingen onderscheiden:

- 1 werkelijkheid als objectief gegeven;
- 2 werkelijkheid als subjectief gegeven;
- 3 werkelijkheid als intersubjectief gegeven;
- 4 werkelijkheid als proces van sociaal construeren.”

Deze opvattingen zouden kunnen corresponderen met momenta in de oecumenische oriëntatie van entrepreneurs voor zover deze momenta voor anderen waarneembaar zijn. Voor entrepreneurs is het dan zinvol te weten wat normale wetenschappers correct interpreteren en waarvoor de normalen ‘blind’ zijn. In goed overleg kunnen zij dan die ‘vergeten en verborgen situaties’ proberen alsnog voor het voetlicht te brengen.

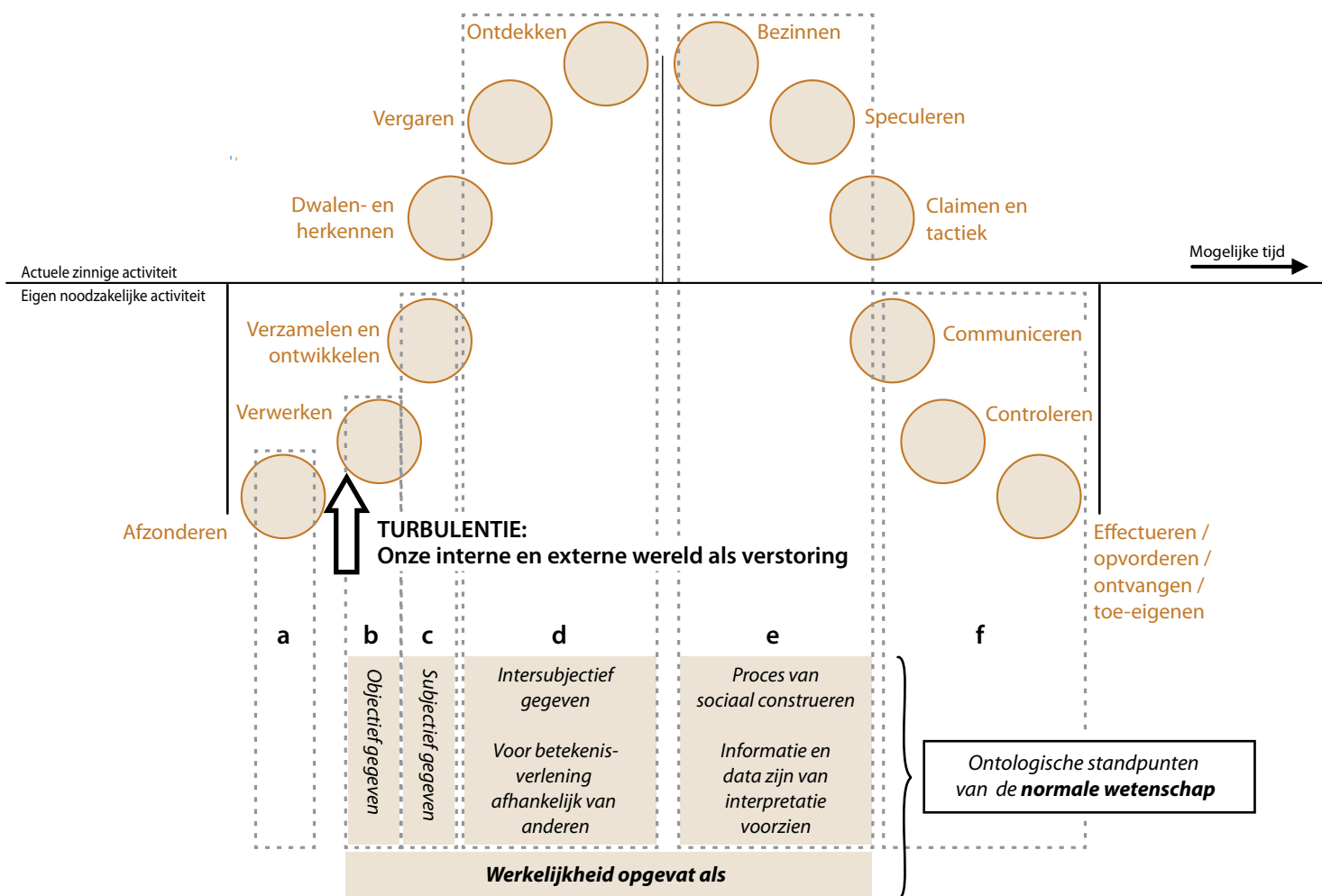
In de figuur op de volgende pagina zet ik de normale ontologische opvattingen, zoals Van Dongen e.a die schetsten, in de schijnwerpers van de oecumenische oriëntatie van entrepreneurs. Ik confronteer twee werelden die elkaar niet hoeven uit te sluiten. In hoeverre zijn ze complementair, zo niet dan toch verenigbaar?

Oppervlakkig gezien zijn er in de figuur tussen oriëntatie op momenta en zienswijzen overeenkomsten in de mogelijke tijd. Ook zijn er momenta waarin de normale wetenschap niet voorziet, namelijk ‘Afzonderen’, ‘Communiceren’, ‘Controleren’ en ‘Effectueren’ als stromen van activiteit. Per ontologische opvatting bespreek ik hierna wat de overeenkomsten zijn, wat de normale wetenschap niet bemerkt van het ervaren en beleven van entrepreneurs. We volgen de opeenvolging van momenta langs de dimensie van de mogelijke tijd van links naar rechts.

Wat kunnen we ons voorstellen bij (a) het momentum ‘Afzonderen’ en waarvoor geen ontologie is gegeven? Dat is de toestand waarin iets bestaat, als geïsoleerd ‘systeem’ in evenwicht. Historie, non-macht en temperament van de entrepreneur zijn in de cellen afgezonderde gegevens, die soms als positieve of negatieve herinneringen naar boven komen. Het zijn gegevens die geduldig wachten om aangesproken te worden. Ze zijn niet objectief aan het oppervlak waarneembaar. De gegevens tonen zich pas in het volgende momentum, als turbulente omstandigheden het evenwicht verstoren en de informatie laten uitstromen. Het afgezonderde is als een doos van Pandora, je kan er af en toe van staan kijken, je kan zelf verrast zijn, blozen, verbleken of verstijven als die opengaat.

Maar dat ondervinden we pas in (b) het momentum ‘Verwerken’. De normale wetenschap zou de werkelijkheid van het ‘Verwerken’ zien als een objectief gegeven. Als het ‘Verwerken’ een technisch systeem betreft, dan is deze inderdaad objectief waarneembaar. Dat geldt niet voor sociale constructies. Objectief waarneembaar is ‘een gebeuren dat zich daarbuiten afspeelt als een onafhankelijk gegeven, dat we ook van buiten kunnen bestuderen.’ Mensen zouden zich ook zo laten bestuderen als continue fysische verschijnselen in de fysica, onafhankelijk van de waarnemer. Dat doet me denken aan Charlie Chaplin aan de lopende band. Maar Chaplin laat juist zien, dat hij zelf discontinu bezig is, terwijl de band continu door loopt. Net als bij Chaplin, zolang een mens zich machineachtig gedraagt, is hij te beschouwen als een *objectief gegeven*.

Kunnen ontologische zienswijzen de oecumenische oriëntatie van entrepreneurs bespiegelen?



Maar als de arbeid (c) te veel moeite gaat kosten, dan ligt primordialiteit op de loer of wordt roofoverval gepleegd op het lijf. Dan raken we overgeleverd aan emoties. Voor de ruwe tafereel die daar bij horen, is een ontologie die rekent op een objectief gegeven niet geschikt. Mensen zijn op zich niet tot een systeem te reduceren. Dan laten normale wetenschappers het afweten. En wat ze niet kunnen volgen, negeren ze. Deze zienswijze noemen sommigen dan onwetenschappelijk. Overigens is het idee om 'primordialiteit' terug te voeren op het ver-uit-evenwicht zijn van het fysisch proces binnen de strekking van dit essay 'werkbaar' als onderliggende gedachte over 'instabiliteit'. Men 'vlucht' dan naar een wereld waarin iconische symbolen (die het gevoel geven thuis te zijn) een gedeelde wereld van een gedeelde imaginaire wereld 'opspannen'. De ontologie die de wereld [als ding] ziet, sluit daar goed op aan als complementair systeem. Ze zegt dat de werkelijkheid alleen kenbaar is als *subjectief verschijnsel*. In turbulente omstandigheden herpakt, verzamelt en ontwikkelt de entrepreneur zich. Waarop de betreffende ontologie het perspectief oplevert van 'De mens is dan een wezen dat waarnemingen en bewustzijn produceert. Als zodanig brengt hij zijn wetmatigheden en beperkingen met zich mee die van invloed zijn op het kennen van de organisatie'.¹

¹ Bij het vormen van de zinnen maak ik gebruik van Van Dongen e.a (1996). De aanvullingen tussen rechte haken zijn van mijn hand.

De ontologie die de ruimtelijke werkelijkheid beschrijft als gesloten systeem en als subjectief gegeven, sluit de lijfelijke inspanningen (inclusief die van het hoofd) en het dramatische karakter van het wonen in dit momentum van de entrepreneur niet in.

Dit zijn juist (d) de intentionele bijdragen van de persoon aan de actualiteit van het bedrijf zoals die in de drie volgende momenta en de werkelijkheid als *intersubjectief gegeven* tot uitdrukken komen. In de derde ontologie wordt de mens beschouwd als een symbolisch opererend wezen. Hij wordt gezien als een open systeem. Hij is namelijk in interactie met anderen. De entrepreneur 'dwaalt en herkent', 'vergaart' informatie en 'ontdekt' overeenkomsten met anderen. Van hen is hij mede afhankelijk voor de betekenisverlening van de interactie. In de oecumenische communicatie over en weer opereert hij singulier en behoudend, omdat hij zijn eigenheid niet voluit kan inzetten. Hij is bang dat zijn 'vuur' contraproductief kan uitwerken. Juist in de interactie is hij zich bewust van zijn eenzaamheid. Het systeem van de entrepreneur is dus niet echt open als een gezamenlijke stand van zaken wordt opgemaakt als 'vluchtheuvel'. Want 'organisatie' bestaat pas voor zover zij een gedeelde werkelijkheid is.

De gememoreerde 'vluchtheuvel' in het intersubjectieve perspectief van deze ontologie functioneert in het daarop volgende proces (e) vaak als afspraak, spelregel of stelsel van spelregels, waardoor de uitkomst is gereguleerd. Het gebeuren dat in de tijd gekenmerkt kan worden door 'bezinnen', 'speculeren' en 'claimen en tactiek' staat in dienst van en verzorgt een andere werkelijkheid. Die 'verbinding' maakt een systeem tot een proces. In dit *proces van sociaal construeren* zijn informatie en data al van interpretaties voorzien om bestaanbaar te zijn. 'Ze zijn altijd al ingebed in een taal die zelf al een sociale constructie is.' In de wetenschap is dat de taal van de wetenschappelijke methode. De ontologie van sociaal construeren is geschikt om elke vorm van discipline als vakmanschap te bespreken. Als in een voetbalwedstrijd, tonen spelers zich partieel. Posities zijn van belang. Het zijn processen van [theoretische] betekenisverlening en onderhandeling welke steeds door blijven gaan: *er is een discours of er is niets*.¹ Maar alle processen die niet geregeld zijn of worden geconstrueerd, zoals emoties, het verdragen, ervaren en beleven van de turbulente conditie van entrepreneurs vallen buiten de ontologische competentie van 'het sociaal construeren'.

Voor de activiteit die (f) terugkoppeling vanuit de turbulente praktijk beschrijft is geen ontologie beschikbaar. Het is de uitvoeringspraktijk waarin medewerkers hun werk conform het plan uitvoeren. Voor entrepreneurs is het de niet statische rauwe praktijk die zich kenmerkt door een stroom fenomenen, van gelegenheden en kansen die voorbij komen. Dit is juist de dispositie die de entrepreneur in zijn non-macht beleeft en kenmerkt. Er is veel fijn te regelen. Door permanent met de werkelijkheid te interacteren ('communiceren', 'controleren' en 'effecturen') bestudeert hij niet alleen die werkelijkheid, hij veroorzaakt die als actualiteit. Hij werkt dialogisch met de diverse stromen die komen en gaan. Entrepreneurs vinden zichzelf uit. Dit is het idee van *bewerkstelligen* in uitvoering, die entrepreneurs zichtbaar maakt als mens. Door actie maken ze de werkelijkheid actueel en proberen deze naar hun hand te zetten. Daarmee staan ze zelf ook in de actualiteit als echt en authentiek beleven. *'Knowing what I know now, I should act differently?'*² Er is nooit een saai moment.

1 Van Dongen e.a. 1996: 32

2 Weick 1979: 217

Dat houdt hen bij de tijd, op tijd, ‘open’, gevoelig en kwetsbaar. Dat geeft entrepreneurs werkelijk ‘houvast’.

Juist deze laatste fase (f) is het domein van entrepreneurs die daar hun actualiteit bewerkstelligen. Zij handelen niet conform het plan als handelingsperspectief. Entrepreneurs zijn ernstig bezig met anderen vanuit een oriëntatie op het eigen lijf.

De oecumenische oriëntatie van entrepreneurs zoals ik die eerder uitdrukte in een diagram beschouw ik als een eerste ontwikkeling naar een geldig contract met de gaande tijd. Dit diagram komt als dispositief de gebruiker daarin een beetje tegemoet en geeft richting aan tussen ruimte en tijd. Ruimte en tijd zijn *concurrences* die bij mensen strijden om de voorrang. Dat overkomt entrepreneurs. Ruimte en tijd zijn door het organisme van entrepreneurs als het ware tot elkaar veroordeeld. *Regata* staat voor de spannende verhouding tussen ruimte en tijd, die resulteert in de organische dynamiek van ons lijf (temporaliteit), die de actualiteit (forisch) draagt. In turbulente omstandigheden zouden *gewone* mensen wel eens veel meer op elkaar kunnen lijken dan we kunnen vermoeden. Binnen de soort zijn groeps-, zwerm-, kudde- en vluchtgedrag er de verschijnselen van.

De *gewone* wetenschap van entrepreneurs oriënteert zich op de resonantie in en de wil van het lijf, waarin de normale wetenschap al is ingebed. Entrepreneurs gebruiken *gewone* mensentaal, die de actualiteit *zelf* uitdrukt. Daarentegen stelt de mainstream het met de tensie van modellen, het geschreven woord en systeemtaal *over* de werkelijkheid. Zij gaan er standaard van uit dat de wereld die zij zien, ook jouw wereld is.

2.1.5 Drempelberichten

In het *regata* tussen theorie en praktijk functioneert het idee van ‘systeem’ als een soort vluchtheuvel, als verblijfplaats en als een wijze van spreken. Voor zolang de beraadslaging duurt, worden in het systeemdenken emoties beschouwd als zijnde opgelost. Maar we weten dat het onder turbulente omstandigheden anders is. In primordiale omstandigheden gaat er heel wat om in de werknemers. Medewerkers stoppen veel emoties weg en entrepreneurs genieten er juist van. Onderstaande tabel geeft een samenvattend overzicht.

Persoonlijke betrokkenheid van interne entrepreneurs bij turbulentie

‘Wonen’	‘Huis’	Onderdrukte emoties	Eigen leidmotief	Eigen zekerheid	Eigen plezier
Oecumenisch	Doortellen van de tijd	Verdriet, boosheid en angst	Zich-gezond-weten	Logica’s	Nabootsing
Fenomenaal	Toevallige anderen	Boosheid en angst	Zich-waardig-weten	Emoties	Sensibiliteit
Existenciaal	Lijf	Angst	Zich-geldig-weten	Actualiteit	Realisering

Het ‘tussen haakjes’ zetten van emoties door ontologieën is minder onschuldig dan het lijkt. Als ontologieën vrijbrieven worden voor wetenschap, sluiten we veel humane informatie uit. Daarom zouden we het reduceren zelf ook ernstiger kunnen betitelen als het ‘mond dood maken’ van emoties.

Het beoordelen van ‘primordialiteit’ als kinderachtigheid vind ik onmenselijk. Al voordat we ons primordiaal uiten, bestaat er instantie als het ervaren van sprakeeloosheid.¹ Het normaliserende van het begrip ‘verantwoordelijkheid’ werkt dan, omgezet in emotie, contraproductief uit.

‘Instantie’ is de drang om ‘antwoord’ te willen geven, op wat voor een manier dan ook. Als dat niet geciviliseerd kan, dan maar schlemielig. En wetenschap bedrijven is in de turbulente omstandigheid niet meer dan navolgbaar aan kunnen wijzen van de opeenvolging van handelingen en uitspraken.

Om entrepreneurs binnen bedrijven recht te kunnen doen moeten we erkennen dat het binnen de conventionele traditie ontbreekt aan een temporeel dispositief om ‘instantie’ manifest te kunnen ervaren en beleven en in te kunnen zetten als eigen. We kunnen ook te rade gaan bij de geschiedenis. Want wat tegenwoordig in de wetenschap plaatsvindt, was een eeuw geleden in de kunst het geval. Theo van Doesburg zei in het begin van de twintigste eeuw over kunst: “Beeldend en zelfstandig wordt zij [de kunst] eerst zodra zij in haar uitingsmiddelen het vermogen bezit een innerlijke realiteit (ontroering, gedachte, enzovoort) in een uiterlijke (zichtbare) realiteit om te zetten.”²

2.2 Aanzet tot een relatieve pragmatiek

Ons normale praktische antwoord op ‘complexiteit’ is ‘opleiden tot een beroep of vak’. Maar entrepreneur-zijn is geen beroep. Ik zie het als een manier van opletten, pogen, doen, laten en denken om volledig mens te kunnen zijn. Entrepreneurs kijken daarom niet primair naar beroepsethiek om te bepalen hoe ver men kan gaan, maar naar de mate waarin men zich zelf gezond-, waardig en geldig-weet, en wat men dan nog aankan. Dat vergt een oriëntatie op het lijf van vlees en bloed, een primair niet gerichte manier van leven.

In de tijd tussen twee stabiele situaties in gaan we ten onder aan turbulentie. Dat is de strategische aanname. Dat zijn situaties waarin alle vormen van geslotenheid en beslotenheid van entrepreneurs zijn weggeslagen. Als men primordialiteit aanvaardt als realiteit binnen bedrijven, dan moeten we ‘turbulentie’ niet alleen als een gewoon verschijnsel beschouwen, maar ook als (affectieve) situatie. Daaruit heb ik de radicale consequentie getrokken door te kiezen voor de ‘logica’s’ van entrepreneurs, voor zover al van ‘logica’s’ kan worden gesproken. Entrepreneurs zijn als vanzelf bereid om ‘diep’ te gaan om de ‘waanzin’ het hoofd te bieden. Die bepaling heb ik nog niet in een functiebeschrijving zien staan. Voor dit soort arbeid fietst men fluitend naar het werk, heb ik

¹ Ik neem in deze zin een voorschot op sectie 2.3.1: ‘Cyclische tijd’

² Van Doesburg (1983: 7)

in mijn consultancy praktijk gemerkt. Uit oogpunt van bedrijfsvoering verdient deze werkhouding nadere bestudering. Dat begint met het ontwikkelen van een relatieve pragmatiek, een oriëntatie met een idioom of een stijl van spreken misschien, die past bij mensen die de ‘waanzin’ aangaan. Ik probeer de entrepreneur *in-situ* daarvoor mondig te maken. Dat pak ik aan door als onderzoeker zelf ‘op eigen benen te gaan staan’ en net als entrepreneurs zelfstandig te denken in termen van *opeenvolging*, die ik op papier in diagrammen uitdruk als opeenvolging van (affectieve) momenta.¹

Affecties probeer ik expliciet bespreekbaar te maken door middel van grafische ‘techniek’. Ik experimenteer met regatadiagrammen. In de probleemstelling heb ik daarvan een voorproefje laten zien. Hierna werk ik het auctuarium verder uit tot een grafisch vormgegeven temporele oriëntatie op affecten. Ik voeg er woorden aan toe om een indruk te krijgen van de plausibiliteit en bruikbaarheid in wetenschap en praktijk.

2.2.1 Praktische logica

In de turbulente conditie is het niet zinvol voorspellingen te doen. Wel kan een entrepreneur zich afvragen wat er (met hem) gebeurt en wat hem voor het moment te doen staat. Als men niet bij de pakken neer wil zitten, kan men niet zonder oriëntatiemogelijkheden. Agenten kunnen beschikken over het systeem als maatschappelijk dispositief. Maar dat werkt niet meer als bij turbulentie de gegevens ‘uit het papier lopen’. Entrepreneurs hebben dan nog wel hun lijf (waaronder het hoofd) als persoonlijk dispositief. In dat ‘apparaat’ liggen alle gegevens immanent in de cellen opgeslagen. Ook de persoonlijke waarden en de normen. Ik stel me ze voor als vormen van energie, *nuclii* misschien, die ergens voor staan. Ze kunnen elkaar vergezellen en elkaar versterken, maar ze kunnen elkaar ook in de weg zitten. Zonder dat we daar enige notie van hebben gaan ze als het ware het debat aan met elkaar in een *parlement of selves*.² De dynamische aandrang ervan benoem ik met de term ‘dynamisme’. Het lijf wil geldig-zijn. Daarom beschouw ik het lijf als waardig, *het wil wat*. Dat affect tekent de *agility*, de behendigheid, ratsheid van entrepreneurs.³

Voor de drie termen: ‘waarde’, ‘norm’ en ‘dynamisme’ van entrepreneurs formuleer ik definities om het verschil in oriëntatie met die van agenten te benadrukken.⁴

*Een waarde is het script van een verdragen gebeurtenis, die goed gevallen is, waardoor het organisme er voor gevoelig is geworden.*⁵

‘Waarde’ associeer ik met iets dat stroomt en dat ‘telt’. Vakmensen plegen aan een situatie de centrale waarden van het vak toe te kennen, waardoor de situatie vastgezet wordt als probleem binnen het vak. ‘Warmte’ is de waarde van de thermodynamica. Binnen het systeemdenken is waarde ook het principe van voorwaartse koppeling. Door waardevolle doelen aan de situatie toe te kennen stapt men als het ware uit de complexiteit, zonder deze zelf mee te tellen. Met ‘waarden’ komt men dan de span-

1 Vergelijk: Bergson (1989: 17) bespreekt de tijd in termen van opeenvolging van psychologische toestanden.

2 In de woorden van H.G. Mead, pragmatist en één van de grondleggers van de sociale psychologie. Weick 1995: 18

3 ‘Ratsheid’ is vermoedelijk een Oudnederlands woord, dat in Zuid-Afrika nog gebruikt wordt.

4 Spelt 2007: 463 uit 459-474. Door het voortschrijdend inzicht heb ik de definities voor dit essay enigszins aangepast.

5 Vergelijk: Piet Gerbrandy in Aristoteles e.a. 2010: 56: Aristoteles schrijft: “Het is kenmerkend voor de mens in vergelijking met andere levende wezens dat hij als enige een gewaarwording heeft van goed en kwaad, recht en onrecht, enzovoort. Het gemeenschappelijk accepteren van deze waarden brengt huishouden en polis tot stand.”

ning van niet-kunnen te boven. ‘Waarde’ refereert daar aan wat nodig is en ‘nastrevenswaardig’.

Een minder in het oog springende waarde is ‘de lading van een truck, op weg naar een klant’. Op de bestemming van de vrachtwagen heeft de vracht altijd een hogere opbrengst dan op het laadadres. De overeengekomen prijs was, afhankelijk van koerswisselingen, immers de oorzaak van haar reis. Op deze manier gebruikt, zijn ‘waarde’ en ‘bewegen’ onlosmakelijk met elkaar verbonden.

Op papier kunnen waarden zijn: esthetische waarden (schoonheid), gebruikswaarden (nut), ruilwaarden (prijs), overlevingswaarden (functies) en veiligheidswaarden (standaards). Waarden op papier zijn geduldig en statisch. Maar als ze wat toevoegen en als ze wat vergoeden, dan wordt ‘waarde’ dynamisch ervaren.¹ In dit essay associeer ik met ‘waarde’ steeds de dynamische vorm, zoals ‘warmte’ en aandacht. ‘Waarde’ is goed ‘voor mij’, vooral als ik er van vervreemd was geraakt. Als men niet oppast, kan men er eenvoudig aan verslaafd raken. Een lijf prefereert ‘waarde’ en zal het niet vrijwillig prijs geven of verlaten. Entrepreneurs hebben gevoel voor deze dynamische vorm van ‘waarde’, die wordt *geleefd en beleefd*.

Soms heeft men voor waarden een hele reis over. Wat speelt er door uw hoofd bij de voorbereidingen van uw vakantie? Pierre Sansot noemt als waarden ‘stilte’, ‘eenzaamheid’, ‘afzondering’, ‘kalmte’ en ‘zielenrust’.²

Zolang het bestaan complex of turbulent wordt gevonden, niet als prettig wordt ervaren en niet volledig in behoeften voorziet, is ‘waarde’ in welke vorm dan ook voor herhaling vatbaar.

De term ‘norm’ leid ik af van de ervaring van ‘waarde’. Een norm is een waarde, waaraan een grens is toegevoegd. Het geeft de beslotenheid of geslotenheid van ‘waarde’ aan.

Een norm is een grenswaarde die niet vrijblijvend en/of zonder angst overschreden kan worden.

Een norm geeft aan dat een waarde niet altijd zonder gevolgen kan worden genoten. Maar blijven we binnen zekere marges, dan verandert er eigenlijk niets. Men kan dan hoogstens spreken van ‘fluctuatie’ van de waarde. Gaat men echter over limieten van de capaciteit heen, dan gebeurt er wèl wat. In onze taal sluipen dan de termen ‘geïsoleerd’, ‘gesloten’ en ‘open’ binnen.

We lopen ook met normen rond, die al achter de geheugendrempel verdwenen zijn. Is men ooit eens door een hond ernstig toegetakeld, dan staat men bij het zien van een andere hond stil nog voordat men het goed en wel zelf in de gaten heeft. De norm bleef als recursief element achter in de cellen. ‘Voorzorg’ is aan normen gerelateerd.

Worden er grenzen van waarden overschreden, dan kan dat een aanleiding zijn om tegenover de ene waarde een andere waarde te zetten. Er ontstaat dan een uitwisselingsproces dat enige tijd duurt voordat een nieuw evenwicht internaliseert. Als men er aan gewend is, dan kan de nieuwe norm als dispositief dienst doen.

¹ Maatschappelijke normen en waarden zijn eigenlijk principes. Deze zijn waard om te verdedigen voor de *gemeenschap*.

² Sansot 2000: 55 en 129

Binnen vakdisciplines zijn normen vaak de uitkomst van jarenlange ‘strijd’ tussen vakbroeders. Met het oog op de Europese integratie bijvoorbeeld wordt er wat af geknokt! In die arena worden ‘traditioneel verworven zekerheden van vakmanschap’ danig op de proef gesteld. ‘Angst’ wordt dan disciplinair beheerst onder de vlag van het begrip ‘risico’.

Ook de lijfelijk ervaren grenswaarden, zoals pijn, misselijkheid en een niet-plus gevoel beschouw ik als signalen van normen van binnen uit. Ze zijn bijzonder constitutief. Ze zijn minder makkelijk met elkaar uitwisselbaar dan waarden. Ze blijven dan ook veel langer als recursief element in het lijf actief.

Normen leiden tot vormen van geslotenheid en beslotenheid, ‘cellen’ wellicht, die gedreven door waarden een zekere dynamiek in zich dragen.

Een dynamisme is activiteit waarin waarden voortdurend met elkaar concurreren om normen niet te laten overschrijden.

Een dynamisme beweegt, verwerkt eten en drinken. Als men goed luistert, klopt het ook nog. Het gaat z'n eigen gang, heeft eigen waardigheid, of wij er toe besloten hebben of niet.¹ Soms wordt het nerveus en breekt het zweet ons uit, bij andere gelegenheden begint het te blozen en op weer andere momenten begint het zo maar te huilen. Soms op ons ongelegen momenten. Dat is onze tweede natuur die we vergeten waren.

In het kader van ‘instituties’ ontwikkelde Pierre Bourdieu een aan de term ‘dynamisme’ verwant begrip, te weten *habitus*.² Hij kent er de volgende eigenschappen aan toe.

- In *habitus* is gecodificeerde kennis opgeslagen; we zijn onze legitieme behoeften vergeten; *habitus* is spontaniteit zonder bewustzijn en zonder wil;
- ze neigt er toe haar permanentie te verzekeren en zich tegen crises te beschermen³;
- paradoxaal genoeg zoekt *habitus* informatie om informatie te vermijden;
- praktijken krijgen vorm in de opeenvolging in de tijd; *habitus* werkt als een inboedel die haar eigenaar in bezit neemt.

‘Dynamismen’ werken in de natuur, *habitus* functioneert binnen gemeenschappen. Organisaties beoordeel ik als *habitus* en als dynamisme. Bij turbulente veranderingen met nieuwe informatie volgen participanten eerst hun eigen waarden en normen, maar bij toenemende en ondraaglijke druk ontwikkelt zich uit de onderlinge concurrentie toch een spontane middelpunt zoekende dynamiek die afwijkt van het oorspronkelijke beleid. Dat toont zich op organisatieniveau als solidariteit tussen mensen. ‘Solidariteit’ beschouw ik als het dynamisme dat er voor zorgt dat organisaties zich kunnen blijven manifesteren als *bedrijven*.

¹ Vergelijk: een vliegwiel.

² Bourdieu 1990: 52-65

³ Zie ook sectie 1.2.2: ‘Gezamenlijke ‘bewapening’

2.2.2 Synthese

Als vertrekpunt van mijn redeneren op macroniveau koos ik de temporaliteit van *op-eenvolging* van momenta die entrepreneurs meemaken. Dit ter onderscheid van het systeemdenken, dat uit gaat van het principe van de *herhaling* van dingen. Agenten maken in relatief stabiele condities voor hun denkwerk gebruik van de bestaande routines, zoals de wetenschappelijke methode, van de discipline en bootsen die na. Dat noemen we *mimesis*.

Entrepreneurs functioneren echter in turbulente en instabiele omstandigheden en zijn genoodzaakt zich in de actualiteit te schikken en te *blijven* leren. Disposities worden als denkwijzen permanent aangepast. Mijn aandacht focust zich derhalve op ‘het *leren denken* van entrepreneurs’ door het bewerkstelligen van actualiteit in het hier en nu. Om voor het ‘leren denken’ een oriëntatie met een idioom te formuleren, neem ik de noties ‘bewerkstelligen’ en ‘leren’ als kapstok. Ik beschrijf eerst ‘het leren’ en daarna ‘het bewerkstelligen’. Voor beide activiteiten ben ik te rade gegaan bij bestaande literatuur met benaderingen, die gelden voor *processen*. De zienswijzen heb ik affectief gemodificeerd naar *activiteit* (van het lijf).

Het leren

Voor de “Werkelijkheid is een sociaal systeem.” formuleert Arnold Cornelis vier vormen van leren op rij: ‘leren waarnemen’, ‘leren handelen’, ‘leren spreken’ en ‘leren denken langs de dimensie van de tijd’.¹ Eerder heb ik daar al naar verwezen. ‘Denken langs de dimensie van de tijd’ noemt hij de moeilijkste vorm van leren. ‘Langs de dimensie van de tijd’ veronderstelt rechtlijnige tijd. In de plaats daarvan prefereer ik voor entrepreneurs ik het gezegde ‘in de gaande tijd’. De trits van Cornelis geldt voor stabiele toestanden. Ik veronderstel dat ‘leren waarnemen’ en ‘leren handelen’ niet mogelijk zijn in turbulente omstandigheden. In plaats daarvan heb ik twee leervormen nodig, die de turbulentie niet oplossen, maar wel ‘hanteerbaar’ maken, zodat men kan vertellen wat er gebeurt.

Voor entrepreneurs in turbulente omstandigheden stel ik nu de volgende trits leer-momenta voor: ‘leren aanwijzen’, ‘leren interpreteren (als leren-leren handelen)’, ‘leren spreken’ en ‘leren denken in de gaande tijd’. Ieder leermomentum in de opeenvolging veronderstelt de voorgaande momenta als tegenwoordig. In het hier en nu van de entrepreneur klinkt de persoonlijke historie door en ze speelt zelfs mee als ‘grondtoon’.

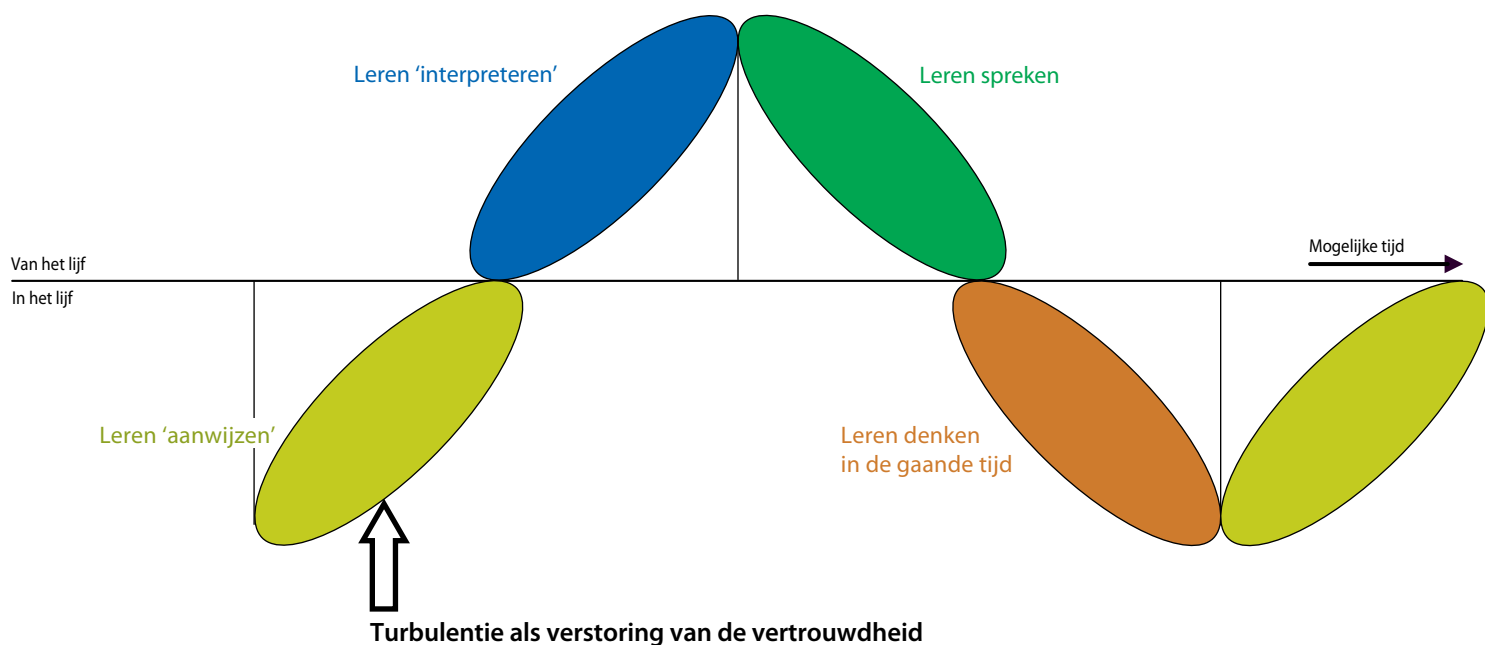
In de figuur op de volgende pagina heb ik één en ander in een regatadiagram langs een as van mogelijke tijd vervat. De figuur toont een *niet-vrijblijvende* dialoog tussen activiteit *in* het lijf en activiteit *van* het lijf. Met het lijf bedoel ik alle vlees en bloed binnen de contouren van het lichaam. Daaronder valt dus ook het hoofd. Het begrip ‘lichaam’ zoals het aan anderen in de ruimte verschijnt, is niet primair van belang in mijn betoog. Het lichaam is het beeld van ons als ‘ieder voor zich’.

Met een verticale pijl omhoog is in de figuur aangegeven dat de turbulentie als verstoring van de vertrouwdheid is begonnen en aanhoudt. Onder het diagram is in een tabel aangegeven hoe in de vier momenta de verstoring wordt beleefd in termen van ‘ruimte’ en ‘temporaliteit’ als waarden of non-principes.

¹ Cornelis 1988: 27-30

Hoe entrepreneurs leren in situaties

Geïnspireerd door de ideeën van Arnold Cornelis in 'Logica van het gevoel' (1988:27-30)



Beleven	<i>I Onderbew. blijven</i>	<i>II Stabiliseren</i>	<i>III Strategie vormen</i>	<i>IV Uitvinden in praxis</i>
<i>Ruimte</i>	Kwetsbaarheid	Openheid	Interdisciplinair	Hier
<i>Temporaliteit</i>	Verleden	Heden	Toekomst	Nu

- Bij het 'leren aanwijzen' in turbulente omstandigheden verdragen entrepreneurs wat er gebeurt en beleven hun kwetsbaarheid. Waar de tong van het spreken het nog af laat weten, treedt de vinger op als 'iemand' om in de gaten te houden.
- Bij het 'leren interpreteren' is de entrepreneur niet verkrampt, maar staat hij open in het heden. Dit heden is eigenlijk een onderbreking van het verleden, waarin verschillen aan het licht komen. 'Het lerend interpreteren in het heden' noem ik ook wel 'tegenwoordig-zijn'.
- Het 'leren spreken' als entrepreneur doet hij te midden van vakmensen, die oog hebben voor de toekomst. Entrepreneurs zien verschillen tussen partijen en leren die benoemen.
- Het 'leren denken in de gaande tijd' doen entrepreneurs door de werkelijkheid hier en nu te bewerken tot de actualiteit, die zij denken en beleven. Ik zie deze aanhoudende interne dialoog als de 'sleutel' tot de eigen intuïtie.

Het bewerkstelligen

Het besef van alertheid om bewust om te kunnen gaan met het lijf exploreer ik verder in dit essay. Bij het bewerken van de werkelijkheid hebben entrepreneurs namelijk niet één manier ter hand om actualiteit aan situaties te ontfutselen. Entrepreneurs

hebben er meerdere tot hun beschikking. Tien jaar geleden heb ik al geprobeerd daar de vinger achter te krijgen. Ik definieerde vier wijzen van ‘inhaken’, maar ik noemde het toen nog ‘waarnemen’.¹ Maar ik realiseer me nu, dat ‘waarnemen’ de wijze van inhaken op de werkelijkheid is, die typisch is voor de normale wetenschappen. Ik maakte toen nog onderscheid tussen houdingen: een *waardeoriëntatie* en een *normoriëntatie* naast een *ontvangende* en een *toevoegende* instelling. Die verschillende houdingen vergen behendigheid om te kunnen variëren en te veranderen. Temporeel gezien is ‘waarnemen’ in turbulente omstandigheden niet mogelijk, omdat ‘waarnemen’ in de tijd herhaalbaarheid van het momentum impliceert.

Hoe kunnen entrepreneurs nu toch op turbulentie inhaken?

Entrepreneurs gebruiken hun *agility*, hun behendigheid, om onophoudelijk te veranderen en te variëren. Zij beleven de *concurrences* van de situaties reflexief als stroom in het lijf. Zij veranderen en variëren de wijze waarop het lijf (waaronder het hoofd) is ingesteld, zij *modaliseren* het. Modaliseren is het vermogen om de vooringenomenheid van het lijf af te stemmen en te richten op *concurrences*, de wijze van kennen en denken te wijzigen en te variëren. Agenten bijvoorbeeld willen alles kennen alsof het gehelen in de ruimte zijn. Entrepreneurs willen alles kennen alsof alles zich voltrekt als gebeuren in de tijd. Niets herhaalt zich, tenzij.....Het modaliseren is het ultieme begin van een verwetenschappelijking van het entrepreneur-zijn. Als men er in het hier en nu niet mee door gaat om alert te zijn, is men al geen entrepreneur meer.

Ik vind het nodig om er voor te zorgen, dat entrepreneurs niet in de begrippen van agenten in systeemtaal worden aangesproken. Daarmee ontken je ze. Uit het taalgebruik moet doorklinken, dat entrepreneurs in hun eigenheid worden erkent, eenvoudig weg als *persoon* dus. Ik heb het gevoel dat hen dan pas een leven is gegund naar aard en waardigheid. En ik heb er geen probleem mee, dat dit letterlijk wordt opgevat. Dit is geen kwestie van ethiek meer, maar een zaak van leven en dood. Daarmee maak ik mijzelf (en hopelijk ook voor u) voor eens en altijd duidelijk dat entrepreneurs niet door normale (in strikte zin) wetenschap kunnen worden besproken, omdat de mainstream de uiteenlopende valenties van het onderwerp veronachtzamen.² Het gaat om een verwetenschappelijking van de dialoog tussen ‘het denken’ enerzijds en ‘het laten en pogen’ anderzijds. Volgens mij doen dieren dat ook. Ze tasten en denken. Het gaat mij er om de *agility* van tastende modalisaties, de wijzen van kennen en vooringenomenheid van het lijf, op papier te krijgen. Ik probeer de verschillende toepassingen en de timing ervan wetenschappelijk te ontwikkelen tot een tweede natuur. Entrepreneurs kunnen turbulentie dan denken als dispositief, als iets waar verrassend veel plezier in schuil gaat.

Tot mijn verrassing vond ik via internet een publicatie van Eric Laeven waarin ik aanknopingspunten vond om *agility* en modalisaties te bespreken.³ Binnen het dramavak wordt bewust omgegaan met het lijf en modalisaties. Voor deze voorbewuste activiteit is vakraal ontwikkeld. Laeven verwijst naar Greimas en Fontanille. Voor mijzelf samengevat schrijven de twee auteurs over vier modalisaties binnen de thymische (gevoelige) massa van het lijf.⁴ De bedoelde instellingen van activiteit en vooringenomenheid zijn: *mobiliseren*, *actualiseren*, *virtualiseren* en *stabiliseren*. Het zijn reacties op verschillende soorten spanning in het lijf. De auteurs drukken deze spanningen uit in termen van /willen/,

1 Spelt 2001: 467 en 468 uit 459-474

2 Dit werpt tevens een nieuw licht op de mainstream-wetenschappen: doordat zij hun lijf niet betrekken en dus ook niet modaliseren, gaan zij niet met gevoeligheid om.

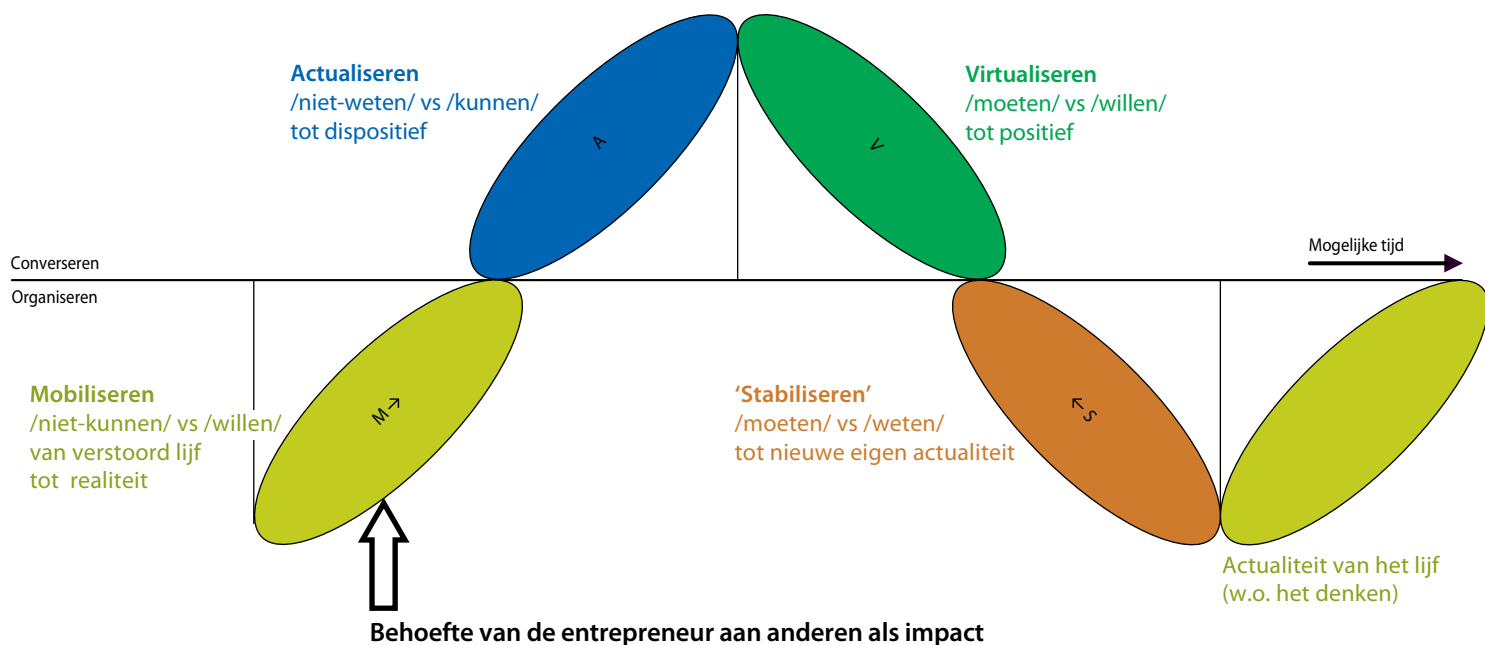
De eenzijdige keuze voor ruimtelijke systeemdenken sluit modalisatie uit.

3 Laeven 2006

4 Greimas & Fontenille 1991: 44 en 45.

Bewerkstelligen van actualiteit in het hier en nu

Na het 'lezen' van de spanning in het lijf (/x/ vs /y/) naar het idee van Greimas en Fontanille 1991: 44 en 45



Beleven	I Onderbew. blijven	II Stabiliseren	III Strategie vormen	IV Uitvinden in praxis	Mogelijke modalisaties
Ruimte	Kwetsbaarheid	Openheid	Interdisciplinair	Hier	M→ = Mobiliseren A = Actualiseren V = Virtualiseren ←S = 'Stabiliseren'
Temporaliteit	Verleden	Heden	Toekomst	Nu	

/kunnen/, /weten/ en /moeten/, eventueel voorafgegaan door /niet/. De 'r'-tekens duiden op het particuliere intieme karakter van de activiteit.

Greimas en Fontanille komen tot de volgende vier soorten spanningen: /kunnen/ versus /willen/, /weten/ versus /kunnen/, /moeten/ versus /willen/ en /moeten/ versus /weten/.¹ Hoewel zij zelf niet uitdrukkelijk spreken over een oriëntatie op het lijf, is hun werkwijze voor mij interessant. Evenals hiervoor bij de interpretatie van 'Cornelis' is het ook hier opletten geblazen.

De twee auteurs gaan uit van de metafysica van de theatertekst binnen een decor. Evenals bij de leervormen van Arnold Cornelis gaan Greimas en Fontanille bij het beschrijven van spanningen uit van agenten die een voorschrift volgen. In de traditie van het systeemdenken drukken Greimas en Fontanille zich uit in symmetrische modellen, die als op een toneel evenwicht suggereren.

Om het idee van de spanningen, /x/ versus /y/, bruikbaar te maken voor instabiele situaties heb ik de eerste twee categorieën vervangen door hun niet-stabiele evenknie: /kunnen/ versus /willen/ werd /niet-kunnen/ versus /willen/ en /weten/ versus /kunnen/ heb ik veranderd in /niet-weten/ versus /kunnen/.

De turbulentie, de spanningen, de reacties daaruit voortkomend als modalisaties en de wijze waarop dat volgens mij wordt beleefd zijn in de figuur hierboven samengevat. De gradaties correleren wonderwel met de leerfasen die ik eerder besprak.

¹ Laeven 2006: 14

- Door het besef van kwetsbaarheid en afhankelijkheid van direct betrokken anderen, zijn entrepreneurs genoodzaakt deze anderen in hun situaties te betrekken als vitale impact (de pijl omhoog). In het onderbewuste wordt de spanning tussen /niet-kunnen/ en /willen/ door de entrepreneur gemobiliseerd tot een verstoord lijf als realiteit (dat we daarmee ook leren aanwijzen).
- De situatie van de entrepreneur wordt gestabiliseerd door de spanning tussen /niet-weten/ en /kunnen/ te actualiseren tot een nieuw dispositief (waardoor de entrepreneur de verstoring ook heeft leren interpreteren).¹
- Het ongemak in de nieuwe situatie moet worden opgelost en de entrepreneur bezint zich op een oogmerk voor het momentum. Door de werkzaamheid van de bedachte strategieën voor zich (interdisciplinair) te virtualiseren, speculeert hij op de positiviteit van zijn strategieën die hem bewegen van /moeten/ naar /willen/. Hij kiest de beste en ontwerpt een tactiek (waardoor hij termen beschikbaar krijgt om de instabiliteit te leren spreken in termen van oplossingen in de toekomst);
- Maar wat wordt nu de nieuwe eigen actualiteit van de entrepreneur? Hoe stabiliseert hij de spanning tussen /moeten/ van het doel en /weten/ van de actualiteit? Dat doet hij zelf door in het hier en nu diachronisch te experimenteren met configuraties en denkwijzen en deze te veranderen en te variëren (waardoor hij leert denken in de gaande tijd, met het gevoel mee).

Om in de diagrammen de termen ‘mobiliseren’, ‘actualiseren’, ‘virtualiseren’ en ‘stabiliseren’ met hun spanningen en gevolgen niet steeds te moeten herhalen, vervang ik deze daar voor het gemak door tekens:

M→ = Mobiliseren
 A = Actualiseren
 V = Virtualiseren en
 ←S = Stabiliseren

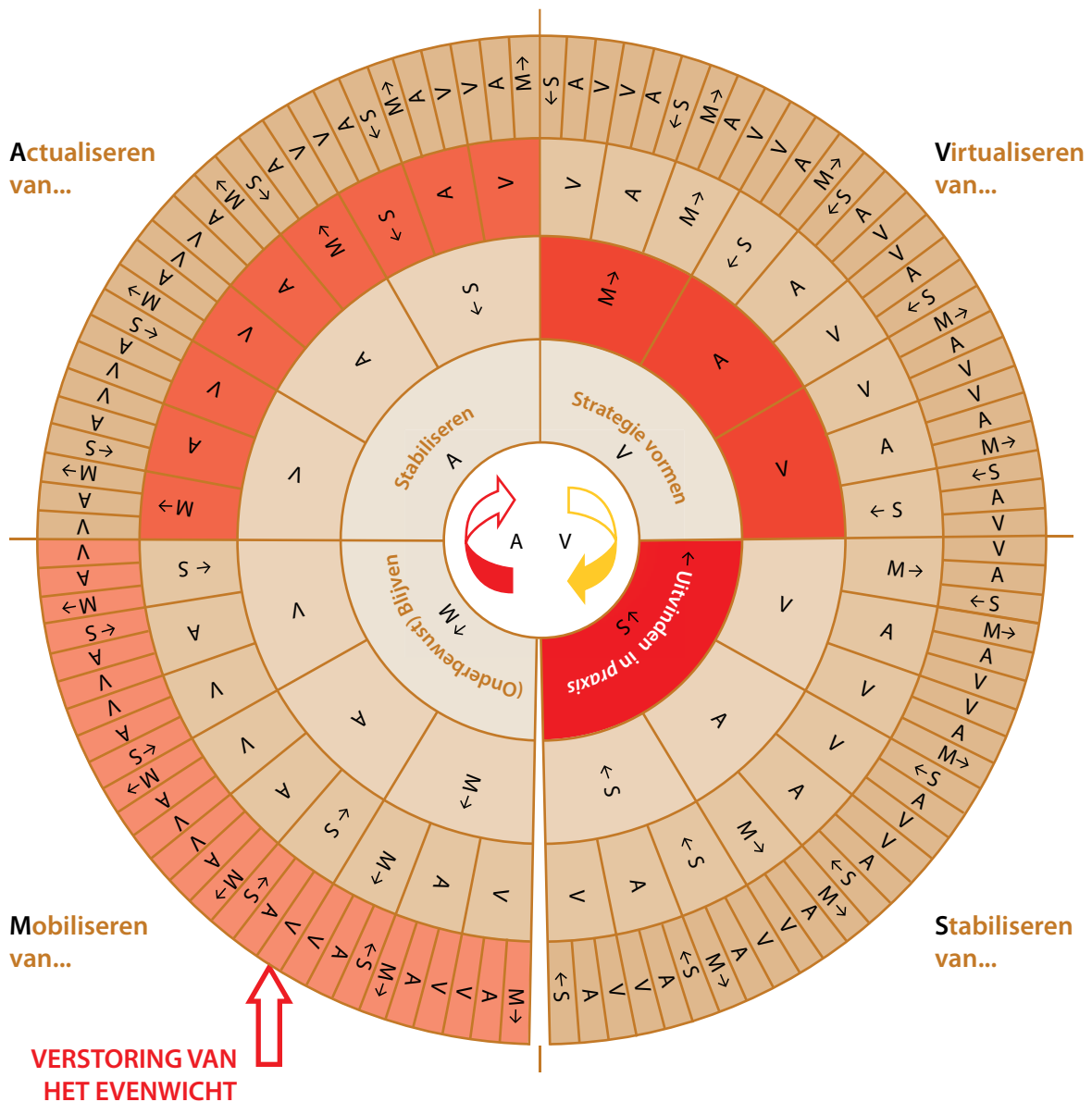
Tot nu toe heb ik geprobeerd het eenvoudig te houden, maar de modalisatie tekens zijn op de hele *domus* en het auctuarium van diversiteit van momenta van toepassing. Behalve een oppervlakte patroon van affecten zoals we zojuist bespraken, heeft de *domus* ook een diepte-‘structuur’.²

De ‘diepte’ heb ik nodig om ook entrepreneurs in hun eigenheid te kunnen articuleren. De diepte-‘structuur’ van het ontworpen auctuarium van diversiteit bestaat, zoals in de Probleemstelling al is aangeven, uit in totaal vier lagen met momenta. (1) De vier kwartieren aan de oppervlakte met managementtermen, (2) de episodische van het zich uiten en het zich informeren, (3) de momenta van verdragen, ervaren, beleven en waarde-accenten (4) de laag met cellulaire activiteit.

De *domus* heb ik nu voorzien van de modalisatie tekens die ik zojuist besprak. Behalve als actievoorstel zeggen de tekens, zoals we net zagen, iets over de spanningen in de situaties van en het effect voor entrepreneurs. Uit oogpunt van management heb ik het ontdekken van dispositieven in de uitwisseling (A’s) centraal gezet in ieder

¹ Aan ‘medewerkers’ verschaft dit dispositief zoveel inzicht en comfort, dat het beoordeeld wordt als verklaring van oorzaak en gevolg. Zij schetsen het schema dan alsof het een gesloten systeem in ‘evenwicht’ is.
² Zie sectie 1.4.5: ‘Van ‘perspectief’ naar ‘orientatie’ voor ‘domus’ en paragraaf 1.5: ‘Praktische onderzoeksvraag met doelen’ voor ‘auctuarium’.

Domus met modalisaties, opeenvolging, schaal en ritme



momentum. Volg de tekens met de pijl van de tijd eens mee. De aandacht voor dispositieven heb ik bewust zo bepaald om de invloed van toeval, noodzaak, contingentie en verschuivingen in de tijd goed in het denken van de gaande tijd te incorporeren. Dispositieven zijn constellaties, denkwijzen en motieven die als weerhaakjes in het geheugen blijven hangen. Een 'A' in de opeenvolging kan ook betekenen dat de uitwisseling niet succesvol is, tot stilstand komt en de hele ontwikkeling stopt. Omdat dispositieven uitwisseling inhouden, worden ze ook als overgangs- of drempel-momenta gezien.

Behalve tot het stilleggen van activiteit kan het actualiseren ook leiden tot positiviteit van waarden (V) of 'cadeautjes', verrassingen en spontane invallen (←S).

Als opbeurende krachten houden ze bij entrepreneurs de moed er in. Maar als dit niet lukt staan teleurstellingen, frustraties, depressies, zwaarmoedigheid en onderen klaar om bezit van entrepreneurs te nemen. 'M→s' zijn eigen bepalingen van mobilisaties van entrepreneurs. Het zijn experimenterende daden, handelingen, inzichten, overtuigingen en meningen, waarmee entrepreneurs situaties confronteren als initiatieven voor verdere zelfbepaling.

De figuur komt wellicht complex, weerbarstig en intimiderend over. Ik heb deze ook niet samengesteld om het me makkelijk te maken. De figuur confronteert de lezer met onmacht en mij met non-macht, de grondstelling van entrepreneurs.¹

Maar om de mastodont nu maar meteen een beetje te laten leven, vraag ik uw aandacht voor de opeenvolging van modalisaties zelf. Ik neem even de opeenvolging binnen twee kwartieren apart. Het 'Actualiseren van...' (links boven) en het 'Stabiliseren van ...' (rechts onder) bevatten de opeenvolging V-A-←S.

Dat wil zoveel zeggen, dat het virtualiseren (positief gevolg), wordt gevolgd door het actualiseren (dispositieve uitwisseling) en dat deze spontaan uit draait op 'iets nieuws', dat moet worden gestabiliseerd. Deze opeenvolging van modalisaties is kenmerkend voor het instellen op biologische activiteit. Dat gebeurt bijvoorbeeld als uw optreden wordt beloond met applaus. U voelt zich dan – neem ik aan - voor het moment op uw gemak, stabiel. Maar als u nu eens geen applaus krijgt? De opeenvolging V-A-←S leent zich in het algemeen goed om risico-rijke gebeurtenissen te overdenken.

Dat ligt anders in het volgende geval. Het ander type opeenvolging is M→-A-V. Deze opeenvolging ziet u terug bij 'Mobiliseren van ...' (links onder) en 'Virtualiseren van...' (rechts boven). Beide beginnen met het mobiliseren van een eigen bepaling. U stelt bijvoorbeeld vast, dat u verlichting op uw tafel nodig hebt. Met die vaststelling als randvoorwaarde gaat u 'in gesprek' met de markt en u vindt een paar alternatieven. 'Tafel naar het raam verplaatsen' of 'een lamp aan het plafond hangen' of een 'bureau-lamp aanschaffen'. Uit de mogelijkheden kiest u een aantrekkelijk oplossing. De opeenvolging M→-A-V leent zich in het algemeen goed voor het benaderen van niet-levende, weinig risicovolle objecten, zoals een verlichting.

Behalve dat ik nu met de hulp van de domus, het auctuarium en de notie van modalisaties een temporele 'technische' basis gelegd heb om te komen tot het articuleren van entrepreneurs, zijn een paar bevindingen vast komen te staan.

Agenten konden altijd rekenen op een *besturend* orgaan, het systeemparadigma, dat bepaalde wat kon worden gedacht. Het systeemdenken functioneerde als dispositief zowel voor technische constructies als voor levende cellen, dieren en mensen. Agenten hadden maar één dispositief, namelijk het systeem. Hun denken was mimesis. Agenten kunnen hun voelen en denken niet veranderen en variëren, zij *kunnen niet* veranderen en variëren. Entrepreneurs doen niet anders.

Om ingrepen het hoofd te bieden, hebben entrepreneurs iets nodig dat het systeemparadigma de loef af steekt. Zoiets als intuïtie. Om werkelijk mens te kunnen zijn, moeten we ons als entrepreneurs oriënteren op onze eigen lijven als *denkende* organen. Het *denken* gaat aan het *sturen* vooraf.

¹ Zie sectie 1.2.5: 'Grondstelling'

2.2.3 Instanties

Wetenschap is pas wetenschap als het hanteerbaar is. De uitdaging is nu om de complexiteit van de natuur zo weinig mogelijk geweld aan te doen en haar zo veel mogelijk in haar eigenheid te respecteren. Omdat we de turbulente natuur willen denken in de gaande tijd heeft de natuur voor ons een dialogische karakter. In de probleemstelling heb ik, om dit karakter te vatten, hiervoor al een oecumenische oriëntatie van entrepreneurs ontwikkeld voor bedrijven.¹ Maar is het mogelijk de uitwerking en de doorwerking van deze grafische aanpak van temporaliteit binnen bedrijven als menselijke manier van doen ook binnen het wetenschappelijk geweten te verantwoorden?

Dan dringt zich de vraag op wie of wat verantwoordelijk wordt gevonden voor het antwoord.

Is het niet zo dat ieder voor zich daar een antwoord op kan geven? Het is de respons van onze biologische activiteit zelf, dat 'antwoord' geeft in de vorm van modalisaties, invallen en spontaniteit. Dat vraagt om een andere bepaling van de term 'verantwoorden' of 'antwoord geven'.

Ik noem het *instantie*, een oriëntatie op de innerlijke affecten van wat er in ons om gaat. Instanties verdragen, ervaren en beleven emoties. Instantie zelf is de spontane respons van het lijf op turbulentie.

Instantie is een affectief, dat onze singuliere 'verhoudingen' met turbulentie - in termen van zich niet-gezond, niet-waardig en niet-geldig weten - als protest aangeeft.

'De singuliere verhouding met turbulentie' noem ik kortweg stance.

De term 'stance' kan afhankelijk van het type van 'wonen' zowel 'stand' (oecumenisch), 'positie' (fenomonaal), 'houding' (existentiaal) en 'dispositie' (existentieel) betekenen.

'Stand', 'positie' en 'houding' kan men aanwijzen, bij 'dispositie' is dat niet zo.

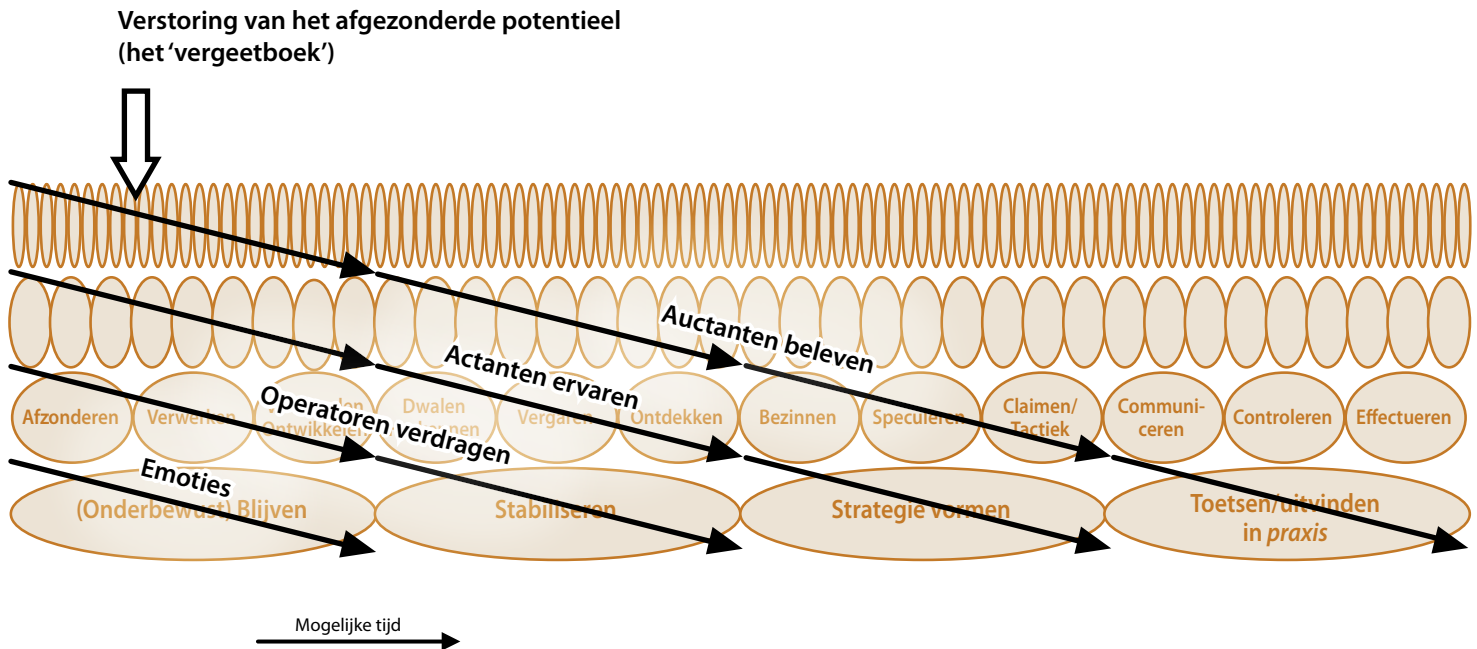
Disposities worden persoonlijk beleefd en zouden eigenlijk tussen schuine strepen (/.../) genoteerd moeten worden.

'Instantie' is persoonlijk. Zij heeft directe invloed op de verhouding met anderen binnen het bedrijf. Zij bepaalt welke inhoud mensen aan hun arbeidscontract geven. Stereotiepe agenten volgen bloedserieus hun 'programmering', onverschillig de juistheid ervan. Entrepreneurs beargumenteren hun bijdrage behalve vanuit afspraken en overleg ook met eigen 'vuur', behoeften en motieven. De laatste twee 'gronden' zijn in het 'auctuarium van diversiteit' terug te vinden in de bovenste twee lagen: de cellulaire en de gevoelsmatige laag.² Een oriëntatie waarin ook deze twee lagen van zich kunnen doen spreken, maakt de betrekking van de entrepreneur pas dialogisch. Volledige dialogische interactie is een voorwaarde om tot zijn recht te kunnen komen als entrepreneur. Zonder zijn eigen instantie te kunnen laten spreken, voelt een genotype van de entrepreneur zich gevangen in en bekneld tussen de bedrijfsconventies, zoals klok, taal en structuur.

¹ Sectie 1.4.5: 'Van 'perspectief' naar 'oriëntatie'

² Zie 1.5: 'Praktische onderzoeksvraag'

Constructie van een oriëntatie op instanties, die situaties 'verdragen', 'ervaren' en 'beleven' als emoties



Om instanties te onderscheiden, te vatten en bespreekbaar te maken, deconstrueer ik het auctuarium tot 'regels' (geen reglementen). Het is mij mogelijk gebleken de eerder veronderstelde (ingewikkelde) beweeglijkheid van entrepreneurs zo terug te brengen tot overzichtelijke opeenvolgingen van momenta.

Alle affecten in de momenta van het auctuarium vallen onder verschillende instanties. Samen zorgen zij er voor dat de entrepreneur zich staande houdt.

De verdeling in instanties maakt theorievorming mogelijk over hoe situaties en interne turbulentie in het lijf een uitweg zoeken naar actie.

Binnen het auctuarium onderken ik vier 'instanties'. Daartoe moet ik een paar nieuwe termen in dit essay introduceren. (1) '*emoties*' als situaties van een aanzwellend verleden, (2) *operatoren* die emoties verdragen, (3) *actanten* die emoties ervaren en (4) *auctanten* die emoties beleven.¹ Ik veronderstel dat het organisme van de entrepreneur in deze volgorde turbulentie kanaliseert, afleidt en omzet in opletten, denken, laten en pogen.

Wat we uit bovenstaand constructieschema van instanties kunnen afleiden is, dat de instanties van links naar rechts, met de mogelijke tijd mee, meer momenta omvatten. Dat wil zeggen dat entrepreneurs bij aanhoudende en toenemende belasting kiezen voor een complexere instantie als 'levende inhoud' om bij de turbulentie aan te knopen. Met de pijlen mee suggereer ik 'tijd' en temporaliteit door temporisering van het ritme.

¹ Hoewel deze vier termen ook in de literatuur voorkomen, geef ik er mijn eigen (temporele) draai aan.

Met de mogelijke tijd mee werk ik straks de mogelijke instanties en hun werkzaamheid uit in de vorm van zich temporiserende regatadiagrammen als bijzondere vorm. Kijkt u maar eens op de eerst volgende bladzijden.

Omdat ik de figuren ook van woorden voorzie, zeg ik eerst iets over hoe ik aan die termen gekomen ben. Ik kon immers niet beschikken over een communicatieve linguïstische structuur om de praxis van entrepreneurs recht te doen.¹ Mijn positie tussen de disciplines is daar waarschijnlijk debet aan.

Figuren zijn talig. Dat wil zeggen, dat welke figuur dan ook, meteen de fantasie en de herinnering aan het werk zetten. Wat mij aangaat, kwamen de binnen vallende woorden behalve uit eigen ervaringen en belevenissen - zonder er bewust naar op zoek te zijn - ook veel uit de literatuur. Op onverwachte momenten lichte ik spontaan woorden uit de tekst om die bij een enkel momentum van een regatadiagram te plaatsen.

Achteraf gezien was het vooral ook een kwestie van veel lezen. Door mijn streven toch aanknopingspunten te vinden, werd het lezen waarlijk een 'gebed zonder end', een bezigheid die met recht 'monnikenwerk' kan worden genoemd.

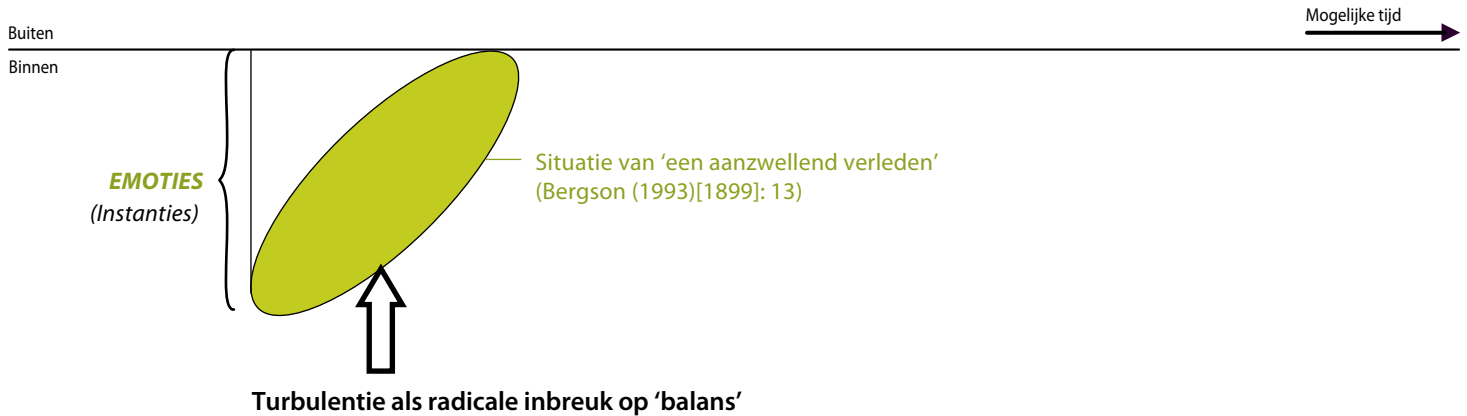
Toch kan niet worden gezegd, dat de opzet van mijn onderzoek gebaseerd is op een bestaande traditie of wijsgerigheid. Ik noem bijvoorbeeld Henri Bergson niet als iemand waarop ik mij baseer. Ik heb raakvlakken met hem, maar geen verwantschap. Zijn universum is niet het mijne. Hij past in de moderne traditie die *visies* beschrijven op verdragen, ervaren en beleven. Ik beschrijf als wetenschappelijk mens het *verdragen, ervaren en beleven zelf*. Hoewel ik in de meeste literatuur sporadisch raakvlakken terugvond, leverde het me wel losse woorden en 'tritsen' op om mij puntiger in de wetenschap te verantwoorden.

Het gaat mij er niet om 'de waarheid' beter te leren kennen, maar om te onderzoeken of de opeenvolging van momenta in de regatadiagrammen kan functioneren als format of 'onderlegger' voor het ervaren, beleven en denken in de gaande tijd. Bij gebrek aan een 'podium' in de literatuur staat de gezamenlijke oorsprong van de regatadiagrammen borg voor consistentie in de theorievorming over de beschreven pragmatiek.

De uitwerking van de deconstructie van het auctuarium in regatadiagrammen treft u hierna aan. U kunt mijn vindingen toetsen aan uw opvattingen en uw eigen intuïtie.

¹ Sectie 2.1.4: 'Wetenschappelijk mens'

Emoties



Ondergaan	I, a Onb.w	I Onderbw.	II Stabiliseren	III Strategie vormen	IV Uitvinden in praxis
------------------	------------	------------	-----------------	----------------------	------------------------

Emoties als instantie

'Emoties hebben' betekent hier dat er radicaal inbreuk wordt gemaakt op onze balans of *steady state*, een dynamische vorm van evenwicht, die we niet te zien krijgen. Turbulenties 'van buiten' worden 'vertaald' naar situaties 'binnen in'. De aanleiding voor verstoringen kan echter ook van binnen uit komen, bijvoorbeeld oude 'pijntjes' die op gaan spelen, verdrongen trauma's. 'Emoties' kunnen zich aan de oppervlakte vertonen, terwijl het onszelf ontgaat. 'Emoties' zwellen met de turbulenties aan, houden ons in haar greep voor zolang we hen binnen dragen.

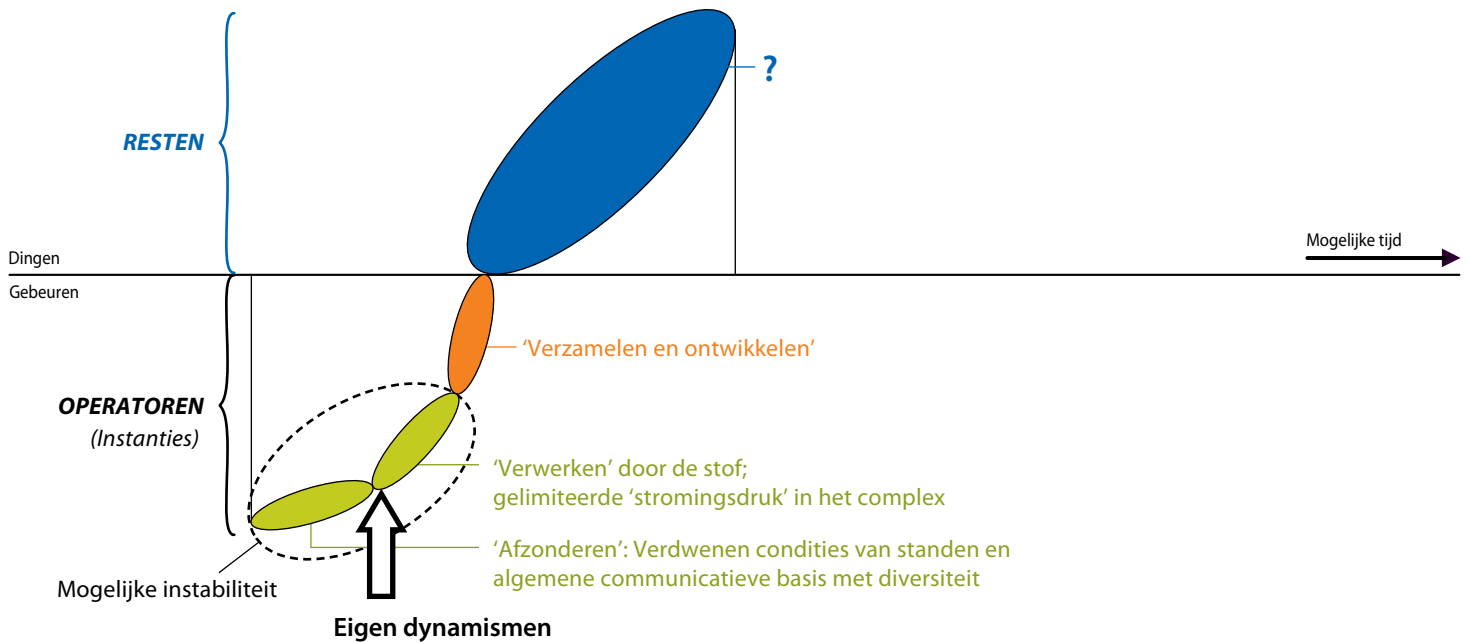
Operatoren als instantie

Het eerste momentum in de mogelijke tijd stelt hier de overlevering voor. De stance bevat hier altijd-al bewezen waardevolle diversiteit. Voor bedrijven beperk ik me in deze studie tot de ons welbekende twee archetypen, medewerkers en entrepreneurs. Het is hun vertrouwde communicatieve basis die is overgeleverd.

Door de turbulentie staat de wijze waarop zij ieder als complex bestaan op het spel. De overlevering is als een rivier die gehouden is zich te schikken naar de grilligheid van het land (complex).¹ Op dit 'oerbeeld' kan niet eenvoudig worden 'ingebroken', behalve dan door turbulentie, die een 'vloedgolf' veroorzaakt. In deze wijze van spreken behelst 'emotie' communicatie met stof (oever van de rivier). Menselijk gesproken is deze communicatie éénrichtingsverkeer, een teken van de asymmetrie in de situatie. Daarin heerst het eigen dynamisme, dat door de turbulentie 'op tilt' is gebracht. Het eigen

¹ Vergelijk: Prigogine en Stengers 1990: 92. "Een enkele functie, de Hamiltoniaan $H(p,q)$, beschrijft de dynamica van een systeem volledig."

Operatoren verdragen



Verdragen	I, a Onb.w	I Onderbw.	II Stabiliseren	III Strategie vormen	IV Uitvinden in praxis
-----------	------------	------------	-----------------	----------------------	------------------------

dynamisme zwelt aan voor zolang we dat verdragen (voor zolang 'de oevers' de stroom van emoties kunnen bergen). Voor zolang de stof de fluctuatie van emoties binnen haar limieten kan 'banen', leidt deze buitengewone situatie binnen organisaties spontaan tot 'Verzamel- en Ontwikkelactiviteit. Dit momentum produceert homogene onomkeerbare vaart, zoals ik 'momentum' bedoeld heb.¹

Maar wat gebeurt er als de turbulentie onverminderd blijft toenemen? Dan worden limieten in de stof overschreden (de stroom treedt buiten haar 'oevers'). Dat schept nieuwe last. Daarom voeg ik op dit fysische niveau een *operator* toe.² Overlast wordt door de operator als 'rest' opzij gezet, zonder dat we zelf weten dat het ons gebeurt. We maken het zelf niet mee. Die rest kennen we niet. We kunnen zeggen, dat de operator en de rest samen kenmerkend zijn voor ons fysische huishouden, de fysische *hygiëne* van het gebeuren. We kunnen er zelf niet naar wijzen. Alleen anderen kunnen ons er op attent maken, dat de rest ons een magisch voorteken (?) verschaft over onze asymmetrie, ons niet-gezond-weten.

Actanten als instantie

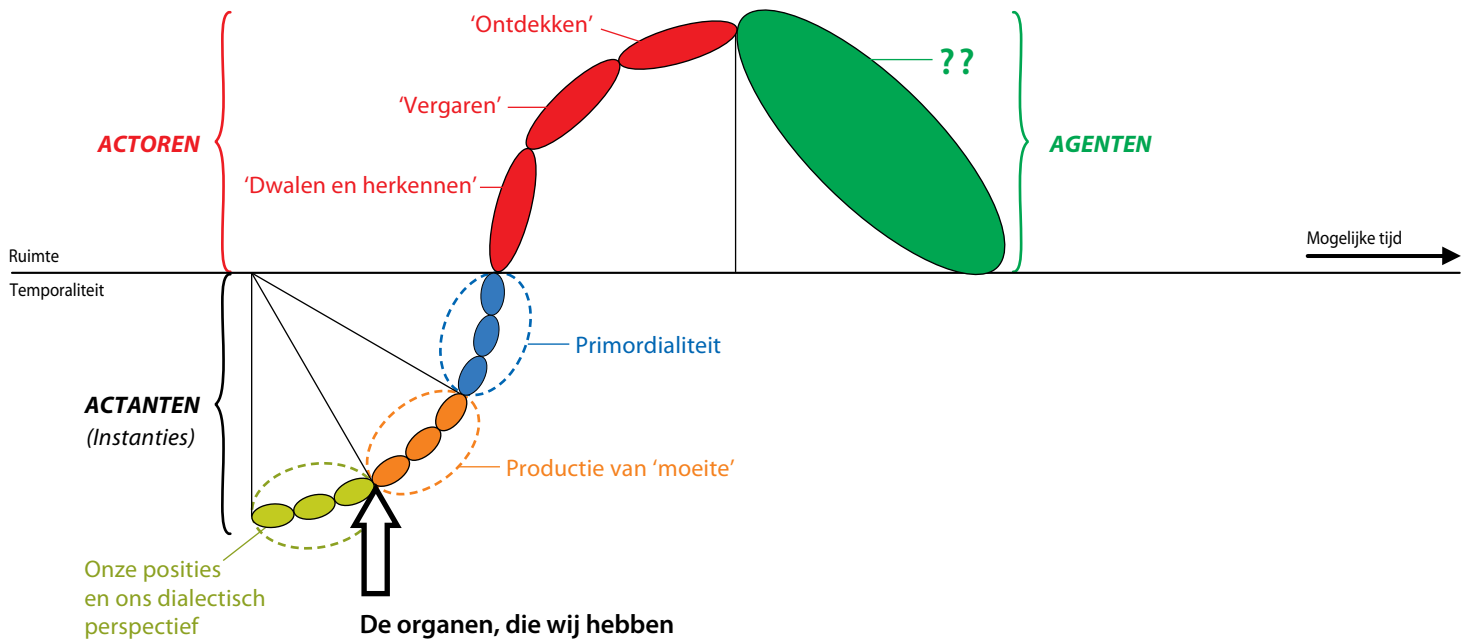
Alleen de stance met onze positie en ons dialectisch perspectief schijnt ons te helpen in de verwarring. De organen (waaronder zintuigen) die wij hebben, voeg ik hier toe. Daarmee zijn we nu overgestapt van de 'droge' stof en de fysica naar de dramatiek van de levende materie, de actanten.³ De turbulentie belast de organen, die ook niet alles verdragen. De organen hebben hun limieten, waarvan ik veronderstel, dat ze

1 Woord vooraf, pagina 13, noot 2

2 Vergelijk: Bruno Latour over het werk van Michel Serres in Serres 1995: 82. "... in the interest of simplification, we must accept an invisible operator,..."

3 Vergelijk: Tallis 2010: 16. "...ons eenzame tijdelijke lichaam, dat aan de natuurwetten heeft te gehoorzamen."

Actanten ervaren



Ervaren	I,a Onb.w	I Onderbw.	II Stabiliseren	III Strategie vormen	IV Uitvinden in praxis
---------	-----------	------------	-----------------	----------------------	------------------------

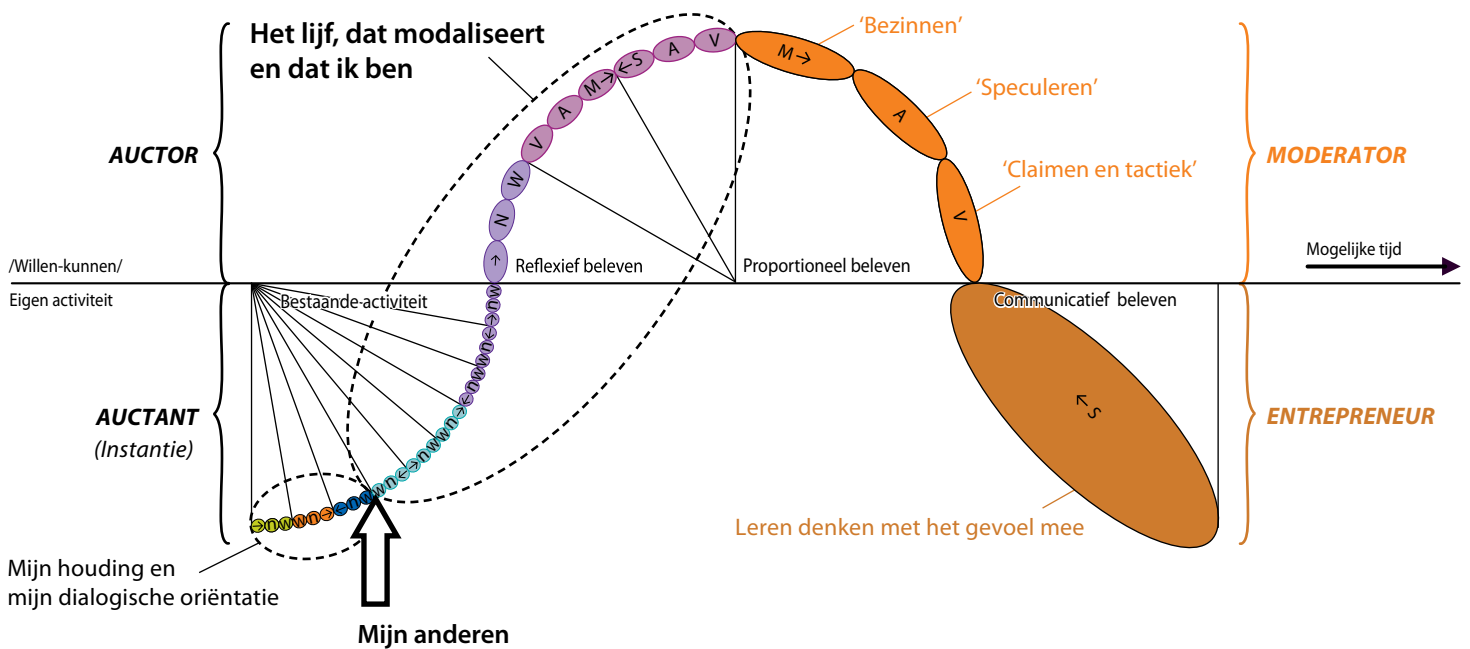
overschreden worden. Onze organen gaan dan 'moeite' produceren, op dezelfde manier waarop machines entropie voortbrengen. We /weten/ ons dan niet meer gezond, waardig en geldig. We kunnen onze primordialiteit dan ook niet meer verbergen. De actant is het genotype dat waakt over *ons*. Het zijn de temporele ingrediënten die op de actant aandringen zich fysiek gestalte te geven als *actor*, die dwaalt en 'hoe het wèl hoort' herkent. Anderen laten ons acteren. De actor acteert niet zichzelf. De actor vergaart overige scripts en ontdekt zijn rol daarin. De agent is het stereotype dat de regels volgt, ook de regels van de taal. De wetenschap noemt dit nabootsende taalgebruik *mimesis*.

We kunnen zeggen, dat in turbulente omstandigheden de actant, de actor en de agent als vanzelfsprekend samen en zonder veel woorden het 'bedrijfs-huishouden' runnen. We kunnen heel wat chaos aan, maar in de benauwdheid van de turbulentie leidt de dialectiek tussen actant en agent er toe, dat wij ons stereotypisch wel functioneel maar als mens eigenlijk niet-waardig-weten. 'Wat hoort' overheerst 'wat ik /weet/'. 'Als agenten leven we in een traditie van groepsegoïsme.'

Auctanten als instantie

De auctant bestaat op het cellulaire niveau van de persoon als singuliere instantie. Daarom schrijf ik hier ook in de eerste persoon enkelvoud. De stance bestaat uit een houding en een dialogische oriëntatie. Anderen verstoren de relatieve rust permanent. Het lijf heb ik toegevoegd als nieuw momentum van beleven van eigen

Auctant beleeft



Beleven	I,a Onb.w	I Onderbw.	II Stabiliseren	III Strategie vormen	IV Uitvinden in praxis	Mogelijke modalisaties
						M→ = Mobiliseren A = Actualiseren V = Virtualiseren <S = 'Stabiliseren'

vlees en bloed. Dat is de radicale stap, die de inhoud van dit essay richting en tijd van leven geeft. Het perspectief van de agent heb ik ingeruild voor de richtingloze oriëntatie van de auctant. In mijn verlangen mijn gezond-, waardig- en geldig-weten te hervinden gedraag ik mij als auctor, 'het lijf dat ik ben en dat ik modaliseer'. De auctor maakt de auctant tegenwoordig als *mij*. De auctor co-existeert met de entrepreneur in de werkelijkheid, terwijl de moderator het doen en laten van de entrepreneur voorbereidt. De moderator is talig en bezint zich, speculeert, claimt en is tactisch. Als persoon kies ik de modalisatie. De auctor 'antwoordt' spontaan met 'ja' of 'nee' op wat de entrepreneur naliet of juist deed. In *echte momenten* neem ik de actualiteit op.¹ In direct contact leer ik in de gaande tijd *juist* te denken.²

We kijken nu even terug naar de instanties. Emoties en operatoren worden niet direct beleefd. Pas in dialoog met anderen kunnen we ons voorstellen wat er dan gebeurt. Actanten en auctanten maken we mee als onze natuur. Daar /weten/ we van. De entrepreneur weet van alle instanties, maar kiest in het existentiële wonen voor zijn eigen actualiteit. De algemene indruk is, dat bij toenemende escalatie van de situatie de natuur antwoordt met een toename van de complexiteit van de eigen activiteit. Is het ook niet uw ervaring, dat bij toenemende turbulentie u steeds 'dieper' moet gaan? Daar moet dan ook voorzien worden in een grotere complexiteit. In de benauwdheid van de turbulentie maken organismen voortdurend keuzen om de complexiteit van het niet-kunnen achter zich te laten.

1 Saeyns 2004: 14
 2 Vergelijk: systeemparadigma: Conform zijn vooringenomenheid verbeeldt 'de mens' zich dingen in de ruimte.

In de vier opeenvolgende regatadiagrammen is toename van de eigen ingewikkeldheid zichtbaar. De vier instanties, de vier niveaus waarop de natuur besproken wordt, hebben een zodanige verhouding, dat de eerdere instantie wordt meegenomen in de latere. In de volgende sectie laat ik zien hoe ik dit opslokken van instanties en de temporele verschuivingen daarbij met regatadiagrammen bespreekbaar maak.

2.2.4 Schuiven

Bij toenemende escalatie verandert ook de aard van de stances, de dingen achter de geheugendrempel vastliggen en andere echte of schijnbare houvasten van werknemers. Mensen zijn immers als totaliteit intrinsiek instabiel, zoeken zekerheid en kunnen niet veel meer dan zich schikken in de omstandigheden. In de vorige sectie hebben we gezien, dat bij toenemende turbulentie op een dieper niveau instanties worden aangesproken. Ik kan mij niet voorstellen dat in *praxis* overgangen als verschuivingen abrupt verlopen. Er gaat wat tijd overheen voordat de latere en diepere instantie mede met medenemen van de eerdere instantie wordt gevormd.¹

Deze overgangen heb ik als verschuivingen binnen de regatadiagrammen weergegeven met pijlen. Uitgangspunt daarbij is, dat het eerdere een plaats krijgt in het latere. Het eerdere is een voorwaarde voor het latere. Daarmee wordt recht gedaan aan ons besef van leven als natuurlijke conditie. Een en ander demonstreer ik met regatadiagrammen. Aanwijsbaar moet bijvoorbeeld zijn waar ‘de operator met zijn rest’ terecht komt in de weergave van de actant en zijn afgeleiden.

Nog meer dan voorheen realiseer ik me, dat ik op deze manier tijd verdingelijk tot pijn. Daarmee verruil ik tijd (zonder richting) voor tijd met richting. In termen van gedachtenuitwisseling over tafel is dat echter praktisch onontkoombaar.

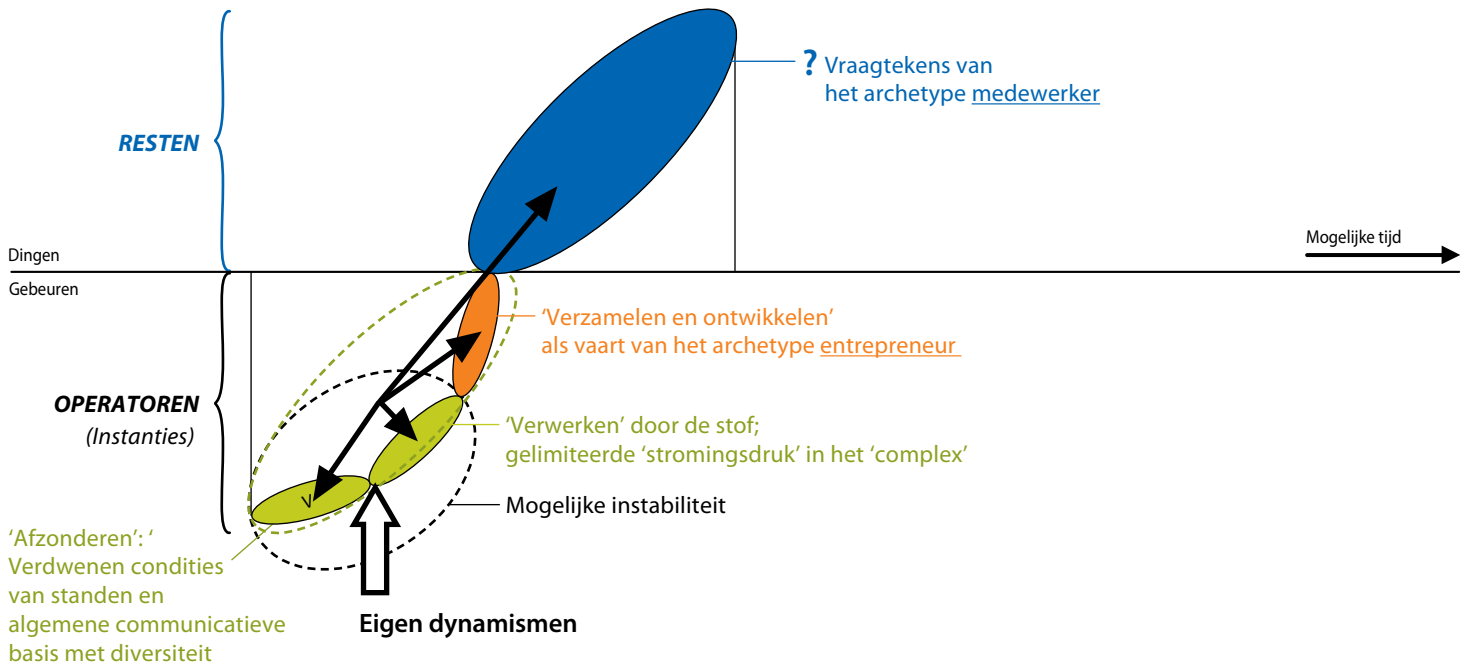
Door momenta in de diagrammen consequent van kleuren te voorzien kan de lezer het verloop en de afloop van emoties volgen. Let bijvoorbeeld op de kleur geel. De afgeleiden van emoties hebben een andere kleur. Om enigszins aan het invoelingsvermogen van de lezer tegemoet te komen leg ik meteen een ‘verbinding’ met de drie typen van wonen onder primordiale omstandigheden.²

We beginnen bij het parochiale wonen, waar in geval van turbulentie als het ware meteen ‘alle stoppen door slaan’, omdat het daar ontbreekt aan diversiteit. En ik laat zien hoe dan als overlevingsreactie de arbeidsverhoudingen omslaan naar oecumenisch wonen. Ook in bedrijven trekt het leven terug bij turbulentie terug op steeds dieper gelegen verdedigingslijnen. Die beweging is geen keuze, maar een uiting van het instabiele karakter van collectieven. De turbulentie brengt de stof steeds weer uit balans.³ Daardoor wordt de stof voor ons gevoelig.

Schuiven van parochiaal naar oecumenisch wonen

In vorige sectie zagen we dat in de parochiale traditie (eenheidsdenken) turbulentie (inbreuk op evenwicht) de situatie binnen meteen omgezet wordt in aanzwellende emotie. Dat binnen-gebeuren komt in het volgende diagram overeen met de eerste

Schuiven van parochiaal naar oecumenisch wonen



Ondervinden	I, a Onb.w	I Onderbw.	II Stabiliseren	III Strategie vormen	IV Uitvinden in praxis
--------------------	------------	------------	-----------------	----------------------	------------------------

twee momenta (geel ingekleurd). De parochiale emotie wordt voor een deel afgezonderd en voor een ander deel verwerkt. Eén en ander hangt af van het eigen dynamisme van de werknemers.¹ Vanuit de overlevering worden de twee archetypen, medewerkers en entrepreneurs, operationeel gemaakt. Maar de capaciteit van de operator verdraagt niet alles. Haar ontvankelijkheid is gelimiteerd.

Van entrepreneurs is die ontvankelijkheid voldoende om de turbulentie te 'banen' naar een spontane afloop van verzamelende en ontwikkelende activiteit, het oranje gekleurde momentum. Entrepreneurs raken niet instabiel binnen het gebeuren. Dat ligt anders bij medewerkers.

De ontvankelijkheid van het archetype medewerker is gelimiteerd tot 'de stand van zaken' van gewenste kennis en vaardigheden binnen het vak. Maar ze zijn niet op turbulentie voorbereid. Ze zitten met vraagtekens. De aard van die 'rest' kan niet tot de medewerkers doordringen, aangezien zij daartoe eenvoudig weg niet zijn opgeleid. In turbulentie blijven medewerkers in beslag genomen door die 'rest' als drastisch moment, verkillen als het ware en wachten af. Van deze verschuivingen weten beide archetypen niets na te vertellen, tenzij anderen hen daarop attent maken.

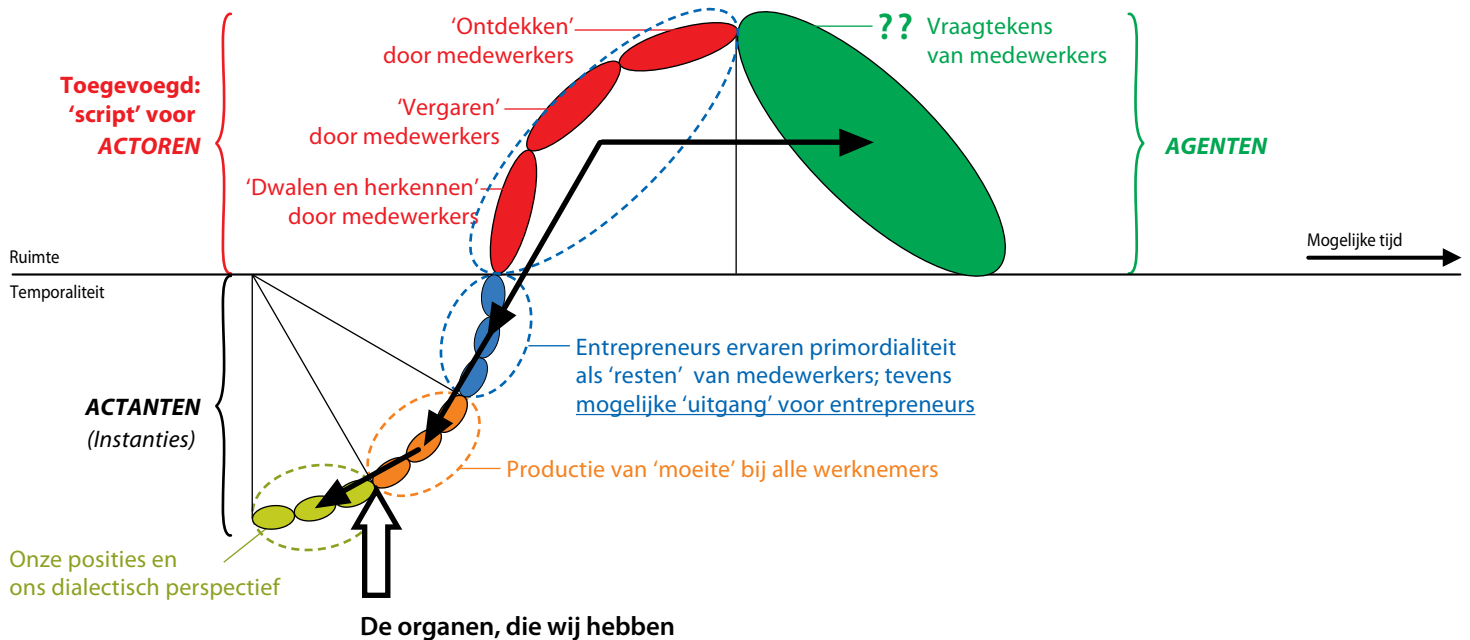
Terwijl entrepreneurs de turbulentie gewoon verdragen en zich meteen verzamelen en ontwikkelen (zonder dat zij dat weten), verliezen medewerkers bij deze overgang hun 'warmte' in afwachting van beter tijden. Dat wordt echter anders in de volgende escalatiefase.

¹ Vergelijk: verschuivingen in de taal. Saeys 2004: 23. "Het is de grondintuïtie van Lacan dat de taal een eendeloze verschuiving van betekenaars is, waarbij de ene betekenaar telkens de andere vangt, zonder dat er ooit één betekenaar een uiteindelijk plaats kan innemen. De metonymie komt tot stand in een horizontale aaneenschakeling van betekenaars. Het is deze beweging die volgens Lacan eendeloos is: er kunnen steeds nieuwe betekenaars toegevoegd of weggelaten worden."

² Zie sectie 2.1.1: 'Primordialiteit'

³ Prigogine en Stengers (1990: 42)

Schuiven van oecumenisch naar fenomenaal wonen



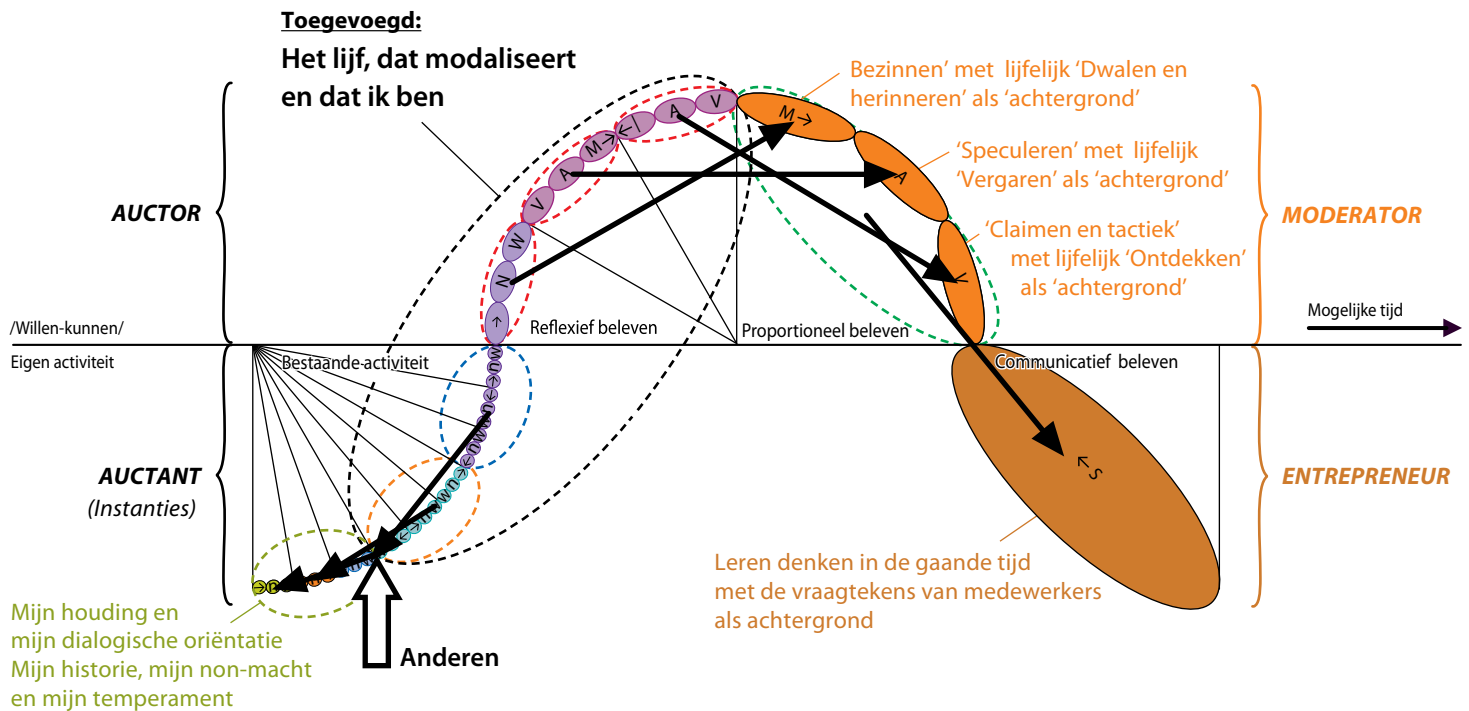
Ervaren	I, a Onb.w	I Onderw.	II Stabiliseren	III Strategie vormen	IV Uitvinden in praxis
----------------	------------	-----------	-----------------	----------------------	------------------------

Schuiven van oecumenisch naar fenomenaal wonen

Op weg naar fenomenaal wonen maakt de fysische communicatie tussen 'Gebeuren' en 'Gehelen' (oecumenisch wonen) plaats voor een reëel perspectief tussen 'Temporaliteit' en 'Ruimte' (fenomenaal wonen). Werknemers zoeken binnen de heersende traditie naar reële mogelijkheden voor hun gevoel. De 'Eigen dynamismen' als verstorende factor zijn vervangen door 'De organen, die wij hebben'. De onrust van medewerkers rond de resten wordt hier opgemerkt, omdat in de ruimte een script of voorbeeldgedrag voor medewerkers wordt aangeboden, dat hen tot actoren kan maken (de rode momenta). De tweede mogelijkheid is dat medewerkers teruggeworpen blijven in 'primordialiteit'. Wat dat kan betekenen hebben we eerder gezien. Mensen permitteren zich dan de controle over hun uitingen kwijt te zijn (de blauwe momenta). De actant is echter onderworpen aan de wetten van de operator met zijn rest. In het regatadiagram heb ik de kleuren van de operator en zijn rest terug laten komen. En als mensen zich schamen voor hun onbeholpenheid 'vluchten' ze in de armen van het standaard voorbeeldgedrag van gevestigde orde. Medewerkers ontdekken dan als actors hun rol binnen de heersende orde, die bij turbulentie al niet adequaat is. Als ze daarvan de codes als prenoties overnemen krijgen ze het karakter van agenten, stereotype medewerkers. Dat zijn mensen die hun eigen inhoud veronachtzamen en zich geheel in dienst stellen van het systeem als heersend paradigma binnen het bedrijf. Wellicht ten overvloede: ik ga er in dit essay van uit dat turbulentie *zo anders* is, dat een systeem niet voorziet in adequate informatie.

1 Zie sectie 2.2.1: 'Praktische logica'

Schuiven van fenomenaal naar existentiaal wonen (of existentieel ondernemen)



Beleven	I,a Onb.w	I Onderbw.	II Stabiliseren	III Strategie vormen	IV Uitvinden in praxis	Mogelijke modalisaties
						M → = Mobiliseren A = Actualiseren V = Virtualiseren ← S = 'Stabiliseren'

Maar hoe vergaat het entrepreneurs als het systeem faalt? Eerder waren ze als vanzelf overgegaan tot 'Verzamelen en ontwikkelen'. Deze activiteit wordt in het fenomenale wonen een routine, van waaruit men met de medewerkers in debat gaat. Fricities kunnen niet uitblijven. Er wordt vermoeidheid geproduceerd (de oranje momenta). De eerdere souplesse van de operator komt in het onbewuste terecht als *circum-stance* (de gele momenta). Als bij de entrepreneurs de organen beginnen op te spelen, weten entrepreneurs zich vreemd en kunnen ze zich niet meer permitteren met de medewerkers oppervlakkig te zijn. Hun gezondheid, hun waardigheid en hun geldigheid begint in hun spel een rol te spelen. Ze worden ernstig. Dit kan er toe leiden, dat ze voor korte of lange duur uit de organisatie stappen.

Schuiven van fenomenaal wonen naar existentiaal wonen (of existentieel ondernemen).

Bij verdere escalatie van de verhoudingen binnen een bedrijf voelen entrepreneurs aan, dat hun gezondheid, hun waardigheid en hun geldigheid in de waagschaal worden gesteld. Dit noopt hen tot een oriëntatie op het eigen lijf van vlees en bloed. De 'Ruimte' wijkt voor 'Willen kunnen' en 'Temporaliteit' voor 'Eigen activiteit'. De 'omgangsregeling' met het lichaam heeft namelijk plaatsgemaakt voor een verhouding met het eigen beleven. De *actor* is radicaal vervangen door de *auctor*. De auctor is de 'vertegenwoordiger' van de auctant, de intuïtie, die het lijf zo nodig modaliseert. Entrepreneurs nemen het lijf ernstig. Ze beleven het reflexief. De auctor vertegen-

woordigt de auctant in het *denken*. Dit eigenlijke denken is tevens voorwaarde om als entrepreneur door 'het doen en laten' de eigen werkelijkheid te leren kennen en te leren denken langs de dimensie van de tijd. Hij is dan ook in staat om het lijf te modaliseren, in te stellen op de eigenheid van het object in de actuele activiteit. Dat maakt de entrepreneur *agile*, behendig. *Agility* wordt reflexief beleefd als 'alertheid', de *Gestalt* van het wezen van de entrepreneur. Zoals in het diagram is te zien worden andere momenta als het ware naar de actie zelf gestuwd. 'Anderen' zijn 'in de ooghoek' van de moderator nog proportioneel aanwezig. Daar zit de andere helft van de aandacht van de entrepreneur: in de actie van het doen en laten maakt hij zichzelf *present*. Let wel: 'laten' is ook actie. Het is namelijk een totaal eigen keuze.

Primordialiteit en moeite-productie worden als *stances* achter de geheugendrempel gedrukt. De *concurrances* van de auctor vertegenwoordigen de actant. Ze werken als lijfelijke toets voor de syntheses van moderator en als finale 'inhaking' van entrepreneurskeuzen op de actualiteit.

Maar het is niet vanzelfsprekend, dat entrepreneurs hun werkgever en broodheer trouw blijven. Als entrepreneurs uit het bedrijf stappen en voor zichzelf beginnen, dan treedt een nieuwe levensfase in. Een leven als ondernemer is *existentieel* binnen de activiteit van de auctant. Pas als de ondernemer zich met opdrachten voegt in de index van bedrijven is er weer sprake van een existentieel present zijn.

2.2.5 Drempelberichten

Aanschouwelijk is gemaakt hoe de arbeidsverhoudingen schuiven, dat er splitsingen ontstaan en dat er van buiten af op de diagrammen moet worden ingegrepen om aan te sluiten bij de praktijk. Grafische representatie hanteer ik om affecten in de wetenschap hanteerbaar en bespreekbaar te maken. Door de demonstratie van het 'veranderen' worden we er aan herinnerd, dat affecten in de bedrijfspraktijk de onderliggende oorzaak zijn van instantie. Zonder *instantie* is overleg een schijnvertoning en kan niet van loyaliteit worden uitgegaan.

Ik bestudeer de diversiteit van affecten als persoon vanuit het natuurlijke diachronisch standpunt, *bottom-up*. Mijn positie als wetenschapper nu is die van entrepreneur, die met auctant, auctor en moderator oplet, denkt, laat en poogt in de gaande tijd. De zojuist opgedane ervaring met regatadiagrammen gebruik ik om de diversiteit van affecten, de oriëntatie van entrepreneurs, als repertoire volledig uit te schrijven.

2.3 Parkoersen van entrepreneurs

Met de vinger navolgbaar schrijf ik in deze paragraaf de ernstige ‘fijnregeling’ bij non-macht van entrepreneurs uit. *Bottom-up*. Ik hergroepeer en synthetiseer gewone kennis. Was het immers niet Blaise Pascal die schreef, dat gedachten in een andere volgorde gezet andere theorieën opleveren?¹ Nu, daar experimenteer ik mee.

Voor mijn theorievorming over het leven in turbulente omstandigheden ga ik uit van ‘instabiliteit’ als natuurlijke conditie en als wetenschappelijke oriëntatie.² In de natuur gaan dingen ‘schuiven’ vanwege gelimiteerde capaciteit. De natuur verdraagt niet alles, ook ons lijf niet. Daarom is ‘openvolging van momenta’ een essentieel onderwerp. Het lijf reorganiseert zich dan als reactie op toenemende turbulentie, het kenmerk van de instabiele conditie die leven onderscheidt van stof. In de sectie hiervoor, heb ik van dit ‘schuiven’ een figuratieve indruk geïmproviseerd.³ Het gaat erom dat bij het ondergaan van de turbulentie in bedrijven *het wijzen-naar voorziet in de onzegbaarheid en onbeschrijfelijkheid* van (turbulente) situaties. Mensen in nood, sprakeloos om de tafel geschaard, moeten naar iets kunnen wijzen, dat uitdrukt wat in hen omgaat. De kwaliteit van dit aanwijzen is dialogisch.⁴ Dialogische actie hoeft men niet te bedenken. Dat gebeurt gewoon. Dat aanwijzen is de eerste zet, een poging om zich langs particuliere weg te uiten om elkaar te vinden.

In de praktijk gaat het dus niet om het vergelijken van uitspraken, maar om het vergelijken van *duur*, het ervaren en beleven van mensen ondergedompeld in de turbulente conditie zelf. Bij nader inzien kunnen we daar dan ook achteraf nog wat van vinden en kunnen we daar achteraf oordelen over hebben. Maar dat is niet het domein van de onderzoeksvraag in dit essay.

Om tot hun recht te komen moeten entrepreneurs in zichzelf ‘investeren’ en thuis proberen te raken in turbulenties. En affectieve interferenties het hoofd weten te bieden.⁵ Wat ik op papier wil krijgen is de opeenvolging van interferenties als synthese van elkaar opvolgende affecties. Affecties zijn de ongenode en onafwendbare ‘gasten’ waar entrepreneurs (als mens) niet omheen willen en niet heen kunnen. Ze aanvaarden affecties als *hun* zaak en verantwoordelijkheid.

Ik vergelijk interferenties met de hindernissen op een springparkours in de paardensport. Eric Laeven bracht me op het idee.⁶ Als men in een parkoers een hindernis niet neemt komt men wel aan, maar met minder punten. Bij een gelijk aantal punten is de tijd beslissend voor de rangorde, waarin iedereen maatschappelijk gelijk wordt geschakeld. De combinaties worden ‘langs dezelfde lat gelegd’.

Maar ik wil in mijn pragmatiek juist de uniekheid van elke entrepreneur een kans geven om te ‘schijnen’. De discussie moet daarvoor verplaatst worden van het maatschappelijke naar het persoonlijke niveau, de activiteit van de natuur zelf. Ik introduceer een variant op het normale ‘spel’. Ik wijzig de spelregels.

Alle hindernissen krijgen een vastgesteld aantal punten, gerelateerd aan de zwaarte. De ruiters krijgen een vaste tijd toegemeten, zeg één minuut. In die minuut moeten de ruiters weliswaar punten scoren, maar de maat is, dat de ruiter zelf tevreden moet zijn

1 Zie sectie 1.1.5: ‘Grondstof’ en stof’

2 Zie sectie 1.1.2: ‘Instabiele situaties en tijd’

3 Zie sec

4 Tallis 2010 tie 2.2.4: ‘Schuiven’

5 Van Dale, Thesaurus over ‘interferentie’: tussenkomst, ingrijpen, inmenging, interventie, ingreep, daad, handeling.

6 Laeven 2006

met de prestatie. Het parkoers bepaalt de ruiter zelf. Het gaat hem niet alleen om de punten, maar om het effect op zijn natuurlijke conditie. Hij kiest zelf de te nemen hindernissen in een volgorde die hem, gezien de situatie, goed dunk. Niet alle hindernissen behoeven genomen te worden, alleen die door de entrepreneur worden bepaald. Niet bedwongen hindernissen worden op het maximaal haalbare punten in mindering gebracht. Bij het gaan van de gong staat de score vast. Er is geen jury. De beoordeling ligt bij de ruiter. Het draait nu om zelfkennis (wat kan ik aan), slimheid, snelheid, *agility* en accuratesse. Maatschappelijk perspectief heeft plaats gemaakt voor persoonlijke oriëntatie op de eigen conditie. Het hippische parkoers is nu een trimparcours voor man en paard geworden. Wat kan ik gezien de situatie van mijzelf en van mijn paard vergen? Wat is nog sportief? Wat is fatsoenlijk?

Voor dit essay vervang ik de hindernissen door een voorraad van onderscheidende interferenties. Wat kan ik als entrepreneur en als lijf van vlees en bloed aan? Wat heb ik zelf beschikbaar om op het spel te zetten? Dat is de vraag naar de persoonlijke ethiek. Daarover heeft alleen de entrepreneur zelf een idee. Niet de maatschappelijke waardering voor de prestatie, de score, is van belang, maar of het aangaan van de affecten wendingen kan bewerkstelligen in het (eigen) niet-gezond-, niet-waardig-, en niet-geldig-weten. Voor de wetenschappelijke ontwikkeling knoop ik aan bij deze drie temporele condities.

Op deze plaats stel ik nog eens nadrukkelijk dat ik redeneer in – wat ik noem – de gewone tijd als vaart, beloop, uitloop en afloop van interferenties met het gevoel mee. Ik redeneer niet in retrospectief.¹ Gewone tijd is geen kloktijd, maar eerder ‘duur’ of ‘ruimtetijd’ in het hier en nu, *in presentia*. Zoals in de probleemstelling aangegeven maak ik binnen de gewone tijd onderscheid tussen *gaande* en *komende* tijd als temporele condities.² Dit onderscheid rijmt met het verschil dat wordt gemaakt in de taal-filosofie tussen respectievelijk *buiten* en *binnen* de algemeen gebruikte taal.³

De gaande tijd wordt singulier, particulier al of niet zwijgend beleefd. Het betreft opeenvolgende gradaties van vertegenwoordiging.⁴ Anderen hebben er geen idee van hoe u zich daarin als authentiek wezen aan het oriënteren bent op uw-gezond-, waardig- en geldig-weten. Het al of niet tegenwoordig zijn heeft in deze *praxis* geen richting. Vandaar dat we hier niet kunnen spreken van een perspectief, maar over een *oriëntatie*.

In de gevallen dat er perspectief is op de komende tijd worden momenta gedeeld met anderen, zoals ik dat in de probleemstelling veronderstel.⁵ In de komende tijd echter worden de opeenvolgende interferenties subjectief beleefd als constituerende categorieën op weg naar cybernetisch haalbare waarden.⁶ ‘Het heden is zwanger van de toekomst’ zei de Duitse Verlichtingsfilosoof Leibniz ooit eens.⁷

Het systeemparadigma beschrijf ik niet als interferentie, omdat entrepreneurs zich daarvan niet primair bedienen.

Mijn beschrijvingen hebben geen waarheidspretenties, zij hebben wel de pretentie de dialoog te ontlokken. Ze zijn ook niet af. Een kwestie van mens-zijn. Naar Richard Rorty hebben de beschrijvingen van de parkoersen de status van interim-theorieën. In zijn boek ‘Contingentie, Ironie en Solidariteit’ schrijft Rorty:

1 Zie sectie 1.1.5: ‘Grondstof’ en ‘stof’: Volgorde is het geheim van de dingen.

2 Zie sectie 1.1.2: ‘Instabiele situaties en tijd’

3 Saets 2004: 21.

4 Richard Brons in Brons en Kunneman (red.) 1995: 123: Vergelijk: ‘...reflectie zonder regels’, het nog ongekwalificeerde denken, ...”

5 Zie sectie 2.4.5: ‘Van ‘perspectief’ naar ‘oriëntatie’’. Vergelijk: Harry Kunneman in Brons en Kunneman (red.) 1995: 252: ‘topochronische tijd (onderbreking, openheid en interferentie) en chronotopische tijd (macht, zekerheid en voorspelbaarheid)’.
6 Richard Brons in Brons en Kunneman (red.) 1995: 124: Vergelijk: ‘...de afstemming van tegenstellingen op een hoger niveau van ‘sensus communis’”

7 Achterhuis 2003: 42

In een recent artikel, met de aardige titel ‘Een aardige verstoring van grafschriften’, probeert Davidson de opvatting van taal als een eenheid te ondergraven door de opvatting te ontwikkelen van wat hij noemt een ‘interim-theorie’ over de geluiden en inscripties die op het huidige moment door een medemens worden voortgebracht. Zo’n theorie moeten we zien als deel van een grotere ‘Interim-theorie’ over het totale gedrag van deze persoon – een serie vermoedens over wat zij onder bepaalde condities doen zal. Zo’n theorie is ‘interim’ omdat ze constant bijgesteld moet worden om geldig te zijn voor gemompel, gestamel, foutief woordgebruik, beeldspraak, tics, vlagen, psychotische symptomen, ongehoorde stupiditeit, geniale zinnen enzovoorts. Denk nu, om de zaak wat eenvoudiger voor te stellen, eens in dat ik me zo’n theorie vorm over het gedrag dat op het ogenblik vertoond wordt door de inheemse bewoner van een exotische cultuur waarin ik onverwacht met een parachute ben neergekomen. Deze vreemde persoon, die mij vermoedelijk net zo vreemd vindt, zal tegelijkertijd bezig zijn zich een theorie te vormen over mijn gedrag. Als we er ooit in zullen slagen vlot en gelukkig te communiceren, dan zal dat zijn omdat haar vermoedens omtrent wat ik straks zal gaan doen, inclusief de geluiden die ik zal gaan maken, en mijn eigen verwachtingen omtrent wat ik onder bepaalde omstandigheden zal doen of zeggen, min of meer met elkaar gaan samenvallen, en omdat het omgekeerde eveneens waar is. Zij en ik worstelen met elkaar zoals we zouden worstelen met mango’s of boa constrictors – we proberen niet bij verrassing gepakt te worden. Zeggen dat we zover komen dezelfde taal te spreken is zeggen, zoals Davidson het stelt, dat ‘we ertoe neigen interim-theorieën samen te brengen’. Wat Davidson beweert is dat alles wat ‘twee mensen nodig hebben om elkaar door middel van spreken te begrijpen is het vermogen om bij iedere uiting opnieuw interim-theorieën samen te brengen.

(Rorty 2007: 56)

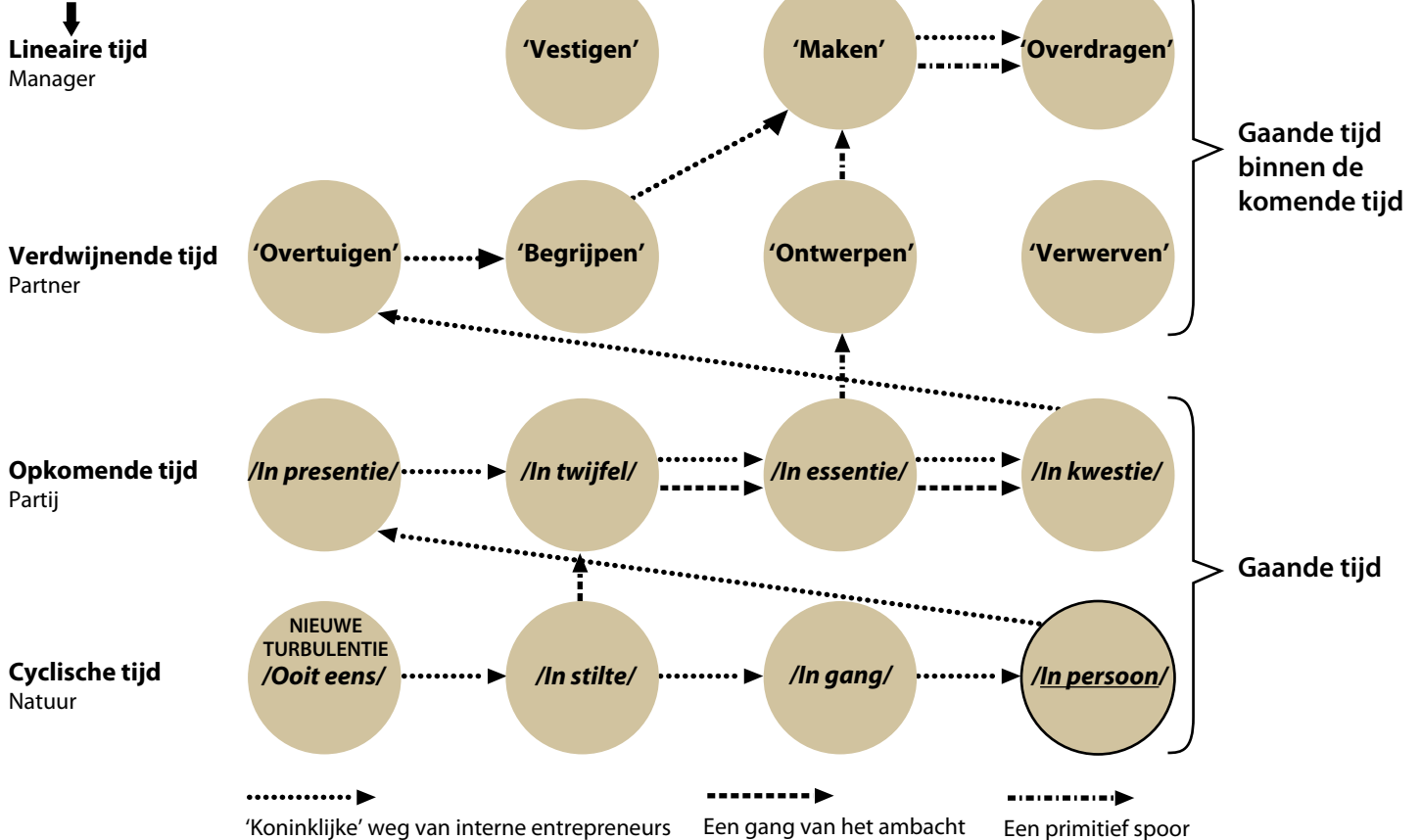
Mijn beschrijvingen van interferenties kan men dus zien als interim-theorieën. Ook de lezer kan de diagrammen als prenotie van tijd en temporaliteit proberen te gebruiken en er z’n *eigen invulling* aan geven, als *entrepreneur*. De beschrijvingen van de interferenties hierna heb ik aan de hand van de regatadiagrammen opgemaakt en verdeeld in drie alinea’s.

- Dispositie: de afgezonderde aard (die existentieel aanhoudend wordt verstoord) van de interferentie. Ik vul deze aan met eigen verstrengelingen, die de entrepreneur verrassenderwijs toe kunnen vallen (in de diagrammen aangegeven met het ←S-teken);
- Idioom: een aantal termen die de betreffende interferentie specifiek inkaderen, aangevuld met interferenties die vanwege hun patroon met de beschreven interferentie mee kunnen resoneren;
- Gebeuren: wat er tijdens de momenta van de interferentie volgens mij gebeuren kan.

ONBEPAALE DIVERSITEIT VAN INTERFERENTIES HIER EN NU

In turbulente omstandigheden

PARKOERSEN VAN ENTREPRENEURS



Het zijn dus mijn interpretaties van dit moment. Daarmee toon ik aan, dat de figuren interpreteerbaar zijn en de inhoud getoetst kan worden aan het eigen beleven. U als lezer kunt de diagrammen gebruiken om in de geest van Rorty uw eigen historisch beleven en ervaren op rij te krijgen en te formuleren.

Om bij u met de deur in huis te vallen geef ik u hierbij in de figuur meteen een overzicht van de voorraad interferenties die ik voor mogelijk houd. Er zijn 15 hindernissen aangegeven. Eén lijkt er te ontbreken. Dat is juist de ideale hindernis, met wereldbeelden, waarmee systeemdenkers vertrouwd zijn.

Het schema, dat vier parkoersen laat zien, bespreek ik in de volgende secties uitgebreid. Elementair is het onderscheid tussen gaande- en komende tijd en de gradaties van tijd. Cyclische tijd (natuur), opkomende tijd (partij), verdwijnende tijd (partner) en lineaire tijd (manager) suggereren in deze volgorde toenemende participatie en geïnformeerdeheid.

Met pijlen laat ik ook zien, dat niet elke 'hindernis' in uw persoonlijke parkoers wordt opgenomen. De 'koninklijke weg van interne entrepreneurs' suggereert dat deze entrepreneurs drie interferenties links laten liggen. Dat neem ik op dit moment aan en u kunt uw eigen gedachten er over hebben. Ook heb ik in de figuur voorstellen gedaan voor andere interim-theorieën: voor 'een primitief spoor' en 'een gang van het ambacht' en 'de 'Koninklijke' weg van interne entrepreneurs'.

U en ik zijn als entrepreneurs vrij om onze interferenties te kiezen. Andere keuzen leiden tot andere dispositieven (die andere gevolgen hebben), als ‘illustraties’ van ‘bijt uw tijd’. Een kwestie van smaak, zonder principes. Bij het lezen van de interferenties heeft u alle tijd òf om te ‘proeven’, al wikkend en wegend door te lezen òf om mijn epistel over leeftijd terzijde te leggen.

2.3.1 Cyclische tijd

Dit is een oriëntatie op de natuur. In termen van de normale wetenschap zijn organismen levensvormen zonder wereld, zonder plaats, zonder subject en zonder taal. ‘Niet bedoezeld met woorden’, las is ergens.

In deze *bottum-up* aanpak is het lijf van de lezer betrokken door turbulentie als bron van informatie te kiezen. In ‘de diepte van een organisme’ is tijd circulair, het heeft hier geen richting. Onder aanhoudende druk van turbulentie onderscheid ik vier gradaties van interferentie. De ingewikkeldheid ervan neemt toe met de ernst van de belasting. In deze volgorde noem ik de circulaire interferenties: /Ooit eens/, /In stilte/, /In gang/ en /In persoon/, met de tijd mee.

Ik koos /In persoon/ als de natuurlijke ‘positie’ van entrepreneurs in het hier en nu. Dat is ook de positie van waaruit de beleefde inhoud van dit essay is gegenereerd.

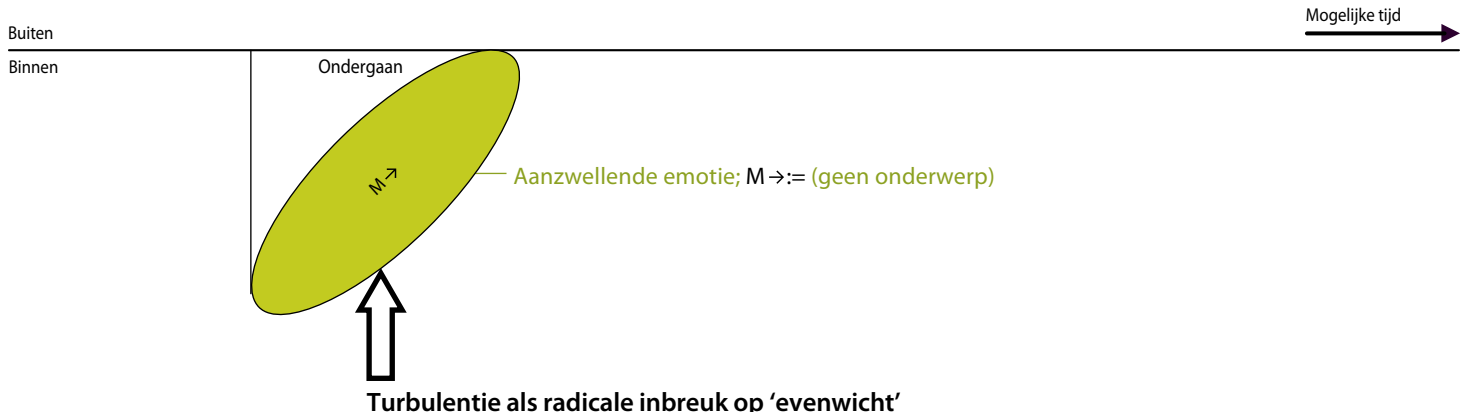
/OOIT EENS/

Dispositie. De kwaliteit van dispositie is hier eigenlijk *non-positie*. Het momentum waarin ons turbulentie overkomt, is niet nader te benoemen. Grenzen ontbreken. Het systemisch perspectief is ‘blind’. Filosofen die top-down redeneren en op de toekomst gericht zijn, ontgaat deze situatie.

Samen met hen gaan we letterlijk ten onder in onbeschrijfelijkheid. De persoon wordt geconfronteerd met de angst volledig aan zichzelf overgeleverd te zijn. Dat is een emotie, die iedereen wel eens ondergaan heeft. Maar entrepreneurs rekenen turbulentie, vaak door ervaring wijs geworden, tot hun ‘repertoire’. Turbulentie is er, nog voor men er erg in heeft. We kunnen haar niet aan. Het stuur is ons uit handen geslagen. Dat vinden entrepreneurs gewoon.

Idioom. In het ‘ondergaan’ kan men niet over een dialoog spreken. ‘Binnen’ zijn we ‘blind’ voor ‘buiten’. We ondergaan de turbulentie fysiek. Door wrijvende tempo’s zwelt in de antropogene ruimte de emotie aan. Voor net geboren baby’s is de dorst (binnen) er veel eerder dan de borst (buiten). In turbulentie is er alleen maar een ‘binnen’. Er is geen directe terugmelding als verstrengeling. We hebben het /ooit eens/ ondergaan.

Gebeuren. In bedrijven sluipt het onheil zonder aankondiging binnen. Verdrongen emoties kunnen plots hun opwachting maken. Ziektekiemen die al jaren in ons lichaam huisden, kunnen pas na jaren de kop opsteken. Naïef als we zijn, roepen we turbulentie soms over onszelf af. *In spin* is niet toevallig de Engelse uitdrukking voor ‘in paniek’.



Ondergaan	I Onderbew. blijven	II Stabiliseren	III Strategie vormen	IV Uitvinden in praxis	Mogelijke modalisaties
Ruimte	Antropogeen	–	–	–	M → = Mobiliseren A = Actualiseren V = Virtualiseren
Temporaliteit	Wrijvende tempo's	–	–	–	← S = 'Stabiliseren'

'Dragen en bezwijken' komt zowel in de levende als in de dode (technische) wereld voor. Emotie is een teken van bewegen. Ik waag het er op te beweren, dat emotie een antropogene circulaire reactie op wrijvende tempo's is. De toenemende wrijving van binnen, gaat gepaard met aanzwellende emotie.

We ondergaan slechts dat wat er gebeurt. Het is ongrijpbaar en letterlijk onbeschrijfelijk.¹ Dat is wat 'tijd' voor ons is. Het is niet 'positief' en het is niet 'negatief'. We kunnen niets actief doen.

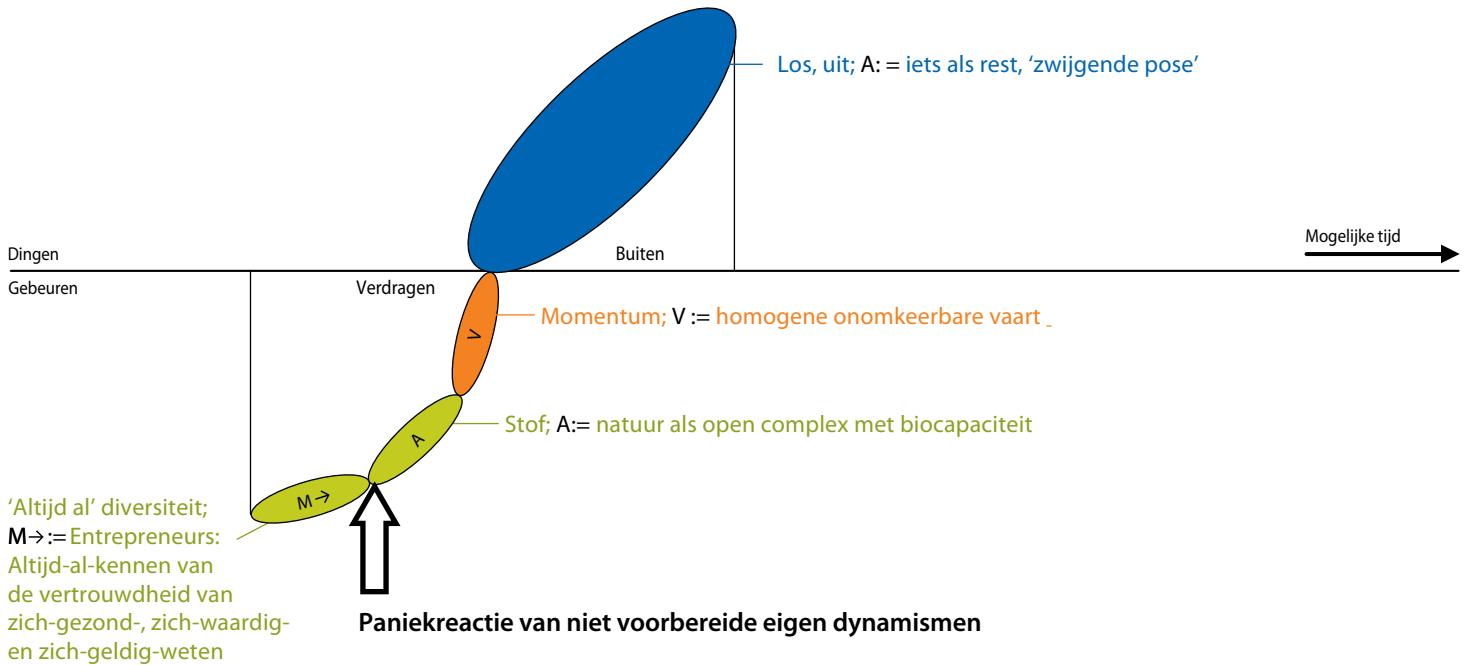
Zolang ik leef en het ongrijpbare mij belast, is er tijd. Dit geldt voor iedere persoon afzonderlijk. Tijd is niet de turbulentie zelf, maar het *ondergaan* ervan tussen dragen en bezwijken.

In /ooit eens/ kan turbulentie nog geen onderwerp zijn. De emotie dringt pas achteraf een keer tot ons door.

/IN STILTE/

Dispositie. Bij het verdragen van turbulentie draait het in bedrijven om de beschikbare diversiteit aan mensen.² Er zijn altijd wel een paar variaties die overleven in de consternatie.³ Diversiteit heeft de potentie zich te delen.⁴ Binnen bedrijven heeft de overlevering ons de archetypen 'medewerker' en 'entrepreneur' nagelaten.⁵

- 1 Von der Dunk 1991: 13
- 2 Vergelijk: Bourdieu 1990: 56. 'Habitus' is spontaniteit zonder bewustzijn en zonder wil. Het opgeslagen kapitaal dat we vergeten zijn.
- 3 Vergelijk: Veronica Vasterling in Grever en Jansen 2001: noot, pag. 178: "Zo betoogt Heidegger in *Sein und Zeit* dat de karakterisering van de mens als een subject dat tegenover een object-wereld staat, een abstractum is. Wat dit abstractum verhult is dat de mens zich *altijd al* in een wereld bevindt en zich binnen deze wereld niet tot 'objecten' verhoudt, maar met concrete dingen omgaat, met mensen spreekt en handelingen verricht."
- 4 Jung 1981: 11. "De inhouden van het collectieve onbewuste bestaan [...] uit zogenaamde archetypen."
- 5 Deze deconstructie gaf/ geeft mij ook de tijd in dit essay arbeidsverhoudingen te bespreken.



Paniekreactie van niet voorbereide eigen dynamismen

Verdragen	I Onderbew. blijven	II Stabiliseren	III Strategie vormen	IV Uitvinden in praxis	Mogelijke modalisaties
Ruimte	Geen	Tussen de dingen	-	-	M-> = Mobiliseren A = Actualiseren V = Virtualiseren ← S = 'Stabiliseren'
Temporaliteit	Inertie	Geen	-	-	

Analoog hieraan kunnen in de 'mechanica van materialen' zich spanningen bij overbelasting her-verdelen. Dat levert draagkracht op.

Medewerkers zijn niet voorbereid op paniek en weten zich bij turbulentie uitgeschakeld als rest.¹ Zij voelen zich dan rechteloos en vogelvrij. Als in de natuur een rest levensvatbaar is, is daarmee een mutatie in de soort ontstaan.

Het archetype van entrepreneurs verdraagt het ongrijpbare en laten het op zich inwerken. Het is de tijd waarover zij alleen achteraf nog kunnen spreken als drastisch. Ze verafschuwen verstoring van hun oercondities: zich-niet-gezond-, niet-waardig- en niet-geldig-weten als *mensurae*, als onderbewuste maatstaven voor tijd.²

Met /in stilte/ hebben we geen contact. Er is geen directe terugkoppeling op wat gebeurt.³ Ik beschouw het dan ook als een klein wonder, dat er in de opeenvolging van momenta in de figuur geen ←S-teken als echt momentum tegenwoordig is om te stabiliseren.

Idioom. Het diagram toont dat /in stilte/ zich in de affectieve laag van uitingen en taal afspeelt. De operatoren reageren vertraagd op belasting in termen van de dingen die gebeuren. Entrepreneurs verdragen de automatische éézijdige communicatieve paniekreactie van het dynamisme. Het complex van medewerkers verdraagt de turbulente paniek niet.⁴ Het deel van de belasting dat niet door het complex wordt verwerkt,

1 Deze rest van medewerkers geef ik geen negatieve connotatie mee. Het is bijvoorbeeld de oerbron voor schrijvers: Rudi Visker in Brons en Kunneman (red.) 1995: 192; Lyotard zegt, dat schrijven de "arbeid" is, die gevoed wordt door dat van binnenuit ge-weerde en buiten-geslotene (...).

2 Vergelijk: Hein van Dongen 1999: 101. *Mensurae* zijn ordenings-schema's die we aan de natuur opleggen.

3 Frans van Peperstraten in Brons en Kunneman (red.) 1995: 25 schrijft al over "... de suspens, de spanning, het onzeker blijven van de aanknopings."

4 Vergelijk: Bourdieu 1990: 53. Wereld van reeds ge-realiseerde doeleinden.

wordt buitengesloten en vindt zich achteraf als rest (stuk, los, uit) terug tussen de dingen. Voor anderen is deze rest een symptoom.

Gebeuren. ‘Binnen bedrijven’ heb ik voor de eenvoud verondersteld dat de diversiteit van mensen zich beperkt tot de twee archetypen. Ondanks alles blijft de zon ondergaan en weer opkomen voor iedereen, maar entrepreneurs en medewerkers hebben elk hun eigen fysica.

Het zich gezond-, waardig- en geldig-weten is deel van de ‘specifieke fysica’ van entrepreneurs. Altijd-al bekennen entrepreneurs zich gezond, waardig, en geldig. Het zijn de drie condities waarmee entrepreneurs turbulentie de maat nemen.¹ Met deze drie condities laat ik entrepreneurs aanknopen bij turbulentie en paniek. Het is binnen mijn idioom ook de manier waarop ik *de tijd* wil leren begrijpen en interpreteren als terminologie.

De archetypen van medewerkers hebben een andere impliciete taxonomie van de oerstof en zijn gericht op de ruimte en op uiterlijkheden.² Mensen hebben /in stilte/ geen echte keus omdat hen het gebeuren ontgaat. De eigen dynamismen spelen buiten het bewuste op om onder de druk van turbulentie uit te komen. Materialen (staal, hout, plastic) en vloeistoffen doen dat zonder enige intelligentie al. De natuur doet alleen het noodzakelijke.

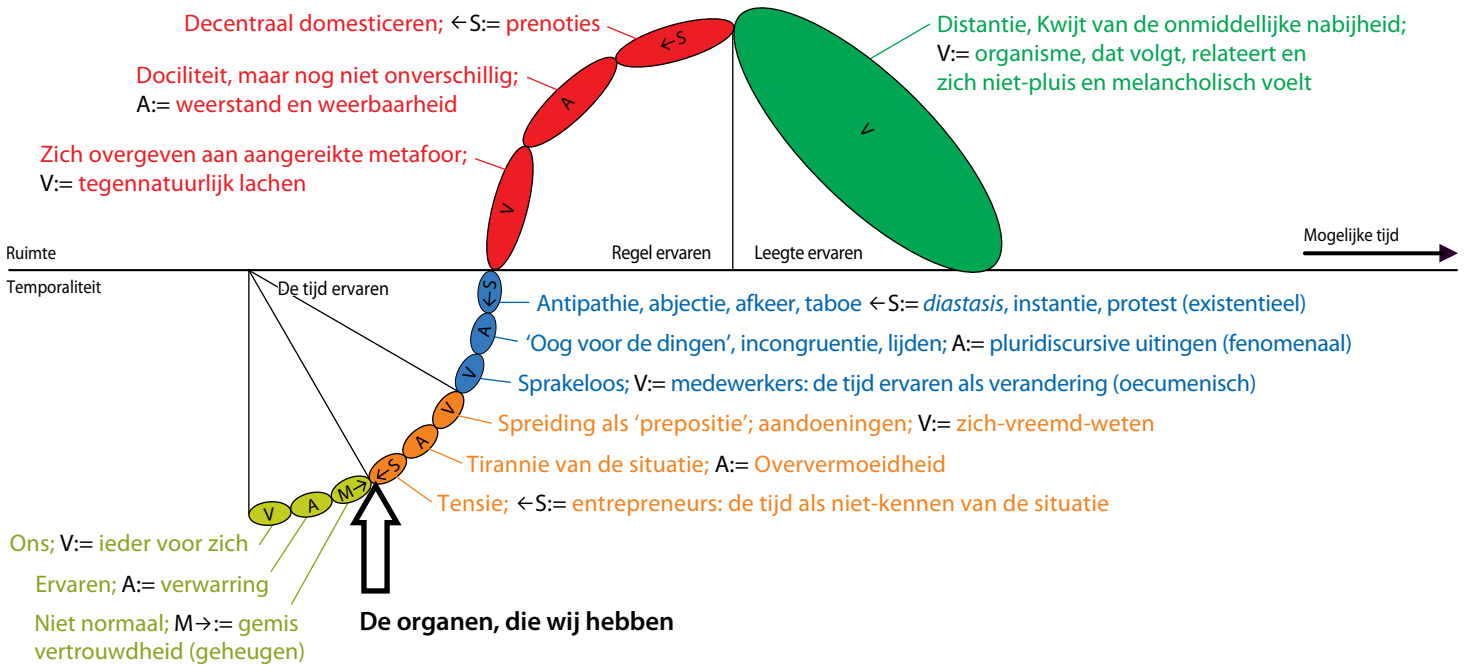
Wat zien we nu als we het diagram verder volgen? Dingen die men niet verdraagt worden direct automatisch weggestopt achter de geheugendrempel.³ Het trage complex van het archetype medewerker is niet voorbereid op turbulentie en paniek. Los vinden medewerkers zich terug tussen de dingen.

Entrepreneurs zijn wel op turbulentie voorbereid. Zij verwerken de impact soepel en kanaliseren die tot momenta (homogene onomkeerbare situatie met vaart).⁴ Net zo als u het nu als lezer doet. Zonder het te willen verzamelen lezers zich (ze zetten zich schrap), ze blijven bij de tekst. En u geeft er zelf een draai aan. Archetypen van entrepreneurs verzamelen zich niet alleen, ze ontwikkelen zich ook. Ze kunnen niet anders. Men kan zich niet *niet* ontwikkelen.⁵ Ze oordelen later. Maar medewerkers worden door de turbulentie drastisch apart gezet als singulariteit, een verstilde rechteloze zelfstandigheid.⁶ “*More intuitively, this time can be schematized by a kind of crumpling, a multiple, foldable diversity.*”⁷ Dit schrijft de filosoof Michel Serres. Hij probeert zich tijd voor te stellen als zoiets als een beschreven prop papier met een bericht aan de samenleving. Het is een wijze van aanschouwen die past in het systeemdenken van het archetype medewerker.⁸

Achteraf kan een ieder met behulp van kennis uit de vloeistofmechanica voorstellen hoe een stroom door de wetten van een complex wordt geleid en als debiet naar buiten uitloopt. Het deel wat zich niet kan schikken in de martelgang van de wetten wordt buitengesloten en reïficeert zich tot vogelvrije pose.⁹ De pose kan als zwijgend bericht voor toevallige anderen een symptoom of voorteken zijn om medewerkers te wijzen op hun niet-gezond-weten.¹⁰ Omdat wij geen weet hebben van wat zich /in stilte/ afspeelt, kan iedereen het verblijf niet kennen als tijd.

- 1 Naar aanleiding van Serres 1995: 62. “Everything depends on the way you understand the passage of time.”
- 2 Net als Aristoteles koppelt het archetype medewerker het meten van de tijd aan de beweging van de hemellichamen.
- 3 Zie ook sectie 2.2.4: ‘Schuiven’
- 4 Zie ook sectie 1.1.2: ‘Instabiele situaties en tijd’
- 5 Paul Watzlawick bespreekt in Watzlawick e.a. 2001 [1967]: 39 hiervan de top-down benadering: “Er bestaat m.a.w. niet zoiets als niet-gedrag, of, om het nog eenvoudiger te stellen: men kan zich niet *niet* gedragen.”
- 6 In de op /In stilte/ volgende interferentie /In gang/schieten medewerkers in hun autoriteit en laten zich alleen aanspreken op de pose van het lichaam. De ‘gemar telde’ vogelvrije persoon maskeert zich dan alsnog. Het tegenwoordige gevoelige lijf van de medewerker /In persoon/ kan niet eens meer worden ingeschakeld, omdat het ‘loos’ is. De actant als instantie wordt dan als vanzelf actor. Hem rest slechts de mogelijkheid zich aan gezaghebbende metaforen te conformeren.
- 7 Serres 1995: 59
- 8 Vergelijk: Lyotard 1992: 75. “...het proces van complexificatie (van negatieve entropie) dat zich voltrekt in de uit hoek van de kosmos waar de mensheid woont.”
- 9 Vergelijk: Kuhn 2003 [1962]: 65: Over normale wetenschap; “Normale wetenschap heeft niet tot taak om nieuwe soorten verschijnselen ten tonele te voeren, de verschijnselen die niet in de doos passen worden dikwijls in het geheel niet opgemerkt.”
- 10 Ik ben hier ook geneigd te denken aan de poses van ‘schaamte’ en ‘verlegenheid’

/IN GANG/



Ervaren	I Onderbew. blijven	II Stabiliseren	III Strategie vormen	IV Uitvinden in praxis	Mogelijke modalisaties
Ruimte	Ergens	Voorbeeldgedrag	Tempo	-	M->= Mobiliseren A = Actualiseren V = Virtualiseren $\leftarrow S$ = "Stabiliseren"
Temporaliteit	Libido	Wennen	Oneindige tijd	-	

/IN GANG/

Dispositie. Entrepreneurs kennen hun positie in de organisatie, evenals medewerkers dat doen. Beiden missen ze in de verwarring de oude vertrouwdheid. De archetypen 'ontwaken' als genotypen *onder ons*. De organen (het hoofd, de handen, de lever, het hart, enzovoort) die we hebben, kregen we van onze ouders mee.¹ Zij introduceren zintuiglijke informatie en alle gevaar die daarmee samenhangt. In de ontmoeting met de organen ervaart een 'ieder van ons in het zelfde schuitje' de tijd voor zich op zijn eigen manier.

Ongemerkt verstrengelen drie *echte momenten* ($\leftarrow S$) /in gang/ de organismen met de turbulente natuur. Entrepreneurs knopen bij de turbulentie aan als 'niet-kennen' (medewerkers ontkennen dat), het ervaren van 'de eigen instantie' en de transcendent inbreuk daarop met ruimtelijke prenoties (overbodig voor entrepreneurs).²

Idioom. Het diagram geeft het ervaren van de organen aan als de dialoog tussen 'ruimte' en 'temporaliteit'. In de wanverhoudingen spelen libido's ergens op. Men ervaart de tijd. We hebben al vroeg de mogelijkheid naar dingen te wijzen.

Omdat zij in het voorbeeldgedrag regel ervaren laten medewerkers zich onteigenen tot actor en worden aangezet om de abstracties van het 'gezonde verstand' (van het

1 Vergelijk: Saeyns 2004: 49. Naar Bakhtin: "In het grotske lichaam vindt een verbinding plaats tussen het individuele, het sociale en het komische."
2 Vergelijk: Frans van Peperstraten in Brons en Kunneman (red.) 1995: 25 gebruikt de term 'aanknoping'. Vergelijk Kuhn 2003: Kuhn propageert 'paradigma' als notie van iets. Maar het is de vraag of beide schrijvers deze termen zelf in dit momentum zouden projecteren.

systeem) te gebruiken.¹ Als actor wennen ze aan het systeem en verbinden hun heil er aan.² De agent ervaart leegte omdat het systeem wel het tempo oplegt, maar in de oneindige tijd geen antwoorden geeft op turbulentie.

Gebeuren. Actanten zijn ieder van ons. /In gang/ regelen de organen voor ons de tijd als *het ervaren* van de ongemakkelijke aanknoping bij ‘instabiliteit’. De tensie van het niet-kennen grijpt entrepreneurs naar de keel. Door de notie van eindigheid ervaren entrepreneurs het gemis van de vertrouwde organische conditie.³ Zij maken zich zorgen om hun niet-gezond-, niet-waardig-, en niet-geldig –weten. De loop van de situatie tiranniseert de oude folklore en overvraagt deze. Entrepreneurs raken vermoeid en komen terecht in een zich-vreemd-*weten*.⁴ Door hun ongevoeligheid voor verschuivingen ontgaat dit allemaal aan het genotype medewerker. Het niet kunnen uitdrukken van wat niet zegbaar is, wreekt zich hier.

Entrepreneurs betrekken zichzelf bij de turbulentie, maar zijn sprakeloos. Daarmee breken de momenta aan, die Bergson beschrijft als *duur*, tijdruimte of ‘reële tijd’.⁵ Medewerkers vrezen het verlies van zekerheid. Dat is ook de realiteit die ik eerder omschreef als ‘primordialiteit’ en dat zich nu aandient als rest uit een drastisch momentum /in stilte/.

Entrepreneurs erkennen de situatie als oorzaak en nemen die ernstig. Medewerkers nemen het oppervlakkig en betrekken de turbulentie niet op zichzelf. Onverschillig wijzen ze eenvoudig naar buiten of naar anderen. De tijd heeft voor medewerkers het gezicht van verandering. De verhoudingen zijn niet meer ‘congruent’, men lijdt. Er schuift wat in de informele organisatie. Ze reageren verontwaardigd, kinderlijk en afwijzend.⁶ Iedereen zoekt dekking of trekt zich terug op houdbare ‘stellingen’. Nieuwe verhoudingen organiseren zich.⁷ Het conventionele werkt niet meer oecumenisch.⁸ De arbeidsverhoudingen worden dan fenomenaal. Iedereen kijkt elkaar dan recht in de ogen. De wanhoudingen komen dan zonder conventionele reserve over tafel.⁹ De kans is groot dat entrepreneurs worden erkent en in de lijn gaan meedraaien. Bij voortduren van de kakofonie van de pluri-discursiviteit haken medewerkers af en zoeken hun heil bij ‘het gezonde verstand’ van het systeem.¹⁰ Entrepreneurs gaan alleen door in hun intuïtieve existentiële wonen. In dat momentum kunnen zij er ook voor kiezen het bedrijf te verlaten en voor eigen rekening existentieel verder te gaan.¹¹

1 Vergelijk: Saeyns 2004: 70. “Het originele proces is het meest archaische proces [...] Het originele [niet van een ander afgeleid] proces zet prikkels die vanuit het lichaam het psychisme bereiken om in re-presentaties, die Aulagnier ‘pictogrammen’ noemt.[...] Op die manier wordt het object geïncorporeerd als onlosmakelijk deel van het lichaam. De buitenwereld en het lichaam worden hier door het psychisme gelijk gemaakt aan zichzelf.”

2 Vergelijk: Balagangadhara 1987: 119 en 120. “Mimesis [nabootsing] is subintentional learning, constructing the authority of the other.”

3 Vergelijk: Bachtin 1982. Ik heb zelf de indruk, dat Bachtin dit ‘kinderlijk’ ervaren al als ‘woord’ opvat.

4 Vergelijk: Saeyns 2004: 49. Naar Bachtin: “In het ademen, eten, drinken, ontlasten, copuleren en baren worden de grenzen van het individuele overwonnen.”

5 Bergson 1993: 12

6 Zie sectie 2.1.1: ‘Primordialiteit’

7 Zie sectie 2.2.4: ‘Schuiven’

8 Bergson 1993: 13: primordiale *durée*

9 In mijn opvatting functioneren *organisaties* onder de druk van fenomenale arbeidsverhoudingen pas optimaal als *bedrijf*.

10 Vergelijk: Saeyns 2004: 50 “Abjectie is nauw verwant met overschrijding van de grenzen waardoor ze is voortgebracht. Net zoals het groteske lichaam bevindt het abjecte zich op de grens tussen binnen en buiten, tussen subject en object, tussen zelf en ander. Het is ambigu. Het verstoort de identiteit, de orde en het systeem.”

11 Vergelijk: Heidegger [1926]: 189: *Umheimlichkeit*, vertaald door Victor Kal: het-je-niet-meer-thuisvoelen.

1 Vergelijk: Bernard Shaw in Rittel en Webber 1973: 155. "Every profession is a conspiracy against the laity"

2 Vergelijk: Bergson 1993[1899]: 32 en 33. Bergson gebruikt de term 'gemak' niet, maar het begrip 'intellect'.

3 Vergelijk: Balagangadhara 1987: 119 en 120. Prenoties als 'practical relations of mimesis'

4 Vergelijk: Hannah Arends 2011: 28: *animal laborans*.

5 Hannah Arends 2011: 24

6 Vergelijk: Ten Bos 2008: 195. "Een teek kent daar geen tijd en geen ruimte. Eigenlijk is er geen wereld en in die non-wereld geldt, als was het een toneelstuk van Beckett, maar één devies: wachten en nog eens wachten. Vroeg of laat komt echter het moment waarop er gefeest kan worden en maakt het wachten plaats voor een intense verhouding tot de betekenisdragers warmte en bloed."

7 In gelatenheid is men ontvankelijk voor 'bedwelmende' middelen, media, kunst, films, esoterie en 'spiritualiteit' (niet alle lezers zullen zich hierin kunnen vinden).

8 Vergelijk: Uit het REQUIEM van John Rutter: "Out of the deep have I called unto thee, O Lord. Lord, hear my hear my voice."

9 Zie bijlage 2* sectie 3.1.3: 'Managementvertoog'

10 Vergelijk: Tallis 2010: 149. "We wijzen naar de hemel en zien daar geen leegte, maar een ander leven waarin zin en zijn een betekenis aannemen die even hard als steen is."

11 Richard Brons in Brons en Kunneman (red.) 1995: 124: "De *kantiaanse* prenotie van transcendentie is wat alleen kan worden gedacht (soms moet worden gedacht) en niet met de ervarings-werkelijkheid mag worden verward."

12 Systeemdenkers zeggen, dat entrepreneurs heimwee hebben.

13 Zie sectie 2.2.2: 'Synthese'

Voor medewerkers lonkt dan nog een hele andere leergang om te stabiliseren, romantische dromen over een betere realiteit, de rust en het comfort van het systeem.¹ Zij geven zich over aan de abstracte boodschappen in het voorbeeldgedrag van ouderen. Sommigen laten zich meteen 'onteigenen'. "Naar het lijkt, [dat zij][...] hun gevoel het zwijgen opleggen en louter hun [...] [gemak] laten spreken."² Maar als anderen tijdens de gewenning inzien, dat verwacht wordt de 'eigen ziel' te verkopen, speelt de weerstand op. Zij kunnen dan nog op hun schreden terugkomen. Zij schuiven dan op van oecumenisch wonen naar fenomenaal wonen om alsnog met entrepreneurs in gesprek te gaan.

Het genotype van medewerkers laat zich inpalmen, rekent zich rijk, en levert zich over aan zelfgestookte prenoties, zoals 'schuld' en 'verantwoordelijkheid'.³ Ze kunnen zich niet spiegelen aan een levend eigen en veranderbaar dispositief. Ze schikken zich naar het systeem als wereldbeeld.⁴ Immers 'Men zegt dat het maar een spelletje is en als je gewoon je werk doet, komt het wel goed'. Een Griekse ervaring van het eeuwige.⁵ Door het gemis van de onmiddellijke nabijheid is er *distantie* tussen de mensen.⁶ In het 'land van niemand en nergens' wacht iedereen af, slaat men elkaar gade en fantaseert men melancholisch.⁷ Als fictie komt men in de rechtlijnige oneindige tijd in het *niet-zijn* ook de ziel van Plato tegen, terwijl men de turbulentie niet herkent.⁸ Het vegetatieve bewustzijn is verdreven door het systeembewustzijn. Buiten het normale informatiesysteem van de agent, zoals Pierre Bourdieu die definieert, wordt niets opgemerkt.⁹ Zonder het te beseffen snakken medewerkers in deze *condition humaine* naar verbetering van de eigen conditie, instantie en distantie en wachten particulier (ieder voor zich) gelaten de tijden af die komen gaan.¹⁰ Ik weet niet wat dat met het zich-waardig-weten van mensen doet, maar ik heb een vermoeden.¹¹

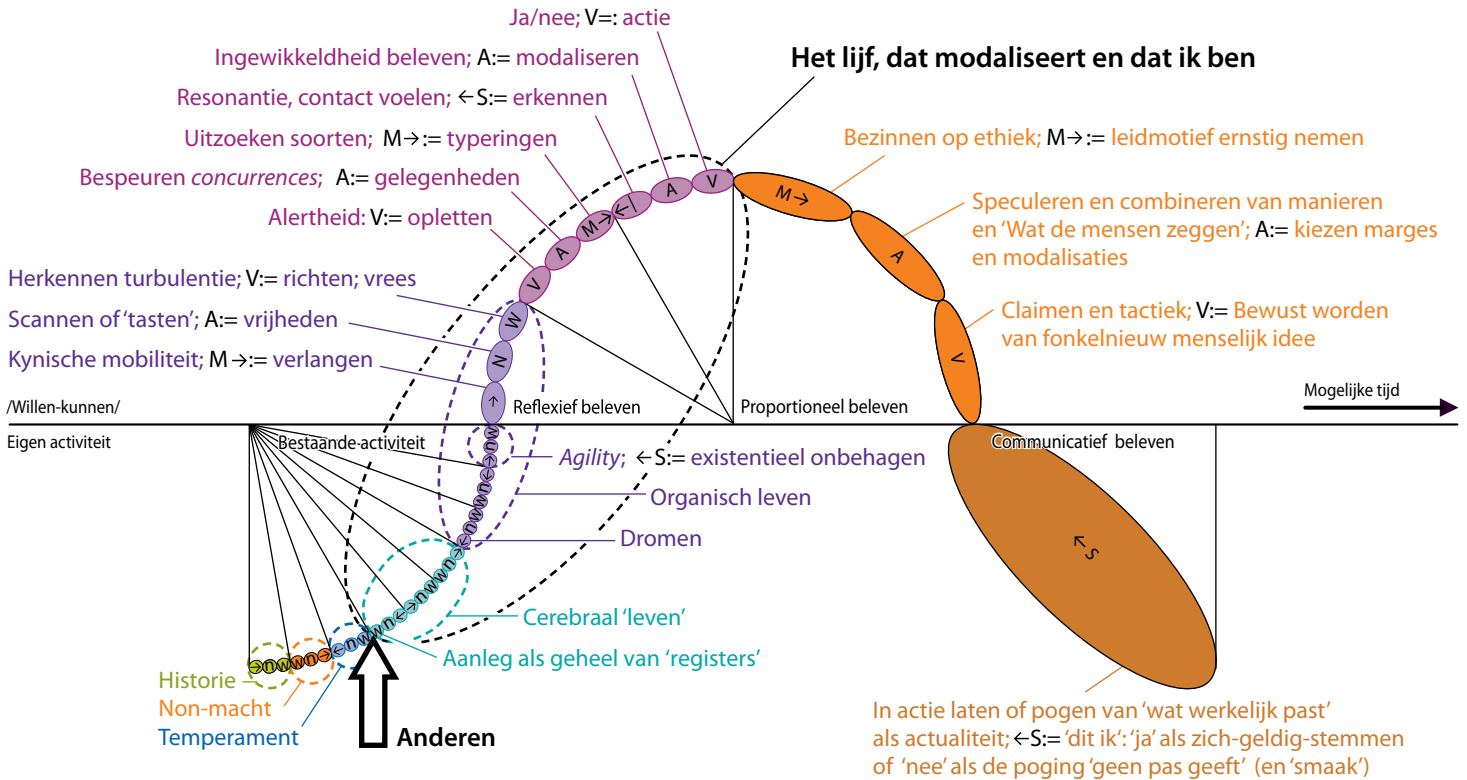
/IN PERSOON/

Dispositief. /In persoon/ speelt zich het leven van entrepreneurs af. Zij werken aan hun niet-gezond-, niet-waardig- en niet-geldig-weten.¹² De instantie van de persoon is de enige die intuïtief 'bij zijn cellen kan'. Zij maken van de nood een deugd. Entrepreneurs zitten onbevangen in hun vel. Ze hebben gekozen voor het eigen bewustzijn als persoon. Entrepreneurs kennen hun historie, beleven hun non-macht en hun temperament staat te popelen.

Daarnaast veronderstel ik dat medewerkers a-historisch zijn, zich machtig weten en de ambitie van het systeem dienen. Maar in de turbulentie kunnen medewerkers zich niet echt ontdoen van hun entrepreneur zijn.

In de intuïtie zijn entrepreneurs voortdurend non-verbaal singulier ('ik voor mij met anderen') in interactie. 'Reeds bestaande activiteit van anderen kan mij ook brengen waar ik wil zijn.'

Een aantal verrassingen of echte momenta (←S) verstrengelen entrepreneurs met de natuur. Volgens de 'domus met modalisaties' zijn dat er vijf: drie op het cellulaire niveau van in de gewone intuïtie (auctant), één bij het denken (auctor) en één *in presentie* (entrepreneur).¹³ Het is een beetje koffiedik kijken, maar het is aannemelijk dat van het cellulaire niveau de 'cerebrale activiteit' van zich laat spreken en 'dromen' als



Beleven	I,a Onb.w	I Onderbw.	II Stabiliseren	III Strategie vormen	IV Uitvinden in praxis	Mogelijke modalisaties
Ruimte	Rust		Wetware	Tijdelijkheid	In actu	M->= Mobiliseren A = Actualiseren V = Virtualiseren <S = 'Stabiliseren'
Temporaliteit	Intuïtie		Denken	Synthetiseren	In presentia	

‘organische activiteit’ bijdragen aan het leven van entrepreneurs. Als echt organisch moment geldt het existentiële *agility* van het onbehegen. In het denken wordt de resonantie van het gevoel als echt moment beleefd. Tenslotte beleefd de entrepreneur het contact in zijn activiteit *in presentia* communicatief als *echt momentum* dat past (waardoor hij zich-geldig-weet) of toch niet.¹

Idioom. Het beleven speelt zich /in persoon/ af tussen het ‘willen kunnen’ van de persoon en de eigen activiteit die het ‘kunnen’ poogt te bewerkstelligen. Entrepreneurs laten de intuïtie (auctant) als bestaande activiteit in alle rust vertegenwoordigen door hun *on-line wetware* (auctor). De auctor denkt reflexief in de ruimtetijd. Om te weten wat de entrepreneur doet synthetiseert de moderator stukjes beleving bewust van de tijdelijkheid van momenta. De moderator poneert de nieuwe activiteit proportioneel, zodat de entrepreneur zijn activiteit *in actu* en *in presentia* communicatief kan beleven als geldig.²

Gebeuren. In alle rust ben ik singulier (‘ik voor mij met anderen’) permanent cerebraal actief. Mijn aanleg ligt als geheel van registers in de organen opgeborgen. Ik beoel de routine activiteit van zenuwen en hersenen. De intuïtie van de persoon laat zich vertegenwoordigen door het lijf.³ In het organisch leven kunnen zich dromen

1 Vergelijk: Laeven 2006: 17: “Het niveau dat voorafgaat aan de elementaire betekenisstructuren voorziet dan in een gepotentialiseerd subject. Dit laatste subject is verbonden met de zogenaamde ‘forische’ laag, nog ongedifferentieerd in euforisch of dysforisch. [...] Greimas en Fontanille komen er daarnaast via een andere weg toe om een potentieel effectief subject te postuleren.”
2 Vergelijk: Sloterdijk 1992: 191. Ethisch amoralisme van de eigen natuur. Het geheim van het levende.
3 Merleau-Ponty 2003:17. Jenny Slatman in de inleiding: “Hij heeft het over het lichaam zoals je dat zelf ervaart en beleefd: *le corps vécu*..... het lichaam dat je *bent*.”

manifesteren en doolt de auctant rond in existentieel onbehagen. Dat houd ik voor wat Amerikanen *agility* noemen.¹ Dat loopt vrij naar buiten als kynische mobiliteit en het verlangen van de auctor iets te /willen-kunnen/. Het tastende en scannende lijf correleert de angst met het ervaren van de turbulente situatie. De herinnering wordt levendig en richt zich binnen de organische vrijheden tot vrees. Dat gebeurt spontaan. In deze reconstructie zet vrees aan tot alertheid als voorwaarde voor ‘denken’. Dan passeren *concurrences* het lijf, die door het denken tegenwoordig worden als ‘gelegenheden’.

De emotionele behoefte tot ordenen zorgt voor eerste typeringen. De auctor van de entrepreneur wordt verrast door het voelen van contact en erkent deze als eigen. De auctor beleeft de ingewikkeldheid er van door het agile lijf te modaliseren. Met plezier als context wordt iets passends gevoeld, dat voorlopig intrigerend genoeg is om daarna nog bewust te overdenken. ‘Waarheid is wat werkt.’ Dat voelt een entrepreneur intuïtief snel aan.

De moderator in de entrepreneur bezint zich op de eigen drijfveren, op de relevante anderen, op wat hij aan kan (ethiek) en waar de entrepreneur nou eigenlijk heen wil.² “Ethiek is [ook] een weddenschap waarbij je inzet op de waarde van het leven”.³ Hij speculeert over manieren van potentiële activiteit.⁴ Wat anderen zouden kunnen zeggen, wordt meegewogen in zijn tactiek van zijn fonkelnieuwe menselijke antwoord. Door de grote snelheid van de interactie van auctant, auctor, moderator en entrepreneur vallen hun activiteiten menselijkerwijze samen in het hier en nu. Als de actie van de entrepreneur pas geeft, stemt hij zich geldig als ‘dit ik’, dat de actualiteit draagt. Daardoor bestaat de entrepreneur ook voor anderen.

In de afwisseling van de modalisaties (mobiliseren, actualiseren, virtualiseren en stabiliseren) komt de kinetiek van de entrepreneur volledig tot uiting en tot zijn recht.⁵ Het is niet altijd verstandig ‘met hagel te schieten’, het is beter direct al tastend recht te doen aan wat *in actu* pas geeft. Als de bedoelde actualiteit zich als manier van doen prijs geeft, is de entrepreneur waar hij wezen wilde.

Het zelf aanwijzen van een momentum in één van de regatadiagrammen bijvoorbeeld wordt communicatief beleefd als geldig, ‘een echte eigen belevenis’ met verwijzing naar het eigen lijf.⁶ Daarmee *is* ‘uw beleven van uw situatie’ er, zonder woorden, ook voor de anderen aan tafel.⁷

Het nemen van initiatief, het ‘laten en pogen’ om de actualiteit uit te vinden en bevestigd te krijgen is de manier waarop entrepreneurs *mens* willen en kunnen *zijn*.⁸

2.3.2 Opkomende tijd

In de opkomende tijd beleeft de entrepreneur zich als ‘partij’. Partijen bekommeren zich er om, hoe het is zelf te leven, hoe het is om te *zijn*. Entrepreneurs doen dat van nature. Ze zien het *zijn* onbevreesd onder ogen. Ze bekommeren zich niet om de dood, want je kunt niet *dood-zijn*. Je kunt immers niet zeggen, ik ben dood. Een partij heeft geleerd niet stil te zitten en is in staat zichzelf als mens te actualiseren en te

1 Dat is niet alleen ‘beheersbaarheid’, maar *agility* drukt ook uit de onderliggende dynamiek als oorzaak van beweeglijkheid.

2 Vergelijk: Sennett 2010: 43. Sennett noemt het vermogen om tegelijkertijd binnen en buiten de situatie te staan een praktische overlevingsstrategie.

3 Savater 2010: 127

4 ‘Tactiek’ kan ook zijn niet zelf in actie te komen, maar om in te haken in een bestaande transformatiereeks van anderen.

5 Vergelijk: Merleau-Ponty 2003[1948]: 50. “Elk ding spreekt tot mijn lichaam en tot mijn leven.”

6 Vergelijk: Tallis 2010: 116: “Het feit dat we een stok gebruiken om de wijzer te verlengen bewijst eens te meer dat wijzen een zelfbewuste handeling is.”

7 Vergelijk: Hugh J. Silverman in Brons en Kunneman (red.) 1995: 81, waarin hij schrijft dat het Lyotard gaat om het ‘hier en nu’: “Het sublieme moet zijn: hier en nu.”

8 Vergelijk: Savater 2010: 96: “Verantwoordelijkheid is weten dat elk van mijn daden mij vormt, mij definieert, mij uitvindt.”

vertegenwoordigen. In de markt zijn het mensen met een verhaal. Binnen bedrijven is een partij te karakteriseren als een handelsreiziger in ideeën.

Partijen oriënteren zich hier om te voorzien in eigen gezond-, waardig- en geldig weten. Dat laat het hart sneller kloppen. Ik noem dit *opkomende tijd*. In de opkomende tijd wordt het eigen zijn en het eigen belang tastbaar en concreet gemaakt.

De volgende interferenties schrijf ik voor een belangrijk deel op vanuit eigen ervaringen als vrijgevestigd management consultant. Maar de interpretaties spelen op een zelfde manier als een interne entrepreneur zijn werkgever van dienst wil zijn. Ook hij probeert dan als partij indruk te maken op anderen. Het is de tweede natuur van entrepreneurs voor andere partijen zichtbaar en beschikbaar te zijn.¹ Daarom heeft hij er ook belang bij in contact een geschikt idioom te ontwikkelen als dubbele interactie met zijn geldige zelf. Het draait om het samen in gesprek ontwikkelen van een dispositief format, waarmee partijen zich dingen kunnen voorstellen, ervaringen uitwisselen, alsmede gezamenlijke beloften voor de toekomst kunnen vastleggen als onderlinge tekens van waardigheid.

Medewerkers van bedrijven kunnen zich ook als partij manifesteren, maar dan als agenten of vertegenwoordigers die streven naar *bonus*. Dat 'betaalt' zich meestal anders uit dan in dispositiviteit.

/IN PRESENTIE/

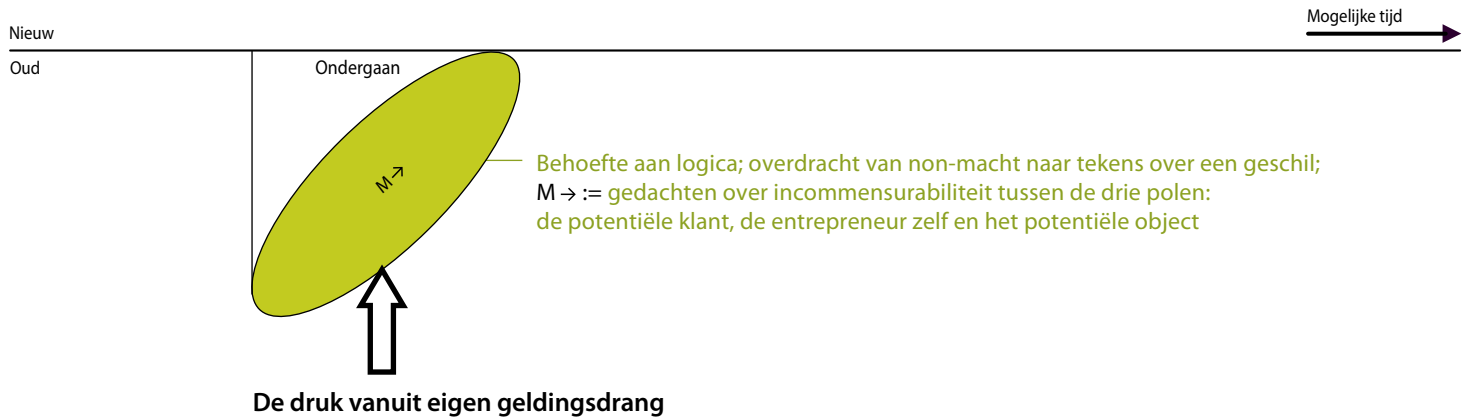
Dispositie. Evenals bij /Ooit eens/ kan hier niet van een positie worden gesproken. 'Dispositie' is hier worden gezien als 'kans op enige positie'. Het binnen gelaten worden bij een potentiële klant in de markt van vraag en aanbod is geen vanzelfsprekendheid. Zeker voor entrepreneurs op ondernemerspad is dit op zich al een overwinning op de situatie. Mensen in het bedrijfsleven weten heel goed dat je het van de afwijkende ideeën moet hebben. Daarom is het niet goed jezelf te onderschatten. Een *raison de vivre* hebben, is in principe noodzakelijk als *appeal*. Het ondernemer-zijn begint ermee, dat *anderen* wat in jou zien. Andere ondernemers zijn vaak nieuwsgierige mensen en vinden mensen met *initiatief* bijzonder en snel de moeite waard!

Maar een eerste bezoek is nog niet de gelegenheid waarbij de potentiële klant het achterste van zijn tong laat zien. Zijn doel is te weten, wat voor vlees hij in de kuip heeft. Men kan ervan uit gaan, dat hij de organische activiteit van de bezoeker toetst. Wat is zijn gezondheid? Weet hij zijn rug recht te houden (waardig-zijn)? Vindt hij zichzelf de moeite waard (geldigheid)? Dat leidt tot persoonlijke indrukken die zowel zakelijk als emotioneel geladen zijn. De potentiële klant zal proberen zijn indrukken bevestigd te krijgen door je te vragen iets te laten zien. Dat moment kan al na vijftien minuten aangebroken zijn. Komt deze vraag niet, dan zijn meerdere bezoeken nodig, soms over meerdere jaren gespreid. Ik wil niet zeggen dat één bezoek geen bezoek is, maar om ervoor te zorgen dat je op de *short list* van de klant komt is het nodig je positie bij de klant bij afwezigheid te onderhouden met ritme in het contact.² In deze omstandigheden zit de kracht behalve in de inhoud ook in het ritme. Ook voor de klant is het soms schokkend te constateren, dat er al weer twee maanden voorbij zijn.

1 Vergelijk: Tallis 2010: 27. Deze schrijft over een *dubbel-gevorkt bewust-zijn*.

2 Ondernemers dragen *shortlists* tussen de oren. Daarop staan partijen, waaraan men spontaan denkt bij bepaalde voorvallen. Een *shortlist* omvat potentiële dispositieven.

/IN PRESENTIE/



Ondergaan	I Onderbewust blijven	II Stabiliseren	III Strategie vormen	IV Uitvinden in praxis	Mogelijke modalisaties
Ruimte	Figurativiteit	-	-	-	M-> = Mobiliseren A = Actualiseren V = Virtualiseren ← S = 'Stabiliseren'
Temporaliteit	Vrij	-	-	-	

Dat is een moment om te exploreren. Door over de tijd te praten kan de klant uitkomen bij zijn frustraties. De eigen geldingsdrang doet er nog niet toe. Er is nog geen relatie. De entrepreneur is in de positie van iemand die voor een fruitautomaat z'n spel speelt.

Idioom. Het nieuwe dat de klant in haar greep houdt, komt nog niet op tafel. Er is geen relatie van nabijheid. Als er al sprake is van communicatie, zit er niets anders op, dan in onwetendheid te luisteren en zich in dienst te stellen van het kader dat de klant aanbiedt. Het is een verhaal van zoals het was en van hoe het nu is. Door de 'afstand' tussen beide slaat men elke emotie in de houding en het gezicht gade. Figurativiteit op het gezicht, het zijn tekens uit een andere wereld. Soms worden woorden ondersteund door schetsen op tafel. Dat kan het vertrouwen bevestigen en net zo makkelijk afbreken, als het niet tot de gewoonte van de klant behoort.

Gebeuren. Binnen gelaten worden bij vreemden is een bijzondere ervaring.¹ Wat er dan gebeurt, is het resultaat van het samenzijn, dat nog geen ontmoeting genoemd kan worden. Op visite is alles nog vrijblijvend. Want niet iedereen doet zichzelf meteen recht en is in staat zijn onzichtbare verhaal te vertellen over wat hem dwars zit. Meestal moet daarvoor het idioom nog worden uitgevonden. En dat geldt ook

¹ Vergelijk met de twee vingers die elkaar bijna raken in het schilderij van Michelangelo in de Sixtijnse kapel te Rome: *De schepping van de mens*.

voor de manier van luisteren. Samen gaat dat beter. In een sfeer van vertrouwen kan bij de klant de overdracht plaatsvinden van non-macht naar gebrekkige uitlatingen over dat er iets mis is, er zou iets zijn als een ‘geschil’. Met dat ‘geschil’ heeft de klant *in presentia* een relatie van nabijheid, zou De Saussure zeggen.¹ In termen van instantie, doet de klant een poging het probleem over te brengen van zijn niet-talige /auctor/ naar een talig ‘maatschappelijk’ niveau. Alleen de wijsvinger ‘spreekt’ duidelijke taal. Ze visualiseert de tegenstrijd die de klant verpersoonlijkt. Dat is een soort artistieke bekwaamheid, die in deze situatie gewoonlijk faalt. Daarvan gaat volgens De Saussure in de taal een middelpuntvliedende kracht uit.

Aan de luisterkant voltrekt zich eveneens een proces van onbekwaamheid.² Rorty zegt verstandige dingen over haperende uitwisselingen.

De lijn tussen zwakte en kracht is [...] de lijn tussen het gebruiken van een taal die familiair en universeel is, en het produceren van een taal die, hoewel in het begin onfamiliair en idiosyncratisch, op de een of andere de onzichtbare afdruk die al onze gedragingen dragen, tastbaar maakt.
(Rorty: 2007: 76)

Miscommunicatie is in deze fase gewoon. Als de klant ergens mee zit, is het nauwelijks mogelijk dat meteen in de treffende woorden uit te spreken. Partijen praten nog veel langs elkaar heen. Het duurt even voordat men dat zelf in de gaten heeft. Het gevoel van stuurloosheid is hier juist een kwaliteit om onbevangen te luisteren. Het is al een overwinning als men elkaar dan met een ‘veel betekende blik’ aan kan kijken. Je zou het ‘afstemming zonder regel’ kunnen noemen: *incommensurabiliteit*.³ We zoeken dan houvast in figurativiteit van oppervlakkige tekens. Verder behelpen we ons dan met ons eigen idioom. In vaktaal is niet alles bespreekbaar. Het kan een valkuil zijn, dat perse te willen. Tenzij men om een disciplinair oordeel verlegen zit. Ook dan is het verstandig zich in dit stadium van enig oordeel te onthouden en de kennismaking als het ware gewoon op te nemen in het geheugen.⁴

/IN TWIJFEL/

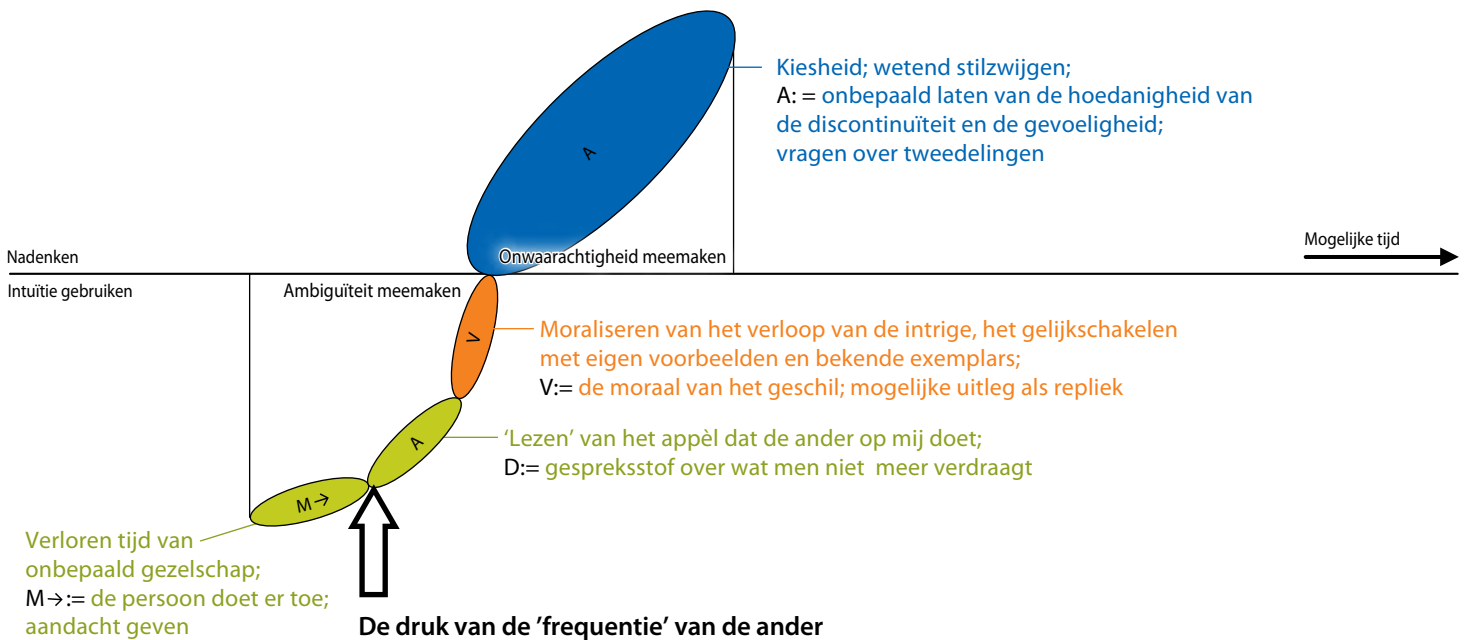
Dispositie. Wie houd ik eigenlijk gezelschap? Wie is mijn potentiële tegenspeler? Welke instantie van de klant moeten we respecteren om daarmee *on speaking terms* te kunnen komen. In welke hoedanigheid legt hij mij zijn probleem voor? En in wat voor termen kunnen we de klant dan de maat nemen? De entrepreneur kan niet veel meer doen dan aandacht schenken. Proberen gevoel te krijgen voor de manier waarop de klant er bij zit. Wat zit hem dwars en waaraan ergert hij zich? Is zijn imago beschadigd of zit het dieper? Welke complexiteit is aan de orde? Is het pure emotie, is de verloren tijd persoonlijk, zakelijk of maatschappelijk? De entrepreneur kan niet meer dan aandacht geven en klankbord zijn voor de nood en de ‘frequentie’ van de klant als persoon. Het is alsof je een cadeautje krijgt en het papiertje er niet meteen afhaalt.

1 Vergelijk: Saeys 2004: 21 e.v. Taalwetenschappers noemen dit proces van ‘overdracht van referentie’ *metonymie*. Er is een proces van combinatie werkzaam.

2 De case ‘Tussen logica en emotie’ in het ‘Woord vooraf’ geeft daarvan een voorbeeld.

3 Rudi Visser in Brons en Kunneman (red.) 1995: 194

4 Met andere woorden: postmodern observeren.



Verdragen	I Onderbewust blijven	II Stabiliseren	III Strategie vormen	IV Uitvinden in praxis	Mogelijke modalisaties
Ruimte	Gebaren	Woordenschat	-	-	M → = Mobiliseren A = Actualiseren V = Virtualiseren ← S = 'Stabiliseren'
Temporaliteit	Agitatie	Complexiteit	-	-	

Idioom. /In twijfel/ kan men niet veel meer, dan de eigen intuïtie gebruiken en na te denken over wat gebeurt tijdens het gesprek. Innerlijk ervaart men door ambiguïteit in de uitwisseling wat agitatie. Non-verbaal spreekt het lijf. Voor de entrepreneur is het een kunst enig eigen oordeel uit te stellen. Ook als men enige onwaarachtigheid in het gestoei met woorden van de klant meent te ontwaren. Geduld is dan een schone zaak. Het gaat er dan voornamelijk om in de uitwisseling de goede woorden te treffen en een geschikt idioom te ontwikkelen voor de situatie van de klant. Dan gaan partijen behalve het gesprek ook elkaar de moeite waard vinden.

Gebeuren. Meestal weten klanten goed waar bij zichzelf de schoen wringt, anderen weten de vinger maar niet op de 'zere plek' te leggen. Als een probleem niet met aanwijzen gelokaliseerd kan worden, is er meer aan de hand. Zonder het meteen te kunnen zeggen vindt men dingen onuitstaanbaar, ongeoorloofd, ontoelaatbaar, men ergert zich aan zaken, men voelt zich beledigd of men neemt dingen kwalijk. Of, meer wetenschappelijk geformuleerd, zijn het puzzels of anomalieën?

Puzzels zijn vraagstukken die met normale wetenschap kunnen worden besproken.¹ Maar in dit essay ben ik er op uit ook de omgang met onze eigen natuur, in het niet-zijn, bespreekbaar te maken en bij oplossingen in te calculeren. In dit stadium bekommert de entrepreneur er zich over hoe het *is* te zijn met het geschil van de klant.

¹ Kuhn 2003: 78

Het probleem van de klant is vaak, dat hij het zelf ook niet weet, wat er in hem omgaat. In de praktijk worden te veel problemen als communicatievraagstuk opgedist. Maar naderhand blijkt de ware toedracht. Soms valt het mee, soms is het een complex van haperingen. Het is van belang te weten op welk niveau de urgentie zich bij de klant manifesteert. Is het persoonlijk, is het zakelijk? In ieder geval moeten we /in twijfel/ de lading van de problematiek meteen recht proberen te doen. Als iemand de maatstaven daarvoor niet kan aanreiken, dan lukt het misschien *samen* de situatie 'de maat te nemen'. Wat is nu de moraal van het verhaal? "Het verloop van de gebeurtenissen laadt de handelingen met een voorwaartse beweging."¹ Wat zijn de termen van die beweging? Pas als de klant bereid is zijn urgenties prijs te geven, kan daarop worden ingespeeld met schoolvoorbeelden, exemplars en eigen ervaringen, de belevenissen van anderen, verhalen van anderen, literatuurverwijzingen, enzovoorts. Met een exemplar leer je de ander kennen in de moraal van het verhaal. Maar of daarin nu ook de oplossing schuil gaat?

De hegemonie van één perspectief kan het oriënteren op zichzelf in de weg staan. Het geschil kan dan op een persoonlijk niveau van niet-zijn hangen. De tekens worden weliswaar erkend, maar ze hebben nog geen werkelijke betekenis. Door de emotionele lading van de situatie, kan de klant ook na het zorgvuldig formuleren van de vragen, nog met enige onwaarschijnlijkheid in de maag blijven zitten. Het valt vaak niet mee het gedram van de eigen natuur eerlijk onder ogen te zien. Dit is niet het stadium om tot oordelen te komen. Vermoedens kunnen in een wetend stilzwijgen het best voor zich worden gehouden. Wat in dit stadium wel mogelijk is, is het geschil uit te drukken in vragen, als signalen van gezamenlijke zorg. Juist het samen bewust zijn van complexiteit schept gelegenheid. Daarmee laadt de entrepreneur zich als het ware op.

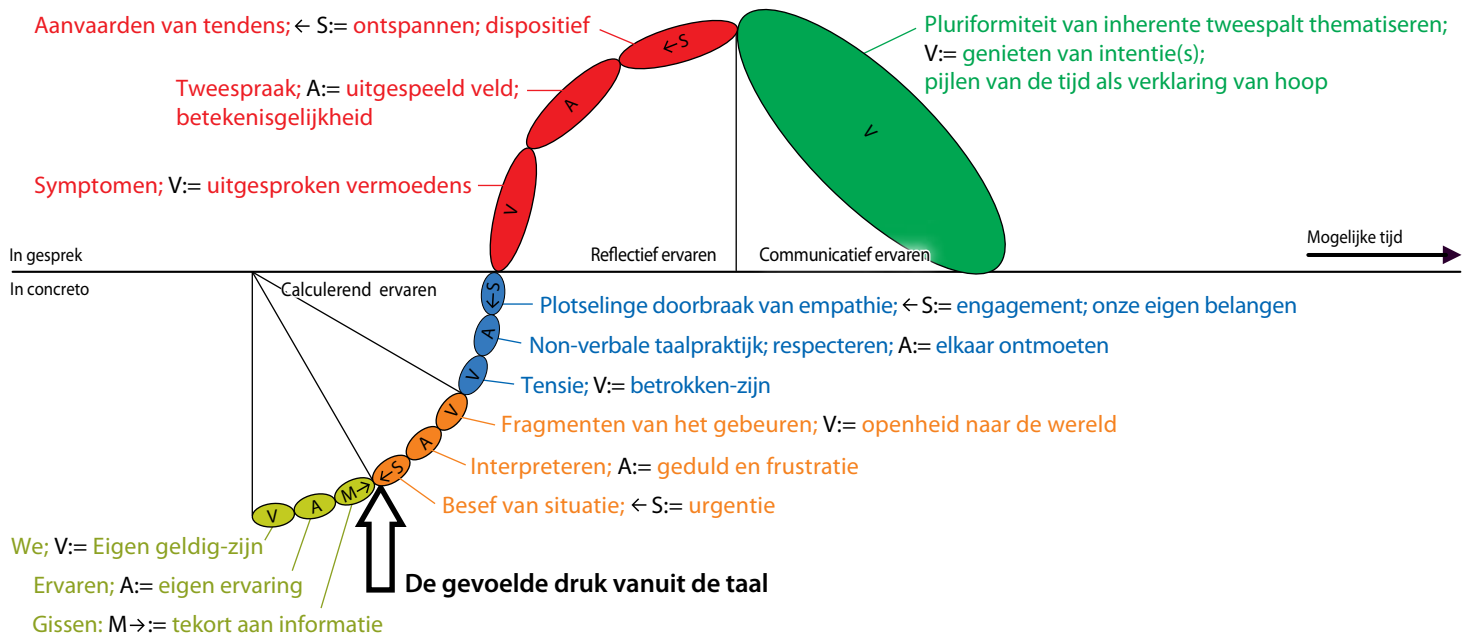
/IN ESSENTIE/

Dispositie. Wat er ook te gebeuren staat, het draait hier om het zich-geldig-weten van personen, de eigen verwondering over het geschil en het informatietekort dat men vreest. Het gaat om het zoeken naar woorden die de spanningen van de klant een uitweg bieden. Hoewel met het stellen van de eerste vragen een begin is gemaakt, is het zaak vooral de klant te laten spreken. Hij is immers de eigenaar van *zijn* probleem. Het eventuele tekort aan treffende woorden gaat vooral de klant aan. De entrepreneur kan leemten daarin helpen overwinnen door in zijn woordgebruik 'fijnregeling' te betrachten en zich voortdurend te bezinnen over zijn gebruikte idioom en toonzetting om de klant als het ware te beroeren.

/In essentie/ wordt door de partijen gekenmerkt door drie verstrengelingen (←S): het gedeelde gevoel van urgentie (dat er wat op het spel staat), het realiseren van het eigen belang en het plezier over het gedeelde inzicht over de tendens.

Idioom. Eenmaal in gesprek krijgt het nieuws door contiguiteit de tijd om tevoorschijn te komen. Alle zintuigen staan open. Contiguiteit is voorwaarde om zinnen te kunnen maken (syntagma) en om deze te kunnen interpreteren. Contiguiteit veronderstelt nabijheid. Door 'het gesprek over de heg' beseffen we mens te zijn. Dat maakt

¹ Sennett 2010: 64



Ervaren	I Onderbewust blijven	II Stabiliseren	III Strategie vormen	IV Uitvinden in praxis	Mogelijke modalisaties
Ruimte	Sensorische ruimte	Intellectueel	Herhalen	-	M-> = Mobiliseren A = Actualiseren V = Virtualiseren <S = 'Stabiliseren'
Temporaliteit	Contiguiteit	Versnelde tijd	Verdisconteren	-	

opeenvolging en aansluiting mogelijk. Contiguiteit maakt mensen bereikbaar.¹ Daardoor is het ook mogelijk om de gestelde vragen /in twijfel/ in gesprek *gevoelig* te maken en concreet over tafel te krijgen. Partijen hebben daarin elk hun persoonlijke belangen en calculeren bij voortduren hun kansen. Het is de basis voor een schijnbare versnelling in het contact, waarin intellectuele informatie ogenschijnlijk spontaan wordt uitgewisseld. Door het ervaren van die reflectie krijgt de 'stof' van de klant haar substantiële lading. Als de communicatie zich gaat herhalen, is dat een teken om de uiteenlopende oplossingsrichtingen te verdisconteren en op elkaar te betrekken tot een gezamenlijke blik op de toekomst.

/In essentie/ communiceren alle voorgaande interferenties als ondergrond mee, maar de interferentie /In gang/ in het bijzonder.

Gebeuren. Door de eerder gestelde vragen krijgt gevoelige informatie de kans te verschijnen. Partijen zijn voor elkaar bereikbaar geworden. Het is de kunst zich ontspannen te verwonderen. In het beseft van de situatie, eigen eindigheid en eigen onkunde wordt de urgentie gevoeld. Het is frustrerend als deze niet meteen met woorden kan worden geïnterpreteerd. We moeten er genoeg mee nemen dat in het begin flarden van zinnen en fragmenten van het geschil onze taalwereld opspannen. Als we die gefragmenteerde wereld op onszelf betrekken, komen we er achter dat we

¹ Als antoniem van de term 'contiguiteit' (het beleven van nabijheid) zie ik het begrip 'paradigma' (voorbeeld).

met de situatie betrokken zijn, zonder veel woorden. De eigen verwondering maakt dan plaats voor associatief waarnemen. Zonder voorteken wordt er ongemerkt gesproken over ‘we’. Met een wederzijdse non-verbale blik ontmoeten de partijen elkaar.¹ Zoals in een wederzijds herkennen ontstaat een empathisch klimaat en grijpen ‘ons willen’ als onze belangen om zich heen.² De aanwijzingen die er zijn worden hertaald in uitgesproken vermoedens. De uitwisseling versnelt zich. In discussie tekent zich een netwerk van haperingen af. Op een onverwacht moment uitgespeeld, erkent de klant dat veld en laat zijn masker vallen. Daarin is hij in staat zijn zwaktes in te zien en de weerbarstigheid van het geschil in woorden te treffen.³ Schijnbaar verloren tijd krijgt zin en tendens. Opgelucht dat het gesprek nu ergens over gaat, onderkennen partijen nu thema’s die de tweespalt nog beter uitdrukken.⁴ Een geschil kan vele gezichten hebben. Entrepreneurs werken hier als *agenten* in de betekenis die Giddens formuleerde.⁵ Entrepreneurs gaan bij hun lijf te rade. Partijen worden het /in essentie/ eens over verwachtingen die als pijlen van de tijd een menselijk uitzicht beloven.⁶ De pijlen laten zien dat er naast het persoonlijke zijn ook een *zo-zijn* bestaat.⁷ De entrepreneur wordt tweepolig.⁸ De aangrijpingspunten van de pijlen van de tijd leggen de eerste ontsnapte herinneringen van de klant vast, de pijlpunten geven onze plurale hoop weer.⁹

/IN KWESTIE/

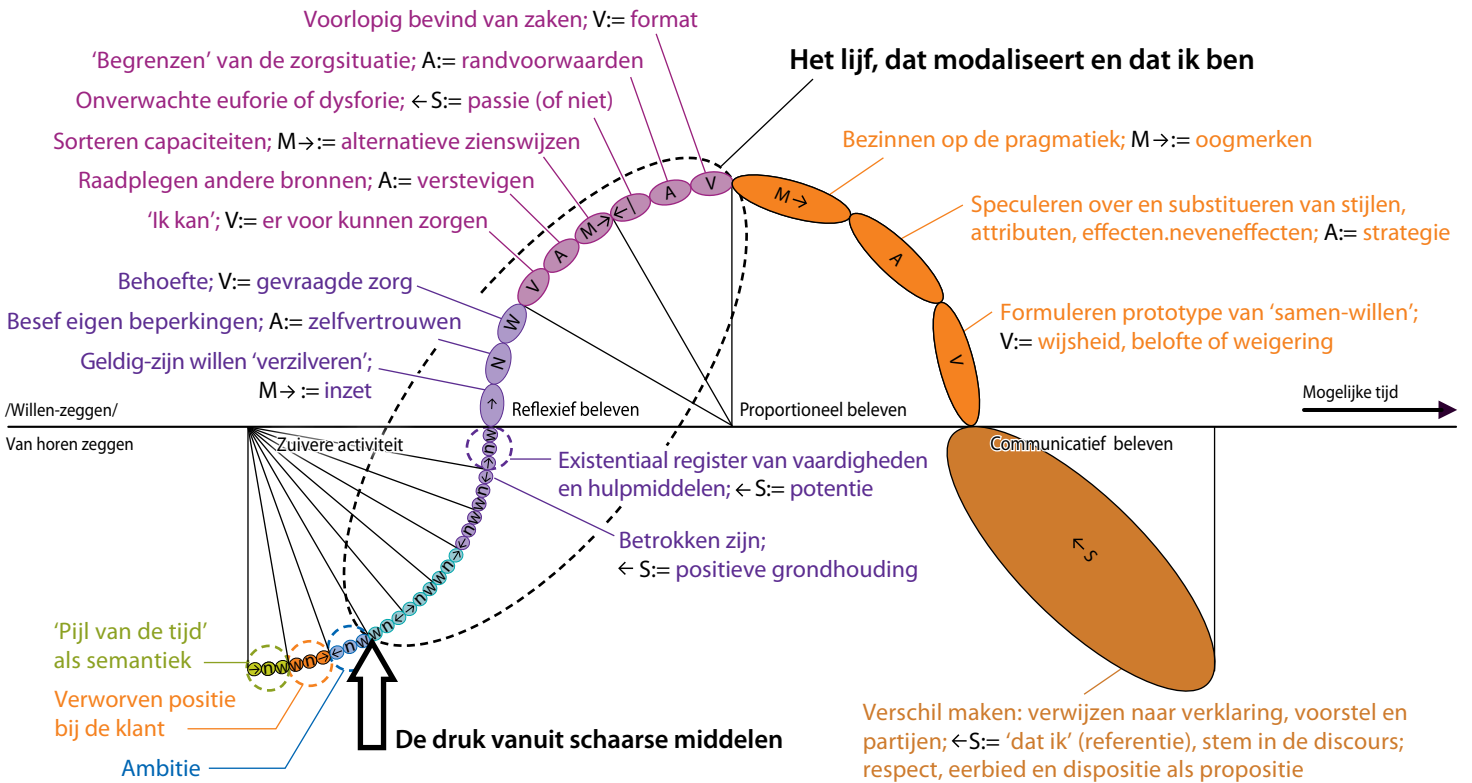
Dispositie. In samenspraak met de entrepreneur heeft de klant /in essentie/ zijn probleem al uitgedrukt als een pijl van de tijd, een probleemsituatie en een gewenste situatie als uitkomst.

Op het moment dat een klant vraagt om een offerte /in kwestie/ om de gedachten nader te bepalen en het vertrouwen te toetsen, kan men gerust aannemen tot de kring van potentiële opdrachtnemers te behoren. Men heeft al een positie. Er is dan reden genoeg daarop de eigen ambitie af te stemmen en zich te beraden op de eigen beperkingen in middelen en vaardigheden om te voorkomen dat succes vroegtijdig in de kiem wordt gesmoord. /In kwestie/, een soort werkplaats voor het denken en schrijven, voelt de entrepreneur zich al behoorlijk verstrengeld met de zaak (←S).¹⁰ Door het betrokken-zijn, kan hij op voorhand zijn eigen potentie nagaan. Over bepaalde zienswijzen kunnen entrepreneurs spontaan euforisch worden en daarin hun passie ontdekken. De interferentie /in kwestie/ wordt afgesloten met vrijblijvende gesprekken (*discoursen*) over het gearticuleerde ‘wat wijs is om te doen’. Dat kan leiden tot kandidaatstelling voor een vervolgtraject naar een opdracht.¹¹

Idioom. /In kwestie/ is de eerste interferentie met herinnering aan het verleden. ‘Met wat ik nu weet, wat ga ik zeggen?’ Als zuivere activiteit kan de entrepreneur in alle naïviteit gericht ‘broeden’ op de ingewikkeldheid van het geschil en op antwoorden die de entrepreneur zou kunnen formuleren. De entrepreneur probeert de zaak reflexief te beleven en associeert met de eigen kennis en vaardigheden wat daarin een reële bijdrage is. Hij stelt zich zijn voorstellen voor binnen de proporties van bestaande betrekkingen en geeft zich rekenschap van de gevolgen. De offerte articuleert de

- 1 Vergelijk: Ten Bos 2008: 193. “Je kunt pas ergens licht op werpen wanneer je het vasthoudt.”
- 2 Vergelijk: Saeys 2004: 6. “Empathie is de meest directe toegang tot wat een persoon wenst, vreest en voelt in het algemeen.”
- 3 Vergelijk: Heidegger 1999: 105. “Met die weerbarstigheid kondigt de voorhandenheid van het terhandene zich op een nieuwe manier aan, namelijk als het zijn van wat nog steeds op ons ligt te wachten en dringend moet worden afgehandeld.”
Vergelijk: Ten Bos 2008: 193, waarin hij Heidegger parafraseert: “*Das Wald lichtet sich* betekent ‘Het bos wordt minder dicht’. De implicatie hierbij is dat er iets verdwijnt.”
- 4 Vergelijk: Maurice Merleau-Ponty 2003: 15. “...daar waar Descartes spreekt over het *cogito*, het ‘ik denk’, daar spreekt Husserl van het ‘ik denk dat’. Deze gerichtheid van het bewustzijn wordt intentionaliteit genoemd.” Dit naar mijn mening ruimtelijke ‘transcendentale bewustzijn’ naar Husserl, noem ik in temporele zin ‘affectief bewustzijn’.
- 5 Zie sectie 2.1.3: ‘Managementvertoog’
- 6 Serres 1995: 188. “... weakness creates time.”
- 7 Jan Terlouw op VPRO-TV, 4-12-2011: ‘Geloven is hoop hebben. Anders kan je niet verder.’
- 8 Vergelijk: Kaiser 2010: 99. “Het begrip ‘Einfühlung’ (inleving) kan worden begrepen als een verwoording van wat Kadinsky bedoelde met synthese van impressies van de uiterlijke met de innerlijke wereld.”
- 9 Vergelijk: Bakhtin 1982: 44. “Het passieve begrippen van de talige betekenis is helemaal geen begrijpen, hoogstens een vorm van abstractie.”
- 10 ‘Werkplaats’ is geleend van Sennett 2010: 61
- 11 Harry Kunneman in Brons en Kunneman (red.) 1995: 251

/IN KWESTIE/



Beleven	I Onderbewust blijven	II Stabiliseren	III Strategie vormen	IV Uitvinden in praxis	Mogelijke modalisaties M-> = Mobiliseren A = Actualiseren V = Virtualiseren < S = ‘Stabiliseren’
Ruimte	Herinnering	Associëren	Betrekkingen	Virtuele ruimte	
Temporaliteit	Naïviteit	Forisch	Zich voorstellen	Articuleren	

voorstellen samen met de virtuele ruimte waarin de uitvoering plaatsvindt. De entrepreneur geeft zich met ‘dat ik’ een gezicht.

/In kwestie/ heeft als ondergrond alle voorgaande interferenties en in het bijzonder de interferentie /in persoon/.

Gebeuren. Nadat de entrepreneur het geschil samen met de klant heeft gethematiseerd gaat hij bij zichzelf te rade in hoeverre hij zijn vermeende existentiale register van vaardigheden en hulpmiddelen in kan zetten om tot een gewenste uitkomst te komen.¹ Dit broeden leidt tot inzicht in de eigen potentie, als reële mogelijkheid tot maatschappelijke geldigheid. De uitnodiging tot een offerte bevestigd zijn persoonlijke geldig-zijn en is een voorteken van zich-waardig-weten in de discours over de voorstellen.

Dat wordt dan ook de inzet van een reflexieve beraadslaging over de eigen beperkingen. Met het opgedane zelfvertrouwen kan de entrepreneur zich de ‘pijlen van de tijd’, als symbolisering van feiten en wensen opnieuw in de herinnering brengen. Hij associeert zicht met dat teken van gedeelde hoop. Dan kan hij nog vaststellen welke thema’s hij wel kan behandelen en welke niet. Nadere raadpleging kan de ambitie stabiliseren. De eigen capaciteiten worden gesorteerd. Daaruit volgen alternatieve zienswijzen. Spontane euforie legt de eigen voorkeuren bloot. Waarna ook de zorgsituatie naar eigen beleven kan worden begrensd en de randvoorwaarden kunnen worden vastgesteld.

¹ Een existentiaal is een persoon die beseft wat het is te zijn.

Als voorlopig bevind van zaken stelt de entrepreneur als voorlopig dispositief een format vast, dat als prenotie nog van een geoptimaliseerde inhoud moet worden voorzien.¹

Met dit beeld voor ogen bezint hij zich op wat hij de klant aan oplossingen gaat voorleggen. Wat is wijsheid, gezien het gekozen probleemveld en het gekozen format? Hij bezint op de oogmerken, speculeert over strategieën en hun neveneffecten. Hij selecteert een strategie en formuleert een prototype van *samen-willen* als wijsheid.² Dit voorstel kan worden begeleid met een opsomming van bestaande klanten, reeds uitgevoerd werk, de voorwaarden en een indicatie van het tarief. Als de potentiële opdrachtgever zich in de aanbieding kan vinden betekent dat niet altijd een voortzetting van het contact. Met de offerte in de hand kan de opdrachtgever nogmaals zijn gedachten aanscherpen om te zien of hij het woord van de entrepreneur beloont met een nader onderhoud of niet.³

2.3.3 Verdwijnende tijd

Als *gaande* tijd treedt de entrepreneur hier de *komende* tijd van een potentiële zakelijke partner binnen. Hij ervaart zich dan ook als partner. Aan het idee van ‘partner’ ligt het ideaal van gezamenlijkheid ten grondslag. Partijen zijn vooralsnog *standing apart*s voor elkaar. Als partners proberen ze samen uit te maken wat de inhoud van het geschil van de klant precies behelst om later eventueel te kunnen ingrijpen. Ze dienen elk hun eigen belang in deze betrekkelijke geslotenheid van de komende tijd.

De overgang van het ‘Opkomende tijd’-parkoers naar het ‘Verdwijnende tijd’-parkoers is voor entrepreneurs gedenkwaardig. Hij wordt voor het eerst voor ‘volwassen’ individu aangezien. Maar ik geef toe, na enige tijd is dat geen bijzondere belevenis meer. Die nieuwe ervaring in de verdwijnende tijd, wordt gekenmerkt door aanpassing, omdat entrepreneurs serieus moeten rekenen met de klant.

Dit betekent niet dat er met de tijd mee een breuk ontstaat in de overgang van opkomende naar verdwijnende tijd. Het is eerder dat er een andere wind opsteekt in het beleven van de relatieve vrijblijvendheid in het zakelijke contact.⁴ Het gaat er nu wel om de ander te ‘Overtuigen’ en om samen het *geschil* te ‘Begrijpen’ en te reduceren tot een *verschil*. Het idioom omtrent ‘ervaren’ wordt langzaam maar zeker vervangen door mentale constructies. Door het verworven inzicht zijn we in staat een oplossing of uitweg te ‘Ontwerpen’ die de klant aanspreekt. Dan pas krijgen we uitzicht op geldigheid, om een opdracht te ‘Verwerven’, om het beleid in praktijk te brengen. Het is de hoopvolle positieve wind van een klant, die zijn probleem ernstig genoeg vindt om hulp in te schakelen van anderen, die dit mogelijk maakt. Het persoonlijke en emotionele krijgt geleidelijk gezelschap van het rationele. De complexiteit wordt gaande weg bedwongen en formeel gemaakt in een slotsom om de problemen te laten verdwijnen. Het probleem van de klant wordt als het ware eerst getemd en daarna op afstand gezet (geobjectiveerd) om het te kunnen hanteren. Partners lossen iets op, namelijk de pijl van de tijd. Het parkoers van de ‘Partner’ wordt dan ook afgelegd in, wat ik noem, *verdwijnende tijd*.

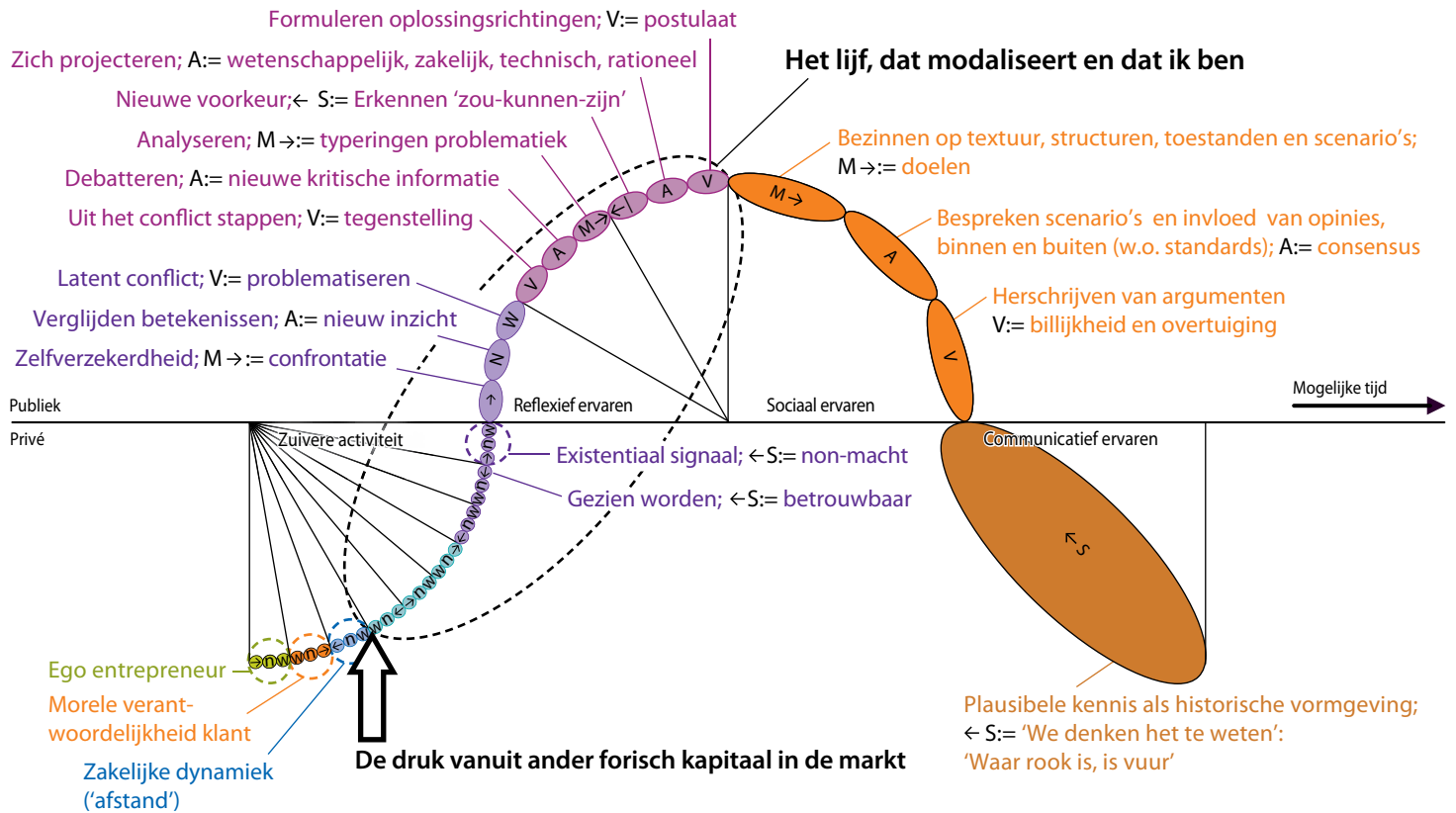
1 Een *format* is als de temporele topologie van een computerdisk, een op-eenvolging van ‘plaatsen’. Leeg, nog zonder inhoud van woorden. Dat kunnen we aan mensen uitleggen.

2 Vergelijk: Bakhtin 1982: 12: “Ik geef mijzelf een verbale vorm van het gezichtspunt van een ander, uiteindelijk vanuit het gezichtspunt van de gemeenschap waartoe ik behoor. Een woord is een brug geworpen tussen mij en een ander. Als een eind van een brug van mij afhangt, dan hangt het andere eind af van mijn ontvanger. Een woord is gemeenschappelijk gebied tussen de zender en de ontvanger, de spreker en degene tot wie hij spreekt.”

3 Vergelijk dit momentum met de filosofische noties: *Dasein*, *er-zijn*, *wonen* en *mogelijkheid*.

4 Vanuit de normale wetenschappen gezien wordt deze overgang wel als een niet te overwinnen breuk gearticuleerd. Het betreft de overgang van epistemologie naar fenomenologie. Vergelijk: Bourdieu 1990: 26. “Objectivisme, [...], introduces a radical discontinuity between theoretical knowledge and practical knowledge, rejecting the more or less explicit representations with which the latter arms itself as ‘realizations’, ‘prenotions’ or ‘ideologies.’”

'OVERTUIGEN'



Beleven	I Onderbewust blijven	II Stabiliseren	III Strategie vormen	IV Uitvinden in praxis	Mogelijke modalisaties M → = Mobiliseren A = Actualiseren V = Virtualiseren ← S = 'Stabiliseren'
Ruimte	Andersheid	Subjectiviteit	Entourage	Logica's	
Temporaliteit	Verleden	Vastberaden zijn	Spektakel	Emoties	

'OVERTUIGEN'

Dispositie. 'Maar de potentiële klant kan best meerdere pijlen op zijn boog hebben. We leven tenslotte in een vrije markt waarin ook anderen offertes ingediend kunnen hebben. De entrepreneur mag kennelijk met de race meedoen, maar deze is nog niet gelopen. Als dat zo is, staat het gesprek daarmee onder druk.

De entrepreneur op ondernemerspad produceert bij het overtuigen nieuwe verstrengelingen (←S), hoewel er nog geen definitief zicht is op een opdracht. Het feit dat men als entrepreneur gezien wordt, geeft vertrouwen. Dat is een eerste verstrengeling. Een tweede verstrengeling is, dat beide partners het geschil ernstig nemen en non-macht ervaren. Een derde verstrengeling ontstaat als partners het probleem erkennen als een 'zou-kunnen-zijn', waarna het gesprek specifiek wordt om te eindigen met een vierde verstrengeling en de constatering 'We denken het te weten.'

Idioom. 'Overtuigen' is een dialoog van privé inzichten en publiekelijk gemaakte uitspraken. Bij het 'Overtuigen' van elkaar wordt in het heden getoetst of gesprekspartners zich eenzelfde idee hebben gevormd over het geschil of probleem dat de opdrachtgever /in presentie/ meldde en waarop de entrepreneur /in kwestie/ reageerde met een offerte. In de voorgestelde oplossingsrichtingen weerspiegelt zich

subjectiviteit, zonder dat men de toedracht tot de tweespalt precies begrijpt. De interactie ervaart men reflexief. Als bij een vastberaden grondhouding de subjectiviteit overwonnen is komt er ruimte om ook de entourage, van de mensen die het betreft, sociaal in het gesprek te betrekken. Het spektakel van de situatie zelf kan op tafel komen. En met alle beschikbare logica's en emoties komen partners communicatief tot hun recht. Bij het 'Overtuigen' resoneren vooral de belevenissen uit de interferenties /In kwestie/ en /In persoon/ op als achtergrondinformatie vanzelf mee.

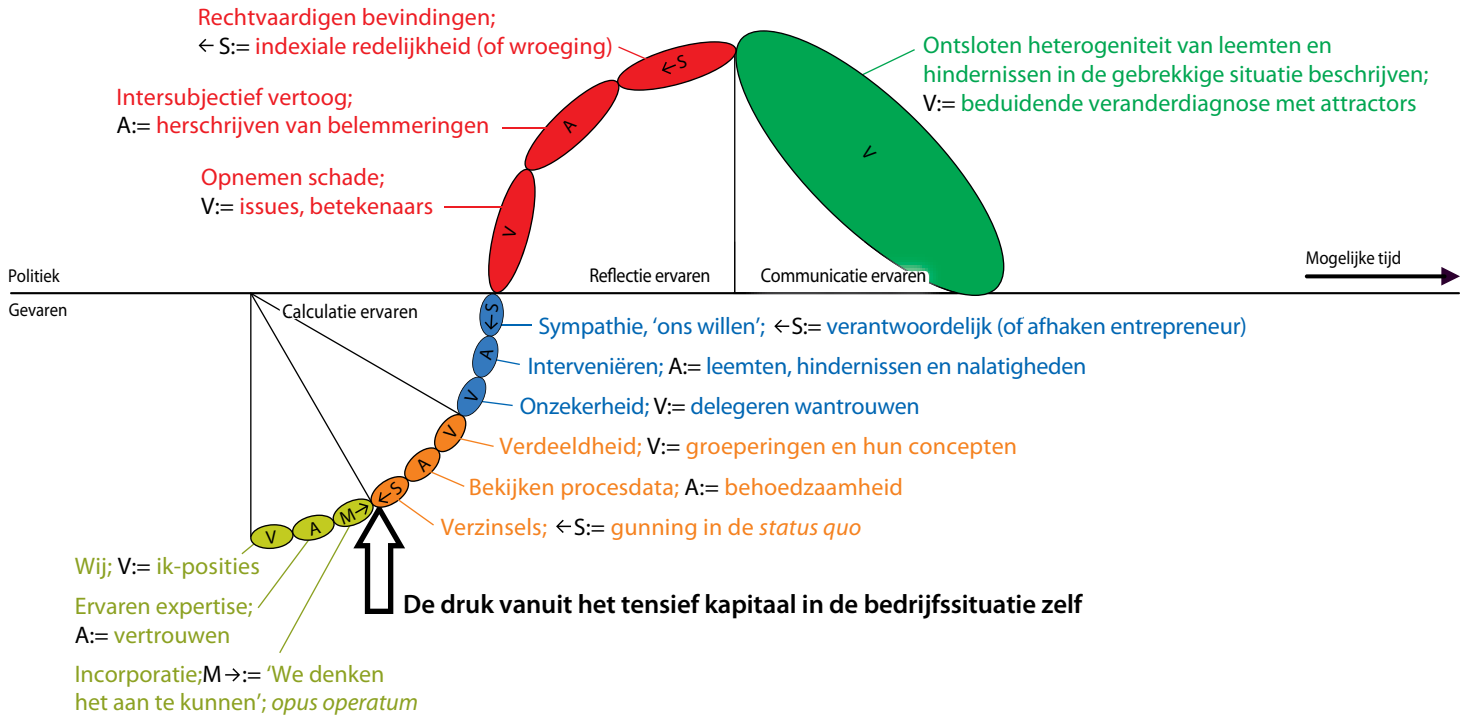
Gebeuren. 'Overtuigen' is een activiteit die van meerdere mensen inspanning vraagt. Het gaat erom de draad op te pakken van de eerder geagendeerde thema's. Maar als men zich ervan bewust is dat een probleem als onderwerp van gesprek snel kan veranderen, is het niet erg te constateren, dat door de tijd een offerte achterhaald kan zijn. Dan is het ook niet erg het gevoel te hebben, dat de discussie over moet worden gedaan. Ook het inzicht van partners is immers aan de tijd onderhevig. De entrepreneur moet zich nu wel schikken in de kloktijd van de klant.

Het bezoek is geen vrijblijvende visite meer. Er wordt in vertrouwen afgestemd.¹ Het is daarom goed de intenties aan elkaar te toetsen en de verschillen te problematiseren. Het is goed tegenstellingen expliciet te benoemen, daarover te debatteren om tot nieuwe bevindingen te komen. Het kan helpen extern informatie aan te boren. Maar dan wordt het er vaak niet eenvoudiger op. Het blijft een toestand van herschrijven en herschrijven, totdat je je afvraagt of dit zonde van de tijd is. Na het beslechten van de tegenstellingen krijgt het gesprek een wetenschappelijk karakter.

De probleemschets wordt definitief. Voorkeuren van de klant moeten serieus worden overwogen en op de probleemschets geprojecteerd. Altijd moet de entrepreneur vermijden, zijn eigen beschrijving op te dringen. Het kan de klant het gevoel geven, te mislukken als mens.² Alternatieve benaderingen en hun effecten worden naast elkaar gezet en oplossingsrichtingen worden geformuleerd als postulaten.³ Louter door tegen elkaar aan te praten en het uitgewisselde soms met cijfers te ondersteunen analyseert men het gestelde. De keuze van woorden wordt onderscheidend. Door textuur en structuur ontstaat speelruimte. Het gaat in deze *community of practice* van praktische wetenschapsbeoefening om dialoog en plausibiliteit. In de praktijk wordt op dat moment ook geïnventariseerd of *standards* van instituties, protocollen en richtlijnen in dit specifieke geval de status van wet hebben. Ook kunnen kwaliteitszorgnormen, de wet arbeidsomstandigheden en milieuregelgeving geldig zijn. De plausibiliteit wordt er sterk door versneld en de schaal en mogelijkheden aanzienlijk ingekaderd. Dit betekent nog niet dat partners zeker van zichzelf zijn en over het geschil aan elkaar uitleg kunnen geven in termen van oorzaak en gevolg. Ze realiseren zich heel goed, dat ze het alleen maar *denken* te weten. Als het goed is bezorgen partners elkaar de band om samen verder te gaan.

- 1 Vergelijk: Arne Saeys 2004: 17: "Op weg naar het object stuit het levende woord langs alle kanten op vreemde woorden van anderen, waarmee het noodgedwongen in een intensieve dialogische wisselwerking treedt."
- 2 Rorty 2007: 74: Rorty verwijst hier naar Nietzsche, die zegt, dat je mislukt als mens als je anderen beschrijving van jezelf aanneemt.
- 3 Vergelijk: Lyotard 1992: 26. "...de beschrijving die Kant geeft van de denkprocedure die hij het reflexieve oordeelsvermogen noemt: een wijze van denken die niet wordt geleid door regels om de gegevens te beoordelen, maar die, als het nodig is, achteraf in staat is om deze regels af te leiden uit de 'reflexief' verkregen resultaten."

'BEGRIJPEN'



Ervaren	I Onderbewust blijven	II Stabiliseren	III Strategie vormen	IV Uitvinden in praxis	Mogelijke modalisaties
Ruimte	Semantische ruimte	Imaginaire ruimte	Concipiëren	-	M->= Mobiliseren A = Actualiseren V = Virtualiseren $\leftarrow S$ = 'Stabiliseren'
Temporaliteit	Exploreren	Oecumene	Verstaan	-	

'BEGRIJPEN'

Dispositie. Men kan zich in gesprek nog zo waardig voelen, tussen 'het ieder voor zich denken te weten' en het 'samen begrijpen' gaapt een groot gat. Hoewel dat eigenlijk altijd al verstandig is, is het 'begrijpen' bij uitstek ook het momentum om de eigen (on-)mogelijkheden onder ogen te zien. Het onderling ervaren van expertise geeft vertrouwen. De entrepreneur voelt zich in het bedrijf van de klant geïncorporeerd. 'We denken het aan te kunnen.' Ook in de bedrijfssituatie is oplossingsvermogen (zogenaamd tensief kapitaal) aanwezig, dat niet over het hoofd gezien wil worden. Je kunt nu eenmaal niet voor de ander voelen.

Ook in deze interferentie wordt men verrast ($\leftarrow S$). De entrepreneur moet waken niet door verzinsels en *wishfull-thinking* met de klant verstrengeld te raken. Wederzijdse sympathie en overeenstemming over de rechtvaardigheid van een ingreep zijn bestendigen het contact.

Idioom. Bij het gezamenlijke begrijpen van de problematiek is het goed naast de politieke mogelijkheden zich ook de gevaren goed te realiseren. In de semantische ruimte van het bedrijf kunnen we dan de aanwezige informatie exploreren. In de directe confrontatie met de werknemers moet de entrepreneur zich rekenschap geven van de natuur van het gangbare jargon. Dat is vaak weinig academisch en leidt tot onthullingen, die als

verhelderingen bijdragen aan de logica van het ‘rekensommetje’ van de verhoudingen.

In de denkbeeldige ruimte reflecteren we oecumenisch op elkaar.¹ Partners bouwen in termen van het bedrijf in de verbeelding nieuwe inzichten op. De entrepreneurervaart duidelijk hoe zijn inbreng gereflecteerd wordt. Partners hakken imaginaire ‘knopen’ door. In het licht van het bedrijfsbeleid leert men naast de geconstateerde leemten en hindernissen ook elkaar communicatief te concipiëren en te verstaan. ‘Begrijpen’ is ook ‘ontwerpen van een nieuwe situatie van degene die begrijpt’.

Bij het ‘Begrijpen’ van de situatie in het probleemgebied resoneren vooral de inhouden van interferenties /In essentie/ en /In gang/ mee.

Gebeuren. De mensen in het bedrijf hanteren vaak hun eigen concrete definities voor de situatie, zoals die altijd al voor hen duurt. Het zijn de daar levende concepten, die het bedrijf doen ‘draaien’. Reden genoeg om een voorbehoud te maken bij eerdere overtuigingen. Men mag geen risico’s nemen met mensen die te goeder trouw hun werk doen volgens de geldende richtlijnen. Dit is wellicht aanleiding genoeg om de betrokken werknemers nader te bevragen met gericht onderzoek. Met ‘Wat-er-leeft sessies’, die ik noemde in de Probleemstelling, kan het echte tensieve kapitaal worden geogst.² De eerder niet uitgesproken frustraties binnen het probleemgebied komen dan op tafel. Door dit goed te communiceren met de betrokkenen, kan men verrast worden door inzicht in de werkelijke verhoudingen en de schaal van de problematiek. Soms kan eenvoudig worden volstaan met enkele vraaggesprekken. Naast de mogelijkheid, dat partners zich een verkeerde mening hebben eigen gemaakt, vloeien ook problemen voort uit de dialectische communicatie zelf.³

Door het directe contact wordt de complexiteit van de situatie onontkoombaar. De oorzaak van een geschil ligt soms bij enkele individuen, maar meer komt het voor dat het ‘georganiseerde’ geschillen zijn, als een ‘netwerk’ van kleine haperingen in procedures en werkvoorschriften.

In ieder geval is ‘ons willen’ nu gefocust op informatie die actueel is. Het legt op een andere manier het mogelijk falen van de leiding bloot. Daarvoor moet verantwoordelijkheid worden genomen, zodat dan in alle vrijheid issues op tafel komen en aan een nieuw perspectief kan worden gewerkt. Als gesprekspartners innerlijk goed tussen een aantal ik-posities kunnen bewegen is er kans op een goede dialoog en wordt intersubjectiviteit overwonnen. Zit één van beide aan zijn positie vast en kan hij niet innerlijk bewegen, dan ontstaat een dialectische discussie, die oecumenisch kan worden beslecht. In een intersubjectief vertoog komt men tot een nieuwe beschrijving van de kwestie. Ieder voor zich krijgt de kwestie door. Beiden bekijken hoe goed dit inzicht verdedigbaar is en rijmt met het eigen beleid, zodat men gerust kan zijn op gerechtvaardigde bevindingen.⁴ Daarbij is de klant toch meestal koning. Als entrepreneurs het eigen beleid geweld moeten aandoen, kan dat leiden tot wroeging. Pierre Bourdieu schrijft in zijn boek ‘The Logic of Practice’ over deze penibele situatie:

The movement that leads from rule to strategy is the same that leads from ‘pre-logical’ thought or the ‘savage mind’ to the body as geometer, a ‘conductive body’

1 Zie de figuur ‘Oecumenische oriëntatie van entrepreneurs op situaties’ in sectie 1.4.5: ‘Van ‘perspectief’ naar ‘oriëntatie’

2 Zie sectie 1.3.3: ‘Wat er leeft’

3 Vergelijk: Saeys 2004: 17: “Op weg naar het object stuit het levende woord langs alle kanten op vreemde woorden van andere ren, waarmee het noodgedwongen in een intensieve dialogische wisselwerking treedt.”

4 Ook wel ‘praktische rede’ genoemd.

run through from head to foot, by the necessity of the social world. It is the movement that leads one to situate oneself at the point of generation of practice in order to grasp it, as Marx says, 'as concrete human activity, as practice, in a subjective way'. This may be taken to mean that, to the extent that it overcomes the distant distance which constitutes practice as an object, set before the observer like a foreign body, this mode of thought enables one to become the 'theoretical subject' of other people's practice or one's own – but not at all as the eulogists of 'lived experience' suppose. (Bourdieu 1990: 145)

Gesprekspartners ervaren zich als iets waarin iets stromen kan. De doorleefde ervaring van de klant staat tegenover de authenticiteit van de entrepreneur. Deze verhouding kan worden uitgespeeld. En als dat geen uitweg biedt, is het altijd nog mogelijk als entrepreneur tijdig de aftocht te blazen. Dat kan voor de klant reden zijn om eieren voor zijn geld te kiezen en de entrepreneur tegemoet te komen.

Tenslotte wordt strategisch gekeken hoe het probleemveld naar bestaande disciplinaire verhoudingen en zijn spelers kan worden opgedeeld. De veranderdiagnose levert in het sociaal contract in 'a game of words' *attractors* op, argumenten en handvatten om in te grijpen in de verhoudingen om te zorgen dat De gegevens zijn dan de grondslag voor logische redeneringen en wenselijke veranderingen. Daaraan zijn investeringen in tijd, geld, moeite verbonden, die de leiding moet willen opbrengen. Er is zelden garantie op een specifiek resultaat. Beide partners moeten het ongewisse in de kwestie aanvaarden. De beoogde verworvenheden moeten ruimschoots tegen de risico's van de veranderingen opwegen.

De gevonden inzichten worden dan in een logisch vertoog over de identiteit en de samenhang in situatie aan de klant verantwoord als een proces van verandering. De entrepreneur raakt door het 'Begrijpen' niet alleen verstrengeld met de klant, maar ook met de probleemsituatie zelf. Hij ziet dan ook de redelijkheid in van een ingreep, die nog concreet gestalte moet krijgen.¹

'ONTWERPEN'

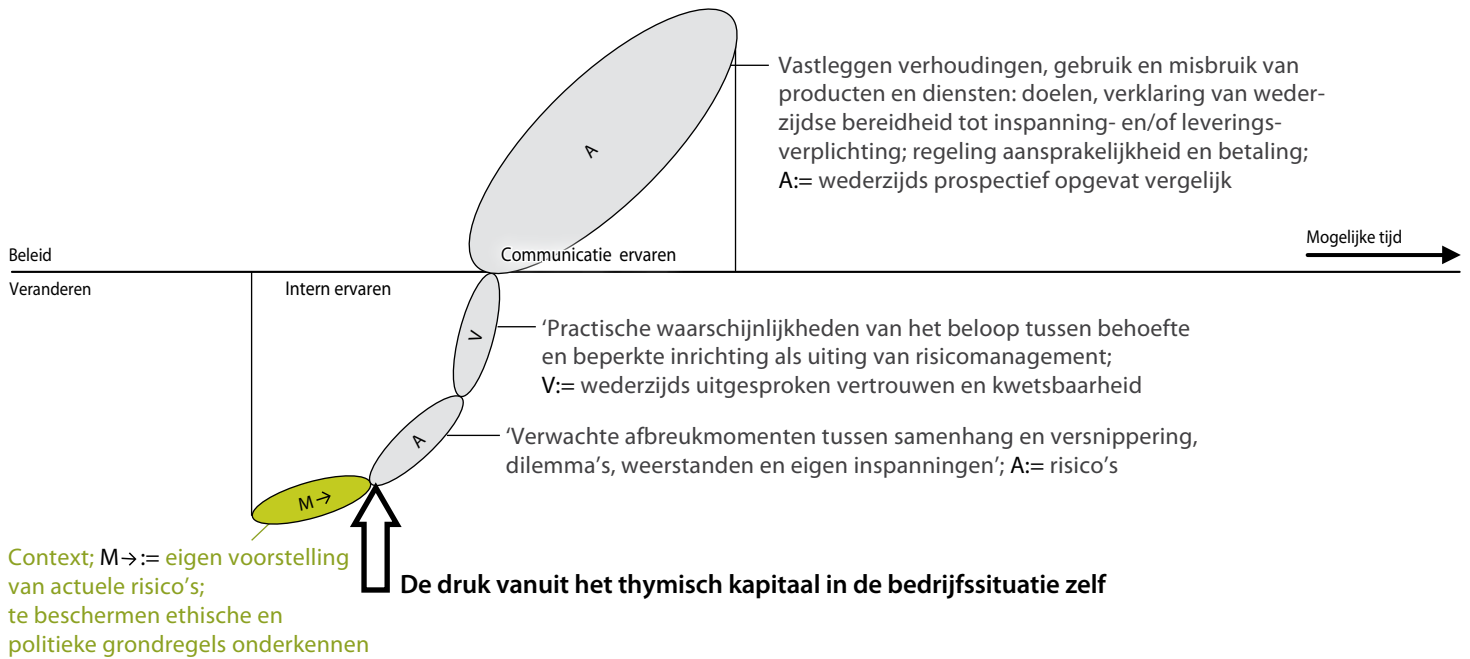
Dispositie. De verantwoordelijke bestuurder is altijd probleemeigenaar. In dit soort situaties kan verantwoordelijkheid niet worden gedelegeerd, taken wèl. De entrepreneur die bereid is zijn 'product' contractueel vast te leggen, rapporteert formeel aan zijn contractpartner en informeel aan de anderen in de organisatie.

Het gaat er om de eigen voorstelling van actuele risico's goed onder ogen te zien en deze te regelen. In een sfeer van optimisme vergeet men wel eens de eigen ethische en politieke grondregels te beschermen. De invloed van de publieke opinie bij de contractvorming mag niet worden onderschat. Sommige opdrachtgevers produceren dikke contracten en negeren die even gemakkelijk als het hen uitkomt. Met dat in het achterhoofd biedt 'papier' niet altijd plezier. Daarentegen is het met betrouwbare partners goed haken vangen.

Het positieve effect (thymische kapitaal) dat door de uitvoering van het contract wordt vrijgemaakt en ingezet kan worden ten dienste van de bedrijfsvoering heeft in

¹ Vergelijk: Baas 2011: 8. Over de kunststroming Fluxus: 'Filosofisch bewustzijn' voorafgaande aan het ontwerpen.

'ONTWERPEN'



Verdragen	I Onderbewust blijven	II Stabiliseren	III Strategie vormen	IV Uitvinden in praxis	Mogelijke modalisaties
Ruimte	Moet-kunnen	Reconstructies	-	-	M->= Mobiliseren A = Actualiseren V = Virtualiseren ← S = 'Stabiliseren'
Temporaliteit	Integreren	Coderen	-	-	

cijfers uitgedrukt vaak geen relatie tot de declaraties van de entrepreneur.¹ Het effect is vaak vele malen groter. Bij het inschakelen van managementconsultants wordt dan ook nauwelijks over tarieven gediscussieerd.

Idioom. Bij het ontwerpen worden veranderingsmaatregelen vastgelegd in beleid. De daarbij de verwachte risico's worden aan partners toegewezen. De moet-kunnen veranderingen worden met de *status quo* verzoent en geïntegreerd. En wel op een zodanige manier dat betrokkenen zich er in kunnen vinden.

Het contract waarin de procedure is vastgelegd weerspiegelt wederzijds vertrouwen en wederzijdse zorg tijdens het proces van veranderen. Partners ervaren dat elk op un eigen manier. Met welke vertrouwenwekkend beleid kan op de risico's van beide worden ingespeeld? Spreken in systeembegrippen of drukken we ons uit in termen met het gevoel mee. Door de beoogde veranderingsactiviteit te coderen en mijlpalen te veronderstellen in de reconstructies worden de verwachtingen communicatief uitgewisseld en op elkaar afgestemd.

Gebeuren. Bij het 'Ontwerpen' wordt het zorgvuldig opgebouwde vertrouwen vastgelegd en 'verzilverd' in gezamenlijke verwachtingen. Vertrouwen is breekbaar, moet worden gebalanceerd en bestendig. Het is een subtiel interactieproces, waarin men

¹ Het is hier ook mogelijk te denken in termen van 'bonussen'. Zonder de ratio daarvan precies te kunnen doorgronden, levert dat idee mij een niet-pluis gevoel op.

elkaar niet alleen moet zien te vinden, maar waarin partners ook met elkaar de laatste niet eerder besproken gevoeligheden uitwisselen. Het gaat immers om mensen en hun gevestigde belangen, die opnieuw in de waagschaal worden gezet. Pierre Bourdieu schrijft het volgende over de broosheid van verhoudingen:

This may be taken to mean that, to the extent that it overcomes the distant distance which constitutes practice as an object, set before the observer like a foreign body, this mode of thought enables one to become the 'theoretical subject' of other people's practice or one's own – but not at all as the eulogists of 'lived experience' suppose.

This appropriation presupposes all the work needed first to objectify the objective or incorporated structures, and then to overcome the distance inherent in objectification, in order to make oneself the subject of what is other, in oneself and in others. So scientific work provides, in this case, a strange experience, bringing the stranger closer without taking away any of his strangeness, because it authorizes the most familiar closeness with the strangest aspects of the stranger while at the same time imposing a distance – the precondition for real appropriation – from the strangest aspects of what is most personal.

(Bourdieu 1990: 145 en 146)

Dit citaat laat zien, dat het 'Ontwerpen' ook de bereidheid van personen inhoud om te veranderen. Dat komt er op neer, dat men de juiste 'afstand' tot elkaar overweegt en in het wederzijdse belang ook beheert. Door het uitbesteden van al het management werk aan de entrepreneur in de vorm van interim-management over een periode ontstaat een andere verhouding, dan wanneer het werk beperkt is tot enige interventies van enkele uren tot dagen. Gaat het om de levering van een reeds gedefinieerd product, waarbij alle risico's van het gebruik voor de klant zijn, dan kan voortvarend van standaard leveringsvoorwaarden gebruik worden gemaakt. Afhankelijk van de aard van het object van levering: interim-management, specialistenwerk, programma's, constructies, arbeidskracht, speciale producten, standaard artikelen of anderszins heeft het onderhandelingsproces een andere dynamiek. Het is vrijwel nooit 'handjeklap', geen spelletje van geven en nemen. Het draait om de ethiek van de partijen in gesprek. Ook hier siert bescheidenheid de entrepreneur. Zeker wordt gesteld dat de daaruit voortvloeiende herdefinitie van 'afstand en nabijheid' ook niet misbruikt wordt.¹ 'Doodknuffelen' komt voor, maar is uit den boze. Het is de kunst daarin een zodanig optimum te bereiken, dat men elkaars authentieke uniekheid blijft respecteren en gelijktijdig optimaal van elkaar profiteert. Ik zie dit als een prachtige uitdaging om dat voor elkaar te *krijgen*.

Bij complexe ingrepen wordt het gewenste tijdsverloop van het project vastgelegd. Het moet duidelijk zijn welke projectspecifieke uitdrukkingen, relevante locale jargons en vaktalen worden gewenst en welke worden uitgesloten in de uitvoering. Bij het uitvoeren kunnen verwachte dubbelzinnige en ambigue momenten in het geplande be-

¹ Vergelijk: Savater 2010: 126. "Van misbruik is sprake wanneer je merkt dat het genot je leven verarmt en dat het niet langer gaat om het leven, maar uitsluitend nog om die ene vorm van genieten."

loop van het project het best met een bepaalde discipline en zakelijke distantie worden gearticuleerd. Er kan meestal verwezen worden naar bestaande beleidsdocumenten, documenten over het kwaliteitssysteem en normbladen.

De aansprakelijkheid rond de verwickelingen is meestal verdeeld naar de vermogens van partijen, maar ook het gevoel van kwetsbaarheid heeft uitwerking op de juridische architectuur van het verhaal. De entrepreneur wil uiteindelijk toch ook zijn inspanningen en vasthoudendheid beloond zien. De klant heeft dezelfde intentie. Niet alleen de inhoud van de uitgewisselde woorden is dan belangrijk, maar vooral ook de klank ervan. De intonatie, wendingen in de zinnen, de manier waarmee je aangekeken wordt. Dat is meestal niet in woorden uit te drukken. Een goed contract is derhalve een overbodig document, tenzij turbulentie in welke vorm dan ook het verloop van de werkzaamheden verstoort. Bij diensten die enige tijd duren, is dat vrijwel altijd het geval.

Voor de entrepreneur is het prettig, dat de betalingsroutine door de klant correct wordt nageleefd. Als hierop niet strikt wordt gecontroleerd kunnen slordigheden in het verloop contraproductief op de verhoudingen uitwerken. Het is meestal niet de hobby van de klant dit soort slordigheden tevoren serieus met de entrepreneur door te exerceren. Als dat toch gedaan wordt komt dat de verhoudingen ten goede.

Zoals hiervoor verondersteld kan de verhouding juridisch maatschappelijk dan wel persoonlijk worden verankerd. In het laatste geval hoeft er geen papier aan te pas te komen.

'VERWERVEN'

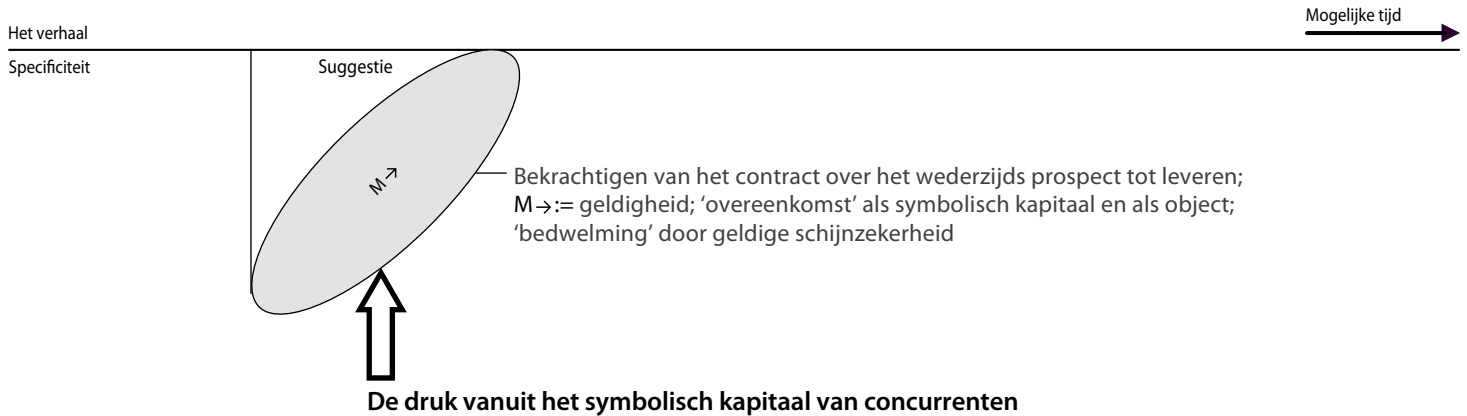
Dispositie. In de praktijk van entrepreneurs is het verwerven van een opdracht het onderscheidende momentum om zich-in-de-wereld-geldig-te-weten. De te verwerven opdracht was immers het object van zijn voorstellen /In kwestie/, dat beloond wordt.

In de vrije markt van vraag en aanbod wordt soms euforisch gereageerd als entrepreneurs zich realiseren welke inspanning aan de ontlading vooraf ging en welke concurrenten zijn afgetroefd. Er is dan echt wat te vieren.

Evenzo begint met het zetten van handtekeningen de verplichting tot levering. De ervaring dat bij de invoering tijd en twijfel de verwachtingen gaande weg kunnen verstoren, temperen entrepreneurs tot ingetogenheid en ernst. Dat is de kant van de zaak waarvoor entrepreneurs zich als ondernemers schrap zetten.

Idioom. Het afsluiten van een overeenkomst door twee of meer handtekeningen onder een gezamenlijk 'verhaal' is ogenschijnlijk een koele zakelijke gebeurtenis. De voornemens zijn specifiek beschreven in termen van voorwaarden, tijd, ruimte en geld. De contractpartners sluiten een periode van overleg af en leggen met het ritueel voor de komende tijd indirect een claim op elkaar. Ze denken daarbij terug aan de eerste ontmoeting /In presentie/ en de turbulentie van /Ooit eens/. *In absentia* ervan wordt de suggestie gewekt dat het object volgens de afspraken wordt overgedragen.

Gebeuren. In de wereld is het ja-woord, de handtekening onder het contract, vaak ook iets persoonlijks. Als dat niet zo is, dan kan men in persoonlijke problemen



Ervaren	<i>I Onderbewust blijven</i>	<i>II Stabiliseren</i>	<i>III Strategie vormen</i>	<i>IV Uitvinden in praxis</i>	Mogelijke modalisaties
<i>Ruimte</i>	Representatie	–	–	–	M → = Mobiliseren A = Actualiseren V = Virtualiseren ← S = 'Stabiliseren'
<i>Temporaliteit</i>	<i>In absentia</i>	–	–	–	

geraken. Het ondertekenen van een contract is een symbolische transactie die verplicht tot wederzijdse dienstverlening. Het is geen eenzijdige vertoning. Beiden eigenen zich het object toe. In deze betekenis symboliseert een object een betere toekomst. De klant tekent voor zijn zelfbedachte metafoor, de wortel die hij zichzelf voorhoudt als stichtende activiteit. Maar bij de entrepreneur kan gelijktijdig de angst als tocht over de rug kruipen, als hij eraan denkt wat er allemaal nog mis kan gaan, ondanks het zorgvuldig opgebouwde vertrouwen dat achter het sociaal contract schuil gaat. Er wordt veel gesuggereerd! De klant hoopt er mee van een zorg te worden verlost, maar hij legt zich ook vast om jou de ruimte en de informatie te verschaffen om je werk te kunnen doen.¹ En het is altijd weer de vraag of al het personeel van de klant van jouw invloed gediend is. Als entrepreneur is het van belang te beseffen, dat je een vertrouwenspositie hebt verworven, waar andere concurrenten ook voor stonden te 'trappelen'. Maar door de wijze van werken zoals beschreven onder 'Overtuigen' en 'Begrijpen' hebben partijen elkaar de tijd gegund om vertrouwen op te bouwen. Concurrentie wordt op die manier vroegtijdig uitgesloten. Vandaar dat het te ondertekenen document in die situaties niet meer dan twee vellen lang hoeft te zijn. De zekerstellende elementen voor de klant zitten dan niet in het document, maar in de persoon van de entrepreneur. Een dergelijk contract is dan ook niet overdraagbaar aan andere entrepreneurs.

¹ 'Overeenkomst' en 'entrepreneur' zijn langs de verticale taalas voor de klant als een metafoor (integreerbaar 'systeem') en een paradigma (als een nastrevenswaardig gelegenheids-voorbeeld van theorie in actie), waarbij het achterliggende verhaal de grond vormt voor het functioneren van beide.

Dat ligt anders bij objecten van transactie, waarvan bijna alle elementen van de overeenkomst precies beschreven zijn in een specifiek gefragmenteerd document. Daarin zijn alle details van de transactie terug te vinden. Denk aan bouwbestekken en aan muziekpartituren. De inhoud behoeft slechts te worden uitgevoerd.

Het verwerven van een opdracht is voor entrepreneurs een moment van victorie. Het stelt hem in staat zijn waardigheid te verzilveren, niet alleen als marktpartij maar ook als persoon. In de contractuele schijn van zekerheid weet hij zich geldig. De entrepreneur wordt immers als *waarde* toegepast.¹ De romantiek van het ondernemerschap duurt echter maar even. Daarom moet het wel gevierd worden. Het zijn feestelijke momenten, waarbij niet zelden het glas wordt geheven!

2.3.4 Lineaire tijd

Lineaire tijd wordt niet ervaren maar *bepaald* door managers. Ik hanteer een zeer schrale interpretatie van het begrip ‘manager’. Het parkoers van managers is paradigmatisch, een wereld met titels op papier, verrichtingen, dode materie zonder mensen. Het is een wereld van methoden, procedures, werkinstructies, technologie en andere wetmatigheden. De manager vinkt in plaats van het ‘paradigma’ aan de hand van de voorgeschreven metafoor verrichtingen af.

Als het moet kunnen entrepreneurs zich, net als in parochiale verhoudingen, als medewerker gedragen.² Daarom voelen ze zich in deze opvatting als manager niet helemaal op hun plaats, want ze volgen liever hun eigen ‘regels’.

‘Managen’ betekent ook zoets als ‘het ter plekke naar de hand zetten’, ‘doorpakken’, ‘ervoor zorgen dat’, ‘het waar maken’ en ‘het laten zien’. In het methodische handelen maakt de manager in de entrepreneur zijn beloften van de overeenkomst waar als *professional*. Dat gebeurt in klassieke verhoudingen, waarin ‘het lijf’ is uitgespeeld en de betrokkenen alleen bestaan als functionarissen. Ze werken eigenlijk niet in de tijd, maar volgen een (gereduceerd) eenvoudig tijdspad in de ruimte. Dat soort tijd duiden we aan met het begrip *lineaire tijd*.

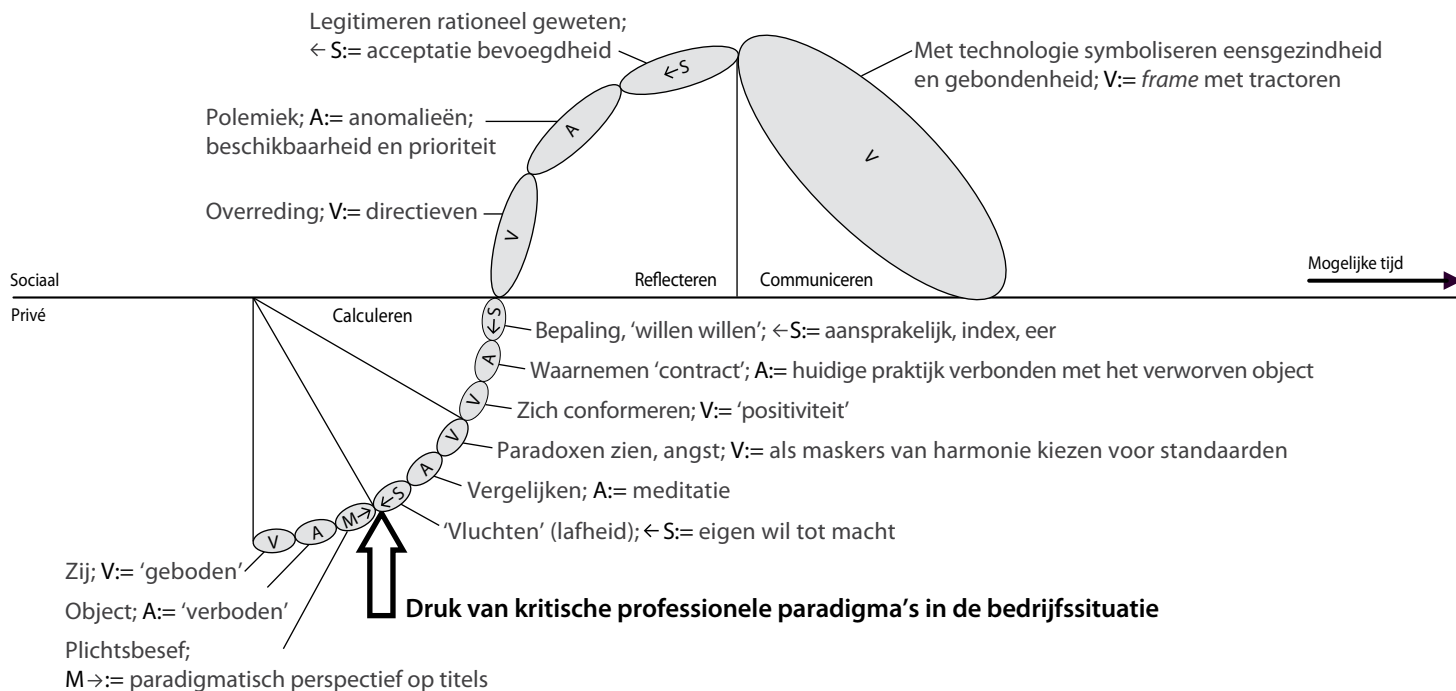
‘VESTIGEN’

Dispositie. Nu de opdracht tot het veranderen van de organisatie van de opdrachtgever in de turbulente omstandigheden is verstrekt, gaat de entrepreneur de daad bij het woord te voegen. Hij moet de ‘geboden’ en ‘verboden’ van de historie en de letter van de overeenkomst uitvoeren. Normaal gesproken zien entrepreneurs daar niet tegen op. Ook kan men weerspraak verwachten van interne deskundigheid die eerder over het hoofd is gezien. Mensen zijn soms niet geheel onterecht bang ontslagen te worden. Ingrepen in de staande conventies kunnen rigoureuus overkomen. Deze interferentie bevat drie verstrengelingen ($\leftarrow S$), waaraan hij niet ontsnappen kan. De entrepreneur vlucht niet voor de eigen lafheid en kiest er voor de situatie aan te gaan. De entrepreneur heeft zichzelf ‘opgeladen’ voor daadwerkelijk optreden, alsmede het momentum, dat hij zijn geweten is gestild en hij zijn bevoegdheid echt draagt.

1 Kuhn 2003: 249: “De momenten dat waarden moeten worden toegepast zijn onveranderlijk ook de momenten dat risico’s genomen moeten worden.”

2 Vergelijk: Saeys 2004: 25. “Ter compensatie van de ‘dood’ van de natuurlijke mens, krijgt men de belofte opgenomen te worden in de symbolische orde. Zij die de ‘dood’ niet kunnen aanvaarden, worden volgens Lacan psychotisch. De natuurlijke mens wordt niet gedood, maar heterogeen.”

'VESTIGEN'



Ervaren	I Onderbewust blijven	II Stabiliseren	III Strategie vormen	IV Uitvinden in praxis	Mogelijke modalisaties
Ruimte	Methodologie	Conventies	Doelmatigheid	-	M \rightarrow = Mobiliseren A = Actualiseren V = Virtualiseren $\leftarrow S$ = 'Stabiliseren'
Temporaliteit	Zich vrijpleiten	Verexcuseren	Synchroniciteit	-	

Idioom. Bij het vestigen van een individueel mandaat tot veranderen van een organisatie is ook onder turbulente omstandigheden een sociale activiteit. Het lijkt alsof de entrepreneur er niet bij betrokken is. De methode zou immers het werk doen. Toch kan het voorkomen dat entrepreneurs bang zijn om te falen en zich van stress vrij moet pleiten nog voordat men één hand uitsteekt. Met een beroep op de methodologie van de opdracht, kan men ook het eigen geweten proberen vrij te pleiten. Toch kan een dergelijke opdracht niet zonder fijngevoeligheid worden uitgevoerd en moet worden gereflecteerd op alle signalen binnen en buiten de conventies.

In het uiterste geval, als er toch nog anomalieën zijn, ontkomt de entrepreneur er niet aan zich vanwege de opdracht te verexcuseren. 'Bij mij moet je niet zijn'. Na het vestigen van de bevoegdheid kan de manager met gezag communiceren om een doelmatige technologie van uitvoering samen te stellen. Daarin worden 'de koppen' synchroon gericht en dragen betrokkenen gecoördineerd hun steentje bij aan het symboliseren en betiteln van het object.

Bij het 'Vestigen' zijn vooral interferenties die werken op basis van het geweten van actanten actief. In de diepte blijven /In gang/, /In essentie/ en 'Begrijpen' vanwege hun gelijkvormigheid niet onberoerd.

Gebeuren. Tijdens het ‘Vestigen’ van zijn positie kan de entrepreneur nog door zichzelf verrast of overvallen worden, als hij zijn eigen lafheid nog moet omzetten in ‘wil tot macht’. Toch is het steeds opnieuw geen vanzelfsprekendheid, dat een externe entrepreneur in een organisatie effectief kan zijn. Het hangt er vanaf of hij zich geaccepteerd weet te maken door betrokkenen in het probleemveld. Dat is geen sinecure. ‘Tegenwind’ kan men niet, zoals dat heet, over zijn kant laten gaan. Men kan zijn huiver ervoor even verbergen, maar dan moet er toch pertinent een positieve draai aan de presentie worden gegeven. Door de verschillende individuele belangen, redeneren betrokkenen vaak langs elkaar heen. Aan de paradoxen die zich dan aandienen kan vaak het hoofd worden geboden door te verwijzen naar het contract en bestaande standaarden, zoals het kwaliteitshandboek van de organisatie. Als daarin niet voldoende is voorzien in de overeenkomst kan aansprakelijkheid nog worden beperkt door ethische beroepscode. Als men dan nog eens de huidige toestand waarneemt, kan men zich de gevolgen van de uitvoering van het object van overeenkomst voorstellen en zich beraden op het aansprakelijk-zijn. Wil de entrepreneur dan nog wel willen wat hij voornemens was te doen?¹

Als men dan toch van wal steekt en alle betrokkenen toesprekt over de op handen zijnde veranderingen, die de verantwoordelijke opdrachtgever zelf wil, dan zal de entrepreneur ernstig worden bejegend. Men moet voorbereid zijn op een stevige polemiek. Uiteraard wordt aanwezige kennis, kunde, inzicht en creativiteit binnen de organisatie ten volle benut om op redelijke wijze tot consensus te komen. Daarvoor kunnen ‘spellen’ en ‘puzzels’ worden benut om op het nieuwe te reflecteren. Kritische geluiden geeft men daarmee tijd om te bestaan, om ze daarna een nuttige plek te gunnen naast het nieuwe. Nieuwe conventies worden gedragen door een transparant besluitvormingsproces met draagvlak. Tijdens dit proces wordt binnen de organisatie ook het nieuwe leiderschap ‘onthuld’. De kwaliteit van de consensus van de besluitvorming staat symbool voor de acceptatie van de nieuwe verhoudingen na afloop.

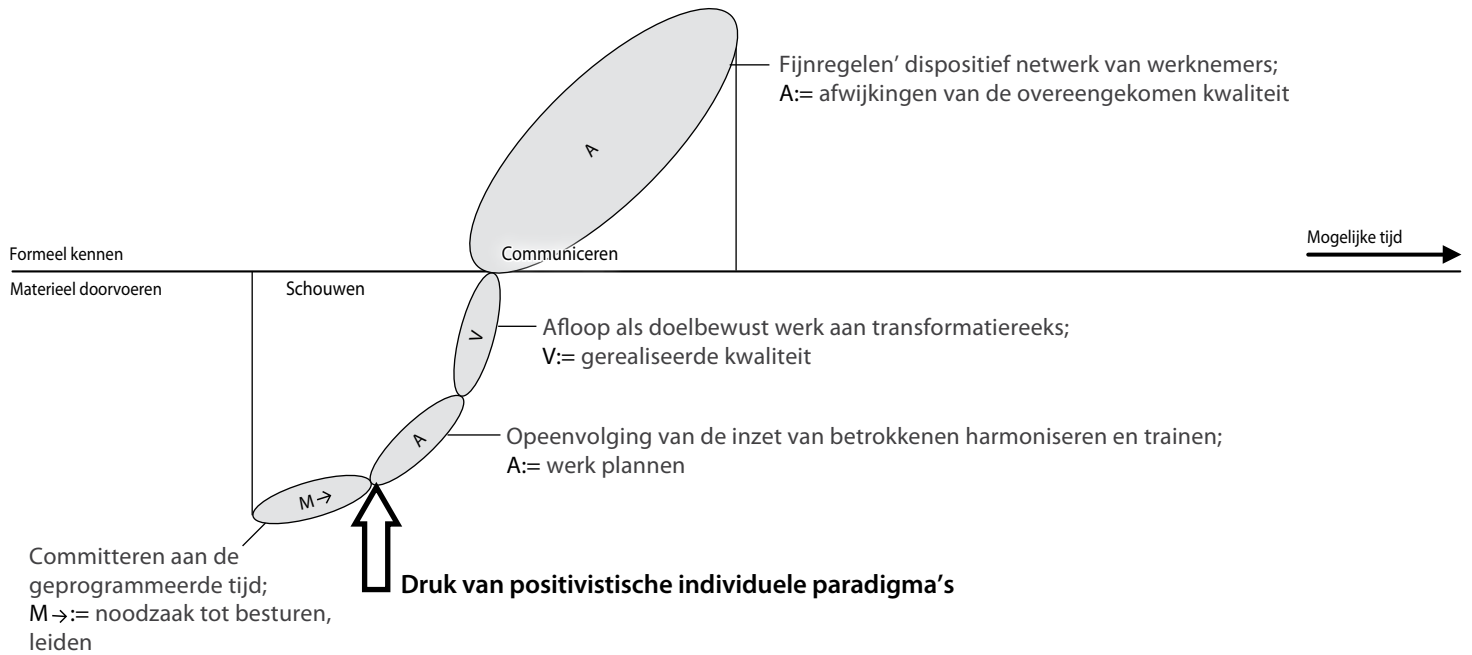
In de eensgezindheid beschikt hij ook over alle informatie van betrokken om het programma concreet te maken in een projectplan met een *frame* in tijd en ruimte, waaraan vrijwel iedereen als *tractor* kan meewerken. Ingeschakelde betrokkenen beschikken ook over alle informatie om de locatie van verandering onder ogen te zien.

‘MAKEN’

Dispositie. Het doorvoeren van het verworven object is zodanig voorbereid, dat toeval uitgesloten lijkt. De tijd is lineair geprogrammeerd. De entrepreneur moet handelen. Terwijl de klok doortelt, moet aan toevalligheden geen tijd worden vergund het verkregen overzicht te verstoren. Van buiten wordt hij kritisch beoordeeld op doelmatigheid en effectiviteit. De publieke opinie (intern en extern) kan niet worden buitengesloten en moet worden gevoed met informatie. Als alles volgens plan verloopt is de entrepreneur hier niet verstrengeld met het productieproces van verandering. Hij kan zich beperken tot het bespreken van de afwijkingen.

¹ Vergelijk: Sloterdijk (1992)[1984]: 196. “De cynische heerser licht zijn masker op, glimlacht tegen zijn zwakke tegenspeler en onderdrukt hem. *C’est la vie*. Adel verplicht. *Ordnung muss sein*....”

'MAKEN'



Verdragen	I Onderbewust blijven	II Stabiliseren	III Strategie vormen	IV Uitvinden in praxis	Mogelijke modalisaties
Ruimte	Onderwerp	Kloktijd	-	-	M → = Mobiliseren A = Actualiseren V = Virtualiseren ← S = 'Stabiliseren'
Temporaliteit	Verstreken tijd	Object in actie	-	-	

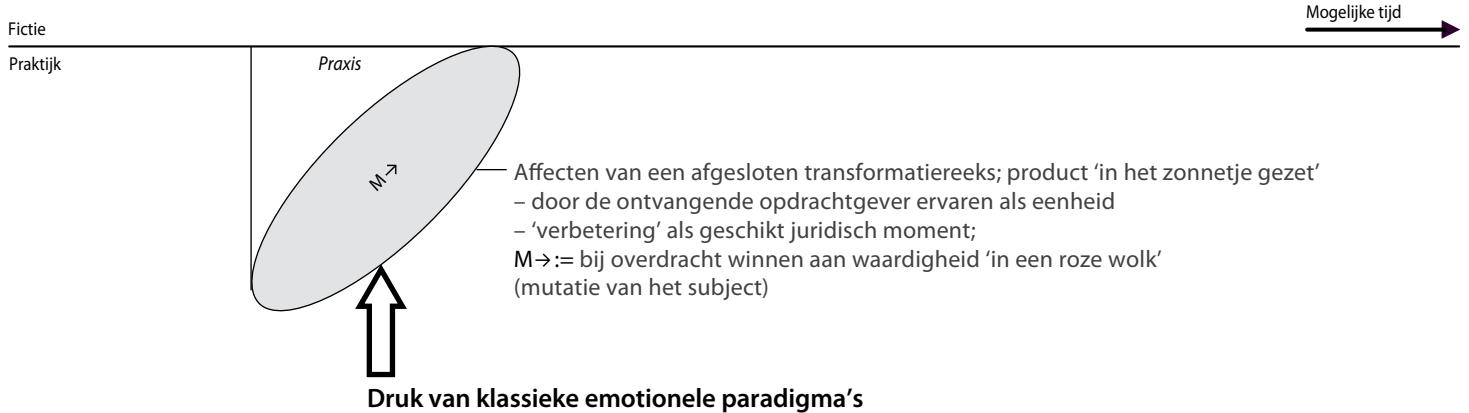
Idioom. Het 'Maken' heeft een materiële kant en een formele. De formele kant is eerder geïntroduceerd door de verworven overeenkomst als object en juridische basis. De materiële kant is de praktijk van verandering op locatie in de verstreken tijd die empirisch wordt ervaren. Achteraf wordt materieel getoetst of voldaan wordt aan het 'object in actie', de gewekte verwachtingen in de vroegere overeenkomst. Bij het 'Maken' speelt de opdrachtgever op de achtergrond mee via de interferenties /In stilte/(de rest), /In twijfel/ (de vraagstelling) en 'Ontwerpen' (de beschrijving van de ingreep).

Gebeuren. Op de locatie van verandering worden de betrokkenen voorbereid op het werk dat te doen staat. De voorstellingen van zaken worden afgestemd om betrokkenen op de juiste manier actief te maken.¹ De gerealiseerde kwaliteit van het verrichte werk in de transformatiereeks wordt op locatie gemeten en vergeleken met de overeengekomen kwaliteit in het object van de verworven overeenkomst. Snelheid en economie gaan goed samen. Er wordt zuinig omgesprongen met mensen en middelen. De entrepreneur als manager zelf heeft werk aan het 'fijnregelen' van de arbeidsverhoudingen op de werkplek, alsmede het bijsturen van de gerealiseerde kwaliteit bij afwijkingen van de eis.

De professionaliteit van de manager blijkt uit de weerstanden die tijdens het veranderingsproces nog bemerkt worden.

¹ Vergelijk: Van Baest en Van Driel (1995: 14). Het begrip *representanum* van Charles Sander Peirce staat voor de voorstelling van betrokkenen op locatie.

'OVERDRAGEN'



Ervaren	I Onderbewust blijven	II Stabiliseren	III Strategie vormen	IV Uitvinden in praxis	Mogelijke modalisaties
Ruimte	Geometrische tijd	–	–	–	M → = Mobiliseren A = Actualiseren V = Virtualiseren <-S = 'Stabiliseren'
Temporaliteit	Interval	–	–	–	

'OVERDRAGEN'

Dispositie. Het overdragen van werk is één van de meest kwetsbare activiteiten in de keten van activiteiten in en tussen bedrijven. Meestal wordt aan het overdragen van werk weinig aandacht besteed. Het komt niet zelden voor dat het werk 'over de schutting wordt gegooid'. Zeker als werk nog als plicht wordt gezien, is elke ceremoniële uiting bij het overdragen van werk geen weggegooid geld. In de praktijk wordt vaak volstaan met de handtekening van de manager of projectleider. Als die handtekening niet begeleidt wordt met een lijst van *checkpoints*, die alle betrokkenen managers onderschrijven, mag men vrezen voor problemen achteraf.

Idioom. Het moment van de waarheid. Waar praktijk en *praxis* elkaar ontmoeten is bewijs voor geldigheid. Bij projecten van enige substantie kan het werk formeel worden beëindigd in een ceremoniële procedure, waarbij men kan denken dat alle betrokkenen verzameld zijn in een partytent of ander comfortabel onderdak.¹ In het interval van de ceremonie krijgt dan ieder nog de gelegenheid zijn genoegen en/of ongenoegen te uiten om de schijn van gereedheid te toetsen. De klok wordt als het ware stilgezet en de 'goden' overleggen in de 'tempel' van de geometrische tijd. Bij het overdragen van het veranderingsproject is een tweetal interferenties actief: /Presentie/ waarin de opdrachtgever zijn probleem uitte en 'Object' waarin de oplossing van het geschil wordt voorgesteld.

¹ Vergelijk: Serres 1995:60. "Classical time is related to geometry, having nothing to do with space, as Bergson pointed out all too briefly, but with metrics."

Gebeuren. Vaak wordt de schijn gewekt dat een project gereed is om betaling uit te lokken. Als men te goed van vertrouwen is, worden de consequenties van overdracht niet goed overzien. Het project gaat bijvoorbeeld zonder ‘gebruiksaanwijzing’ of bewijs van goedkeuring over in andere handen. In de gezondheidszorg bijvoorbeeld wordt voor het overdragen van diensten bewust tijd uitgetrokken. Veel ogenschijnlijk onbeduidende informatie kan cruciaal zijn. De binnenwerelden van personen moeten met de buitenwerelden corresponderen. Toch worden door schaamte of met opzet soms dingen ‘vergeten’. Bij projecten van enige substantie kan het nuttig zijn het werk min of meer ceremonieel te beëindigen in het bijzijn van alle betrokkenen, zodat die ook nog hun beklag kunnen doen. Dit laatste moet bloedserius worden ingecalculeerd en kan niet oppervlakkig worden afgedaan. Door het publieke karakter kan de overdracht transparant gebeuren en de verantwoordelijkheden en aansprakelijkheden maatschappelijk worden verankerd.

Als het glas wordt geheven bij projecten die niet goed zijn voltooid, blijft ongenoegen en achterdocht de verhoudingen op termijn bepalen. Deze contra-productieve emoties kan men zich beter besparen door één en ander niet te symbolisch op te vatten, maar functioneel. Alle betrokkenen dienen het er over eens te zijn: ‘Het project is goed zo’. De opdrachtgever kan dan ‘zijn zegen geven’, waardoor verplichtingen ophouden te bestaan. Die ontspanning is symmetrisch.¹ Met dit teken van succes voelt de entrepreneur zich opnieuw waardig en kan worden afgerekend.

2.3.5 Drempelberichten

Voor turbulente omstandigheden heb ik in dit experiment parkoersen van entrepreneurs beschreven om zich staande te houden. Entrepreneurs beschrijf ik als deel van de natuur, existentieel gericht op het zich-geldig-weten.

Als synthese zet hij het zich modaliserende lijf (waaronder het hoofd) in om actualiteit omtrent zichzelf te bewerkstelligen en ervan te leren. Deze voortdurende activiteit betitel ik als *gewone* wetenschap. De entrepreneur als wetenschappelijk mens baseert zich dus niet op een communicatieve linguïstische structuur, zoals gebruikelijk in de mainstream vakwetenschappen, maar op het beleven van de werkelijkheid als overlegsituatie.

Mijn pragmatiek draait om de activiteit van het bottom-up exploreren van momenta in het innerlijke van entrepreneurs. De toetssteen voor wat goed is om te doen in het hier en nu is het zich-geldig-weten /in persoon/.

In deze positie wordt de eigen oriëntatie in vier graden van betrokkenheid en geïnformeerdheid beleefd als cyclische tijd, opkomende tijd, verdwijnende tijd en lineaire tijd. In vier parkoersen van tijd schreef ik de interferenties uit, als affectieve uitdagingen die entrepreneurs met zichzelf te overwinnen hebben, daarin actief te zijn en actief te blijven; om te *zijn* en te bestaan voor anderen, zonder daarop aanspraak te maken.²

¹ Vergelijk: Bourdieu 1990: 123. Vrij geparafraseerd: Symmetrische relatie, die als beginsel wordt ingewijd voor gebruik.

² De wijze waarop we parkoersen beleven kan achtereenvolgens vergeleken worden met de noties *niet-zijn, zijn, behoren en moeten*. De filosofische notie *Zijn* (met een hoofdletter) is mijnsinziens een top-down opvatting over *zijn* naast de topdown noties *Sollen en Behoren*.

Parkoersen van entrepreneurs

Hier en nu	Gewone beleefde tijd →			
	Gaande tijd		Gaande tijd binnen komende tijd	
Parkoersen	<i>/Cyclisch/</i>	<i>/Opkomend/</i>	'Verdwijnend'	'Lineair'
Werkzaamheid	<i>/Natuur/</i>	<i>/Partij/</i>	'Partner'	'Manager'
Interferenties	<i>/Ooit eens/</i>	<i>/In presentie/</i>	'Overtuigen'	-
	<i>/In stilte/</i>	<i>/In twijfel/</i>	'Begrijpen'	'Vestigen'
	<i>/In gang/</i>	<i>/In essentie/</i>	'Ontwerpen'	'Maken'
	<i><u>/In persoon/</u></i>	<i>/In kwestie/</i>	'Verwerven'	'Overdragen'

Met regatadiagrammen als prenotie van tijd ontwikkelde ik een 'grond' van een oriëntatie, die gevoel geeft voor fragmenten (naar keuze) van het aparte persoonlijke traject, dat nog vooraf gaat aan de evidentie van gezamenlijkheid.

2.4 Tactische manoeuvres

In de voorgaande paragrafen heb ik een nieuwe wijze ontwikkeld om arbeidsverhoudingen te begrijpen. Het nieuwe er aan is, dat ik uit ga van turbulente in plaats van stabiele omstandigheden. Als deel van de natuur tast de entrepreneur de werkelijkheid af, op zoek naar actualiteit in turbulente omstandigheden. Om dat tasten wetenschappelijk te bespreken was het noodzakelijk het ondergaan, verdragen, ervaren en beleven van personen in een notie van parkoersen te articuleren als een vergelijk met de gaande tijd.

Binnen bedrijven echter wordt normaliter gefilosofeerd en geredeneerd vanuit de positie van bestuurders, die top-down en toekomstgericht de dingen lineair waarnemen en de processen structureren in modellen. Het organogram, meestal op één van de eerste pagina's van het kwaliteitshandboek, is daarvan een stille getuige. In bedrijven worden personen en de cycliciteit van de natuur gereduceerd tot ruimtelijke voorstellingen. De temporaliteit van personen verdwijnt daardoor uit het zicht. Uit het oog uit de taal.

Het persoonlijke contract met de beleefde tijd, zoals weergegeven in de affectieve parkoersen levert *een andere oriëntatie* op dan die bij systeemmodellen van de ruimtemetafoor. Verknochte gebruikers van het systeemdenken schrikken soms, kunnen de confrontatie met mijn betoog wel aan, maar zeggen vooral moeite te hebben met het afwijkend woordgebruik.

Dat u deze tekst leest is evenwel een goed teken. U hebt de inhoud kennelijk niet te veel op uzelf betrokken (en het met gepaste distantie gelezen) of, wie weet, hebt u zich zelfs in de tekst kunnen vinden.

Een aantal jaren geleden leverde mijn artikel in ‘Systemica, *Journal of the Dutch Systems Group*’ van 2007 nog ‘weerstand’ op. Zo leek het tenminste. De eerste contouren van mijn complementaire gedachtengoed werden naast het normale niet bepaald met gejuich ontvangen. Achteraf gezien leek het er meer op dat ik met het artikel een schot in het luchtledige had gedaan. Er kwam zelfs geen tegenstand.

Ik had het artikel de titel ‘Mooi voor mekaar’ meegegeven. In mijn naïviteit veronderstelde ik toen, dat er toch ergens een corpus van gegevens en theorieën moest bestaan, waarop ik voort zou kunnen bouwen? Maar nee. Meestal ontmoette ik verbaasde blikken of een mystiek zwijgen en sprakeloosheid, turbulentie wellicht? Gesprekken in die tijd beperkten zich maximaal tot verwijzing naar anderen. Hadden de lezers geen taaltraditie beschikbaar om mij van repliek te dienen? Dat veronderstelde onvermogen bevestigde mij in ieder geval wel in de overtuiging een reële kwestie bij de kop te hebben.

Als eerste empirische toets legde ik mijn werk van dat moment voor aan studenten van enkele universiteiten. In Delft was het resultaat onverkort positief, maar in evaluaties in Utrecht en aan de Vrije Universiteit van Amsterdam werden kritische noten geplaatst. Maar daarover straks meer.

Tijdens de voortgang van het onderzoek heb ik natuurlijk veel geprobeerd op de universiteit van Tilburg met wetenschappers in gesprek te raken over mijn onderwerp. Maar wat steeds weer bleek, dat het niet in hun traditie paste om bottum-up te redeneren. En zoals ik al eerder gemeld heb, zelf bleek ik ook nauwelijks in staat duidelijk te maken, waar mijn onderzoek over ging.¹ De uitwisseling stopte dan.

In deze niet zachtzinnige conditie drong mijn vooralsnog dramatische positie in het wetenschappelijk veld tot mij door. Enerzijds leidde dit evenwel tot een verdieping van het inzicht in de problematiek zoals ik die schetste in het ‘Woord vooraf’. Anderzijds drong het onafwendbaar tot mij door, dat er binnen het staande wetenschappelijke domein zelf een communicatieprobleem was. Ikzelf had voldoende woorden beschikbaar, dat is wel gebleken uit de parkoersen, maar het ontbrak vooral ook aan temporele ‘grond’ voor een gezamenlijk temporele oriëntatie. Het stokken van de uitwisseling was voor mij een communicatie probleem, maar voor systeemdenkers een *oriëntatieprobleem*. Ze realiseren zich namelijk niet dat er naast hun eigen perspectief ook oriëntaties bestaan, die andere inzichten opleveren.

In deze confrontatie met de ‘blindheid’ van de mainstream realiseerde ik me, dat er van mij een andere investering werd gevraagd. Bij gebrek aan een wetenschappelijke traditie op dit punt was ik genoodzaakt in dit niemandsland mijn eigen weg te banen.

Zelf kon ik niet in een handomdraai een tekst toveren, maar ik was wel in staat de kritische context te verkennen. Dat resulteerde in de probleemstelling zoals u die al gelezen heeft.

¹ Sectie 1.4.1: ‘Lezers die lijden’

Om mijn inzichten niet tekort te doen en toch de welwillende lezer te bereiken heb ik mij bij het bepalen van de inhoud en inrichting van dit boek uiteindelijk meer moeten laten leiden door het genoemde communicatief tekort omtrent de verschillen in oriëntatie, dan door de onderzoeksvraag: het ging er om de persoon bespreekbaar te maken, want eerder was daar geen oriëntatie voor beschikbaar. Nu begrijpt u ook, waarom ik zo diep moest gaan en waarom mijn betoog zo ‘ingewikkeld’ is geworden.

Juist vanwege mijn afwijkende maar noodzakelijke prioriteit om het communicatietekort door gebrek aan een temporele traditie te overwinnen, is het gepast mij daarover extensief te verantwoorden. Hierna volgt een inkijk in mijn confrontaties, die leidden tot een volledig andere opzet van dit essay.

Hoewel sommige lezers zeggen dat ik me kwetsbaar maak met de volgende sectie, ben ik er van overtuigd, dat frictie de oorsprong van goede uitwisseling is. Als nieuwe dingen nergens weerstand oproepen kunnen ze nooit nieuw zijn. Frictie maakt juist communicatie mogelijk.

2.4.1 Confrontaties

Om de confrontaties zo direct mogelijk weer te geven, som ik afzonderlijke reacties gewoon op, met hier en daar kort commentaar. Ik groepeer ze naar drie stadia in het onderzoek: (a) Reacties op de concepten van mijn paper uit 2007, (b) reacties uit georganiseerde disputen met studenten en (c) reacties in gesprekken met wetenschappers.

- a) Reacties op concepten van het artikel van 2007 en het paper zelf:
- Men betwijfelt dat mensen in aanleg instabiele wezens zijn.
 - In 2001: een Amerikaanse hoogleraar: ‘This is explosive’.
 - ‘Het is een zwak artikel’ en ‘Het is geen wetenschap’. Voorts geen commentaar.
 - Men ziet niet hoe de oppervlaktestructuur van het functionele perspectief en het subject-objectschema de eigen wereld van de persoon geheel kunnen ‘ontkennen’.
 - ‘Interessant artikel’. Voorts geen reactie.
 - En de meest voorkomende reactie: geen reactie. Men kijkt mij minzaam aan!
- b) In groepen van uiteenlopende studierichtingen kregen studenten als empirische toets een uitgeschreven tekst van ‘Mooi voor mekaar’ te lezen, waarvan in bijlage 1 van dit essay de inhoudsopgave van de versie uit 2005 is weergegeven. ‘Het oecumenisch voetspoor van de tijd’ met twaalf momenta was toen al in opzet aanwezig¹ Ik startte in 1997 ik met drie studenten gespecialiseerd in ‘Toegepaste Thermodynamica en Fasenleer van de subfaculteit der Scheikundige Technologie en der Materiaalkunde’ van de Technische Universiteit Delft.² In 2005 volgde een groep van vijf studenten van de Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisatiewetenschap van de Universiteit van Utrecht.³ Tenslotte in 2006 zeven studenten van de afdeling Cultuur, Organisatie en Management van de faculteit Sociale Wetenschappen van de Vrije Universiteit te Amsterdam.⁴

¹ ‘Mooi voor mekaar’ is het document, waarvan de grondslag in dit essay verder is ontwikkeld en uitgewerkt tot de ‘Bestudeermethode: ‘Wat kan ik aan?’, zoals weergegeven in bijlage 2, deel 3 van dit essay.

² Frank Schaefer, Peter Molenaar en Wim Blokker begeleid door Hedzer van der Kooi

³ Ruth Soesman, Kristiaan Schuppers, Jitske Haagsma, Nico den Hartog en Melani de Ruijter onder supervisie van Paul Verweel en Dian-Marie Hosking

⁴ Joost de Zoete, Eelke Kroes, Simone Akse, Marius van Rooy, Kim Pul, Irene van der Munnik en Kido Koenig onder supervisie van Lineke Stobbe.

De disputen bestonden uit circa tien sessies van vier uur.

Ik had drie bedoelingen met de groepen die ik 'disputen' noemde:

1 Vorm van empirische toetsing. Ik wilde nagaan of de concept tekst door de studenten gelezen kon worden en als niet-complex of gewoon zou worden beoordeeld.

2 Ook gaf ik de studenten een zwaar pakket aan literatuur te verwerken, met de bedoeling dat ze door de tijdsdruk in 'turbulentie' zouden raken. Mijn hoop was dat zij op zichzelf zouden terugvallen, de conventie zouden breken en het initiatief zouden gaan overnemen.¹

3 Ik zocht woorden die het temporele uitdrukken. Ik verwachtte in gesprek met de studenten geschikte termen voor een temporele oriëntatie tegen te komen. De opeenvolging in de figuur dat ik nu aanduid met de titel 'Oecumenisch voetspoor van de tijd' werd zonder nadere vragen door iedereen geaccepteerd. Ook mijn definities over 'waarde', 'norm' en 'dynamisme' werden weliswaar bedachtzaam maar toch als praktische logica aanvaard.² Over het globale concept met twaalf momenta dus geen probleem. Maar op een dieper niveau ontstonden wél verschillen van inzicht. Zelf vond ik dat niet erg, omdat het niveau van gevoelens nu eenmaal persoonlijk domein is. Maar enkele punten in de stof werden zwaar bekritiseerd. De netelige punten kwamen uit Utrecht en Amsterdam:

- Bestuurs en Organisatie Wetenschappen te Utrecht: Het eerste wat de desbetreffende studenten zich steeds afvroegen was: Wat is het doel? Er werd kennelijk verondersteld dat het concept een ruimtelijk systeem bevatte. Mijn conclusie was dat het systeemparadigma al bij de studenten dominant tegenwoordig is als aangeleerd gedrag.
- Cultuur, Organisatie en Management te Amsterdam: Dat iemand gekarakteriseerd kan worden als een dynamisme, een '*parliament of selves*' werd niet herkend en dientengevolge categorisch van de hand gewezen. Dat een persoon 'instabiel' zou zijn, kon men niet accepteren. Ook niet na uitleg.

De boeken die ik hen te lezen gaf, werden verdeeld, dapper gelezen en samengevat in verslagen en door de studenten mondeling toegelicht. Na circa vijf sessies ontstond onrust in de groepen. Het kostte hen meer tijd dan verwacht en niet duidelijk was, wat als eindproduct moest worden afgeleverd. Ik liet het aan de studenten over, omdat ik wilde zien, dat zij hun eigen instantie zouden volgen. En zo gebeurde het ook. Zelf definieerden de studenten groepsgewijs eindopdrachten, die zij op een verdienstelijk niveau wisten uit te voeren. Toch bleef met name in Utrecht en Amsterdam het gemis aan een compleet uitgewerkte oriëntatie voelbaar als een soort onderhuidse nervositeit. De studenten gaven aan veel geleerd te hebben, maar toch miste er iets. Het gevoel van ongenoegen dat daaruit in de disputen in Utrecht en Amsterdam werd ervaren en ook uitgesproken was voor mij een hard signaal, dat ik nog niet was, waar ik wezen wilde. Achteraf bezien was ik in een postmodern 'moeras' beland.

Studenten hebben nog weinig ervaring met hun persoonlijke context, daarin zijn ze gelijk, maar het gevoel voor materie bij technische studenten is concreter door

1 TUD: Prigogine en Stengers (1990), Prigogine (1996), Cornelis (1988), Dennet (1995); UU: Weick (1995), Long (1992), Wilber (1996), Bourdieu (1990); VU: Pott (1992), Maurice Merleau-Ponty (2003), Weick (1995), Morgan (1986)

2 Sectie 2.2.1: 'Praktische logica'

hun praktisch laboratoriumwerk in hun vak. Hierdoor hebben zij vertrouwen als het ware *in hun vingers* ervaren.

De studenten in Delft accepteerden de tekst zoals die werd aangeboden. Ze gingen er zonder discussie mee aan het werk. Ik werd door de werklust van deze studenten overvallen. Door hun mathematische werkwijze en hun specifieke begrippenkader kwam ik in eerste instantie niet veel verder dan het stellen van vragen. De noties van geïsoleerde-, gesloten- en open-systemen kostte me veel hoofdbreken. Na intensief op elkaar inpraten, is er toch een gezamenlijk rapport uitgekomen.¹ De interferentie leidde tot noodzakelijke verdieping van hun kennis omtrent thermodynamica, zoals de studenten zelf rapporteerden. De inhoud van het rapport heb ik in de sectie hierna temporeel geïnterpreteerd als specialistisch fysica-exemplar van de interferentie /in stilte/.

- c) In gesprek met mijn mede-wetenschappers in de laatste jaren van dit project:
- Mensen zijn er direct verbaasd over, dat er een andere manier van kijken mogelijk is, dan de mainstream of de normale wetenschap. ‘Waar maak je je druk om?’ en ‘Wat lost het op?’, waren de vragen. Ze tonen zich begoocheld. Galilei leek hun idool te zijn. Het ontbrak mij toen nog aan didactische middelen om het belang van de persoon voor het voetlicht te krijgen. Het was bijzonder moeilijk een openingszin te vinden, die aanslaat.
 - Men is er volslagen onbekend mee, dat de meeste mensen in hun arbeidsverhouding veel scrupules voor zich houden.² Er lijkt een taboe op te rusten. Anomalieën worden als probleem van die mensen zelf besproken.
 - Nog voordat het tot een inhoudelijk uitwisseling komt oordeelt men, dat ik
 - o de normale wetenschap uit haar grondvesten til;
 - o dat ik me afzet tegen de normale wetenschap;
 - o dat ik het verlichtingsdenken (en de Verlichting) terzijde wil schuiven;
 - o dat ik eenzijdig over de wetenschap denk;
 - o einde gesprek;
 - belangrijkste commentaar was het idiosyncratisch woordgebruik (hoewel waarschijnlijk niet altijd zo bedoeld, klonk het vaak als verwijt);
 - het gestelde lost geen normaalwetenschappelijke puzzels op;
 - ik maak een karikatuur van ‘de medewerker’;
 - ik maak een karikatuur van de normale wetenschap;
 - ik wil ‘de persoon’ standaardiseren;
 - de verwijzingen naar literatuur geven een willekeurige indruk;
 - ik zou creatief zijn;
 - ‘de figuren zijn illustraties bij de tekst’, zei men;
 - men is met lezen gestopt, want ‘Het levert me niets op’;
 - en de meest voorkomende reactie: geen respons.

Ik heb de reacties beleefd als een koude douche. Vooral omdat verdere argumentatie zinloos leek. De stilte ‘schreeuwde’. Wat zouden die zwijgzame blikken betekenen? Zou er wat meer spelen in de wetenschap? Wil men misschien de

1 Spelt e.a. 1998

2 Sectie 1.3.3: ‘Wat er leeft’

bekende kwestie, dat men het subjectobject-schema moeilijk kan loslaten, niet meer openlijk bespreken? En wellicht is wat Pierre Bourdieu zegt nog fundamenteler.

But the most formidable barrier to the construction of an adequate science of practice no doubt lies in the fact that the solidarity that binds scientists to their science (and to the social privilege which makes it possible and which it justifies or procures) predisposes them to profess the superiority of their knowledge, often won through enormous efforts, against common sense, and even to find in that superiority a justification for their privilege, rather than to produce a scientific knowledge of the practical mode of knowledge and the limits that scientific knowledge owes to the fact that it is based on a privilege.
(Bourdieu 1990: 28)

Pierre Bourdieu is een vermaard socioloog uit de tweede helft van de vorige eeuw. Hij poneert (en ik parafraseer hem) dat *scientists* de comfortabele tensie van het wetenschappelijk privilege niet willen opgeven. Het privilege onderhoudt haar eigen momentum. Men komt er niet meer toe zichzelf een natuurlijke positie (zonder privileges) te gunnen.

Inmiddels heb ik mij in dit essay extensief verantwoord. Sommigen vinden, dat ik er te veel bij haal. Soms bespeur ik bij lezers nog wat ‘pleinvrees’ of onuitgesproken ongemak. Reden genoeg om er nog steeds van uit te gaan dat ik met dit onderzoek verkeer in een emotioneel discursief wetenschappelijk veld, waarin elk moment de turbulente natuur opnieuw de kop kan opsteken. Dat rechtvaardigt nadere analyse. Maar niet nadat ik eerst een temporele interpretatie geef van de thermodynamische kennis, die ik opdeed bij een door mij in 1997 georganiseerd dispuut aan de Technische Universiteit Delft.

2.4.2 Warmte-‘wetten’ /in stilte/

/In stilte/ zie ik als de interferentie waarin het gebeuren volgens natuurwetten van de fysica en scheikunde verloopt. Het zijn natuurkundigen, die over de anorganische natuur hun voorspellingen doen. Scheikundigen bestuderen de chemische uitwisseling tussen scheikundige elementen.

Fysici beschrijven niet de natuur, maar ze geven hun wiskundige visie op wat er in de anorganische natuur gebeurt. Eén van de specialisaties op het gebied van de anorganische wetenschappen is de *thermodynamica*, de leer van warmteomzettingen en de warmtemachines. Om ‘warmtetheorie’ als onderwerp in dit essay te introduceren citeer ik Prigogine en Stengers.

Al aan het begin van de negentiende eeuw, precies op het moment dat de klassieke wetenschap haar overwinning vierde, toen het Newtoniaanse programma de Franse wetenschap beheerste en deze op haar beurt Europa

beheerste, werd de Newtoniaanse constructie al voor het eerst op de proef gesteld.

[Vanaf het moment waarop Fourier de handschoen wierp door zijn wet over de verspreiding van warmte te formuleren, had de gravitatie-theorie van Newton een concurrent, de warmtetheorie.]

In feite was dit de eerste kwantitatieve beschrijving van iets dat ondenkbaar was binnen de klassieke dynamica – een onomkeerbaar proces.

Uit de twee nakomelingen van de warmtetheorie, de wetenschappen van de energieomzettingen en van de warmtemachines, kwam de eerste ‘niet klassieke’ wetenschap voort, de thermodynamica. Het meest originele van de thermodynamica is de gevierde tweede hoofdwet, die de richting van de tijd in de natuurkunde heeft geïntroduceerd. Dit gebeurde als deel van een bredere intellectuele verschuiving. De negentiende eeuw is de eeuw van de evolutie geweest, in de biologie, in de geologie en in de sociologie werd de nadruk gelegd op de ontwikkeling, op processen waarbij de mate van ingewikkeldheid toeneemt. Wat de thermodynamica betreft, deze is gebaseerd op het onderscheid tussen twee soorten processen: omkeerbare processen die onafhankelijk zijn van de richting van de tijd, en onomkeerbare processen die afhankelijk zijn van de richting van de tijd.[...] Juist om deze twee soorten processen te kunnen onderscheiden werd het entropiebegrip ingevoerd; de entropie is namelijk een grootte die slechts bij onomkeerbare processen toeneemt.[...] Het frappante is dat wanneer we de overgang maken van evenwichtsomstandigheden naar omstandigheden ver van evenwicht, we tegelijkertijd het zich herhalende en het universele moeten verwisselen voor het specifieke en het unieke.¹

(Prigogine en Stengers 1990: 40 en 41)

De negentiende eeuw, de eeuw van de evolutie, zou ik in het licht van de affectieve parkoersen liever ‘de eeuw van Verzamelen en ontwikkelen’ willen noemen, of ‘de eeuw van de onomkeerbaarheid’. Het is de eeuw waarin klassieke inzichten gingen ‘schuiven’ en oude zekerheden werden gerelativeerd. Het inzicht brak door, dat de natuur de wet van de minste weerstand volgt. De natuur kent geen verspilling en werkt economisch. Water loopt altijd naar beneden. Warmte verspreidt zich vanzelf en een roerei laat zich niet ont-roeren. Allemaal voorbeelden van de onomkeerbaarheid in de natuur. In bedrijven zien we dat terug in ‘het oecumenische voetspoor van de tijd’ en in dispositieven (A’s in de regatadiagrammen). Onder de regimes van tijd, instabiliteit en dispositieven kunnen we ons niet *niet* ontwikkelen. Dat kost ons wel ‘energie’, maar door de betere afstemming levert het ons in de praktijk ook wat op.

Thermodynamici zouden zeggen, die vermoeidheid komt door entropieproductie. Entropieproductie is verlies aan werkzame capaciteit. Formeel gezien is entropie (naast ‘volume’, ‘temperatuur’, ‘druk’, ‘chemische samenstelling’ en ‘evenwicht’) een mathematisch instrument om de universele neiging naar de ontarding van mechanische energie in beeld te brengen. Populair gezegd, alles ‘neigt naar stof en chaos’. Voor het gemak, stel ik mij ‘entropie’ affectief voor als *moeite*.

¹ Met rechte haken heb ik een tekstuele aanpassing en enkele weglatingen aangegeven.

In de thermodynamica zegt men dan, dat de tijd door entropieproductie een richting krijgt. Zij kunnen dat opmerken, omdat de wereld van thermodynamici voornamelijk materieel bestaat op papier, als complex van formules. Voor deze vakmensen, managers in het parkoers van de lineaire tijd eigenlijk, bestaat de tijd in het platte vlak van het papier als lineair afgebeelde pijl. Deze pijl heeft geen enkele belevingswaarde, omdat in de lineaire tijd geen leven bestaat.

En als dezelfde thermodynamici bij calamiteiten in de praktijk /in twijfel/ naar hun technische installaties kijken en zich zorgen maken over de veiligheid, dan krijgt de tijd pas affectief richting op het moment, dat men uitzicht op verbetering van de installatie meent te hebben. Deze ‘discussie’ van de thermodynamicus met zichzelf, dit ‘moeite doen om...’, positioneer ik in de opkomende tijd van de entrepreneur. De vaktechnische berekeningen daarna om het probleem op te heffen, zie ik als beschouwingen in de verdwijnende tijd. Zij temmen het probleem. De vermoedigheid neemt daarmee een einde.

In het licht van de affectieve parkoersen van entrepreneurs bevindt de uitoefening van het vak thermodynamica door entrepreneurs zich in alle vier parkoersen. De interacterende moleculen bevinden zich in de cyclische tijd van de natuur, de hoedanigheid van de thermodynamicus maakt zich als partij zorgen in de opkomende tijd, als partner beschouwt, berekent en temt hij de problemen in de verdwijnende tijd en laat het daarna aan technici over om de calamiteit te herstellen in de lineaire tijd, waarin de kloktijd en het geduld van het papier moeiteloos samengaan.

De scripts, de denkstof vastgelegd in de mathematische instrumenten, van thermodynamici, maken evenals de levenloze materiële wereld (zoals technische installaties) deel uit van het lineaire parkoers van entrepreneurs. Thermodynamici noemen ‘de lijntjes’ op papier het ‘macroniveau’. Voor hen bevindt het microniveau zich op het niveau van de interacterende moleculen zelf. Als men zich een *inhoud* moleculen voorstelt, projecteren zij daar als beroepsrefleks het systeemconcept op. Een systeem is voor thermodynamici een volume moleculen. Een systeem kunnen we *bereiden*, zegt men dan. Net als een kop soep

Nu we de affectieve parkoersen tot onze beschikking hebben, beweer ik dat de geprojecteerde scripts van thermodynamici congruent zijn met het anorganische gebeuren in de interferentie /in stilte/ van entrepreneurs. Tot mijn en wellicht ook à verrassing kunnen de archetypen van medewerkers en entrepreneurs ook in termen van de warmteleer worden beschreven.

In de opeenvolging die de interferentie /in stilte/ laat zien, geef ik nu mijn thermodynamische visie op ‘Afzonderen’, ‘Verwerken’ en ‘Verzamelen en ontwikkelen’.

Warmtesystemen, beheerst in afzondering

Wat bedoelen we met ‘warmtesystemen’? Om bij het begin te beginnen: we ervaren warmte omdat moleculen botsen. Daarbij wordt een deel van de bewegingsenergie omgezet in warmte-energie. Ook gaat een klein deel verloren, namelijk de entropie. ‘Warmte’ bekijk ik als afgeleide *waarde* van bewegende moleculen.

Het is de theorie, dat op den duur stabiele evenwichtssituaties overblijven. Dit beschouw ik als de ideale beginvoorwaarde voor beschouwingen over warmte. In de ideale toestand van evenwicht zou er ook geen uitwisseling tussen moleculen meer optreden en zou er ook geen entropie meer worden geproduceerd. Zo'n toestand kan alleen optreden bij heel weinig moleculen. Dan is het macroniveau technisch gezien equivalent aan het microniveau.

Maar 'evenwicht' is in de natuur schijn. Het begrip 'evenwicht' is een wiskundige visie. 'Evenwicht' is in goede handen bij thermodynamici als mathematische instrument.

Door thermodynamici afgezonderde systemen hadden altijd al een relatie met de buitenwereld. In afzondering zijn systemen met de randvoorwaarden in een bepaald stationair evenwicht komen te verkeren. Thermodynamisch gezien zijn in de inhoud verschillende typen te onderscheiden. Deze inhoud kunnen zijn 'geïsoleerd', 'gesloten' of 'open'.

'Open' betekent dat de inhoud al in interactie met de omgeving staat. Bijvoorbeeld dampende warme melk in een beker. Dit wisselt energie en materie uit. 'Gesloten' of 'geïsoleerde' systemen zijn hier slechts bijzondere gevallen. Een gesloten systeem is een systeem waarin wel energie-uitwisseling met de omgeving plaatsvindt, maar geen massa-uitwisseling. Een geïsoleerd systeem is een systeem waarin geen energie- en geen massa-uitwisseling met de omgeving plaatsvindt.

In de praktijk gaat het dan over volumes moleculen in installaties. In deze context geven de drie vormen van geslotenheid een mathematische visie weer op de *normen* van het systeem (van moleculen). In hun wiskundige opstellingen noemen thermodynamici dat 'randvoorwaarden'.

Naar bovenstaande randvoorwaarden van geslotenheid worden in de thermodynamica drie typen regimes onderscheiden om de systemen op een stabiele wijze stationair te houden. Wat daar allemaal bij komt kijken is te vergelijken met managementvragen.

Naar de vereiste *intensiteit van besturing* op macroniveau onderscheidt men en kan men kiezen uit 'systemen in-evenwicht', 'systemen nabij-evenwicht' en 'systemen ver-uit-evenwicht'. Elk van de regimes bespreek ik hieronder.

Geïsoleerd systeem in-evenwicht

Inbreuk op een geïsoleerd warmte systeem in evenwicht kan alleen gepleegd worden door het volume plotseling te wijzigen. Voor een nieuw evenwicht moet de energie-inhoud (U) gelijk zijn aan de het product van temperatuur en entropie (TS). Het effect van toename van het volume wordt teniet gedaan door gelijktijdig de temperatuur te verhogen. Dat kan alleen bereikt worden door volledige beheersing van de parameters van druk en temperatuur. Deze parameters dienen niet alleen aan de grenzen maar ook in elk punt binnen het systeem beheerst te worden. Om het evenwicht te behouden dient de inbreuk zo langzaam te worden aangebracht, dat de gradiënt van de entropie nabij nul verblijft, zodat het lijkt of er niets gebeurt. Elke verstoring compenseert dan de

evolutie van het verloop van de entropie. Omdat er met de interactie tussen moleculen in de inhoud niets gebeurt is de entropieproductie gelijk aan nul.

In termen van management van bedrijven bevindt dit geïsoleerde systeem in-evenwicht zich wel erg ver weg van de praktijk. Het ontbreekt meestal gewoon aan tijd in organisaties. Als een geïsoleerde organisatie wordt geforceerd en ‘breekt’, ontstaat onmiddellijk een ver-uit-evenwicht systeem.

Gesloten systemen in nabij-evenwicht

De meeste technische systemen verkeren in nabij-evenwicht. Ze functioneren omdat ze fluctuaties als ‘belasting’ verwerken.

Belangrijke inzichten van de thermodynamische analyse van stationaire toestand zijn, dat in-nabij-evenwicht een lineair verband tussen drijvende kracht en flux wordt aangenomen en de reciprociteitsrelaties van Onsager gelden.¹ ‘De thermodynamica’ toont aan dat de entropieproductie altijd een minimum waarde aanneemt (theorema van minimale entropieproductie). Dat minimum schikt zich naar de opgelegde randvoorwaarden. Op papier is de flux het resultaat van een lineaire combinatie van drijvende krachten en fenomenologische constanten (je kunt denken aan de dimensies en eigenschappen van de technische installatie).

In stationaire toestand blijft de energie-inhoud (U) constant bij het punt van minimale entropieproductie. De energie-inhoud kan constant blijven doordat er in het inwendige entropie wordt geproduceerd, die uitgewisseld wordt naar de omgeving. Een systeem in stationaire toestand levert entropie aan de omgeving (en belast deze).²

Als nabij-evenwicht systemen van buiten af voorbij een kritisch punt geforceerd worden en niet meer de tijd krijgen naar een punt van minimale entropieproductie te evolueren, dan ontstaat ook in thermodynamische systemen onmiddellijk een ver-uit-evenwicht situatie.³

In termen van management van bedrijven is dit meer de praktijk onder normale condities.

Open systemen in ver-uit-evenwicht

Hoe komt het dat onder ver-uit-evenwicht omstandigheden het systeem fluctuaties niet meer kan opvangen? Voor thermodynamici staat hier de vraag naar instabiliteit centraal.

Voorbij een kritisch punt kunnen systemen buiten evenwicht raken omdat afwijkingen van de stationaire toestand niet meer gedempt worden door het theorema van minimale entropieproductie.

Als het verband tussen fluxen en drijvende krachten niet meer lineair is kan dat aanleiding zijn voor weer andere vormen van orde. Voor stabiliteit moet de entropieproductie ten gevolge van de drijvende kracht in de tijd wel een dalende tendens vertonen. Als aan dit criterium niet wordt voldaan kan het systeem zowel stabiel als instabiel zijn.

In termen van management van bedrijven beschrijven open systemen ver-uit-evenwicht een wiskundige visie op bedrijfspraktijk onder turbulente condities. In de

¹ Peereboom e.a. 1997: 10 en 11. populair gezegd: entropieproductie is dan stroom maal kracht.

De entropieproductie is hier lineair evenredig met de kracht op het systeem. Reciprociteitsrelaties van Onsager betreft een samenhangend stelsel van evenwichtsvergelijkingen.

² Een stromende rivier schuurt haar bedding uit en voert de losgemaakte delen af.

³ Ik permitteer me wat te speculeren over ‘medewerkers’ en ‘entrepreneurs’: Entrepreneurs hebben in hun theorema voor minimale entropieproductie een soort bijna kritisch ‘platform’ van meerdere indifferente evenwichtspunten op rij die hen flexibiliteit en navenant eigen tijd mee geeft. Bij medewerkers stel ik mij daar slechts één materieel evenwichtspunt voor. Ze hebben geen voorraad om in te kunnen kiezen en geven zich over aan de situatie. Ze verbergen zich of gedragen zich met de situatie mee, namelijk instabiel.

praktijk vergen turbulente condities veel energie van alle betrokkenen. Dat is niet erg, want turbulentie hoeft niet meteen een ramp te zijn voor mensen. Er zijn er die er zelfs van genieten. Voor de leiding is het essentieel de consternatie geleidelijk aan te verminderen en de arbeidsverhoudingen te stabiliseren.

Om te bepalen of er sprake is van een stabiele toestand kijken thermodynamici voor evenwicht-systemen naar de entropie-*inhoud*, voor nabij-evenwicht-systemen naar de entropie-*productie* en voor ver-uit-evenwicht-systemen naar de *gevoeligheid*, de verandering van de entropieproductie ten gevolge van wijziging van de drijvende kracht.¹

In deze volgorde geven warmtesystemen meer energie af en vergen ze meer aandacht. Het geheel van interne moleculaire uitwisseling, samen met de externe beheersmaatregelen beschouw ik als een *dynamisme*, een regime van activiteit. Dynamismen neigen er toe zich uit gewoonte blindelings te bestendigen.

Binnen bedrijven zijn deze ‘automatismen’ belangrijke *drijvende* krachten. Enerzijds zorgen zij er voor dat veel dingen meteen goed gaan, maar anderzijds zijn zij er ook de oorzaak van dat altijd weer dezelfde fouten worden gemaakt.

Warmtesystemen die turbulentie verwerken

Van actief afgezonderde en geïsoleerde systemen in de zojuist besproken altijd-al situatie, neem ik aan dat zij de tijd krijgen zich aan te passen. In permanente fysische systemen gebeurt niets. Bij nabij-evenwicht en ver-uit-evenwicht-regimes ligt dat onder invloed van turbulentie anders. De wetmatigheden hieromtrent beschrijven thermodynamici als ‘niet-lineaire thermodynamica’.

Verwerken door instabiele nabij-evenwicht-systemen

Als de aanpassing via de entropie-reflex van het systeem door turbulentie gefrustreerd wordt en het systeem dat niet meer verdraagt, gebeuren er interessante dingen. Prigogine en Stengers zeggen hierover:

Als de randvoorwaarden de evolutie van het systeem naar evenwicht belemmeren, maakt het een tweede keuze en gaat over naar een toestand van minimale entropieproductie – de toestand die zo dicht ‘mogelijk’ in de buurt van de evenwichtstoestand ligt.

De lineaire thermodynamica beschrijft op deze manier het gedrag van systemen die naar het minimale niveau streven dat gegeven de fluxen waardoor ze gevoed worden haalbaar is. Het feit dat de lineaire thermodynamica net als de evenwichtsthermodynamica met behulp van een potentiaal, de entropieproductie, kan worden beschreven wijst erop dat de beginvoorwaarden ook hier worden vergeten, zowel bij de evolutie naar een evenwichtstoestand als een stationaire toestand [de natuur is zuinig met energie]. Ongeacht wat de begintoestand is zal het systeem uiteindelijk die toestand bereiken [een evenwichtstoestand of een stationaire toestand] die door de opgelegde randvoorwaarden wordt

¹ Spelt e.a. 1998: 48

bepaald. Het gevolg hiervan is dat de reactie van het systeem op een wijziging van deze randvoorwaarden tot in alle details voorspelbaar is.

(Prigogine en Stengers 1990: 155.)¹

Verwerken door instabiele ver-uit-evenwicht-systemen

Het verrassende voor veel mensen is, dat een ver-uit-evenwicht systeem onder bepaalde omstandigheden wel stabiele tekens kan laten zien.² Net als een stromende rivier ons een stabiel beeld oplevert. Het blijkt dat nieuwe structuren kunnen ontstaan ten gevolge van een instabiliteit in de vorm van een stochastisch element, een fluctuatie, die voorbij een kritisch punt versterkt kan worden. Een bekend voorbeeld is het hexagonale patroon van stromingscellen, de zogenaamde Bénard-cellen.³ Bij grote gradiënten in de temperatuur ontstaat deze ruimtelijke structuur, een regelmatig patroon van stromingscellen, in de oorspronkelijk homogene vloeistoflaag. Welke nu de exacte condities zijn die deze stabiele patronen laten ontstaan is niet precies bekend.

Dit lijkt een geval van spontane zelforganisatie in de fysica van de anorganische natuur, voordat we overgaan naar scheikundige reacties tussen moleculen.

Hoe warmtesystemen zich 'verzamelen en ontwikkelen' naar ander regimes

Als (a) de randvoorwaarden op macroniveau opzettelijk zodanig worden verstoord dat via het theorema van entropie-reflex de veranderingen niet meer kunnen worden opgevangen of (b) de interne fluctuaties zichzelf versterken en het systeem overbelast raakt, dan kunnen er nieuwe verschijningsvormen optreden. Overbelasting hoeft niet altijd een externe oorzaak te hebben. De bron van instabiliteit kan ook binnen het systeem van moleculen zelf liggen.

Op het moment dat de fluxen zich ten opzichte van de drijvende turbulentie lineair gaan gedragen zijn we eigenlijk aangekomen op het terrein van de chemische activiteit. Thermodynamici rekenen deze scheikunde nog wel tot hun vakgebied en omschrijven het als 'irreversibele thermodynamica'. Het moge duidelijk zijn, dat we nu het domein van de wetmatigheid van de fysica hebben verlaten.

Als de thermodynamische krachten die op een systeem inwerken echter zodanig zijn dat de grenzen van het lineaire gebied overschreden worden kunnen we er niet meer van uitgaan dat de stationaire toestand stabiel is en dat ze immuun is voor fluctuaties. De stabiliteit volgt dan niet meer uit de algemene wetten van de natuurkunde. In dergelijke gevallen moeten we na-gaan hoe een stabiele toestand reageert op de fluctuaties die het systeem of de omgeving tweeg brengen. Soms zal blijken dat de toestand 'instabiel' is – dan kan het gebeuren dat bepaalde fluctuaties in plaats van weg te worden gewerkt juist versterkt worden en bezit van het hele systeem nemen, waardoor het gedwongen wordt zich te ontwikkelen in een richting die kwalitatief kan verschillen van de stationaire toestanden met minimale entropieproductie. De thermodynamica leidt tot een eerste algemene conclusie over systemen

1 Tussen rechte haken: zelf toegevoegd.

2 Deze tekens ondervindt het archetype van de medewerkers als vraagtekens. Toeschouwers zien er structuur of magie in.

3 Spelt e.a 1998: 42

die in staat zijn om aan het soort orde dat evenwicht typeert te ontsnappen.
Deze systemen moeten 'ver-uit-evenwicht' zijn.
(Prigogine en Stengers 1990: 156 en 157)

Dat fluctuaties versterkt kunnen worden is een voorbeeld van chemische instabiliteit bij auto katalytische reacties. Ten gevolge van de instabiliteit kan ander gedrag naar voren komen. In de literatuur is een vereenvoudigd theoretisch model bekend onder de naam Brusselator. Daarin is sprake van een zich met regelmaat herhalend chemisch proces, een chemische klok. Men noemt deze nieuwe vorm van organisatie in tijd en ruimte 'dissipatieve structuur'. Prigogine schrijft er enthousiast over in zijn boek 'Het einde van de zekerheden'.

We hebben veel geluk gehad. Niet lang nadat we op theoretische grond voorspelden dat er tal van nieuwe fenomenen te verwachten waren in de kinetische scheikunde ver-uit-evenwicht, kregen we de experimentele bevestiging. Ik denk aan de Belousov-Zhabotinsky-reactie, een spectaculair voorbeeld van chemische oscillaties die zich voordoen in vloeibare toestand, ver-uit-evenwicht. [...] Ik wil alleen onze verrukking vermelden, toen we die reactieve oplossing blauw zagen worden, dan rood, dan weer blauw ... Tegenwoordig zijn er tal van andere oscillerende reacties bekend, maar de Belousov-Zhabotinsky-reactie blijft historisch belangrijk. Ze was het bewijs dat de materie ver van evenwicht zonder meer nieuwe eigenschappen verwerft. [...]

Met wat beeldspraak kan men zeggen dat de materie bij evenwicht *blind* is, terwijl ze ver van evenwicht begint te *zien*. En deze nieuwe eigenschap, deze gevoeligheid van de materie voor zichzelf en voor haar omgeving, is verbonden met de dissipatie die samenhangt met irreversibele processen. [...]

We kunnen in verband met dissipatieve structuren spreken van 'zelforganisatie'. Zelfs als we de begintoestand van het systeem kennen, en de processen die erin optreden, en de randvoorwaarden, kunnen we niet voorspellen welk regime van activiteit het systeem gaat kiezen.
(Prigogine 1996: 59-62)

Zonder levende materie zijn er in de natuur al dynamismen aan de gang die onder druk van interactie van moleculen, gecombineerd met externe druk in staat zijn de stof te herschikken en geschikt te maken voor communicatie. Het komt mij nog wat speculatief voor, maar in combinatie met mijn gedachten over /in stilte/ winnen de theorieën van Prigogine voor organisaties wel aan plausibiliteit.

In afzondering houden zich in de stof verschillende dynamismen, regimes van activiteit, schuil. Als de condities veranderen, reageert de stof. Door turbulentie worden de regimes geactiveerd om aan de instabiliteit het hoofd te bieden. Geïsoleerde systemen communiceren niet met turbulentie. Gesloten systemen kanaliseren de turbulentie. Hun flexibiliteit wordt vergroot door de entropie-reflex. Entropieproductie maakt thermodynamische systemen onomkeerbaar. Bij toenemende turbulentie

worden ook gesloten systemen instabiel. Met lineaire thermodynamica als discipline is een en ander goed voorspelbaar. Binnen de wetten van de fysica werken sommige systemen zich onder de druk uit door intern het gedrag van moleculen op elkaar af te stemmen, waardoor op energie wordt gespaard. De Benard-cellen zijn hiervan een beroemd voorbeeld.¹

Als ver-uit-evenwicht de moleculen uit de stof ook nog eens chemische uitwisseling met elkaar aangaan, zijn moderne beschouwingen uitgespeeld. Sommige systemen reageren met dissipatieve structuren. Zij brengen de communicatie met de turbulentie op gang. De materie reageert niet meer blindelings, maar lijkt volgens Prigogine te kunnen zien. Maar welk regime het systeem van moleculen daarvoor kiest, is niet bij voorbaat te voorspellen.

2.4.3 Analyse

Hoe moet ik mij opstellen om het ervaren en beleven met de tijd mee recht te doen en met die instelling toch top-down-denkers te bereiken? Zonder conventie. Welke toon moet ik aanslaan om de kritische lezer te boeien? Hoe moet 'mijn tuin' er uit zien om normale wetenschappers te verleiden met mij 'over de heg' een praatje aan te knopen?

Vooralsnog heb ik de instituten van vakmanschap en hun agenten te respecteren. Veel lezers zijn er met hun vakmanschap met heel hun hebben en houden mee verstrengeld. Ik zou ze wel even uit hun doen willen halen. Maar er komt heel wat bij kijken om de banden van de professie voor even los te gooien.² In een ontspannende setting 'op de hei' lukt dat vaak beter.

Door de manifeste weerstand is er wederzijds al een gericht spanningsveld opgewekt. Mijn betoog kan daarom al niet meer waarde vrij zijn. Ik kies voor de billijkheid van het zich-gezond, waardig-, en geldig-weten als altijd-al innerlijke *mensurae* van entrepreneurs.³ Ik veronderstel dat deze 'maatstaf' ook de lezer zal aanspreken. Pas bij wederzijdse empathie, kunnen aanknopingspunten met de *Sciences* ontstaan en wordt het mogelijk mijn werk te relateren.

Ik verwachtte met mijn project een nieuwsgierige wereld aan te treffen op de universiteit.⁴ Maar ik voelde mij gedwongen mij eerst in de traditie van systeembegrippen uit te drukken om aansluiting te vinden. Bij mijn opkomst in het wetenschappelijk voorportaal voelde het alsof mijn mond tensief gesnoerd werd. Het communicatievraagstuk werd mij eerst manifest als taalprobleem van mijzelf en later als oriëntatie probleem van mijn publiek. Ik bood hen geen oriëntatie mogelijkheden in de taal, terwijl ik hoopte daartoe hun gevoel beschikbaar te hebben. Ze hielden zich aan de conventie. Ik had kennelijk met wetenschappers te maken, niet met personen.

Niemand zag aanknopingspunten voor gesprek.

Vanuit die spanning werd het mij duidelijk dat de leemte gaat over verschillende oriëntaties (systeem versus lijf), verschillende gevoeligheden (taal versus idioom) of wellicht verschillende verwachtingen (collectieve versus persoonlijke). Het geschil gaat

1 Dit fenomeen is het enige dat ik ken, dat vanwege haar homogeniteit op postmoderne wijze kan worden benaderd.

2 Zie ook sectie 1.4.1:

'Lezers die lijden'

3 Vergelijk: '*mensuram*' met 'menselijke maat'.

4 Faculteit Sociale Wetenschappen van de Universiteit van Tilburg.

over het domein van maatschappelijke ‘normen en waarden’ versus het domein van persoonlijke ‘waarden en normen’. Ogenschijnlijk een subtiel verschil, maar de *volgorde* is volgens mij de harde kern van het referentie-probleem. Systeemdenkers beginnen met ‘structuur’ en laten emoties over aan de natuur. Emoties passen niet in modellen. Ik respecteer emoties, ga er mee om en laat structuren over aan medewerkers en agenten. Structuren hebben niet mijn prioriteit.

Ik had op voorhand ook niet de fiducia deze domeinen onder één noemer te brengen zoals men dat gewend is in het systeemparadigma. Noch wilde ik ze gelijk-schakelen, want het ging om verschillende waarden, ‘ruimte’ en ‘tijd’.

Achteraf gezien is het niet zo vreemd dat de meeste gesprekspartners zich niet in termen van mijn werk uitten. De leemte zat niet in de taal, maar in een verschil in positie en oriëntatie. De Sciences verkeren op een mentale ‘vluchtheuvel’, omdat ze niet omgaan met affecties, disposities en dispositieven. Immanuel Kant is hen daarin voorgegaan en heeft het ‘systeem’ als conventie van stabiel bestuur gezet.¹ Zo zie ik het tenminste met mijn temporele oriëntatie mogelijkheid /in persoon/. Op enige ‘hoogte’ heeft men afstand, overzicht en perspectief. Terecht gaat de conventie niet met instabiliteit om, want daartoe heeft men de instrumenten niet. Ten behoeve van de consistentie van het betoog interpreteren managementwetenschappers en verwante *scientists* het object van studie top-down met begrippen uit conventionele literatuur.

Ik heb mijn positie gekozen op de grond, ga bewust om met affecties en duid deze ook. Voor mijn oriëntatie op het lijf bereik ik consistentie op een andere manier via het auctuarium van affecten, dat in de parkoersen temporeel is uitgeschreven. In de vorige sectie hebben we gezien, dat mijn temporele werkwijze in de interferentie /in stilte/ verwant is met de Sciences. De operator van /in stilte/ is als instantie congruent met (gesloten) wiskundige opstellingen. In de overige veertien interferenties zijn in de affectieve parkoersen geen echte verwantschappen met Sciences te bekennen. Het zou niet kien zijn en moreel zelfs verwerpelijk een poging te doen de ruimtelijke modellen van het systeemdenken temporeel te beschrijven. Omgekeerd vind ik het wetenschappelijk niet verantwoord de (temporele) instabiliteit van organismen aan de hand van (ruimtelijke) modellen te bespreken. Modellen op papier ontkennen immers de temporele eigenheid van natuurlijke organen. Zoals we juist zagen leent alleen de interferentie /in stilte/ zich voor conventionele benadering alsof het fysica is.

In ‘de parkoersen’ gebruik ik de Nederlandse taal op een gewone manier. Ik krijg op het taalgebruik aldaar dan ook geen commentaar. Door de parkoersen te beschrijven als deelnemer aan de natuur en te beginnen met /Ooit eens/ heb ik ook die systeemdenkers kennelijk tijd genoeg gegeven hun positie ‘op de vluchtheuvel’ te verwisselen voor een positie in de natuur.

In de parkoersen heb ik gewoon beschreven wat niet in het systeemdenken tot uitdrukking kan worden gebracht. Dat is geen verwijt, maar een constatering. Mijn taalgebruik idiosyncratische noemen, acht ik een misverstand. Ik was in eerste instantie

¹ Zie ook sectie 1.1.3: ‘Met overleg te werk gaan’

verontwaardigd. Ook nog toen ik het volgende citaat over misverstanden van Paul Feyerabend las.

Misverstanden bestaan. Zij treden vaak op als mensen verschillende gewoonten hebben of verschillende talen spreken. Het verschijnsel dat ik incommensurabiliteit noemde verklaart slechts een klein deel van deze misverstanden en ik beschouw het niet alleen als naïef maar als *gewoonweg misdadig* om het op te blazen tot een groot monster dat verantwoordelijk is voor alle problemen in de wetenschap en op de wereld in zijn geheel. Natuurlijk is incommensurabiliteit een weldaad voor filosofen en sociologen - en hiermee bedoel ik nu mensen die zichzelf 'filosofen' of 'sociologen' noemen - die houden van grote woorden, eenvoudige begrippen en banale verklaringen en die graag de indruk wekken dat zij de diepgaande redenen van problematische zaken door hebben. De zaak is misdadig omdat de nadruk komt te liggen op problemen, men blijft er bij staan, er theorieën over opstelt in plaats van eruit te komen. Verschillende culturen schijnen nu gedoemd te zijn langs elkaar heen te praten.....
(Paul Feyerabend geciteerd door Hein van Dongen 1999: 64)

De tekst van Feyerabend laat niets aan het toeval over. Hein van Dongen bouwt mede voort op de schouders van Feyerabend in zijn dissertatie met de titel 'Geen gemene maat; over incommensurabiliteit'.¹

Later ben ik het anders gaan beredeneren. Ik bekijk het nu als volgt. Als ik mainstream-aanhangers of andere 'scientists' ontmoet, denken zij als reflex (of bedenken zij) dat ik *in hun taalwereld* verkeer. Die reflex is weliswaar spontaan (of automatisch), maar de ontvanger is dan nog niet op het juiste been gezet. Ik spreek niet over iets tussen ons (in de ruimte), maar ik heb het over mijn eigen en hun beleefde en doorleefde *bestaan als lijf* (in de tijd). Het vergt een mentale omschakeling van top-down denken van stabiliteit naar bottom-up ervaren en beleven van instabiliteit. Als die omschakeling de mainstream denker niet bewust maakt, projecteert hij zijn taalwereld in systeemtermen op het leven. Een instabiele wereld van systeem-personen beoordeelt dan de persoon als zijnde stabiel. Dat kan niet de bedoeling zijn geweest. De top-down denker ontkent dan namelijk ook, bewust of onderbewust, de eigen instabiliteit.

Medewerkers en agenten in het bijzonder zijn zich er niet van bewust 'op de vluchtheuvel' het *voor-recht* van stabiliteit, overzicht en perspectief te hebben. Dat comfort bestaat in de turbulente werkelijkheid niet, tenzij 'stabiliteit' mentaal gecreëerd is en kunstmatig in stand wordt gehouden als (fictief) systeembewustzijn in het moment van de oneindige tijd van de interferentie /in gang/, als agent dus. Op die plek weten agenten zich melancholisch. Hun eigen denken is daar onteigend en vervangen door mimesis, het nabootsen van de conventionele systeemtaal. Die gesteldheid wordt onderbewust verdedigd als lucratief privilege.²

Weten normale wetenschappers uit de mainstream in gesprek met mij de switch naar de eigen natuur niet te maken, dan onteigenen ze mij (auctant) en krijgt 'idio-

¹ De inhoud van de term 'incommensurabiliteit' hangt af van de aard *mensurae* of 'maatstaven' die in het geding zijn: onderhuidse overtuigingen, ethiek, natuurkunde, enz. In het algemeen betekent de term: niet tot dezelfde maat te herleiden, onderling onmeetbaar.

² Zie ook sectie 2.4.1: 'Confrontaties' over Pierre Bourdieu.

syncratisch' een onaangename klank. Weliswaar is er dan nog een (dialectisch) discours mogelijk, maar tot een spontane dialoog kan het niet meer komen.

Zonder mijn oriëntatie op beleefde tijd van het lijf raakte mijn gesprekspartners in 'turbulentie'. Sprakeloos. Men uitte zich in begrippen van hun eigen conventie: falende systemen, falende bedrijven en falende functionarissen.¹ In het verlengde van deze reeks past een falende auteur. Mijn-geldig-weten stond danig onder druk.

Ik moet aan systeemdenkers *via een omweg* uitleggen dat het een complex oriëntatie-probleem betreft. Tijd en temporaliteit zijn via het ruimtelijk karakter van modellen niet *consensual* en niet begrijpbaar te maken. Dat heb ik eerder al betoegd.²

Ik liet me in de verdediging drukken en bezon mij op een betere, mogelijk meer comfortabele positie. Ook bij teamsporten komt deze behoefte voor.

Ik stel mij nu voor mijn tegenspelers van mijn oriëntatie onder de indruk te brengen met een gemengde strategie, zoals in het voetbal. Ik vergelijk 'het gevoel van verdedigen op de eigen helft' met 'het gevoel van verdedigen op de helft van de andere partij'. Beide strategieën zijn als betoog steekhoudend. Maar ze hebben wel een ander effect op de beleving van de *agile* spelers.³

Ik vraag mij af, met welke strategie, welk verhaal ik mijn tegenspelers bij 'de heg van mijn tuin' zal ontvangen om de impasse te doorbreken?

- A) Op eigen helft heb ik de ambitie 'de persoon' die er in het systeemdenken niet of nauwelijks toe doet te articuleren als primaire kracht binnen bedrijven en als eigenlijk argument voor overleg. Daarmee hoop ik een bijdrage te leveren aan het functioneren van entrepreneurs. Ik ontwikkel als interim-theorie een natuurlijke positie en oriëntatie, een pragmatiek met een temporeel idioom binnen de taal die past bij de affecten van entrepreneurs. De toegevoegde waarde van deze onderneming is dat entrepreneurs zich als persoon in hun eigenheid kunnen uitdrukken en het forsch vuur (niet denkbeeldig) van hun motieven aan hun uitingen kunnen meegeven. De nieuwe oriëntatie onthult de situatie van entrepreneurs en geeft hen de mogelijkheid aan het woord te komen en zich in te voegen in de pikorde van gezagsdragers. Medewerkers die zich het temporele idioom eigen maken, kunnen zich behalve als vakman ook als persoon beter tonen. Dan kunnen in de praktijk van de consternatie van het fenomenale wonen de frustraties van de dialectiek vervangen worden door oecumenische dialoog. Om te weten wat er gebeurt krijgt overleg binnen bedrijven een democratische start door te wijzen naar 'het oecumenisch voetspoor van de tijd'. Overigens zonder dat men zich nog om de toekomst van het bedrijf bekommert en zonder dat men zich doelen stelt.
- B) Op de speelhelft van Sciences, de normale wetenschappen, die zich top-down uitdrukkelijk met de toekomst bezig houden, stel ik mij voor een bijdrage te leveren aan de analyse, synthese en het begrijpen van de planningsvraagstukken die zij *wicked problems* noemen. Direct vertaald betekent 'wicked' 'venijnig' of

1 Ik breng u in herinnering dat ik een bedrijf maatschappelijk definieer als interactie tussen organisatie, productie en markten. Zie sectie 1.3.4: 'Concretiseren'

2 Sectie 2.1.4: 'Wetenschappelijk mens'

3 *Agile* betekent voor mij 'in aanleg rustig, los en toch beweeglijk'. Dat ziet er uit als behendig, vlug en lenig.

‘boosaardig’. Kenmerkend bij een *wicked problem* is, dat het oplossen van één aspect een ander meer complex probleem oplevert.¹ *Wicked problems* zijn interessant voor entrepreneurs, juist omdat er zo veel bij gebeurt en de niet te onderschatten ambities hoog gespannen zijn.

Rittel en Webber geven in een nog steeds actueel en veel geciteerd artikel in *Policy Sciences* uit 1973 regels waaraan *wicked problems* voldoen.²

- a. Er bestaat geen definitieve formulering voor een *wicked problem*.
- b. *Wicked problems* hebben geen regels om hen te kunnen stoppen.
- c. Oplossingen voor *wicked problems* zijn niet waar-of-niet-waar, maar goed-of-slecht.
- d. Er bestaat geen manier een oplossing voor een *wicked problem* onmiddellijk of achteraf te toetsen.
- e. Elke oplossing voor een *wicked problem* is een ‘one-shot operation’ omdat er geen gelegenheid is om via trial-and-error te leren. Elke poging blijkt een belangrijke ingreep te zijn.
- f. *Wicked problems* hebben geen noemenswaardige (of uitgebreid beschrijf-bare) set van potentiële oplossingen. En er bestaat ook geen goed beschreven lijst van toegestane verrichtingen die in het plan kunnen worden opgenomen.
- g. In essentie is elk *wicked problem* uniek.
- h. Elk *wicket problem* kan worden beschouwd als het symptoom van een ander probleem.
- i. De existentie of de tegenstelling die een *wicked problem* voorstelt kan op talloze manieren worden uitgelegd. Welke uitleg men kiest hangt af van de wijze van de besluitvorming omtrent het probleem.
- j. De planner heeft geen recht om het bij het verkeerde eind te hebben (*to be wrong*).

Strategie A), het preken voor eigen parochie, ervoer ik als het spreken tegen stoelen. Maar met het verdedigen op het terrein van de tegenpartij verwachtte ik een gesprek van persoon tot persoon.

Ik interpreteer de opsomming onder B) als een definitie van turbulentie zonder uitweg naar een professionele oplossing. Ondergane turbulentie is immers niet af te zonderen, niet definieerbaar, niet begrijpbaar en niet *consensual*. En komt het u niet vreemd voor, dat ondanks de negatieve teneur in de genoemde regels men kans ziet ze te formuleren in positivistische begrippen? Er wordt niets gezegd over machteloosheid, ergernis, boosheid en verdriet. Is het niet een beetje naïef gedacht, dat je *wicked problems* zoals instabiliteit kan aanpakken door (a) problemen conform systemen lineair beheersbaar te maken zijn, (b) door problemen te formaliseren, (c) de aanname te doen dat de natuur kan worden stilgezet en (d) ervan uit te gaan, dat de uitvoering verloopt conform het plan?

Het sleutelwoord is hier *non-conformity*, het niet voldoen aan de eis. In de case ‘waarnemer als onpersoonlijke black box’ in het ‘Woord vooraf’ heb ik toegelicht hoe

¹ Rittel 1973: 160-167

² Ik vertaal de regels vanuit het Engels.

non-conformaties (afwijkingen van de eis) kunnen ontstaan in de praktijk. Rittel en Webber wijzen er in hun publicatie ook terecht op dat wat je ook van plan bent de werkelijkheid zich pas in de confrontatie manifesteert. Deze werkelijkheid maakt systeemplanners bijzonder kwetsbaar, ook gezien de inhoud van de laatste regel (regel j) van de auteurs: een planner mag geen fouten maken!

Eerder in dit essay heb ik zelf al laten zien wat de beperkingen zijn van het systeemdenken.¹ Ik concludeerde dat in ontologieën van de Sciences niet wordt gerekend met de informatie in het 'vergeetboek' en dat voorbij wordt gegaan aan de uitvoering en de *praxis*, de interne activiteit van personen in actie. Het systeemdenken, dus ook het systeemdenken dat Rittel en Webber beschrijven, kan geen temporaliteit van het werkstelligen in het hier en nu beschrijven.

Ik wil de aanpak van Rittel en Webber niet zondermeer terzijde schuiven. Hun methode is immers op ruime ervaring in de Verenigde Staten gebaseerd.

Hoe verhouden zich de affectieve parkoersen zich nu tot de praktische benadering van Rittel en Webber? Kunnen we hun top-down denkwijzen ergens relateren aan mijn ervaren, beleven en denken in parkoersen bottom-up? Van hun kant zijn ze toch ook met de ongewisheid van de natuur bezig. Wat zeggen de twee ingenieurs zelf over het oplossen van *wicked problems*?

One cannot understand the problem without knowing about its context; one cannot meaningfully search for information without the orientation of a solution concept; one cannot first understand, then solve. The systems-approach "of the first generation" is inadequate for dealing with wicked-problems. Approaches of the "second generation" should be based on a model of planning as an argumentative process in the course of which an image of the problem and of the solution emerges gradually among the participants, as a product of incessant judgement, subjected in critical argument.

(Rittel en Webber 1973: 162 uit 155-169)

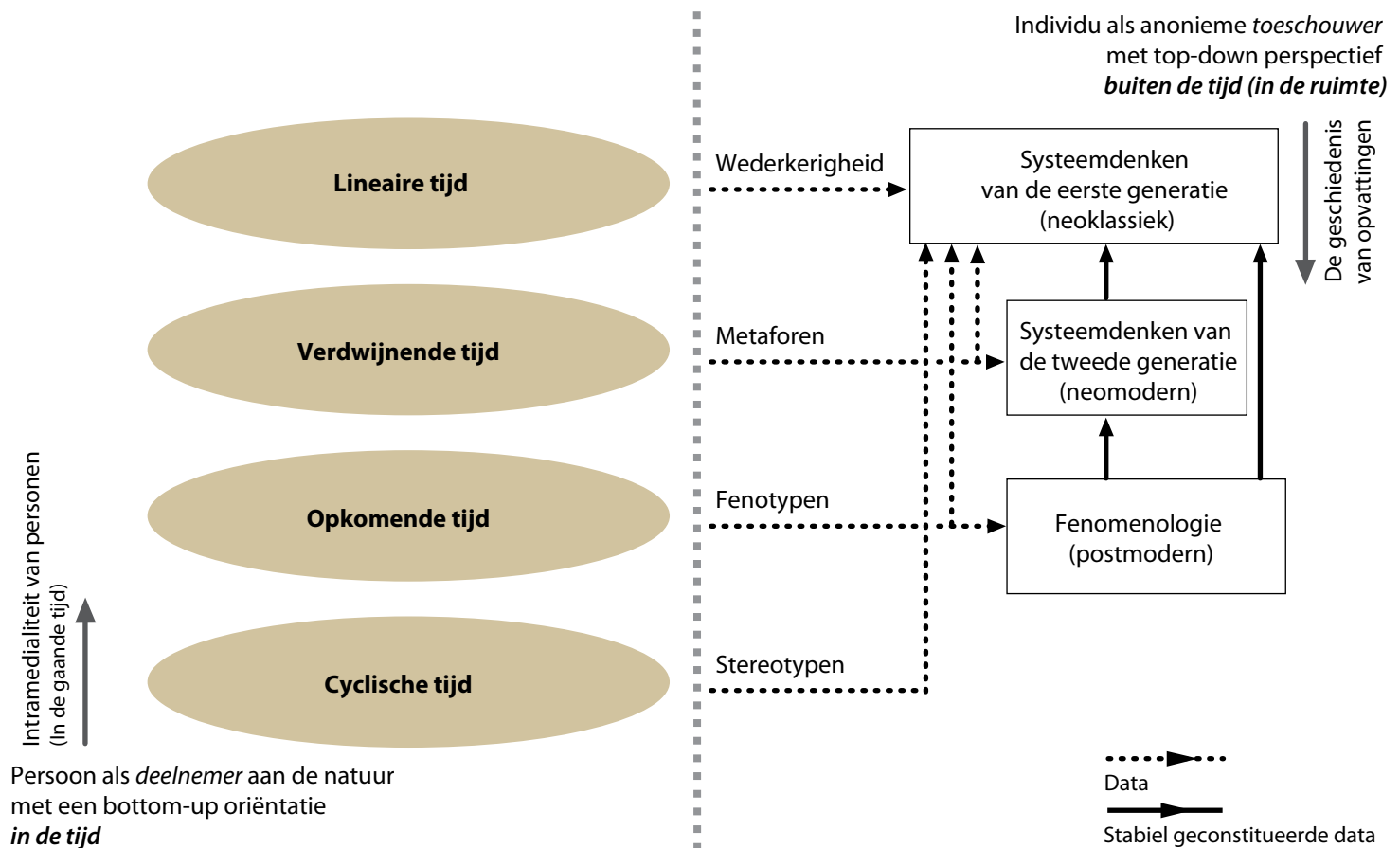
Dit eerste en tweede generatiesysteemdenken zijn benaderingen. Vanuit de geschiedenis typeer ik hen als 'neoklassiek' en 'neomodern'. Er wordt wel degelijk rekening gehouden met *personen*. Vandaar mijn toevoeging 'neo'. De ingenieurs willen de onberekenbaarheid van andere mensen pacificeren. Hun publicatie betreft niet de twijfel van de ingenieurs over zichzelf, maar de emoties van *andere* mensen waarvan men de onberekenbaarheid wil pacificeren.

Ik veronderstel, dat de twee generaties van systeemdenken genoegzaam bij u bekend zijn. Hun routines zijn respectievelijk klassiek en modern.

Het postmoderne denken zorgt in dit essay juist voor een draaipunt in de geschiedenis. Men probeert de verschijnselen zonder het filter van de modellen rechtstreeks waar te nemen. In temporele termen: men bekijkt verschijnselen als levende beelden in de opkomende tijd. Na het positieve van het moderne krijgt ook de negatieve er-

¹ Sectie 2.1.4: 'Wetenschappelijk mens'

Intramedialiteit van personen naast de geschiedenis van opvattingen



varing van de moderne denker een plaats. Maar vanwege haar niet-temporele instelling is het moderne 'Gestalt'-denken niet geschikt verschijnselen waar te nemen als continue gradaties. Het postmoderne denken is namelijk 'modern', omdat het gebruik maakt van de discontinue categorieën uit het systeemdenken. Maar de systeemtaal volgt niet de beleefde gaande tijd van het lijf, maar de lineaire tijd van de wiskunde. Het postmoderne denken houdt er geen rekening mee, dat in de opkomende tijd het temporele in *omgekeerde opeenvolging* van instanties en interferentie-patronen plaatsvindt.¹

Eerder heb ik Jean-François Lyotard (naamgever van het begrip postmodern) diverse malen geciteerd en geparafraseerd. Lyotard schrijft omstandig over 'lijden', 'pijn', 'onbehagen' en 'geschillen'. Omdat Lyotard niet over een temporele oriëntatie beschikt met bijbehorend idioom, worden emoties op slot gezet en komt zijn boodschap nergens aan. De ironie slaat dan toe.

Ik begrijp nu ook dat het postmoderne denken wel als achterhaald wordt beschouwd.

In bovenstaande figuur heb ik de twee generaties systeemdenken, samen met het postmoderne denken, naast de vier affectieve parkoersen gezet in één veld. Het systeemdenken vindt top-down buiten de tijd (in de ruimte) plaats door agenten als anonieme toeschouwers vanaf een plek buiten de natuur. Systeemdenkers proberen

¹ Let op de volgorde van de regatadiagrammen in de opkomende en verdwijnende tijd.

ons te 'besturen'. Het temporele denken gebeurt in de tijd (in het hier en nu met het voelen en tasten mee) vanuit de natuur zelf, bottom-up. 'Wat gebeurt er?' is de enige vraag van entrepreneurs. Wij bevinden ons immers als deelnemers in de turbulente natuur!

De confrontatie van de twee stromingen wekt toch de indruk van een schisma. En het is de vraag of medewerkers, actanten, actoren en agenten daaraan deel hebben. Over tafel is in de praktijk van een schisma vrijwel nooit sprake, behalve als er agenten in het spel zijn, die hun discipline verdedigen.

Tot nu toe heb ik entrepreneurs besproken als partners van medewerkers. Ze hebben elkaar nodig. Die interactie bestaat niet omdat ze samen een systeem zouden vormen. Hun activiteit is immers gebaseerd op twee verschillende waarden, tijdruimte versus ruimtetijd. Zij begrijpen de wereld op twee verschillende manieren, de modi vullen elkaar aan.

Voor agenten van het systeemparadigma is dat geen keuze meer, zij hebben zich aan de (systeem) ruimte overgegeven. Normale wetenschappers uiten zich graag rechtlijnig in opvattingen en oordelen. Binnen de ruimtemetafoor is men minder geneigd tot overleg, dan actanten (medewerkers en entrepreneurs) in de tijdruimte. Het gevoel van agenten kan zelfs achter de geheugendrempel verdwenen zijn, zeggen sommigen zelf. Deze vakmensen sluiten entrepreneurs niet actief uit, maar ze kunnen wel het contact verliezen.

In de figuur zijn twee kanten geen *kampen*. In bedrijven staan ze voor dezelfde zaak. De kanten van de zaak worden pas kampen, als entrepreneurs niet worden erkend als evenwaardig. Als entrepreneurs zich volledig kunnen uiten en de dialoog met partijen kunnen voeren, wordt hun bijdrage aan bedrijven onontkoombaar. Dan komen de kanten niet tegenover elkaar te staan, maar naast elkaar, schouder aan schouder.

Voor agenten zijn entrepreneurs informatieleveranciers, *media*. Media zijn geen doorgeefluiken, maar autonome producenten van actualiteit. Niet alle affecten van entrepreneurs worden door agenten waargenomen, maar zolang ze zich daartoe de tijd gunnen, kan men de methoden en de technieken van het vak ermee voeden. De innerlijke wereld van entrepreneurs uitgedrukt in vier graden van tijd vat ik daarom samen onder de term 'intramedialiteit'.

Vanwege hun agenten kunnen individuen in de ruimte (en buiten de tijd) alleen gestalten ontvangen:

- Stereotypen als tegennatuurlijke elementen in de cyclische tijd;
- Fenotypen uit de opkomende tijd;
- Metaforen uit verdwijnende tijd en
- Wederkerigheid uit de lineaire tijd.

Voor agenten van het systeemparadigma als management conventie zijn stereotypen, fenotypen en metaforen aanwijsbaar als gestalten en is wederkerigheid ook meemaakbaar als proces.

In stabiele marktomstandigheden verzekeren deze voor agenten direct waarneembare data continuïteit aan conventioneel geleide bedrijven. Maar in turbulente omstandigheden overleven deze bedrijven niet als zij aan bestaande conventies vasthouden. In moeilijke omstandigheden kunnen zij wèl overleven door de arbeidsverhoudingen mee te laten veranderen naar fenomenaal wonen: medewerkers en entrepreneurs zitten evenwaardig aan tafel. Het genotype van medewerkers heeft in turbulente omstandigheden weinig bij te dragen. Maar zij kunnen zich aanpassen en ook entrepreneur worden. Doen zijn dat niet, dan kunnen ze functioneel worden ingezet door entrepreneurs. Dat is het echte profijt dat agenten hebben van entrepreneurs binnen bedrijven.

Door entrepreneurs wordt het succes van genoeg kwaliteit geogst met zich-waardig-weten. De bijdragen van entrepreneurs aan de conventie worden door agenten beloond met honorarium en getuigschriften. Dat is normaal.

2.4.4 Geschiedenis en ontwikkeling

Geschiedenis ligt achter ons. Via de omweg van de overlevering weten we er van. Aan wat er gebeurd is, kunnen we zelf niets veranderen. De geschiedenis is een geïsoleerd 'systeem', waarvan wij de totale inhoud niet kunnen vatten. We zijn er maar voor een deel bij betrokken geweest. We zijn er door bewerkt, 'verstevigd' en ontwikkeld, we zijn in het verleden actief geweest en we hebben ons partijtje meegespeeld. In de geschiedenis zijn we geworden tot wat we nu als mens *zijn*. Wat we als /natuur/ *niet-zijn* raakt in het vergeetboek en maakt geen deel uit van onze geschiedenis, tenzij we /in persoon/ door activiteit het *zijn* uitvinden als dit-ik. Dan schrijven we geschiedenis.

Achteraf gezien kunnen we ieder voor zich onze eigen visie op *de geschiedenis* geven. Er bestaat niet één geschiedenis. De geschiedenis is in principe een particulier *construct* op papier. Naar gelang we vinden dat daarin ook onze familie, onze baan, onze professie, ons netwerk of ons geloof van betekenis is, komt dat in de tekst en in de specifieke titel tot uitdrukking.

De persoonlijke geschiedenis noem ik liever eigen verleden, *historie* of nog beter *state of affairs*. *Affairs* verdroegen we vooreerst /in stilte/. Het is de *state of affairs* die we anoniem ervaren (in de tijdruimte).

Daarentegen is 'geschiedenis' een vak, een professie en de neerslag op papier (buiten de tijd) van historisch onderzoek.

Zo hoort het bij de traditie van disciplines, dat je de geschiedenis van het vak kent. Zo 'n beschrijving geeft de methoden en technieken weer, die in elk tijdsgewricht werden uitgevonden, ontwikkeld en toegepast. *Elke* vakgeschiedenis kent zijn grondleggers en prominenten die het vak hebben ontwikkeld en uitgedragen. Disciplines kennen hun vaktaal, jargon, tradities, geschiedenis en identiteit. Zo ook de wetenschappen rond 'bedrijven', zoals de sociale wetenschappen, economie, techniek,

psychologie en managementwetenschap. Het systeemparadigma maakt deze disciplines verwant en agenten als denkwijze. Ik ga ervan uit, dat elk van deze Sciences, als normale wetenschap, op zich voldoende is beschreven. Maar van een temporele bottom-up traditie, die zich oriënteert op 'Wat er gebeurt, hier en nu?' is mij niets bekend. Vandaar dat ik de vrijheid neem mijn eigen noties over een geschiedenis van temporele (gewone) wetenschap op te tekenen.

Temporele wetenschap beschrijft de onbevagen lerende activiteit, zonder waardeoordeel vooraf, die zich uitdrukt in termen van verdragen, ervaren en beleven (en dus niet in opvattingen, oordelen en brandmerken).

Altijd al zijn entrepreneurs zich bewust van hun-gezond-, waardig- en geldig-weten. Medewerkers hadden altijd al een notie 'te weinig' of 'te veel'. Temporele wetenschap begint met de notie van 'diversiteit' en de turbulentie die we bij die notie ervaren. Diversiteit is in de natuur altijd al overweldigend. We verdragen dat eigenlijk niet. Het is onze emotionele behoefte in de veelheid een mate van orde te scheppen.

Ik kan mij voorstellen dat het wetenschappelijke handelen begonnen is met het intuïtief door een moderator op een rijtje leggen van verschillende soorten, van wat dan ook. *Diversiteit* reduceert dan tot wat ons gewaar geworden is.

Volgorde is het geheim van de dingen. Enerzijds probeert het persoonlijke dynamisme zich in het verborgene van de cellen te continueren. Anderzijds huist het geheim in het *parliament of selves* /in persoon/, de dialoog tussen auctant, auctor, moderator en entrepreneur. Door de behoefte de emotie te verminderen en te stabiliseren kiest de entrepreneur voor de mate van orde die ik eerder *dispositief* noemde. Met andere woorden 'werkbaar voor het momentum. 'Orde' is teveel voor het goede. Temporeel gezien is positiviteit niet echt goed, maar is dispositiviteit voor de moderator al genoeg.

Het kiezen van een dispositieve mate van orde en het samenplaatsen van dingen (synthese) leidt tot volgorde. Volgorde is ook een kwestie van persoonlijke smaak. Daarover valt niet te twisten. Na het synthetiseren zie ik het 'aanwijzen' als de daad die temporele wetenschap in het affectieve parkoers onder partijen brengt.

Ook in onze jaartelling zie ik een begin van temporele wetenschap. Dat begin is niet eenduidig maar valt ongeveer halverwege de 19^{de} eeuw. In 1859 verscheen het boek 'On the Origin of Species' van Charles Darwin (1809 – 1882). Hij beweerde dat de diversiteit van diersoorten ontstond door evolutie. Daarmee zette hij ook de term 'diversiteit' voor iedereen op de kaart. De acceptatie van evolutie zet de mens neer als een diersoort, onderdeel van de natuur, in plaats van een boven de natuur staande levensvorm. Het zal duidelijk zijn dat ik deze opvatting omarm. Ik koos mijn wetenschappelijke positie, mijn plaats, *in de natuur*. Die keuze was eerder niet ingegeven door het boek van Darwin, maar door mijn eigen voorkeur om een onafhankelijke positie uit te werken als natuurlijk organisme, die de temporaliteit van leven in haar eigenheid ook wetenschappelijk weet te respecteren.

Twee tot drie eeuwen voor ‘Darwin’ begonnen mensen zich als zelfbewuste wezens te zien met allemaal een eigen ik, dat de aandacht waard is, zwak en amusant is, onscherp en toch consistent.¹ Het individu werd in de samenleving centraal gesteld. Ik parafraseer Prigogine en Stengers met het volgende beeld.

In de 17^{de} eeuw gingen wetenschappers en theologen er samen vanuit dat de natuur geschapen en bestuurd werd volgens een plan, dat haar volledig beheerste. Ze werkten samen in een poging de natuur te beschrijven als een geestloze en passieve mechanica waarin er voor de vrijheid en de menselijke wil uiteindelijk geen plaats was. De mens maakte nadrukkelijk geen deel uit van de natuur die hij objectief beschrijft. De mens beheerst de natuur van buitenaf, was de aanname bij dit wereldbeeld.² De mens maakte ook niet meer deel uit van de modellen en rekenschema’s die de passieve natuur symboliseerden. De mens werd als mensheid op een voetstuk geplaatst. “De degradatie van de natuur verliep parallel aan het ophemelen van alles wat erboven stond, God en de mens.”³

Met deze verheffing was ook het begrip ‘de mens’ als vroeg-modern gezegde geboren. ‘De mens’ is als wijze van zeggen sindsdien niet meer uit de wetenschap weg geweest. Het individu werd met ‘de mens’ gelijkgeschakeld en daarmee *in de taal anoniem en onpersoonlijk gemaakt*. Voor systeemdenkers als spreekstalmeesters van de mensheid is deze kunstmatige positie ideaal als uitkijkpunt. Maar het is wel een tegennatuurlijke *fictieve* positie en een *fictief* podium.

Ik denk terug aan Else Barth, die ik in het Woord vooraf citeerde. Ze is de enige die ik tot dusver tegen kwam, die de bijzondere positie van ‘de mens’ als betekenisdrager problematiseerde. Door het gebruik van het gezegde ‘de mens’ is het *oligodynamische denken*, zoals Barth het systeemdenken noemt, in ons wetenschappelijke taalgebruik ingeburgerd geraakt.⁴

Na ‘Darwin’ lagen voor de temporele wetenschap behalve de noties van ‘diversiteit’ en ‘uitwisseling in de natuur’ ook de noties van ‘instabiliteit’ en ‘ontwikkeling’ op het kritieke pad. Vanuit de thermodynamische wetenschap hebben we gezien, dat systemen van moleculen bij overbelasting (en instabiliteit) hun regimes aanpassen. Als in de anorganische wereld chemische uitwisseling tussen de moleculen optreedt kunnen zich in bepaalde gevallen zelfs nieuwe structuren ontwikkelen.

Ons begrip van ‘instabiliteit op zich’ is pas aan het eind van de 19^{de} eeuw wiskundig uitgewerkt door Henri Poincaré. Deze ontdekte als eerste het drielichamenprobleem als een chaotisch deterministisch systeem. Hij legde daarmee een fundament voor de moderne chaostheorie.⁵ In 1887 won hij in een wiskundige competitie een prijs voor het drielichamenprobleem. Van toen af kon het voor iedereen duidelijk zijn dat in de natuur ‘instabiliteit’ de regel is en ‘stabiliteit’ uitzondering.

Sindsdien valt er met ‘de tijd’ als heerschappij en berichtgever bottom-up niet te spotten. Voor zover ik kan bekijken waren er aan het begin van de 20^{ste} eeuw eigenlijk geen belemmeringen voor de wetenschap meer om de tijd in z’n eigenheid te erkennen. Bekend is dat Friedrich Nietzsche en Sigmund Freud nog flinke fluctuaties teweeg brachten op de rechtlijnige tijd van de geschiedenis.

1 Kristeva 1988: 129. Een uitspraak toegeschreven aan Michiel de Montaigne (1533-1592).

2 Prigogine en Stengers 1990: 74

3 Prigogine en Stengers 1990: 75

4 Zie ‘Woord vooraf’, het tekstblok ‘Frisse wind’

5 Vergelijk: sectie 2.4.2: ‘Warmte-‘wetten’ /in stilte/. Instabiele ver-uit-evenwicht-systemen onder turbulente omstandigheden, zoals de Bénard-cellen.

Vanuit de managementwetenschappen in het algemeen en de probleemstelling van dit onderzoek in het bijzonder dringt zich steeds weer de vraag op waarom het toepassen van wiskundige begrippen niet beperkt is gebleven tot de ‘gemechaniseerde’ natuur en machines. Waarom moesten deze begrippen ook in het tweede generatie systeemdenken met alle geweld op de levende (instabiele) natuur toegepast worden? Pas na de Eerste Wereldoorlog tonen mensen zich echt verontwaardigd over het technische complex. Bijzonder vind ik de stroming DADA in de kunsten die zich rond 1920 verspreid over Europa manifesteerde met tentoonstellingen en manifestaties. De brokstukken van het verleden werden als nieuwe actualiteit in het hier en nu zichtbaar en hoorbaar gemaakt.

Ik denk ook aan het boek ‘Op zoek naar de verloren tijd – De tijd hervonden’ van Marcel Proust waarvan de Franse versie in 1927 verscheen. Proust geeft niet een mooi afgerond beeld van ‘tijd’, maar hij laat wel zien dat tijd vooral een constructie is die ik elk moment vanuit mijn heden maak. Hij had gelijk, de tijd is er niet zonder mij en u als persoon. Eerst is er de tijd en daarna komt er voor ons de ruimte bij.¹

Ik heb het niet verder uitgezocht, dus ik beperk me tot wat speculeren. Mijn intuïtie zegt namelijk dat er met de Tweede Wereldoorlog een voorlopig einde is gekomen aan de dwangmatige zelfverzekerdheid waarmee het beroep van agenten (als stereotype) op de rede van het systeemparadigma maar al te vaak andere inzichten uitsluit. Dat zou betekenen, dat de logos als uitdrukking van een oud verlangen naar de oudheid sindsdien meer wordt gerelativeerd.²

De toegenomen onzekerheid heeft binnen bedrijven, gevoed door een explosie van het aantal disciplines, geleid tot de behoefte aan cybernetica. De bijna obsessieve overgave aan het systeemparadigma en IT-middelen in de huidige tijd kent nog geen einde. De neiging om alle systemen elektronisch aan elkaar te knopen is onweerstaanbaar. Allemaal structuren die emoties genereren. Maar hoe lang nog? Er zijn geen aanwijzingen dat er een eind komt aan de hegemonie van het systeemdenken. Is het niet de ontkenning van turbulentie en instabiliteit van personen, dat het systeemparadigma ons af en toe toch begint op te breken? Er wordt wel geroepen om een ander paradigma, maar vooralsnog heb ik in de wetenschap nog geen ‘frisse wind’ waargenomen.

Ter zake. In de tijd dat ik te maken had met de hiervoor beschreven confrontaties en fricties in de wetenschap zelf wees geen enkel spoor naar wetenschappers die rigoreus de positie van ‘de mens’ (buiten de tijd) wilden verlaten ten gunste van een wetenschappelijk verblijf in de tijd. Op dat moment beschikte ik over de basis van wat ik nu de ‘oecumenische oriëntatie van entrepreneurs op situaties’ en het ‘oecumenische voetspoor van de tijd’ noem, het regatadiagram met twaalf momenta. Ook raakte ik ervan overtuigd, dat de management gerelateerde wetenschappen studenten consequent en met graagte opleiden in het systeemdenken, alsof het religie is. Dat gaat niet alleen onder titels als ‘Organisatie’, ‘Management’ en ‘Beleid’ en dergelijke maar ook onder het hoofd ‘Filosofie’. In deze wijsbegeerte vallen voortdurend termen als ‘subject’, ‘object’, ‘de mens’ en ‘toekomst’. Voor zover ik zelf

1 Zie sectie 2.3.1: ‘Cyclische tijd’, /In gang/, boven de ‘streep’

2 Helsloot 1998: 9 en 71

heb kunnen waarnemen, wordt steeds de positie van bestuurders en hulpverleners gedoceed.

Voor bedrijven is 'het stabiel in de toekomst denken' en 'in het hier en nu instabiel voelen' twee kanten van de zaak die niet met elkaar te rijmen. Die confronterende gedachten leerde me, dat ik uit een ander vaatje moest tappen om aan dit project als-nog een zinvolle draai te geven. Om met systeemdenkers in gesprek te raken besloot ik hen met meer raffinement tegemoet te treden. Met hulp van regatadiagrammen werkte ik het idee van *instantie* uit als inhoud van grensverleggende spontaniteit.

Ik nam er op voorhand genoegen mee, dat niet alle systeemdenkers mijn redeneerwijze van harte zouden overnemen. Mijn intentie was er op gericht 'over de heg heen' in ieder geval hun empathie vast te houden en van enkelen hun sympathie te winnen.

2.4.5 Pragmatiek

Om in te spelen op de vaak niet bewust aanwezige vooringenomenheid van systeemdenkers heb ik in de probleemstelling een observatie van de bedrijfspraktijk gegeven om lezers aan een bottom-up oriëntatie in turbulentie te laten wennen. Na precisiering en analyse van de bedoelde situatie, ontstond een synthese als bron voor ontwikkeling van een 'pallet' van entrepreneurs activiteit. Door aanwijzing kunnen momenta als 'monsters zonder waarde' tot leven worden gewekt om situaties van entrepreneurs uitdrukken.

Aan deze opzet ging een aantal strategische en tactische keuzen vooraf.

Strategische pragmatiek:

- 1 Ik ben ervan uitgegaan, dat een mens van nature een instabiel organisme is. De instabiliteit toont zich onder meer als emotie van personen. Emoties komen op, blijven een tijdje en gaan weer heen. Zo bekeken hebben 'situaties' en 'organisaties' (als verzameling van situaties) dezelfde intrinsieke eigenschap.
- 2 De tijd van de ontlading van emotie met het gevoel mee noem ik in de regel 'gaande tijd' en soms 'echte tijd'.
- 3 Het idee van instabiliteit verstoort het kennelijk zo vertrouwde systeembeeld van de werkelijkheid. Daarom heb ik niet het evenwicht als geometrische premisse van het redeneren genomen, maar turbulentie als natuurlijke conditie. Binnen mijn interim-theorie heb ik daarmee de natuurlijk instabiliteit van mensen onontkoombaar gemaakt.
- 4 Om het verschil tussen het ervaren van instabiliteit wetenschappelijk bespreekbaar te maken introduceer ik tijd als louter particulier ondergaan van turbulentie. Kloktijd bespreek ik als lineaire nabootsing van de draaiing van de aarde, volgens Newton. In de normale wetenschap wordt kloktijd ruimtelijk voorgesteld als lineair verschil buiten de gaande tijd om.

- 5 'Stabiliteit' associeer ik met het zich herhalen, dat het gedrag van systemen binnen de kloktijd voor de komende tijd voorspelbaar maakt. 'Instabiliteit' denk ik als gaande tijd, als bewegen in het hier en nu met het gevoel mee. 'Stabiliteit' en 'instabiliteit' veroorzaken twee onderscheidende taalwerelden: collectieve taal en persoonlijk idioom.
- 6 Om de schijn van de paradox tussen ruimte en tijd op te lossen tot gevoel bij de lezer, introduceer ik 'de medewerker' en 'de entrepreneur' als archetypen, altijd en overal al aanwezig binnen bedrijven. Medewerkers houden zich bezig met het bestaande systeem en optimaliseren die als agent. Entrepreneurs zijn thuis in turbulentie en herleiden emotie tot nieuwe praktijk. Binnen bedrijven zijn medewerker en entrepreneur soms als intrige verenigd in één persoon. Meer komt het voor dat het fenotypen zijn, tot elkaar veroordeeld als partijen. Beide groeperingen zien vaak andere problemen.
- 7 Medewerkers identificeren zich met het ruimtelijk perspectief dat de macht van het bedrijfssysteem biedt en stellen zich daarmee tevreden. Entrepreneurs vinden en motiveren zich in een oriëntatie op zich-niet-gezond, niet-waardig- en niet-geldig-weten. Entrepreneurs voelen zich bij uitstek thuis in een dialoog van vriendschap, het samengaan van rivaliteit en onbaatzuchtigheid.¹
- 8 In turbulente omstandigheden blijken niet altijd woorden beschikbaar. Dat veroorzaakt primordiale, soms kinderlijke toestanden binnen bedrijven. De term 'primordialiteit' functioneert als praktische kapstok waaraan veel wetenschappelijke thema's in dit essay kunnen worden opgehangen.
- 9 In mijn redeneren maak ik geen onderscheid tussen lichaam en geest en tussen geest en materie. Om het verdragen, ervaren en beleven overeenkomstig haar temporele aard uit te drukken op papier is het subject-object-schema van de medewerker (en de normale wetenschap) niet geschikt. Ik doe iets anders. Ik beschrijf het eigen lijf (waaronder het hoofd) van de entrepreneur als (temporele) totaliteit. De vraag naar de plek van het geheugen in het lijf is niet relevant.
- 10 Voor mij persoonlijk is het een onmogelijke opgave om een mens, en ook de normale onderzoeker die in de ruimtemetafoor geschoold is, helder te instrueren in een temporele grammatica zonder visuele hulpmiddelen. Voor mij is dat alleen mogelijk door disciplineren via een figuur. Ik ontwikkelde de 'Oecumenische oriëntatie van entrepreneurs op situaties' als *exemplar* van de tijd binnen de conventionele traditie van bedrijven.² Als basis voor de onderzoeksvraag construeerde ik het auctuarium als gereduceerde diversiteit van momenta.
- 11 Voor 'als er geen woorden zijn' in turbulente situaties introduceer ik naast 'de tong' de vinger als instrument om met behulp van de 'oecumenische oriëntatie van entrepreneurs op situaties' het eerder niet uitspreekbare ervaren aan andere betrokkenen aan te wijzen.

1 Tommy Wierenga (2010): *Omdat hij het was, omdat ik het was*. p.8. Wierenga ontleent deze opvatting over 'vriendschap' aan Dostojevski.

2 Sectie 1.4.5: 'Van 'perspectief' naar 'oriëntatie'

12 Ik beperk me binnen de temporeel cyclische natuur van entrepreneurs tot de twee vragen: 'Wat gebeurt er?' en 'Wat staat *mij* te doen hier en nu?' Zo blijf ik buiten het lineaire domein van de *Sciences* (normale wetenschappers) voor wie wel de verschijnselen maar de natuur zelf als 'ervaren van' en 'beleven van' niet empirisch toegankelijk zijn.

Om systeemdenkers zo veel mogelijk in hun waarde te laten, respect te tonen voor hun waardig- en geldig-weten en (naar eigen kunnen) zorg te dragen voor hun emoties heb ik in mijn tekst een aantal tactische instellingen doorgevoerd.

Tactische pragmatiek:

- 1 Het voeden van een interne dialoog bij de lezer door 'de medewerker' en 'de entrepreneur' steeds naast elkaar te profileren als partijen die elkaar nodig hebben.
- 2 Steeds erop terugkomen, dat het in mijn onderzoeksvraag gaat om het toetsen van een bestudeermethode op z'n temporele werkzaamheid. De methode geeft richting aan en inrichting van entrepreneurs voor persoonlijk initiatief, maar geen collectieve oplossingen voor de consternatie onder de turbulentie.
- 3 Voortdurend het betoog lardereren met eigen ervaringen en casussen uit mijn praktijk. Daarbij kan ik ook terug verwijzen naar de probleemstelling.
- 4 Zorgen dat de lezer voldoende de tijd krijgt het realiteitsgehalte van de inhoud van de tekst te toetsen aan eigen ervaringen.
- 5 Steeds erop terugkomen, dat ik een bestudeermethode van bottom-up management beschrijf in de context van bedrijven (Zie bijlage 2). Ik wil niet het vakgebied van anderen betreden. Hun professies zijn doorgaans toekomstgericht en top-down georganiseerd. Ik spreek me uit als ervaren entrepreneur tussen de disciplines in. Mijn plaats is *tussen* de disciplines, interdisciplinair.

2.5 Drempelbericht

Het systeemdenken, het denken in modellen, is de oorspronkelijke context van dit essay. Maar ik accepteerde de tegenstelling tussen ‘management’ en ‘personen’ niet. Dat bracht mij er toe het leven van personen in bedrijven te willen beschrijven van binnen uit. Het innerlijk gesprek tussen de entrepreneur en de medewerker in ons heeft mij daarbij geholpen. Om de dialoog als leven te kunnen bespreken heb ik een nieuw format ontwikkeld voor de tijd. Voor algemeen gebruik in bedrijven ontwierp ik het ‘oecumenisch voetspoor van de tijd’ bestaande uit twaalf opeenvolgende momenta. Daarmee kunnen werknemers in gesprek aanwijzen wat hun situatie is. Het momentum in het overleg krijgt daarmee een eigen tempo mee, los van de klok.

Nadat ik het eenheidsdenken van de normale wetenschap tegenkwam als interferentie kreeg dit onderzoek een andere wending. Ik werkte een strategie uit om met de mainstream een gesprek over de heg aan te kunnen gaan. Ik rolde het begrip *instantie* uit met vier inhouden als basis voor de affectieve parkoersen voor entrepreneurs. Affectieve interferenties kunnen in gaande de tijd als opeenvolging worden bepaald uit de onbepaalde parkoersen (mogelijk repertoire) van entrepreneurs. Dit geven van een gezicht aan ‘wat er gebeurt’ noem ik gewone wetenschap.

Deze temporele opvatting is geen alternatief voor de normale wetenschap maar een oriëntatie in een stadium nog voorafgaande aan de tijd dat iets als een probleem kan worden gezien. Mijn oriëntatie begint met turbulentie en *agility*. Ik knoop aan bij turbulentie met de *onbepaaldheid* van momenta. In de onbepaaldheid van de parkoersen kiezen entrepreneurs mogelijke momenta als activiteit om te bepalen wat er gebeurt. Er wordt dus nog niet gesproken in termen van problemen. Ik neem afstand van (bepaalde) modellen in de ruimte ten gunste van een (onbepaald) contract met de affectieve parkoersen.

Het lijf modaliseert. In de gaande de tijd worden door entrepreneurs dispositieven overwogen (A) als voorbijgaande momenta, worden waarden geïnterpreteerd (V) en laten ze zich verrassen door spontaniteit ($\leftarrow S$) of zetten ze het momentum naar hun hand ($M \rightarrow$).

Het is steeds noodzakelijk te kiezen uit gelegenheden (*concurrences*) die zich voordoen zonder zichzelf voor de voeten te lopen.

Dit is een nieuw begin voor een temporele wetenschap over interferenties *buiten de lijnen* van de normale wetenschap (mainstream). Alleen in de interferentie /in stilte/ sluit deze gewone interdisciplinaire wetenschap aan bij de vakwetenschap van het systeemparadigma.

Ik vat de onbepaalde interferenties en de vier parkoersen samen onder de term *intramedialiteit*. Intramedialiteit bevat het mogelijk idioom voor entrepreneurs. Maar hiermee heb ik van entrepreneurs nog niet het leven zelf gevat.

Bevindingen

3

Terwijl ik in mijn praktijk in bedrijven de hele dag met personen van vlees en bloed praat, heb ik in de literatuur en in het onderwijs van het management de persoon niet aangetroffen. Deze gedachte was de aanleiding tot het schrijven van dit essay. De bevindingen zijn bedoeld voor mensen met een wetenschappelijk geweten die de persoon, als onderwerp van onderzoek, in zijn waarde willen laten. Personen kunnen vertellen en zijn niet normatief te definiëren. Ik kan als persoon wel mijn eigen vrijheden opschrijven en aanwijzen als die niet direct overdraagbaar zijn. Om die reden is voor dit proefschrift de vertellende vorm, het essay, gekozen. Inherent aan het verblijf in bedrijven worden de uitkomsten van dit onderzoek betrokken op 'het gesprek' tussen de normale wetenschap en de temporele oriëntatie waarmee ik in dit essay experimenteer.

3.1 Resultaten

De persoon beleef je als tegenwoordige tijd van het lijf in het hier en nu. Deze permanente aandacht voor het zich-gezond-, waardig-, en geldig-weten kies ik in dit essay als oriëntatie. Deze instelling behelst een omkering van het top-down denken, wat als besturingsparadigma vooralsnog zonder meer wordt aanvaard. Om personen te kunnen vatten als onderwerp van nadere studie, ben ik tot de conclusie gekomen dat zoiets alleen kan in het beleven, het zelf actief maken van de eigen actualiteit.

In de regatadiagrammen als prenotie van tijd, heb ik het repertoire van entrepreneurs navolgbaar gemaakt, zoals de verflodders die op een schilderspalet klaar liggen voor het mengen (conciipiëren) van situaties als ervaren duur en beleefde tijd. Het gevoel 'in turbulentie ondergaan' heb ik gebruikt als grondstelling om dit 'ieder voor zich ervaren van ons' en het 'persoonlijk beleven van mij met anderen' als twee verschillende interferenties te accentueren. Alleen in het persoonlijk beleven worden 'grenzen' uitgevonden en daarna collectief ontwikkeld.

Als bij een gesprek over de heg tussen burens, presenteer ik geïnteresseerden in bijlage 2, punt 3, en bestudeermethode 'Wat kan ik aan?'.

Tenslotte moeten we er steeds alert op zijn, dat agenten (als stereotype) denken dat uw wereld als lezer deel is van hun gezamenlijke tegennatuurlijke taalwereld.

Daarom dichten ze aan personen een idiosyncratisch woordgebruik toe. Temporeel gezien is dat niet zo. Als persoon leeft en spreekt U vanuit een andere positie, oriëntatie en ambitie.

3.2 Spin-off voor wetenschappers

Bij nadere analyse van de voorbeelden uit de literatuur en de gegevens uit discussie met collega's en vakmensen bleek mij dat de normale wetenschap een oriëntatie op gezamenlijke problemen met bedachte oplossingen voor gezamenlijk gedrag hanteert. Zodra het individu begint te spreken gaat vrijwel iedereen in het wetenschappelijk discours over op de gezamenlijke mimesis van het vak, zo heb ik geconcludeerd. De aanleiding van problemen, de onderliggende persoonlijke emoties, worden zo onder tafel geschoffeld.

In de vaste context van hun taalwereld zetten (vak-)wetenschappers, de voor hen atypische zaken, zoals affecten, situaties, personen en zelfs hun eigen authentieke denken als het ware tussen haakjes. In de mainstream onteigent men de persoon en 'ontkracht' men het eigen idioom.

Om personen naar hun eigenheid te kunnen articuleren ga ik uit van het specifieke en de diversiteit van personen. De vinger is praktisch voor iedereen bruikbaar, naast de tong om het ervaren en beleven naar buiten brengen. De vinger is sneller dan de tong. Ik bedoel met 'diversiteit' ook dat wat mensen persoonlijk affectief ondergaan, verdragen, beleven ervaren. Het thema 'Wat kan ik aan?' (ervaren en beleven) heb ik uitgewerkt als bestudeermethode. 'Wat je *niet* aan kan' kan je pas na de eigen actie ondergaan als /ooit eens/ en voorlopig verdragen /in stilte/.

'Personen' zijn voor mij pas wetenschappelijk bespreekbaar gebleken in de context van de volgende noties:

1. Mensen en bedrijfssituaties zijn de facto instabiel. Personen weten zich als lijf (waaronder het hoofd) in situaties verstrengeld.
2. In deze studie beperken personen in turbulentie zich tot de vragen: "Wat gebeurt er?" ; "Wat staat *mij* nu te doen?" Het probleem "Wat staat ons te doen", is hier voor mij met de anderen (nog) niet aan de orde.
3. 'Ondergaan' en 'verdragen' zet ik naast 'ervaren' en 'beleven'. Het verdragen herinneren we ons alleen in het achterom zien. 'Ons ervaren' kunnen we onderling met of zonder woorden uitwisselen. Over 'mijn beleven' kan ik vertellen. 'Mijn beleven met anderen' is persoonlijk en uniek.
4. Een persoon is als een parlement van zelve (actant, actor, moderator en entrepreneur), waarin de entrepreneur tussen anderen actief is in dienst van het eigen niet-gezond, niet-geldig en niet-waardig weten. Ik ga voorbij aan de klassieke scheiding tussen materie en geest. Het lijf van personen is agile, in beweging tast het, wijst het, voelt het, modaliseert het en denkt het, zonder dat we dat willen. Denken is proactief, mimesis is passief. Vak-mimesis is een gangbare vluchtheuvel om zich niet over eigen persoonlijke armoede te hoeven uiten.
5. De grondstelling is activiteit-ondergedompeld-in-turbulentie-bottum-up-in-het-hier-en-nu. Ik als persoon ben verstrengeld met de natuur en ik ben als lijf actief tussen anderen. In deze dispositie geldt alleen het temporele.

6. Elk momentum bevat een dispositief, een manier om bij situaties aan te knopen. Entrepreneurs zoeken, ontdekken, actualiseren en ontwikkelen doorlopend dispositieven.
7. Om het temporele hanteerbaar en navolgbaar te maken, introduceer ik momenta als ‘pakketjes’ eigen vaart in het auctuarium van affecten, interferenties en parkoersen. Er zijn vier parkoersen: cyclische -, opkomende -, verdwijnende - en lineaire tijd.
8. De zekerheid van de entrepreneur is beperkt tot die van dispositie, van het vergeten verleden, van non-macht en van temperament.
9. In turbulentie worden situaties beleefd als geschillen “of *différands*”. Tot die geschillen behoren die dingen, waarvan je continu wakker ligt en die energie slurpen. “Veranderingen in processen” zijn temporeel gezien slechts fluctuaties, waarvan de data spreken.
10. Ik reduceer het leven niet tot modellen. Ik reduceer alleen de diversiteit van affecten tot een behapbaar aantal, zoals weergegeven in het auctuarium.

Deze tien stellingen zijn mijn bijdrage tot het beschrijven van een nieuw managementvak: ‘Temporaliteit’. Het zijn tevens de voorwaarden waaronder “het gesprek over de heg” als situatie mogelijk is en haar eigen tijd krijgt. Want situaties zijn niet af te zonderen, niet definieerbaar, niet *consensual* en niet begripbaar als ruimte maar wel als tijd. Het eigen lijf als permanent tegenwoordig beleven, is een voorwaarde om als wetenschapper te leren denken en om zich in termen van de gaande tijd uit te drukken.

De wetenschappen die zich als specialisaties rond bedrijven ophouden, ervaar ik als samenscholing van agenten in de ruimte, de polis van onze samenleving. Door naast de academie ‘temporaliteit’ te erkennen als ‘adem’ voor uw en mijn eigenheid, kan deze bries binnen de management-gerelateerde wetenschappen zorgen voor een inventiever klimaat.

3.3 Spin-off voor managers

‘Management’ vindt fysiek plaats in de *polder* van onze samenleving. Binnen bedrijven in het land is het besef van instabiliteit en stabiliteit elementair. Stabiliteit is een bijzonder geval van instabiliteit. Daarop heeft de normale wetenschap het etiket van de mathematische notie ‘evenwicht’ geplakt. Binnen bedrijven is ‘evenwicht’ fictie. Binnen bedrijven heerst altijd een regime dat ‘ver-uit-evenwicht’ is.

Bij stabiele markten hebben we in de praktijk van alle dag te maken met de volgende regimes.

- 1 Orthopraxis. Dit zijn geïdealiseerde lineaire werkgemeenschappen zonder personen. Denk aan bijna geheel geautomatiseerde productielijnen in fabrieken en aan geautomatiseerde lijnen voor het doen van routine onderzoek in laboratoria. Er is geen lerend vermogen verondersteld. Een orthopraxis heeft trekken van regime in-evenwicht.

- 2 Parochiaal regime. Dat is het aparte geheel van activiteiten met één-weg communicatie van bovenaf, een correctie-cultuur. Alleen het eindproduct wordt gecontroleerd. De leiding bepaalt welke veranderingen in de markt door het personeel als fluctuaties worden verwerkt. Denk aan veel dienstverlenende bedrijven, aan het onderwijs, het leger, gevangeniswezen en aan instituties. Een parochiale regime heeft trekken van in-evenwicht en nabij-evenwicht.
- 3 Conventioneel systeem-regime. Dit regime met de kloktijd als conventie heeft trekken van nabij-evenwicht. Alle veranderingen in de markt worden binnen gevoeld via gegevens. Als het werk 'uit de planning' loopt, worden trekken van een ver-uit-evenwicht regime zichtbaar. Vaart maakt werknemers kritisch en genereert lerend vermogen. Men erkent de onomkeerbaarheid van menselijke verhoudingen. Door de één-weg communicatie heerst de dialectiek. 'Discussie' mag, kennisverwerving moet. Entrepreneurs mogen bestaan. Binnen de capaciteit genereren administraties datastromen.

In turbulente omstandigheden ontstaat een radicaal andere situatie.

'Systemen' werken niet meer. Arbeidsverhoudingen worden dan kritisch. Niet 'functionarissen' maken dan het verschil maar 'personen'. Het is voor die omstandigheden zinvol om binnen bedrijven onderscheid te maken tussen twee domeinen van innerlijke dialoog: 'medewerkers' en 'entrepreneurs'.

- Het genotype 'medewerker' heeft als referentie de normen en waarden van het systeem. Systeem 'onteigent' medewerkers van hun eigenheid.
- Het genotype 'entrepreneur' heeft als mensurae het eigen niet-gezond-, niet-waardig- en niet-geldig-weten. Het lijf draagt.

Ieder van ons heeft beide typen in zich, maar in de bedrijfspraktijk zijn ze ook elk afzonderlijk herkenbaar als fenotype. Entrepreneurs blijven actief in turbulente omstandigheden. Ze zijn er op toegerust.

Voor entrepreneurs onderscheid ik achtereenvolgens oecumenisch, fenomenaal en existentiaal wonen bij toenemende belasting. Vanwege de verschuivingen houden entrepreneurs zich niet bezig met het technische contract, maar met het sociaal contract van het dispositief.

In turbulente omstandigheden kan het 'oecumenisch voetspoor van de tijd' een hulpmiddel zijn om de situaties van entrepreneurs aan te wijzen.

In stabiele markten functioneren administraties (en datasystemen) als referentie voor agenten (onteigende medewerkers). In turbulente omstandigheden zijn we binnen bedrijven aangewezen op entrepreneurs-gedrag.

Ook medewerkers kunnen zich dan plotseling van een andere kant laten zien. Hun eigen ethiek krijgt in de consternatie de kans zich te laten gelden. Met temperament en *agility* spelen entrepreneurs in op *concurrances* door hun lijf te modificeren. Criterium bij het willen-kunnen is dat zij gegeven de consternatie en hun niet-gezond-, niet-waardig- en niet-geldig-weten intuïtief 'aftasten' wat zij als activiteit aan-kunnen in de gelegenheden die zich (als *concurrances*) voordoen. De *mensurae* van het niet-gezond,

niet-waardig en niet-geldig-weten noem ik 'ethisch'. Ethiek beschrijf ik affectief als normatieve intramedialiteit. Ethisch kiezen door entrepreneurs typeert de inhoud van de black box, de persoon waar ik naar op zoek was om te beschrijven. Het is ook de grondslag voor fijnregeling waarvan in de praktijk het overleven van bedrijven afhangt. Het is voor mij een vraag of Sciences wel een morele functie binnen bedrijven kunnen vervullen. Als entrepreneurs zich kunnen uiten, komt de ethiek ook op tafel als thema om de geschiedenis een nieuw gewenst beloop te kunnen geven.

3.4 Spin-off voor het nascholingsonderwijs

Zijn er gezien de inhoud van dit essay nog nieuwe uitdagingen voor wat betreft de nascholing van ervaren managers?

Met het verstrijken der jaren verschuiven de prioriteiten. Mensen zijn dikwijls met zichzelf in een overlevingsstrijd terecht gekomen. Het vegetatieve lijfelijke bewustzijn heeft het moeilijk door de hegemonie van het systeembewustzijn. Men zoekt naar een fatsoenlijke uitweg. Hun vragen zijn onder meer: 'Wat kan ik doen? Wat voor houding kan ik mij aanmeten? Wat is proportioneel ten opzichte van de ander? Wat is menselijk onder turbulente omstandigheden?' Aan nieuwe vakkennis over 'het structureren' van andermans arbeid is weinig behoefte meer. Het gaat er eigenlijk steeds om zelf, als persoon, beter te willen functioneren in het werk.

Theoretisch gezien is mijn antwoord dan, werk aan het plezier dat je hebt in jezelf en in de ander. In deze volgorde ook. Maar in de confrontatie met de ander kom je, zonder het te willen, ook jezelf tegen. Pragmatisch gezien is het eenvoudiger de ontmoeting met de ander eerst te zoeken en te exploreren.

Ik vind het zinvol om mensen zo op te leiden, dat zij kunnen omgaan met turbulentie en dat zij onder alle omstandigheden plezier en genoeg scheppen aan collega's in de buurt. Als burens kunnen we leren onze vaktechnische despotische verhouding op de tweede plaats te stellen. Ook al werken we niet echt samen, zijn we niet echt verbonden, toch hebben we met elkaar te maken.

Als we door turbulentie overvallen wèl samen *moeten* werken en aan tafel tot overeenstemming moeten komen over onze situatie(s), dan verandert er veel. Entrepreneurs zijn dan niet meer gefocust op 'het systeem', maar willen naar de werkelijke aanleiding voor het overleg, namelijk het *kennen* van het zich-niet-gezond, niet-waardig en niet-geldig weten. Ieder voor zich kennen of weten mensen hun nood. Het is in het belang van het gekwetste lijf niet weg te kijken, niet weg te draaien en niet te vluchten in modieuze oplossingen. Door onze woordeloosheid is de systeemdruk groot. Entrepreneurs willen echte oplossingen, waarin men de eigen overtuiging kan volgen. De kunst is onze armoede (ook die van het hoofd) door eigen authentieke en kynische *tegenwoordigheid* in het overleg passage te verschaffen. Het uiten van eigen behoefte wordt in onze tijd nog te veel als een zwakbed gezien.

‘Tegenwoordigheid’ is elementair als iedereen elkaar sprakeloos aankijkt. Wat bedoel ik dan met de term ‘tegenwoordigheid’? Ik baseer me op een beschrijving uit 1864 in de eerste editie van Van Dale, het Nederlandse woordenboek van anderhalve eeuw geleden: *‘Eigenschap om in oogenblikken van verlegenheid of gevaar zich (door woorden of daden) er dadelijk uit te redden.’*¹ Tegenwoordigheid als eigenschap van entrepreneurs zou ik in deze omschrijving in het nascholingsonderwijs actief willen aanbevelen als kwaliteit van overlegsituaties. De tegenwoordigheid van overleg is dispositief.

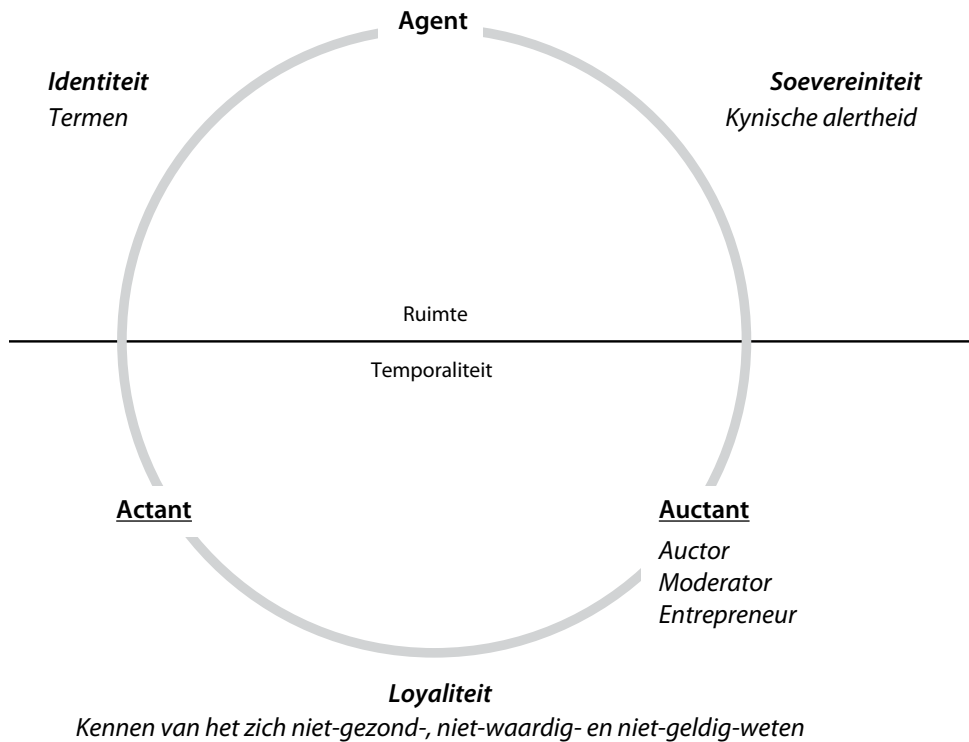
In de consternatie zijn er rond de tafel drie vormen van tegenwoordigheid die volgens deze studie in het nascholingsonderwijs aandacht behoeven:

- Om te komen tot ‘tegenwoordigheid in het overleg’ moeten personen die ergens voor doorgeleerd hebben conventionele barrières overwinnen. Agenten moet geleerd worden bij turbulentie hun systemen voor even los te laten om zich te gedragen als goede burens. Misschien worden agenten wel entrepreneurs. Onder de dataloosheid en de zinloosheid van de omstandigheden schuiven zij dan aan bij het overleg voor het geval dat er een beroep op hen wordt gedaan als persoon.
- Actanten, medewerkers en entrepreneurs, kunnen we met de inhoud van dit essay opleiden om in het overleg gebruik te maken van ‘het oecumenisch voetspoor van de tijd’ om hun persoonlijke situaties in de 12 momenta aan te wijzen. Daarna kan met behulp van de vier affectieve parkoersen worden uitgewisseld, wat ieder voor zich precies ervaart of beleeft. In welke richting zoeken we aanknopings- of zelfs aansluiting bij de turbulentie. Het vermogen de eigen sprakeloosheid te overwinnen en zich in termen te uiten en mondig te worden, draagt bij aan de identiteit en het logisch bestaan van ons als bedrijf.
- We kunnen beginnen van entrepreneurs hun gevoeligheden en kwetsbaarheid te erkennen als waardevol. Met behulp van de bestudeermethode voor ‘Wat kan ik aan’ kunnen we de entrepreneurs nader oefenen in hun intuïtie (auctant). Door met hen de regatadiagrammen van de interferenties door te nemen kan aan een entrepreneurs-bewustzijn worden gewerkt. Daarmee kan de persoonlijke maat voor entrepreneurs duidelijk worden. ‘Wat kan ik, gezien de ander, aan en wat kan ik maar beter laten?’ Dat is een soeverein bewustzijn (moderator) dat het niet-gezond-, niet-waardig-, niet-geldig-weten van zichzelf kent. Een en ander leidt bij entrepreneurs tot een experimenterende houding, waarbij zij het maken van fouten als leerproces waarden. Door gebruik te maken van hun vermogen om authentiek te kiezen, zijn zij in staat in de eigen actie hun eigenheid actueel te maken als getoetste bijdrage aan ons (actanten) in moeilijke omstandigheden. Dispositief, constitutief en eigen. De intuïtie krijgt kans zich te ontwikkelen tot instantie voor ethische notie en proportionaliteit. De erkenning van dit vermogen leidt tot loyaliteit met ons, als bedrijf. Loyaliteit die dan wederkerig wordt.

In turbulente omstandigheden bestaan rond de tafel de disciplinaire ruimte van agenten, de tijdruimte van actanten en de ruimtetijd van auctanten naast elkaar.

¹ Van Dale, editie 14 geeft als uitleg: ‘aanwezigheid, presentie (alleen gebruikt mbt. personen of wat als zodanig wordt voorgesteld); de definitie uit 1864 doet me denken aan het verschil dat Henri Bergson maakt tussen ‘onverschillig’ en ‘ernstig’.

**Dispositieve combinatie van auctant, actant en agent
als principe van tegenwoordigheid voor overleg
onder turbulente omstandigheden**



Deze drie condities hebben geen gemene maat. De intensiteit van de ontmoeting houdt deze combinatie *tegenwoordig*.

Als gevaar van deze spin-off van dit onderzoek zie ik, dat het systeembewustzijn van medewerkers de beschreven intramedialiteit, de affectieve parkoersen van entrepreneurs, gebruiken als programma om deze na te bootsen. Zij beoordelen de beschreven parkoersen als schilderij en niet als schilderspalet waaruit zij zelf moeten kiezen. Ze vergeten dat zij zelf moeten kiezen en 'kleuren' moeten mengen om ook als entrepreneur geldig te kunnen zijn.

Tenslotte vraag ik mij af, of men jonge studenten met de inhoud van dit essay moet confronteren. Zonder werkervaring kan dit leiden tot de starheid van idealismen en dogmatische opstellingen. Maar er is weinig werkervaring nodig om te beseffen wat zich-niet-gezond, zich-niet-waardig en zich-niet-geldig-weten behelst om als voedingsbodem te kunnen dienen voor het ontwikkelen van menselijke verhoudingen binnen bedrijven.

3.5 Drempelbericht

Wetenschappers rond bedrijven putten zich uit in de *liefde* voor de logica /in gang/, het redelijke gesprek tussen ons ervaren als actanten en het paradigma van agenten. In de ruimte dragen termen en accenten bij aan theorieën. Deze politiek filosofische traditie van 400 jaar oud gaat voorbij aan ‘personen’ en hun kwetsbaarheid. In turbulentie kunnen we vaak niet uit onze woorden komen. Het appeal dat modieuze ‘systemen’ op ons doen, helpt ons vaak nog verder in de put.

De kern van mijn motief is, dat entrepreneurs zich voluit kunnen uiten. Dat vergt een oriëntatie op uw en mijn ernstig te nemen niet-gezond, niet-waardig en niet-geldig weten. Zonder onze persoonlijke roerselen te respecteren als beleefde tijd kom je niet ver.

Loyaal aan mijzelf ben ik als experiment over de rand van de systeemtaal heengestapt, de actualiteit in. Intramedialiteit, ons innerlijk leven, blijkt in gewone taal bespreekbaar te zijn. In een bestudeermethode laat ik zien dat entrepreneurs meerdere vrijheden hebben. Mede door die ‘speelruimte’ kan naast logica de *dialog* op gang komen.

Hoe kan ik mij als entrepreneur in het overleg tegenwoordig maken? Hoe kan ik profiteren van mijn kynische alertheid? Hoe kunnen wij als personen in bedrijven aan wederkerige loyaliteit *body* geven? Hoe kunnen wij zelf de noodzakelijke interactie tussen onze eigenheid /in persoon/ en ons ervaren /in gang/ inzetten voor een goed leven?

Om uw en mijn instantie te laten ‘spreken’ is als voorstel in dit essay aan het normale wetenschappelijke lexicon een ‘partner’ toegevoegd, een temporele pragmatiek.

Samenvatting

4

Woord vooraf

Arbeidsverhoudingen en emotie staan centraal in dit essay. Vooral onder turbulente omstandigheden komen emoties naar de oppervlakte. Ik heb in de praktijk een aantal voorvallen in het zakelijk verkeer meegemaakt, waarvan ik mij telkens afvroeg, hoe kan het dat de persoon er in het zakelijk verkeer niet toe doet. Zeker in bedrijven waar de werknemers zo belangrijk zijn voor het goed functioneren van de organisatie.

Enige ondersteuning vond ik bij Else Barth. Zij constateert frictie tussen het praten over 'de mens en zijn systeem' en 'de ervaring die personen zelf hebben'. Zij stelt de hegemonie van het systeemdenken aan de kaak. Barth geeft aan dat we op zoek moeten gaan naar een paradigma, dat de dialoog niet in de weg zit. Hoewel ze het belang van emotie wel signaleert, geeft zij geen richting aan voor een oplossing.

Voor mijzelf was het niet mijn bedoeling mij af te zetten tegen de wetenschap. Ik wilde gewoon als ingenieur een beter product neerzetten, waarin de persoonlijke kant van werknemers niet achtergesteld wordt.

Probleemstelling

In het managementonderwijs wordt de student geleerd te structureren en technologie toe te passen, maar over het persoonlijke van functionarissen wordt nauwelijks gesproken. En zonder kennis van dat laatste kom je als manager in bedrijven niet ver. Zeker niet in *moments of truths*.

De waarneming dat het management en de wetenschap instabiliteit als van zelfsprekend omzeilt, dat de persoon er niet toe doet, veroorzaakte bij mij steeds grotere verontwaardiging. Een van mijn eerste aanknopingspunten bij mijn eigen intuïtie was, dat een en ander te maken had met gangbare opvattingen over ruimte en tijd.

Ik legde spoedig een relatie met de uitwerking van systeembenaderingen. In die wetenschappelijke opvatting kunnen personen niet als organismen van vlees en bloed naar hun eigenheid worden weergegeven in de tijd.

Als onderliggende drijfveer ging het mij er om elkaar te helpen bij het ontdekken van het plezier en de teleurstelling van *het elkaar ontmoeten*. Als vrijgevestigd management consultant heb ik mijn inzichten meteen tussen de mensen aan de praktijk kunnen toetsen. Studenten in het nascholingsonderwijs hebben mij nog meer gestimuleerd. Uit hun werkstukken kreeg ik veel casuïstiek onder ogen over waar zij van wakker liggen. Emoties zijn immers altijd de werkelijke aanzet tot overleg.

De ontwikkeling van mijn andere oriëntatie op de ruimte en tijd heeft een aantal jaren geduurd. In eerste instantie meende ik nog via het systeemdenken emoties aan de orde te kunnen stellen. Maar allengs kwam ik de tot conclusie dat de emoties niet via de cognitieve weg, maar via de affectieve weg besproken moeten worden. Kennisname van het werk van Arnold Cornelis maakte mij duidelijk dat ik niet de enige was die moeite had met het uitleggen van menselijke verhoudingen. Zelf ben ik in het systeemdenken vastgelopen. Dit doodlopende pad dwong mij zo tot een keuze voor die personen te helpen, die in moeilijke omstandigheden niet in paniek raken en handelen. Ik bedoel de entrepreneurs. Entrepreneurs communiceren ook met, wat ik noem, hun affecties.

Ieder voor zich ervaren we onszelf als deel van en groep en beleven we onze eigen situatie als persoon. Situaties zijn specifiek persoonlijk, systemen worden beleefd in het algemeen. Zo is overleg geen systeem, maar voor elk persoon een eigen situatie en per definitie ook nog instabiel.

De filosoof Immanuel Kant heeft nagedacht, hoe hij professionals tot elkaar kon brengen. Zij zouden dezelfde taal moeten spreken was zijn oplossing. Hij leefde in een nog feodaal verticaal gestructureerde samenleving, waarin de emoties ook verticaal in bedwang werden gehouden. Het categorisch imperatief is een product van die cultuur. Mede door het eigen momentum van de wis- en natuurkunde is de theorie van Kant in bedrijven nog steeds dominant tegenwoordig in de systeemtaal. Door industrialisering, automatisering en schaalvergroting is hegemonie van het systeemdenken een feit. Omdat ik juist het vitale persoonlijke wil bespreken was 'Kant' dus eerder een tegenstander dan inspiratiebron voor mij om op verder te bouwen.

Door het standaardiseren, automatiseren en certificeren en vooral door het alles-met-elkaar-willen-verbinden werken we ons zelf in de nesten. Systemen domineren situaties. Alles zit hierdoor op slot. De persoonlijke tijd en daarmee de emotie dreigt te verdwijnen uit onze taalwereld.

De wijze waarop er binnen conventionele en parochiale bedrijven met emoties wordt omgegaan, bepaalt de textuur van de arbeidsverhoudingen. In de arbeidsverhoudingen onderscheid ik binnen één individu: medewerker, agent en entrepreneur. De medewerker en de entrepreneur zijn in ons voortdurend in dialoog met elkaar. Mijn stijl van schrijven heb ik op die dialoog ingericht. Een nadere precisering van de entrepreneur is voor mij die persoon, die steeds met zichzelf in gesprek is en blijft. De entrepreneur heeft zelfkennis, het is iemand die zijn niet-gezond-weten, zijn niet-waardig-weten kent en raad weet met zijn niet-geldig-weten. Hierdoor overschat hij zichzelf niet, hij kent zijn eigen draagkracht.

Als uiterste consequentie van het onopgemerkt zijn en buitenspel staan van de persoon, neem ik als grondstelling voor mijn essay: activiteit-ondergedompeld-in-turbulentie-bottum-up-in-het-hier-en-nu. Hiermee kies ik rigoureuus een oriëntatie, anders dan gebruikelijk in de mainstream, het collectief van (vak-)wetenschappen, dat top-down op de toekomst gericht is.

Disciplines in bedrijven zijn heel mooi maar in turbulente omstandigheden heb je er niet veel aan. Hetzelfde geldt voor 'systeem' en 'perspectief'. In turbulentie moeten we ons rigoureuus bezinnen op onze politiek en kiezen voor tijd als dimensie voor over-

leven. En als we wat concreter ingaan op wat er zich aan tafel afspeelt in turbulente omstandigheden dan geeft dat beeld mij inspiratie om ‘sprakeloosheid’ als een ernstige situatie in mijn redenering te exploreren. In dat moment van stilte, waarin men elkaar zwijgend aankijkt, ontbreekt elk spoor van een grens om sowieso aan systemen te kunnen denken. Er resteert tijd als momentum om te beleven. Dat momentum is ook de betekenis van de term ‘tijd’ van beleefde tijd van personen in dit essay. Deze opvatting staat naast de geschiedenis als rechtlijnige tijd, die plaats grijpt in de ruimte.

Ik zelf kwam tot de conclusie dat het onmogelijk is zonder hulpmiddelen uit de ruimte en de rechtlijnige tijd van de systeentaal te treden. Met een gedachtenexperiment zou een nieuw format op papier voor een onderliggende notie van persoonlijk beleefde tijd mogelijk een passage kunnen zijn uit dit taalprobleem. Ik zocht iets om op tafel te hebben, om er naar te wijzen, om daar woorden aan toe te voegen. Elke figuur die je aantreft, ontlokt woorden, hoe summier ook.

Ik kwam uit op een figuur die de brede oriëntatie van entrepreneurs weergeeft voor uiteenlopende situaties.

Doel van het onderzoek is nu een plausibele methode te ontwikkelen om het voor een persoon mogelijk te maken zijn innerlijke activiteit te articuleren.

Strategie

In de strategie beschrijf ik de wijze waarop ik de beantwoording van de onderzoeksvraag, het plausibel maken dat personen hun innerlijke activiteit kunnen articuleren, heb voorbereid.

Omdat ik de wetenschap massief als tegenstander ontmoette, zo voelde het tenminste, heb ik de communicatie strategisch aangepakt. De belangrijkste gedachte die ik wil benadrukken is, dat ik eerdere bevindingen steeds als context voor de volgende gebruik. Op deze wijze bouw ik een eigen ‘ondergrond’ voor dit onderzoek, geheel onafhankelijk van de heersende sentimenten in de gangbare literatuur.

‘Instabiliteit’ beschrijf ik als basisconditie voor mensen en hun arbeidsverhoudingen. Om als wetenschappers ‘instabiliteit’ beter te kunnen ‘voelen’ heb ik ‘turbulentie’ ingevoerd als strategische context. Arbeidsverhoudingen in bedrijven heb ik gerelateerd aan de mate waarin situaties escaleren. In die omstandigheden is voor entrepreneurs het eigen gezond- waardig- en geldig-weten in het geding. In die volgorde onderscheid ik drie domeinen van zich-thuis-voelen of ‘wonen’: oecumenisch wonen, fenomenaal en existentieel wonen. In het existentieel wonen voelt de entrepreneur, die mijn loyaliteit geniet, zich in zijn element.

Vanwege de niet conventionele aanpak van dit onderzoek, was ik genoodzaakt voor temporeel gebruik een aantal termen nader te precisieren. Het zijn de termen: ‘dispositief’, ‘agent’, ‘entrepreneur’, ‘systeem’, ‘situatie’, ‘verschillen’ en ‘recht doen’. In een eerdere publicatie beschreef ik ook al drie termen als aanzet tot een praktische logica op een temporele manier.¹ Deze termen zijn: ‘waarde’, ‘norm’ en ‘dynamisme’. Deze termen zijn intrinsiek voor mijn werk. Voorts is de synthese van mijn pragmatiek gebaseerd op

¹ Spelt 2007.

de noties: ‘leren in veranderende situaties’, ‘bewerkstellingen van actualiteit’ en ‘modaliseren van het lijf’”. Kortom de pragmatiek houdt een persoonlijke ontwikkeling van ‘instantie’ in als een natuurlijke reactie dat zich aandient. Bij toenemende turbulentie verschuiven met de arbeidsverhoudingen ook de dingen mee die er echt toe doen.

Ik maak onderscheid tussen, vier typen van instanties: emoties, operatoren die verdragen, actanten die ervaren, en ten slotte auctanten, die beleven. In deze volgorde.

In bedrijven komt verantwoordelijkheid tot ons op één manier, en zelf kunnen entrepreneurs eigen instanties aanpassen aan omstandigheden, waardoor ze niet gemakkelijk op tilt worden gejaagd. Enkele jaren geleden ontwikkelde ik het idee van op vier verschillende manieren observeren in een bepaalde opeenvolging.¹ Het lijf (waaronder het hoofd) van entrepreneurs modaliseert zich spontaan. Modaliseren zie ik als een soort van heterogene katalyse, waardoor het lijf na een piek op een lager energieniveau aanland, waardoor het prettiger aanvoelt. De term ‘modalisatie’ ontleende ik aan de dramawetenschap. De auctor in de persoon modaliseert vanzelf om de verstrengeling met turbulente situaties te overleven. Op deze wijze kon ik de kracht van het beleven van de persoon en entrepreneur meer kleur geven. Zonder modalisaties is de kracht van het leven teruggebracht tot een kleurloze puur lineaire passieve beweging in twee dimensies.

De interferenties heb ik in de vorm van dialogen weergegeven. Door met de wijsvinger naar een diagram te wijzen, kunnen gebruikers gebruik maken van hun eigen interferentie. Interferenties zijn de elkaar opvolgende affecten, de ongenode en onafwendbare gasten, waar entrepreneurs niet omheen willen. Ze aanvaarden affecties als behorend tot hun zaak en instantie. In de opeenvolging van diagrammen wordt het onderscheid tussen gaande tijd als tijd en komende tijd als gestalt zichtbaar. De ‘affectieve parkoersen’ beschouw als de praktische kern van mijn pragmatiek. Als ‘monsters zonder waarde’ kunnen momenta, interferenties of parkoersen worden aangewezen tot tekens van het eigen beleven van bedrijfssituaties.

Er is een discrepantie tussen rechtlijnige tijd in publicaties van de mainstream-wetenschappen en de persoonlijk gevoelde cyclische tijd van de argeloze lezer, die het idee heeft dat het over *zijn* beleefde tijd gaat. De gelijkstelling is natuurlijk niet juist. Dit voorbeeld illustreert ‘de frictie tussen maatschappelijke en persoonlijke waarden’ die Else Barth signaleerde en waar zij geen oplossing voor wist. Zij zat vast in de rechtlijnige tijd van ruimtemetafoor.

Om op academische wijze een passage te vinden uit de ruimtemetafoor en *op speaking terms* te komen met de mainstream vakwetenschappen exploreer ik hun taal als de interferentie met deze stroming. Zo hoop ik in de buurt te komen van ‘de persoon’ die mij als ‘buurman’ passage geeft, en die zijn voelen wil uitdrukken en articuleren.

Maar er was een probleem. Voor een eerdere publicatie van mijn hand, een voorpublicatie van een aantal vitale noties uit dit essay, bleek de academische wereld niet ontvankelijk.² Ik had aan de Universiteit van Tilburg personen van vlees en bloed tegenover mij, die mij meewarige blikken schonken en minzaam aanstaarden. Die stilte verraste mij. Ik verwachtte dat een aanbieden van een nieuwe oriëntatie een discussie

¹ Spelt 2007: 468 uit 459-474. ‘Chronology of observations: a tool for questioning nature.’

² Spelt 2007

tot gevolg zou hebben en geen sprakeloosheid. Ik werd door non-macht, opnieuw en onverwacht op mij zelf teruggeworpen. Ik kon op dat moment nog niet naar buiten brengen, dat wat- zoals ik toen nog meende - een taalprobleem had. Ik werd in mijn isolatie bevestigd omdat men mij een idiosyncratisch woordgebruik toedichtte. Omdat ik hun opinie accepteerde viel in mijn eigen val.

Ik kon mijzelf uit deze valkuil bevrijden door de oorzaak van de confrontatie op het diepere niveau te zoeken. Het is namelijk fysiek onmogelijk elkaar te ontmoeten op het niveau van de 'software' van het systeemparadigma van de managementwetenschappen. Mijn pragmatiek veronderstelt namelijk een temporele wijze van denken op een dieper niveau, een andere *oriëntatie* en een andere *ambitie* ten aanzien van 'positie' en levenshouding.

Mijn oriëntatie is primair niet tegenwoordig in de woordenwisseling, maar wel in de houding van gesprekspartners. Als men op de houding niet bedacht is, is het mogelijk dat het systeemparadigma je als het ware de adem en daarmee het bestaansrecht ontnemt. Uit mijn praktische ervaring met werk in bedrijven wist ik intuïtief, dat men in dergelijke omstandigheden niet moet opgeven en dat ik een reële kwestie bij de kop had.

Met kleine groepjes studenten toetste ik mijn pragmatiek empirisch, vanuit de vooronderstelling dat de tekst misschien een taalprobleem zou opleveren, en niet gewoon gelezen en begrepen zou worden. De respons leerde me, dat de stof niet te complex voor hen was, maar dat uit deze eerste versies eerder een kwaliteitsprobleem bleek. Er kwam wel een aanmerkelijk verschil in reactie tussen de technische studenten en de niet technische studenten naar voren. Vooral de niet-technische studenten bleken gevormd in |de systeemleer, terwijl de technische studenten daar geen rekening mee hielden. Tot mijn verrassing bleken ze wel in staat hun thermodynamica, een vakdiscipline die zich lineair als wiskunde op papier afspeelt, temporeel in de volgorde van mijn pragmatiek te kunnen weergeven. Alleen in de fysica, zoals de thermodynamica, komen mijn temporele aanpak en de normale benadering van de mainstream wetenschappen elkaar tegen. Deze interferentie vindt plaats in stilte. Maar de entrepreneur heeft meer in z'n mars. Zijn repertoire bevat vijftien interferenties.

Het uitschrijven van deze interferenties hielp me een idioom voor entrepreneurs te ontwikkelen. De taallogica die daaruit naar voren kwam, gebuikte ik om een methode te construeren om personen in staat te stellen hun innerlijke activiteit te articuleren. Deze methode is uitgewerkt in bijlage 2, part 3 van dit essay.

Bevindingen

Dit essay begon met mijn constatering dat personen er niet toe doen in onze bedrijven en dat systemen de arbeidsverhoudingen domineren. Ik was er op uit de persoon eindelijk op de voorgrond te krijgen. Het is me gelukt instrumenten te ontwikkelen om personen te articuleren en hun denken in de gaande tijd. De wetenschappen hebben daarom geen excuus meer om personen als te complex te beoordelen. Hoewel instabiel, zijn mensen goed te beschrijven als situaties.

Het is nieuw voor de wetenschappen rond bedrijven mensen binnen bedrijven als instabiliteiten te beschrijven. Daardoor wordt het evident dat de aandacht die normaal uitgaat naar structuren wordt verlegt naar arbeidsverhoudingen en overlegsituaties. Betrokkenen in overleg kunnen gebruik maken van de figuur 'Oecumenische voetspoor van de tijd' om in moeilijke omstandigheden de uitwisseling op democratische wijze op te starten.

De notie van instabiliteit van personen heeft ook gevolgen voor het onderwijs aan mensen met een arbeidsverleden. Normaal wordt veel aandacht besteed aan kennis-overdracht en oefening. Door het zich-niet-gezond-, niet-waardig- en niet-geldig-weten als inspiratiebron te gebruiken wordt ook gewerkt aan de loyaliteit en de soevereiniteit van werknemers. Om als entrepreneur effectief *tegenwoordig* te zijn in kritisch overleg, moet hij alert zijn, kennis van zaken hebben en een eerlijk besef van de persoonlijke conditie.

Summary

5

Introduction

Labour relationships and emotions are the subject of this essay. Emotions especially come to the surface under turbulent circumstances. During my time in business, I witnessed a number of cases, which made me wonder why an employee as a person was not seen to be as crucial to business as you in fact see him to be. It even seemed to me that the person did not matter.

I was encouraged me to pursue my question further through the work of Else Barth. She harshly criticises the hegemony of systems thinking, pointing out the friction that arises when speaking about ‘the individual and his system’ and ‘the physical experience of the human being himself’. She suggests that we have to look for a new paradigm, one that does not disturb dialogue. However, although she does not indicate in which direction, she does signalise the importance of emotions.

It was not my intention to question the methodology of the various sciences. Acting as an engineer, I wanted to propose a new scientific product in which the employees’ personal side is not neglected.

Problem statement

When students are being trained in management, they are taught to structure the field in which the problem occurs and to select and apply the appropriate technology. During this period, the nature of the person they will be working with is hardly ever talked about, the instability of the personal condition is thereby ignored. Over the years, this caused me to feel an increasing sense of indignation, and isolation. This circumventing of the difficulties of instability seems to me to have become normal in the various disciplines of management and sciences. I intuitively associated this behaviour with generally accepted views about space and time.

My main wish was to help people discover the pleasure and disappointment of *meeting each other*, and to help them see how these can be used as vital tools for management. As an independent, established manager consultant, I was able to test my ideas in practice among individuals at work. In refresher courses, students with practical experience as managers have encouraged me even more. I gained an understanding of the problems confronting them from the cases that were giving them sleepless nights; it is always such emotions that in the end are the reason for consultation.

It took a number of years to reorientate, and develop my thoughts on space and time. Initially I thought that it was possible to speak about the emotions I felt in the

language of systems thinking. But soon I came to the conclusion that real-life emotions cannot be discussed in a cognitive way but that they can only be expressed as the affective, personal *praxis*. Reading and evaluating the work of Arnold Cornelis made it clear to me that I am not the only one who has trouble with explaining the emotional side of human relationships. When I applied systems thinking, I came to a halt. Landing in this blind alley has forced me to choose to assist those persons who keep a cool head in difficult circumstances, not panicking and just taking action. Here I mean entrepreneurs. Entrepreneurs also communicate with what I have chosen to call their own affections.

Each of us experiences a given situation as part of the group, while at the same time having our own emotions; situations are felt personally while systems are experienced in general. Thus, deliberation is not a system, each person possessing the situation in his own way. Moreover, the situation is instable by definition.

The philosopher Immanuel Kant gave consideration to how he could bring professionals of different disciplines together. They should speak the same language, that was his solution. He lived in a feudal, vertically structured society in which emotions were also suppressed vertically. The categorical imperative is a product of that culture. Nowadays, the theory of Kant is still dominates our language of systems thinking due to the momentum of mathematics and physics in business. By industrialisation, computerisation and scaling-up of operations, the hegemony of systems thinking is still a fact. Because I want to discuss personal vitality, Kant was more an opponent than a source of inspiration.

Through standardisation, certification and our wish to connect everything for economic efficiency, we fall into a trap of our own making. Consequently, systems dominate our situations. By accepting this paradigm, everything is blocked. In this way, there is a threat that personal time, and with that personal emotions, will disappear from our professional language.

The way we deal with emotions in practice decides the way the labour relationships work out within an organisation. I distinguish within one person an employee, an agent and an entrepreneur. In ourselves, the employee and the entrepreneur are in dialogue with each other. As a vital scientific choice, I have chosen a style of writing in accord with that dialogue. A closer description of the entrepreneur is someone who pays attention to his reflexive body (including his head) and is, and remains, in interaction with it. Entrepreneurs have self-knowledge, being also familiar with their non-healthy-knowing, non-worthy-knowing, taking up the challenge of what to do with their non-valid-knowing. They are familiar with their personal limits and do not overestimate themselves.

Finding untenable the position of a person who is not being noticed, or included in our professional language, I developed the vital notion that an entrepreneur is by nature a participant and not an observer, in short, he is activity-immersed-in-turbulence-bottom-up-in-the-here-and-now. With this notion, I choose rigorously for an orientation that differs from what is normal in mainstream science which has a top-down and forward-looking approach.

Splitting up the staff according to their expertise is effective when things are going smoothly, but in turbulent circumstances, disciplines are irrelevant. The same applies to 'systems' and 'perspectives'. During turbulence, we have to reflect rigorously on our politics, that is, how we understand the world. Furthermore, we need to choose time rather than space as dimension for any actions we take to survive. And if we look closer at what happens around the table in turbulent circumstances, then speechlessness, keeping silent, is for me an inspiration for exploring my reasoning in this essay.

In that moment in which we are looking at each other silently, there is no trace of a line for thinking about systems anyway. Time is the only momentum that remains and time is what we feel. This way of reasoning about time differs from history where events are described in space along a straight line of time, outside personally felt time.

I came to the conclusion that it is impossible to escape from the system paradigm with its straight line time without tools. Perhaps by carrying out an experiment of thoughts, by providing a new format for the underlying notion of vital time on paper, would help us escape from this problem of words. I hoped to develop a drawing that would make concrete for those around the table, the notion of vital, personal time. I wanted something on the table to be able to point to without the need to speak. After that, terms will follow. Every figure, however simple, provokes terms. I arrived at a figure which expressed the broad orientation of the entrepreneur to a variety of situations .

The goal of this study is to develop a plausible method for enabling a person to articulate his inner activity.

Strategy

I now describe the path I went down to achieve my aim of making it plausible that persons can be articulate in various situations. I approached the problem of communication in a strategic way, because I recognised in science a solid opponent, or at least, so I felt. Completely independent of the prevailing sentiment in the mainstream literature, I prepared my own 'subsoil' for this research.

To provide a strategic context, I introduced 'turbulence' to enable scientists to get closer to 'instability' and feel what it is. I have associated labour relationships in organisations to the degree that situations escalate. For an entrepreneur in turbulent circumstances, the condition of knowing-himself-healthy, knowing- himself-worthy and knowing- himself-valid is at stake. These three conditions are related to the three domains of feeling-at-home within companies, which I respectively call oecumenial , phenomenal and existential feeling-at-home. Within existential feeling-at-home, the entrepreneur, who is the subject of my attention in this essay, feels in his element.

Because of the non-conventional nature of this research, where temporality prevails over a spatial approach, I felt obliged to describe a number of terms: 'dispositive', 'agent', 'entrepreneur', 'system', 'situation', 'differences' and 'act naturally' (according to your nature, authentically). In an earlier publication, I had described 'value', 'norm' and 'dynamism' in a temporal way and used them as the basis for a practical and therefore

temporal logic. These terms are intrinsic for my work. Moreover, the synthesis of my pragmatics is based on the notions 'learning in changing situations', 'enactment of actuality' and 'self-modalisation'. In short, the pragmatics involves a personal development of 'instance' as a natural reaction that comes up in someone. As turbulence increases, labour relationships change, and at the same time, other things become critical.

I distinguish four types of instance: emotions, operators who endure, actants who experience and finally, auctants who feel, in that sequence. Responsibility seems to those of us working in an organisation to come in one way, but entrepreneurs adapt their instances to the circumstances; they are hardly ever put off their balance. I had developed the idea off observing in four different ways in a particular sequence some years before. The whole body of an entrepreneur, the head included, modalises itself spontaneously. I came across the term 'modalisation' in a thesis on drama, as a technique used by actors. Modalisation is similar to heterogenic catalysis: after peaking, the body arrives at a lower energy level and feels more comfortable. The auctor in someone modalises naturally, surviving the entanglement with turbulent situations. In this way, I was able to give colour to the power of feeling alive. Without modalisation, the power of life is reduced to a colourless, purely linear, passive movement in two dimensions.

I have given the interferences of the entrepreneur the form of a dialogue. By indicating on a diagram with their index finger, users make contact with their own interference.

Interferences are the various affects in succession, perhaps we can call them the unasked and uninvited guests, that the entrepreneurs will not flee from. In contrary, they will face them. They interact with affections belonging to their affairs and instances. In a succession of diagrams, the difference between 'going time' as time on foot and 'coming time' as gestalt is visible. I consider these 'affective courses' as the crux of my pragmatics. A momentum, interference or course can be indicated as 'a monster without value' and designated as a sign of a personal rush of feeling within a business situation.

There is a discrepancy between the straight-line time talked about in publications of the mainstream sciences and the personally felt, cyclical time that the reader in his naivety thinks it concerns. Making them equal is not right, of course. It illustrates 'the friction between public and personal values' which Else Barth signalised. Being embedded in the space metaphor, she did not find an way out. In order to find a way out of the space metaphor academically and to achieve being on speaking terms with mainstream scientists, I explored their language, considering it as an interference. In that manner, I hoped to come across the person in the scientist, meeting him as a neighbour who provided a passage for me myself, a person wanting to express his feelings within science, to be articulate.

However, there was a problem. There was no reaction to the paper where I outlined a number of vital ideas about temporal thinking; the academic world did not seem to be not receptive. At Tilburg University, I met real people, who seemed confused but remained affable. Their silence took me by surprise. Rather, I had expected that

presenting a brand-new orientation would bring about discussion. I was thrown back on myself. Moreover, when these people found my word use idiocratic, I felt confirmed in my isolation. By accepting their opinion, I had fallen into my own trap. I liberated myself by looking for the source of this confrontation. Namely, the impossibility of meeting each other within the perspective offered by the 'software' of the system paradigm of management science. My pragmatics presuppose a temporal way of thinking, at a deeper level with a different orientation and a different ambition with respect to position and bearing. My orientation is in the attitude of the partners, rather than in the words they exchange. When you not aware of your bearing, the system paradigm can deprive you of breath; you lose yourself. I know intuitively from my own experience in organizations that you do not need to give up at such moments.

I was convinced that I had a real case in my hands and that I was on the right track.

I tested my pragmatics empirically in small groups of students from various disciplines. I was prepared that the language of the text describing my method would be found unusual and moreover, not understood. Although there was a problem of quality in these early versions, the students' response showed me that my method was not too complex for them. There was a significant difference in the reaction of technical students and non-technical students. Non-technical students seemed to be moulded in the systems paradigm, while the technical students appeared not to take it into account. To my surprise, the technical students were able to apply my temporal method to their thermodynamics. This was the only meeting, or rather what I call interference, between the practice of mainstream sciences and my temporal pragmatics. This interference with the physical side of nature takes place in silence. However, the entrepreneur has more interferences at his disposal. His repertoire comprises fifteen interferences. Writing a description of these interferences helped me to develop an idiom for entrepreneurs that could be used for constructing a method for enabling a person to articulate his inner activity. This method is described in Appendix 2, part 3.

Findings

This essay started with the idea that a person of flesh of blood does not matter in our organizations, and that moreover, systems thinking dominates our labour relationships. I, at least, felt the need to keep the person at the forefront. I succeeded in developing instruments to make a person articulate concerning his inner activity in his personally felt time. Mainstream science should no longer use the excuse that a person is too complex to handle.

In the sciences important for running companies, describing a person within an organisation as an instability is new. A shift of focus is evident: the attention that is normally given to structures moves to labour relationships and situations of deliberation. Under turbulent circumstances, participants in debate can use the diagram of 'the oecumenial track of time' to help them start the exchange of information in a democratic way.

The notion of instable condition of persons has consequences for the schooling to people with years of working experience. Normally, much attention is given to

instruction and practice about systems. But when a person is familiar with his own non-healthy-knowing, non-worthy-knowing and non-valid-knowing, he uses these inner conditions as inspiration for doing things. At the same time, this uneasiness results in loyalty to the company and sovereignty to the bearing of the entrepreneur. For an entrepreneur to be effectively present in a critical discourse he must be alert, know what he is talking about and have a sound aware awareness of his personal condition.

"Mooi voor mekaar"

Bijlage 1

methodische ondersteuning dispuut, versie 2005

"Mooi voor mekaar", Methodische ondersteuning dispuut B&O, versie: 02#23-8-2005	2/52
INHOUD	
CURSUS	4
AANKONDIGING	4
PLANNING	5
LEESWIJZER 'MOOI VOOR MEKAAR'	5
1 INLEIDING	6
1.1 SITUATIE EN AANLEIDING.....	6
1.2 ANDERE NIEUWE 'GELUIDEN'.....	8
1.3 INITIËLE BEGRIPPEN.....	10
2 'MOOI VOOR MEKAAR' (MVM)	18
I ONDERBEWUSTE FASE	20
I,1 AFGEZONDERDE FASE; AANNAME: EEN INDIVIDU IS UNIEK.....	21
I,1,1 Aanname: Een eenheid bevat een waarde.....	21
I,1,2 Aanname: Een eenheid bevat een norm.....	22
I,1,3 Aanname: een eenheid heeft een eigen dynamiek.....	23
I,2 VERWERKINGSFASE.....	24
I,2,1 Aanname: een dynamisme is open.....	25
I,2,2 Aanname: Het instandhoudend vermogen van dynamismen is beperkt.....	26
I,2,3 Aanname: Boven de capaciteit van het individu brengt het individu chaos voort.....	27
I,3 ONTWIKKELINGSFASE.....	27
I,3,1 Aanname: Toeval en contingenties doen spontaan vernieuwing ontstaan binnen het dynamisme.....	28
I,3,2 Aanname: Er moet binnen het dynamisme moet een norm zijn overschreden.....	29
I,3,3 Aanname: Het gevolg van het tekort aan nieuwe mogelijkheden is dissociatie.....	30
II STABILISERINGSFASE	31
II,1 DWAAL- EN HERKENNINGSFASE.....	31
II,1,1 Vraag: Wat is de beweging?.....	32
II,1,2 Vraag: Wat zijn de vrijheden van de beweging?.....	32
II,1,3 Vraag: Welke variabele wordt herkend door het individu?.....	33
II,2 VERZAMELFASE; VRAAG: WELKE VERZAMELING ELEMENTEN BRENGT HET INDIVIDU RUST?.....	33
II,2,1 Vraag: Met welke instelling verzamelt het individu?.....	34
II,2,2 Vraag: Welke onbekwaamheden beperken het individu om te verzamelen?.....	35
II,2,3 Vraag: Van welke type (soort, familie, enzovoorts) is de bemerkte verzameling?.....	35
II,3 ONTDEKKINGSFASE; VRAAG: WELKE SAMENHANGEN ZIJN ACTUEEL VOOR HET INDIVIDU?.....	36
II,3,1 Vraag: Welke aspecten spreken het individu in de verzameling aan?.....	36
II,3,2 Vraag: Hoe kan het individu de ingewikkeldheid van de situatie reduceren?.....	36
II,3,3 Vraag: Welke verklaring is voor het onderzoekend individu het meest bevredigend?.....	37
III STRATEGIEVORMINGSFASE; WELKE STRATEGISCHE OPTIE DURFT HET INDIVIDU AAN?	39
III,1 BEZINNINGSFASE; VRAAG: WAT IS DE BEDOELING VAN HET INDIVIDU?.....	39
III,1,1 Vraag: Wat is de structuur van de huidige situatie?.....	40
III,1,2 Vraag: Welke elementen staan de verlangde situatie in de weg?.....	40
III,1,3 Welke normen en waarden streeft het individu na?.....	40
III,2 SELECTIEFASE; VRAAG: OVER WELKE ALTERNATIEVE STRATEGIEËN KAN HET INDIVIDU BESCHIKKEN?.....	41
III,2,1 Vraag: Aan welke kwaliteiten moet de selectie voldoen?.....	41
III,2,2 Vraag: Op welke attributen en middelen kan het besturend individu niet rekenen?.....	44
III,2,3 Vraag: Welke strategieën heeft het individu beschikbaar?.....	45
III,3 TACTISCHE FASE; VRAAG: WELKE STRATEGIE Kiest HET BESTUREND INDIVIDU TENSLOTTE?.....	46
III,3,1 Vraag: Welke configuraties zijn inzetbaar?.....	46
III,3,2 Vraag: Welke verliezen zijn niet meer acceptabel?.....	47
III,3,3 Vraag: Welke configuratie zet het individu tenslotte in?.....	47
IV PRAKTIJKTOETSFASE; WELKE BETEKENIS KRIJGT DE ACTIE VOOR HET STUREND INDIVIDU?	49

"Mooi voor mekaar", Methodische ondersteuning dispuut B&O, versie: 02#23-8-2005 3/52

IV,1 COMMUNICATIEFASE	49
IV,1,1 Observeer	49
IV,1,2 Justeer en moduleer	49
IV,1,3 Beïnvloed	50
IV,2 CONTROLEFASE	50
IV,2,1 Volg	50
IV,2,2 Meet	50
IV,2,3 Leg vast	50
IV,3 EFFECTUERINGSFASE	50
IV,3,1 Accepteer	51
IV,3,2 Muteer	51
IV,3,3 Bewaar	51

LITERATUUR 52

In dit essay kwam ik tot de conclusie dat personen binnen conventionele arbeidsverhoudingen het verschil kunnen maken door als entrepreneurs overeengekomen wederkerigheid te introduceren als begin van succes.

Maar hoe doen zij dat concreet in persoonlijke situaties? Wat maken personen mee en welke vrijheid hebben zij voor hun keuzen?

Het repertoire van personen heb ik uitgeschreven in de affectieve parkoersen van entrepreneurs.¹ Hiervan afgeleid construeer ik straks 'hoe het is de eigen situatie als intrige te beleven' en vast te stellen 'wat er gebeurt'. Ik laat de vrijheden zien om interferenties te ontwijken of er juist voor te kiezen deze te overwinnen.

Entrepreneurs kiezen voor wat zij denken 'áán te kunnen gaan'. Dat is een kwestie van persoonlijke ethiek. Wil ik bijvoorbeeld mijn denken laten overheersen door een leugentje om bestwil? Behalve dat entrepreneurs werken aan de noodzaak hun niet-gezond, niet waardig en niet-geldig-weten te herstellen, willen entrepreneurs voor zichzelf in ieder geval voorkomen nieuw onheil over zich af te roepen.

Eerst geef ik een korte impressie van hoe de term 'ethiek' in bedrijfsituaties wordt en kan worden gebruikt. Daarna problematiseer ik de wijze waarop 'het kiezen van de entrepreneur als activiteit in het hier en nu wetenschappelijk kan worden weergegeven in de gaande tijd. In een nieuwe wijze van opeenvolging wordt de tijd wetenschappelijk recht gedaan.

Het resultaat van deze studie is in punt 3: Bestudeermethode 'Wat kan ik aan?' weergegeven.

De bestudeermethode zelf is als synthese van situaties het bewijs, dat temporaliteit en tijd wetenschappelijk kan worden gearticuleerd.

1 Persoonlijke ethiek, oecumene en kwaliteitsbeleid

Persoonlijke ethiek gebruik ik voor het herstellen van het zich-niet-gezond, niet-waardig-, en niet-geldig-weten. Het levert ons als entrepreneurs de *mensurae* om tussen anderen oplossingen, uitwegen of passages te kiezen om te beteren. Het lijf levert onze persoonlijke moderator 'persoonlijke ethiek'. Dat is 'ethiek' zonder 'de'. In het gebruik van de term 'ethiek' spreekt de hedendaagse Spaanse filosoof Fernando Savater mij aan.

Ethiek mag [...] uitsluitend dienen als hulpmiddel ter verbetering van jezelf en niet om jouw buurman met mooie woorden op zijn vingers te tikken. [...]

¹ Paragraaf 2.3: 'Parkoersen van entrepreneurs'

Ethiek is de kunst om te kiezen wat het gunstigste voor jou is, de kunst om zo goed mogelijk te leven. (Savater 2010: 133 en 136-138)

Behalve voor mijzelf als persoon is het ook in het belang van samenlevingen en bedrijven dat hun participanten en werknemers zo goed mogelijk leven. Dat zorgt voor elan. Maar er is een verschil tussen de ethische vraag die ik mijzelf stel (hoe wil ik *niet-zijn*, ongeacht hoe anderen zijn) en het probleem waar de bedrijfsleiding zich mee bezighoudt, namelijk er op een rationele manier voor zorgen dat de meerderheid van de mensen *functioneert*. Persoonlijke ethiek kan niet wachten op kwaliteitsbeleid.¹ Persoonlijke ethiek kent geen geduld.

Volgens Fernando Savater heeft de term 'ethiek' dus primair betrekking op de relatie van u met uzelf. Zo bedoel ik het ook. Het gaat over *recht doen* in het kader van zich-vreemd-weten.² Zo wordt 'ethiek' in de wetenschap meestal niet beschouwd. Daar krijgt het de professionele lading van de vakdiscipline met haar '*state of the art*' mee. Maar binnen mijn opvattingen over entrepreneurs onder turbulente omstandigheden is het passen-op-jezelf geen luxe bezigheid. In de gaande tijd is ethiek pure, soms zelfs bittere noodzaak.

Het wordt anders wanneer ethiek in een ander vaarwater terecht komt. Bijvoorbeeld als u uw buurman op het werk *terecht* moet wijzen. Dan speelt '*de ethiek*' voor de omgang met anderen en 'klanten', zoals weergegeven in het kwaliteitsbeleid ook mee.

Als werknemers zouden zijn opgeleid in de 'affectieve parkoersen van entrepreneurs' en zouden kunnen verwijzen naar 'het voetspoor van de tijd' dan ontstaat een nieuwe dynamiek.³ Althans dat is mijn missie. Want binnen een *oecumenische* ethiek kan 'lucht' worden gegeven aan de tegenwoordige en niet geuite ethiek van de werknemers. Deze affectieve ethiek heeft in het algemeen een hoger ritme en 'energie-inhoud' en kan vanwege haar alerte pragmatiek op dat van het kwaliteitsbeleid vooruitlopen. De toegevoegde waarde van oecumenische ethiek is dan het voorzien van het kwaliteitsbeleid van de menselijke 'olie' en 'fijnregeling' van het zich-gezonder, waardig- en geldig weten. De arbeidsverhoudingen kunnen daarmee, van onder uit, een nieuw menselijk elan van opkomende 'vriendschappen' meekrijgen.

Typisch voor entrepreneurs is, dat zij permanent *concurrents* zien als mogelijke actualiteiten, die zo maar 'langs komen' en de aandacht voor zich opeisen. Door traagheid van de lineaire tijd, wordt de ethiek van de entrepreneur geremd. Zijn ritme licht hoger dan het oecumenisch keuzeprocess laat zien. 'Ethiek' kan niet wachten op 'oecumenische ethiek', zou Savater zeggen. Entrepreneurs zijn vertrouwd met *trial and error* en weten dat er dan vaak geen ideale oplossing bestaat. Zijn 'turbulentie', *agility* of onrust is als situatie permanent. Het is die onrust die, mits gehoord, zo productief kan zijn in de besluitvorming.

Maar hoe ziet het leven van een entrepreneur er nu uit voor zichzelf? Voor welke emotionele hobbels kiest hij om ze te ontwijken en welke gaat hij juist aan? Voor welke

1 Savater 2010: 138.

Vrij geparafraseerd.

2 Zie ook de toelichting over 'recht doen' in sectie 2.1.4: 'Wetenschappelijk mens'

3 Zie sectie 1.4.5:

'Van 'perspectief' naar 'oriëntatie': de figuur 'Oecumenische oriëntatie van entrepreneurs op situaties'.

interferenties is hij bang, welke kiest hij om te bevragen, welke om te exploreren en welke wil hij naar zijn hand zetten? Welk temperament kan hij opbrengen om zijn niet-gezond, niet-waardig en niet-geldig-weten om te poolen in positieve zin? Veel hangt af van de centrale vraag /in persoon/: ‘Wat kan mijn lijf (waaronder het hoofd) in deze situatie met de huidige *concurrents* nog aan?’

Wat zegt mijn intuïtie en moderator over mijn participatiegraad en geïnformeerdeheid over de anderen in mijn kring?

- moet ik in eigen kringetje rond blijven draaien en maar zien met welke actie ik mijzelf bij bewustzijn kan brengen (cyclische tijd);
- ben ik zover *mens* om verantwoordelijk te zijn voor mijzelf en dienstbaar te zijn voor anderen (opkomende tijd);
- ben ik in staat anderen te helpen bij het omzetten van geschillen in verschillen en hen te pacificeren met hun situatie (verdwijnde tijd);
- ben ik ook in staat en sta ik mijzelf toe kwellende situaties van anderen te corrigeren (lineaire tijd)?

Elk van deze intuïties vergt *in presentia* een andere vrijheid, gelegenheid en modalisatie om door een *concurrent* in actie te geraken.

Vrijheden <i>in presentia</i>	Cyclisch (M →)	Opkomend (A)	Verdwijnd (V)	Lineair (← S)
<i>In actu</i>	(Verschillende modalisatie(s)) xxxx			
<i>Concurrents</i>	yyyy	yyyy	yyyy	yyyy

De keuzen van entrepreneurs gebeuren *in presentia* en *in actu*. Er is geen tijd te spenderen. In het hier en nu gaan ruimte en tijd samen in *ruimtetijd*. In het hier en nu wisselen bewegen, denken, voelen, synthetiseren en pogen elkaar af. Als in een *parliament of selves*, waarin auctant, auctor, moderator en entrepreneur elkaar veronderstellen en met de snelheid van het licht elkaar uitwisselen om naar passage te zoeken.¹

Met zijn *agility* exploreert de entrepreneur de *concurrents* *in presentia*. *Concurrents* worden *vrijheden* als de auctor met modalisaties de *actualiteit* ervan beleeft. Binnen zijn ethiek kiest de entrepreneur *in actu* de vrijheid die past bij zijn /willen-kunnen/.

Omgekeerd kan het ook zo zijn dat met het gevoel mee bij toenemende geïnformeerdeheid door de beweeglijkheid van de actant (*agility*) de modalisaties spontaan op lijken te komen, waarna de entrepreneurs de actuele *concurrent* bemerkt.

Eerder heb ik de zelve /in persoon/ al beschreven, maar ik roep ze nog even in het kort in herinnering.²

- De auctant (of ‘mij’) is de instantie van /in persoon/. Deze staat voor intuïtie als lijfelijke activiteit. De auctant begint met de dispositie van /in persoon/, bestaande uit historie, non-macht en temperament. Deze dispositie wordt door anderen verstoord. Cerebrale en organische activiteit, waaronder *agility*, is het gevolg.

1 Vergelijk Weick 1995:18
2 Sectie 2.2.3: ‘Instanties’

- De auctor is de wetware van de persoon, die reflexief de auctant beleefd. De auctor voelt de auctant. De auctor denkt en kent het willen-kunnen van mij als 'norm'.
- De moderator is een soort second opinion die de persoon proportioneel beleefd. De moderator is talig en is gespist op het tijdelijke van de dingen. Hij vergelijkt signalen ('ik voor mij met anderen') van de auctor met de ethiek van de persoon en synthetiseert bewustzijn.
- De entrepreneur timet de actie. Hij laat na of doet pogingen in het hier en nu en beleefd de bewerkstelligde actualiteit als 'dit-ik'.

Normaal gesproken zouden we de tabel in mijn betoog best kunnen missen. Met de zichtbaarheid van de tabellen wil ik de *agility*, gevoeligheid, twijfel en onzekerheid bij de lezer continu en contigu tegenwoordig (levendig) houden. Veranderen van modalisatie (en houding) gaat gelijk op met bewegen van de ogen en induceert andere keuzen en omgekeerd. In *agility* is het is niet de geest die kiest. Het lijf (waaronder het hoofd) wil wat.

Voor entrepreneurs is 'het rechte' die vrijheid die hij wèl aan kan. Of omgekeerd: in het /kunnen-doen/ beleven entrepreneurs in vrijheid het rechte.¹ En zonder het rechte te doen, beleven zij het goede niet.

2 Rubriceren van temporaliteit

Als systeemdenkers zich verantwoorden, is de opbouw van hun betoog meestal ook ingericht als een systeem, een gesloten geheel van hoofdstukken, paragrafen en secties. Deze systeem-vorm laat de inhoud bestaan als aanwezige tekst.

Om temporaliteit als wetenschappelijke informatie te laten bestaan, moet de inhoud ook als tijd tegenwoordig worden gesteld. De termen 'aanwezig' en 'tegenwoordig' hebben hierbij specifieke betekenissen gekregen.

De 'inhoudsopgave' van het auctarium is daarom niet ruimtelijk ingericht. En wel om de eenvoudige reden, dat het niet over systemen handelt maar over opeenvolging van de eigen verdragen, ervaren en beleefde dynamiek in de overgang van emotie in de cellen naar stabiliteit van het gemoed.

De figuur 'Rubriceren door te bewegen in de ruimtetijd' op de volgende pagina laat u zien, dat alle mensen zijn ingebed in de chemische activiteit van hun cellen.²

In het beleven van personen onderscheidde ik eerder meerdere lagen van momenta, waarvan ik de diversiteit reduceerde tot een weergave op papier: het auctarium.³ Ik wil de verschillen in die lagen ook in de codering van tekstdelen tot uitdrukking laten komen.

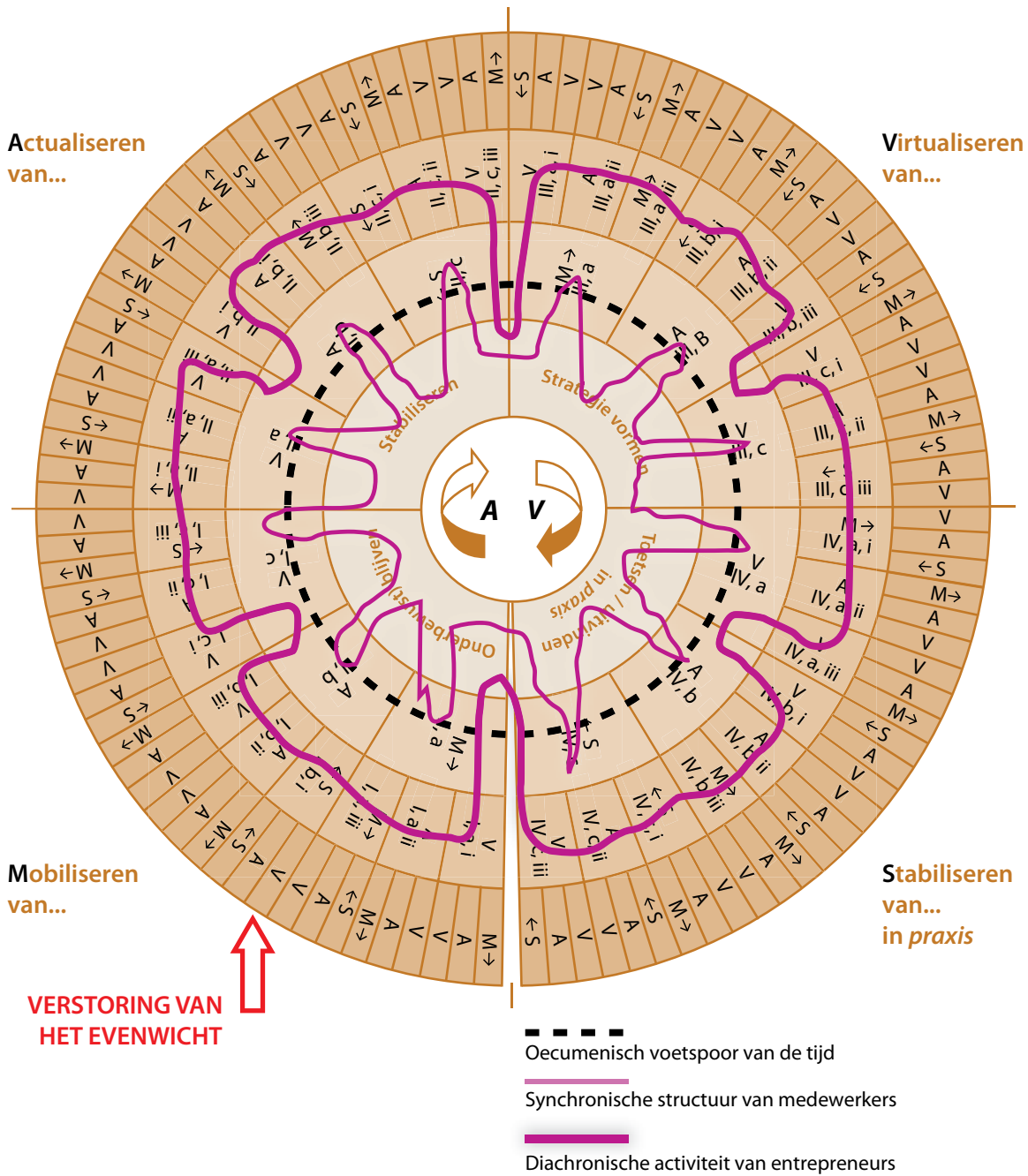
- Het oppervlakte niveau met vier momenta, die ik kwartieren noem en die ik hierna codeer met Romeinse cijfers, I, II, III en IV. Dit oppervlakeniveau wordt naar de diepte toe gevolgd door momenta met uitingen.

¹ Vergelijk Laeven 2006: 17: "De afwezigheid van bijvoorbeeld 'vrijheid' geeft het begrip pas een waarde en maakt haar tot doelobject, op het semiotisch vierkant te parafaseren als /kunnen-doen/."

² 'Rubriek' bevat geen waardeoordeel. Het begrip 'titel' impliceert wel een waardeoordeel.

³ Zie paragraaf 1.5: 'Praktische onderzoeksvraag'

Rubriceren door te bewegen in de ruimtetijd



- De momenta met uitingen, waaronder het redeneren, noem ik episoden. Episoden codeer ik met een kleine letter met een aanvulling op het Romeinse cijfer. Dus bijvoorbeeld II,b. Daarop volgt de laag met momenta met waardeaccenten, ‘verdragen’, ‘ervaren’ en ‘beleven’
- De laag met ervaren en beleven en waarde accenten codeer ik met een aanvulling op de voorgaande lagen met i, ii en iii.

Alle momenten met 'beleven' en dergelijke worden dus gecodeerd analoog aan de volgende twee voorbeelden: IV,a,iii of II,c,ii.

Naar de mate waarin men in het denken van dit essay is ingevoerd gaat men steeds meer deze codes gebruiken, zo is mijn eigen praktijk.

Het diepste niveau, dat van de moleculaire activiteit zelf, is niet in de sortering van /in persoon/ opgenomen. Maar in mijn gedachten refereren alle vier de lagen van het auctuarium aan de moleculaire laag, waardoor de dynamiek van kwartieren, episoden en waarde-accenten fysiek worden bewerkstelligd. Of dat nu op de plaats van de hersens gebeurt of daarbuiten doet er in mijn betoog niet toe.

De temporaliteit van het lijf laat ik terugkomen in het patroon van rubriceren. In het auctuarium zijn alle gerubriceerde activiteiten evenwaardig gesorteerd tegenwoordig. Slechts door het gebruik 'op tafel' om de vraag 'Wat gebeurt er hier en nu?' te beantwoorden, krijgen geschikte activiteiten het gewicht, dat jij er als gebruiker persoonlijk aan geeft.

De rubricering op de volgende pagina is gegroepeerd als een soort van pompende beweging, zoals een hart werkt. Uitgangspunt is, dat de sortering zodanig is geordend, dat in de aangegeven opeenvolging alle in de praktijk mogelijke situaties /in persoon/ de revue passeren.¹

Een en ander leidt tot de volgende bijzondere opeenvolging en rubricering van tegenwoordige momenta binnen de *domus* (en het auctuarium) voor entrepreneurs /in persoon/.

De met normale letters afgedrukte momenta, zijn het domein van entrepreneurs en medewerkers samen. Zij definiëren een oecumenische ethiek voor kwaliteitbeleid van bedrijven. De momenta die alleen voor entrepreneurs gelden zijn cursief weergegeven. Door de termen 'auctant', 'auctor', 'moderator' en 'entrepreneur' in de rubrieken op te nemen, wordt helder dat de activiteit als bedoeld in het volgende schema zich afspeelt binnen één interferentie, namelijk /in persoon/. Het schema met vragen is eerder getoetst op bruikbaarheid als methodische ondersteuning in groepen studenten uit verschillende disciplines. Ik noemde het schema toen 'Mooi voor mekaar'.² Het is bedoeld als een ordening van persoonlijke activiteiten in het alledaagse. De opsomming in het schema wil niet zeggen, dat activiteit in *die* opeenvolging gebeurt. De momenta zijn *onbepaald* (als monsters zonder waarde) en kunnen door de gebruiker door aanwijzing *bepaald* worden gemaakt.

Dit is mijn format voor wetenschappelijk schrijven in de gaande tijd. In de tijd bestaat de wetenschappelijkheid van entrepreneurs er uit, dat de lezer de opeenvolging van hun keuzen in het betoog met de vinger kan volgen en met de eigen intuïtie toetst.

¹ Zie voor /In persoon/ de figuur 'Voorraad interferenties' in paragraaf 2.3: 'Parkoersen van entrepreneurs' en het gedeelte /In persoon/ van sectie 2.3.1: 'Cyclische tijd'

² Zie sectie 2.4.1: 'Confrontaties'. Over drie disputen met studenten uit uiteenlopende studierichtingen. De eerste versies van dit schema ontwikkelde ik in 1992. In drie opeenvolgende cursusjaren gebruikte ik het in een opleidingen tot *quality engineer*. In 2007 werd de *domus* met achtergronden gepubliceerd als 'a tool for questioning nature' in een paper met de titel "Mooi voor mekaar" (*Getting it together*), a complementary approach to research.

I (Onderbewust) Blijven	
I,a	Afgezonderd; Aanname: Een element is uniek.
I,a,i	Aanname: Een eenheid heeft een waarde
I,a,ii	Aanname: Een eenheid heeft een norm
I,a,iii	Aanname: Een eenheid heeft een eigen dynamiek
I,b,i	Aanname: Een dynamisme is open
I,b,ii	Aanname: Het in standhoudende vermogen van dynamismen heeft een limiet
I,b,iii	Aanname: Boven de capaciteit brengen dynamismen chaos voort
I,b	Verwerken
I,c	Verzamelen en ontwikkelen
I,c,i	Aanname: Nieuwe temporaliteit, toeval en contingenties doen spontaan vernieuwing ontstaan in een auctant
I,c,ii	Aanname: Het incasseringsvermogen van een auctant moet zijn overschreden
I,c,iii	Aanname: Gevolg van tekort aan nieuwe mogelijkheden is dissociatie van een auctant
II,a,i	Vraag: Wat is de beweging van de auctor?
II,a,ii	Vraag: Wat zijn de vrijheden van de beweging?
II,a,iii	Vraag: Welke veranderingen worden herkend door de auctor?
II,a	Dwalen en herkennen. Welke indruk geeft de auctor 'houvast'?
II,b	Vergaren: Vraag: Welke co-relatie brengt de auctor tot rust?
II,b,i	Vraag: Met welke (nieuwe) instelling vergaart de auctor?
II,b,ii	Vraag: Welke beperkingen en contacten spelen de auctor parten bij het vergaren?
II,b,iii	Vraag: Van welk type zijn de bemarkte gegevens?
II,c,i	Vraag: Welke voorkeuren en oude rationaliteiten spelen bij de auctor?
II,c,ii	Vraag: Hoe kan de auctor met ingewikkeldheid omgaan?
II,c,iii	Vraag: Welke verklaring of welk verhaal is voor de auctor bevredigend?
II,c	Ontdekken: Vraag: Bij welke samenhangen of coherenties geeft de auctor iets goeds aan?
II Stabiliseren	
III Strategie vormen	
III,a	Bezinnen: Vraag: Waar ziet de moderator naar uit?
III,b	Speculeren: Vraag: Over welke alternatieve strategieën kan de moderator beschikken?
III,c	Claimen en tactiek; Vraag: Welke strategie kiest de moderator tenslotte?
IV In praxis toetsen / uitvinden	

3 Bestudeermethode 'Wat kan ik aan?'

Temporaliteit /in persoon/ is de interactie tussen auctant, auctor, moderator en entrepreneur. Vitaliteit is de conditie die daarmee onderhouden wordt. Mogelijk dat de uitwisseling gebeurt met de snelheid van het licht. Zeker is wel dat we in het hier en nu niet precies kunnen volgen wat we denken. We weten alleen dat we denken. We weten ook dat bij toenemende participatie en geïnformeerdheid in de cyclische, opkomende, verdwijnende en lineaire tijd de interactiesnelheid afneemt. In de lineaire tijd is de eigenlijke interactie gestopt.

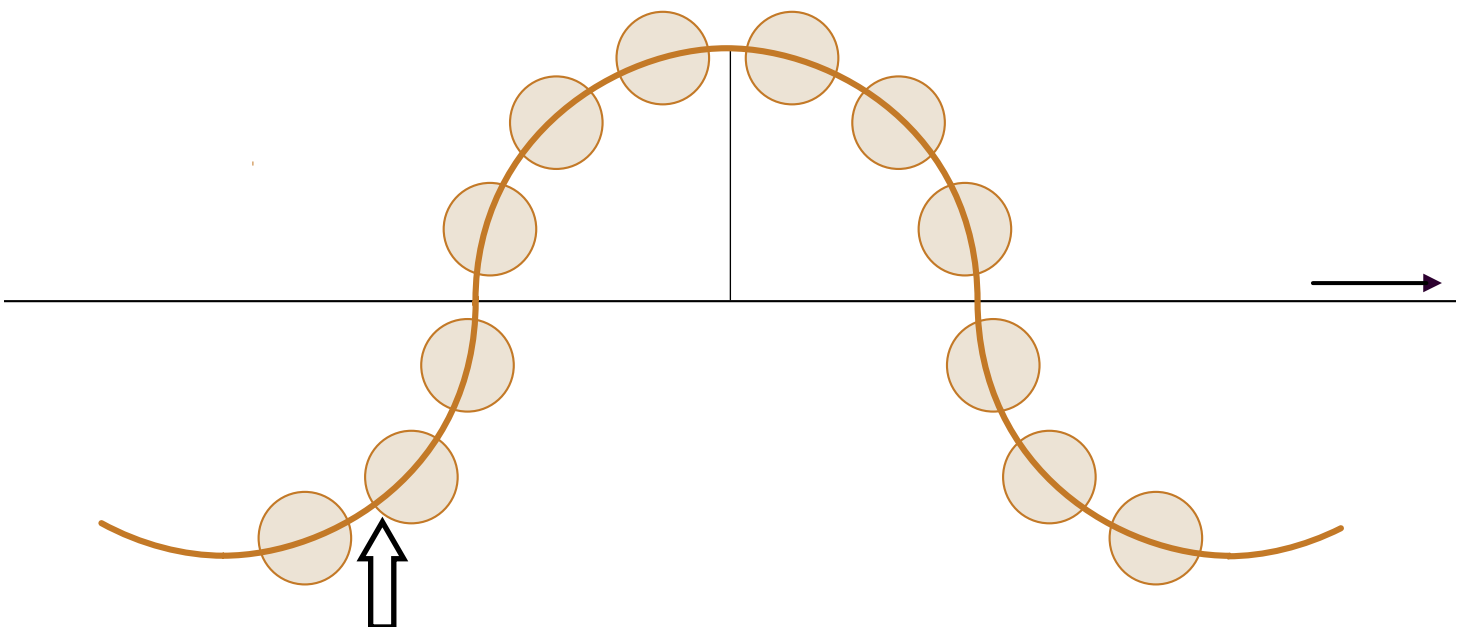
Hierna is niet het uitwisselen tussen de vier zelve weergegeven. De auctant, auctor, moderator en entrepreneur zijn die van u als lezer. Wel wordt ruimtetijd gesuggereerd en geassocieerd met de vooringenomen vrijheden die entrepreneurs in het lijf beleven. Theoretisch kan ruimtetijd door de lezer worden beleefd door het wisselen van (vooringenomen) modalisaties.

Lineair weergegeven op papier verkeert de tekst buiten de tijd (in de ruimte), maar door interactie met de tekst kunnen we het 'oecumenisch voetspoor van de tijd' als temporaliteit in ons lijf 'ik voor mij met anderen' tot leven proberen te wekken.¹

De namen van de vrijheden, zoals die in de tabellen zijn opgenomen, zijn overgenomen uit van de affectieve parkoersen van entrepreneurs. Om u over de betekenis van de vrijheden niet in het ongewisse te laten heb ik de vrijheden verlevendigd met een sfeertekening omtrent de entrepreneurs activiteit. In concrete gevallen kunt u zich uw eigen situatie weergeven. De actuele vrijheid in de tabel en uw beleving van de situatie moeten als het ware naar elkaar wijzen alvorens u in actie komt.

¹ Op tafel kan het 'voetspoor' ook vervangen worden door een zich slingerende lijn om de pijl van de mogelijke of niet-bepaalde tijd.

Oecumenische voetspoor van de tijd op tafel



In onderstaand kader heb ik van de *domus* en het auctuarium de drie lagen uitgewerkt onder de titel “**Wat gebeurt er?, ‘Wat staat mij te doen?’ en ‘Wat kan ik aan, hier en nu?’**”. De momenta uit de vier affectieve parkoersen (vier graden van betrokkenheid en geïnformeerdheid) zijn als synthese samengebracht in ‘het oecumenisch voetspoor van de tijd’.

Voordat u met de inhoud van het kader aan de slag gaat, herinner ik u aan een aantal voorwaarden die in de loop van dit essay ontwikkeld zijn om sowieso personen in hun eigenheid te kunnen uitdrukken. Verondersteld is dat u in turbulente omstandigheden verkeerd. Dat u geen toeschouwer van de tekst bent, maar deelnemer in elk momentum (in niet turbulente omstandigheden is dat moeilijk voor te stellen). U moet het normale systeemdenken volledig loslaten (u kunt het in ieder geval *proberen*). U moet de tekst lezen als enkeling, als *entrepreneur* (normale wetenschappers lezen teksten meestal als agent, als één van ons als gevestigde groep). Dit als persoon kiezen van een vrijheid vindt plaats nog voordat u met anderen over uw keuze in gesprek raakt, nog volledig in beslag genomen door de situatie die in uw lijf woedt (waarbij u de ruimte om u heen vergeet). Het succesvol doen volgens uw keuze maakt het verschil uit tussen ‘niet-zijn’ en ‘zijn’.

Ik heb een en ander niet in een lopend verhaal vervat, omdat het ‘verband’ tussen de woorden niet in de tabellen zit, maar door de *lezer* als *zijn situatie* kan worden gesuggereerd. Om zich toegang tot de opsomming te verwerven is het wellicht aan te bevelen zich een momentum in ‘het voetspoor van de tijd’ (bijvoorbeeld I,b, III,a of IV) te kiezen om daarna de vrijheden in bijbehorende tabel te overwegen. Uw experiment kan niet mislukken als u in staat bent uw intuïtie te laten ‘spreken’. Dat wil niet zeggen, dat u de door mij voorgestelde keuzen onderschrijft. Het gaat nu eenmaal louter om wat er met *u* gebeurt en wat u *zelf* zou doen in die situatie (onder turbulente omstandigheden). In die keuze bent u soeverein.

*‘Wat gebeurt er?’, ‘Wat staat mij te doen?’
en ‘Wat kan ik aan, hier en nu?’*

I (Onderbewust) Blijven

Ook in turbulente omstandigheden treffen we elkaar op het werk meestal aan tafel. Aan tafel worden persoonlijke versimpelingen uitgewisseld van wat er allemaal in het bedrijf omgaat. Zonder het te beseffen schieten er boven tafel veel dingen langs elkaar heen en door sommige berichten voelen we ons geraakt. De laatste verstrengelen tot emoties. Pijn, boosheid en verdriet kunnen in turbulente omstandigheden niet uitblijven. In turbulentie is het zaak ‘verantwoordelijkheid’ te nemen of instantie te tonen en keuzen te maken die je als persoon aan kunt, *ethische* keuzen.

Aanvankelijk worden emoties ontkend en pas in tweede instantie uitgeleefd en verwoord. Aan tafel verwacht men nieuwe kennis en informatie op te doen. Tevens hoopt

men er zijn hart te kunnen luchten. Aan tafel wordt soms ook afscheid genomen van oude collega's, dan wel kennis gemaakt met nieuwe. Veel mensen tonen in turbulente situaties een ander gezicht. Ze laten hun masker vallen en tonen een veranderd fenotype.

Aan tafel wordt er samengespannen, worden er plannen gemaakt en last *but not least* worden documenten vastgelegd, overgedragen, besproken en ondertekend voor geldig. Kortom: boven tafel is het druk in turbulente omstandigheden. De lijven tenderen naar instabiliteit en primordialiteit. 'Voorspelbaarheid' is dan zoek.

Ik ga ervan uit dat entrepreneurs bij turbulentie en onbeschrijfelijkheid hun non-macht erkennen en door temperament gedreven het herstel van hun gezond-, waardig- en geldig weten nastreven. Ze proberen zich te uiten, eventueel met hulp van 'het oecumenisch voetspoor van de tijd' op tafel. Als de figuur begrepen is kunnen betrokkenen door het aanwijzen van één van de twaalf momenta eerst hun persoonlijke gevoel van niet-kunnen-uiten overwinnen.

In het concretiseren van de situatie komt men van elkaar te weten hoe men aan tafel zit. Dan ligt de probleemsituatie als potentieel menselijk geschil eenduidig en on-dubbelzinnig op tafel als 'open ensemble', een patroon van *specimen* van de turbulentie, waarbij iedereen zijn verhaal kwijt kan.¹

In de nieuwe situatie op tafel kan daarna bepaald worden wat ieder voor zich eerst te doen staat. Dat is echter afhankelijk wat ieder afzonderlijk persoon aan vrijheid aan kan.

Onderstaande opstelling van vrijheden veronderstelt van betrokken interne entrepreneurs gradaties van toenemende participatie en zelfverzekerdheid. Personen toetsen deze gradaties van geïnformeerdheid door gerichte actie en *trial and error*.

Vrijheden <i>in presentia</i>	Cyclisch	Opkomend	Verdwijnend	Lineair
<i>In actu</i>	Mobiliseren (M →)		Stabiliseren (← S)	
<i>Concurrents</i>	Emoties	Geschillen	Verwerven	Overdragen

Emoties. Cyclisch gevangen in turbulente situaties worden emoties door personen zelf niet meteen erkend. Enige wederzijdse aandacht en zorg kan er toe leiden, dat emoties de vrije loop krijgen en in woorden kunnen worden gevangen. Zo kunnen emoties een machtig wapen zijn. Dieren zijn goed in deze aanpak.²

Geschillen. Pas als men met emoties van anderen en geschillen weet om te gaanervaart men opkomende tijd en opkomende vrijheid van denken. Door goed te luisteren worden ook verstilde geschillen gemobiliseerd. Ze worden productief en leveren tijd van denken over de turbulentie en de situatie erna.³

Verwerven. Na het verwerken van de emoties en de geschillen tekent zich een nieuwe situatie af. Normaal probeert men op dat moment tot een nieuw sociaal contract te komen. En als dat niet in de rede ligt, kan men besluiten het huidige toneel te verlaten.

1 Spelt e.a. 1998: 36

2 Vergelijk Tallis 2010: 64. "Dieren grimassen, blazen zich op, tonen hun achterste enzovoort om iets van hun gemoedstoestand mee te delen aan andere dieren en om de gemoedstoestand van die ander dieren te beïnvloeden."

3 Als ook het systeem als bron van regel en moraliteit wegvalt, is niet iedereen in staat de eigen ethiek als richtsnoer in te schakelen. De deur staat dan als het ware open voor 'roof', van welke aard dan ook.

Zo'n afscheid gebeurt niet plompverloren. Daar gaat een aantal vragen aan vooraf. Hoe blijven we hier? Kan ik met de huidige 'pijn' omgaan? Pas ik nog wel in deze wereld en is er voldoende ruimte om me te ontwikkelen? Wat ben ik dan, als ik blijf? Of wat 'breder' gesteld, in hoeverre verdraagt deze wereld mijn werk en in hoeverre verdraag ik de actualiteit van deze wereld? Verspil en verspeel ik hier niet te veel? En wat mis ik allemaal, als ik niet blijf? Blijf ik of blijf ik niet? Als het verwerven van een nieuw sociaal contract niet meer lukt wordt het tijd om een meer rigoureuze aanpak te overwegen en elders zijn geluk te beproeven.

Overdragen. Het huidige arbeidscontract kan niet meer lineair als wet geïnterpreteerd worden. Normale lineaire tijden bestaan niet meer. Alle overwegingen leiden er toe, dat we dit contract op een andere manier moeten waar maken. We accepteren op dat moment dat bij het 'gewone doen' een aantal soms 'pijnlijke' persoonlijke strubbelingen horen. Het vergt moed om onverkwikkelijkheden onder ogen te zien en moeite onze waardigheid te behouden. Als we blijven, moeten we wat slikken. We houden angst, boosheid en verdriet dan maar zoveel mogelijk voor onszelf.

1,a Afgezonderd; Aanne: Een element is uniek.

Nog voordat het evenwicht door turbulentie is verstoord, is er een zekere balans geweest in de arbeidsverhoudingen en het bedrijf. Men was in het algemeen ingespeeld op elkaar. Mensen zijn gewend om met kleine verschillen (fluctuaties) om te gaan. Grote verschillen, zoals bij turbulenties het geval is, zijn geen deel meer van hun dagelijks bestaan. Ze zien turbulenties eenvoudigweg niet meer. Geschillen worden ontkend. Mensen hebben zich ontdaan van uitwisselingen en functioneren op routine als integreerbare systemen. De interactie is tot een minimum teruggebracht. Lineaire tijd is dan overgegaan op cyclische tijd. 'Never change a winning team', horen we in zulke situaties weleens iemand zeggen.

Entrepreneurs echter blijven alert en *letten* op veranderingen, al zijn ze nog zo klein. Ze zijn gespitt op de eigen conditie en de gevoeligheid van de organisatie. In de afgezonderde stabiele conditie van het bedrijf gaat het louter nog om 'fijnregeling'. Afhankelijk van wat entrepreneurs als genotype aankunnen, kunnen ze hun energie steken in het mobiliseren van *concurrents*.

Vrijheden in <i>presentia</i>	Cyclisch	Opkomend	Verdwijnend	Lineair
<i>In actu</i>	Mobiliseren (M →)			
<i>Concurrents</i>	Diversiteit	Gezelschap	Context	Programma

Overgeleverde diversiteit van archetypen.¹ In de cyclische tijd van de natuur zijn voor het archetype van entrepreneurs overgeleverde *mensurae* voor zich-

¹ Behalve het onderscheid tussen entrepreneurs en medewerkers zijn ook andere archetypische opstellingen mogelijk. Bijvoorbeeld 'de kunstenaar', 'de filosoof', 'de verzorger', 'de specialist' enzovoort.

gezond-, waardig- en geldig-weten permanent tegenwoordig. Aan één of meer *mensurae* wordt niet voldaan. In stabiele bedrijfssituaties staan deze condities onder druk en komen entrepreneurs niet goed tot hun recht.

Gezelschap. In de afzondering van de dispositie zijn mensen tot elkaar veroordeeld. Om als dialogisch wezen (in de opkomende tijd) in evenwichtige omstandigheden te kunnen bestaan, zonder dreiging van buiten, onderhouden ze net als moleculen een affectieve afstand tot elkaar. Elke persoon leeft naast anderen onder voor zichzelf geoptimaliseerde cognities. Entrepreneurs leven met hun affecten. Binnen een dispositie geven ze hun aandacht aan gezelschap.

Context. Is men in afzondering eenmaal in staat met anderen de situatie gemeenschappelijk te begrijpen, dan beraadt de entrepreneur zich op de ethische en politieke grondregels van het bedrijf. Welke verstoringen en bijbehorende risico's zijn actueel? De voorstelling daarvan bepaalt de onderhandelingsvrijheid, die op papier verschijnt als context en als considerans.

Programma. Is men tot eensgezindheid gekomen over veranderingen, dan kan het programma lineair worden uitgeschreven. Entrepreneurs zijn erop uit zonder veel omhaal medewerkers de noodzaak te laten voelen, dat ieder voor zich volgens het programma handelt. Daarin kunnen zij de leiding van het project nemen.

l,a,i Aanname: een eenheid heeft een waarde.

Een waarde is het script van een eerder ondervonden gebeurtenis, die goed gevallen is, waardoor het organisme er voor gevoelig is geworden.¹ Hier is 'waarde' dus geformuleerd op het niveau van haar accenten, het niveau van het persoonlijk beleven. Die accenten kan de entrepreneur proberen te reproduceren, zich voor te stellen of te virtualiseren. Afhankelijk van wat gezien zijn participatiegraad en zijn geïnformeerd aan kan zal hij op basis van de parkoersen in afzondering kiezen uit vier vrijheden.

Vrijheden in presentia	Cyclisch	Opkomend	Verdwijnend	Lineair
In actu	Virtualiseren (V)			
Concurrents	Ons	We	Wij	Zij

Ons. In turbulentie voelen we ons als werknemers vaak toch volledig terug geworpen op onszelf. De vertrouwdheid van het non-verbale 'ons' lijkt weggeslagen. Wat resteert er nog van het permanente cyclische karakter van wat rest van mijn eigen waarde? Ieder voor zich heeft een voorstelling van de situatie.

¹ Sectie 2.2.1: 'Praktische logica'

We. Als partijen zijn we op elkaar gericht om onze vertwijfeling te koesteren. Zonder duidelijke bedoeling vooraf ervaren we in de opkomende tijd opkomende vrijheid van hoop. We kijken elkaar als partijen aan en we vragen ons af of we iets voor elkaar kunnen betekenen. Sommige waarden trekken elkaar aan, anderen stoten elkaar af. De sensatie we ons in deze situatie als vanzelf laten opkomen, proberen we als waarde van onszelf en als waarde van de ander toe te laten.

Wij. Als het eigen ego van de entrepreneur een plaats gevonden heeft, en de entrepreneur door de klant als mogelijkheid wordt gezien, kunnen entrepreneur en klant schouder aan schouder als partners aan een oplossing gaan werken. Men heeft de waarde van de ander leren waarderen en virtualiseren.

Zij. Aan de lineaire tijd van de manager ligt een sociaal contract ten grondslag. In dat contract word ik als manager en als paradigma bepaald om anderen of het andere volgens een bepaalde metafoor te veranderen. In een sfeer van 'wij en zij' is het steeds de ander die moet schikken. Zij passen zich aan in dienst van het paradigma die de metafoor van verandering uitdraagt.

I,a,ii Aannname: een eenheid heeft een norm

Een norm is een grenswaarde die niet vrijblijvend en/of zonder angst overschreden kan worden.¹

Vrijheden in presentia	Cyclisch	Opkomend	Verdwijnend	Lineair
In actu	Actualiseren (A)			
Concurrents	Verwarring	Ervaring	Expertise	Object

Verwarring. We zijn de kluts kwijt. We zijn het spoor bijster en we weten niet wat ons overkomt. Onderbewust sla ik om mij heen. Door als entrepreneur niet stil te zitten loop ik kans iets te ervaren.

Ervaring. Op het moment dat ik met een ander in gesprek ben, passeren er zaken die mijn eigen ervaring te boven gaan. Al m'n zintuigen staan open. Ik verwonder mij. Het windt me op. Dat noopt mij tot het stellen van vragen.

Expertise. Op het moment dat een ander in zijn probleem van mij een bijdrage verwacht kan ik zijn verhaal spiegelen aan mijn eigen expertise. Ik merk dat ik dingen onder woorden kan brengen, terwijl de ander nog naar eigen termen zoekt. Ik zie ook de samenhangen en coherenties.

¹ Sectie 2.2.1: 'Praktische logica'

Object. Ik maak mij als manager bekend door mijn object. Dan schakel ik de tijd uit. Dan hoef ik het niet over mijn eigen bedremmeldheid te hebben. Het object draagt de belofte met zich mee hen de oplossing te bieden voor hun problemen. Het object verbindt mij lineair met hun praktijk. Maar wat doe ik hen aan als ik de overeengekomen fictieve voorstelling van zaken ten uitvoer breng?

I,a,iii Aanname: een eenheid heeft een eigen dynamiek

Een dynamisme is activiteit waarin waarden voortdurend met elkaar concurreren om normen niet te laten overschrijden.¹

Vrijheden in presentia	Cyclisch	Opkomend	Verdwijnend	Lineair
In actu	Mobiliseren (M →)			
Concurrents	Missen	Gissen	Incorporatie	Plichtsbesef

Missen. In turbulentie ervaar ik een gemis, zonder te weten wat het betreft. Het vertrouwde is er niet meer. Ik weet niet meer hoe ik het heb. Door dit euvel als het ware uit te vergroten, kan ik mijn overlevingsdriften serieus gaan nemen.

Gissen. Stilzwijgend begin ik me wat voorstellingen te maken. In de opkomende tijd begin ik mij verschillende mogelijkheden te overwegen. ‘Wie niet waagt wie niet wint.’

Incorporatie. Incorporatie is het betrokken zijn bij een probleemveld dat door beide partijen is gedefinieerd. Ik krijg het gevoel er bij te horen. Ongemerkt spreken namelijk in termen van ‘wij’. In het contact ontstaat directere onderlinge vrijheid van spreken en het gevoel ‘het samen wel aan te kunnen’. De persoonlijke vrijheid van de entrepreneur begint te verdwijnen.²

Plichtsbesef. Het sociale contract brengt ons in de sfeer van aanpakken in de lineaire tijd. Beleefde tijd heeft plaats gemaakt voor kloktijd, die ons drijft en inspireert tot daadkracht. Het object van overeenkomst moet met medewerking van anderen worden waargemaakt. Die verplichting ben ik als entrepreneur aangegaan.

I,b,i Aanname: een dynamisme is open

Vrijheden in presentia	Cyclisch	Opkomend	Verdwijnend	Lineair
In actu	Stabiliseren (← S)			
Concurrents	Niet-kennen	Situatie	Verzinsels	‘Vluchten’

1 Sectie 2.2.1: ‘Praktische logica’

2 Vergelijk met het begrip *habitus* van Pierre Bourdieu 1990: 64 als ‘the principle of selective perception’

Niet-kennen. Het gemis aan basisconditie in turbulente omstandigheden confronteert ons met onze eindigheid. De natuurlijke circulariteit van ons gezond-, waardig- en geldig-weten is dan onderbroken.

Situatie. Als men besef heeft van een situatie kan men kennelijk beschikken over een geldige natuur om deze als sensatie te verkennen. Door de zintuigen brengt opkomende sensatie ons tot het concrete besef van geschillen. Ook ontluikt het gevoel van opkomende vrijheid.

Verzinsels. Eenmaal toegelaten tot de semantische ruimte van een bedrijf zint men en verzint men de eerste impressies. Gezien de gezamenlijke geschiedenis met de klant, worden gegevens selectief in het licht van de problematiek geïnterpreteerd.

‘Vluchten’. Als eenmaal de verplichting is aangegaan en ik mij voor het blok heb gezet om in te grijpen, moet de entrepreneur moed verzamelen om angst te overwinnen.¹ Ik moet een daad te stellen en niet ‘vluchten’. Daarin ervaart de entrepreneur vaak zijn intrinsieke instabiliteit. Deze ‘lafheid’ onderken ik als de bron van onze wil tot macht (het vermogen om eigen stabiliteit te herstellen).

I,b,ii Aanname: het in standhoudend vermogen van dynamismen heeft een limiet

Vrijheden in presentia	Cyclisch	Opkomend	Verdwijnend	Lineair
In actu	Actualiseren (A)			
Concurrents	Tirannie	Interpretaties	Procesdata	Vergelijken

Tirannie. In de scheikunde heeft men hiervoor een andere naam: persistente of aanhoudende druk. Korte tijd kunnen we veel aan, maar we zijn niet in staat om turbulente druk permanent te ervaren. We raken dan gestresseerd en overbelast. In de verhoudingen gaat symmetrie over in asymmetrie en onbalans.

Interpretaties. We kunnen geschillen van anderen op veel manieren interpreteren. Maar in gesprek met anderen kan ons geduld opraken en kan men gefrustreerd raken. Zonder veel omhaal nemen we dan genoegen met wat voor handen is en plausibel lijkt.

Procesdata. Procesgegevens van turbulente momenta, laten volatiliteit zien of de grafieken lopen letterlijk uit het papier. Niet alle data bevatten informatie. Ook is het de vraag of men als entrepreneur dezelfde categorieën en dimensies ziet, die de gegevens pretenderen weer te geven.

¹ Vergelijk met het Nederlandse spreekwoord: ‘Gij kunt een paard te water brengen, maar dwing het eens te zuipen.’

Vergelijken. Omdat ik als entrepreneur er alleen voor sta, moet ik voor mijzelf in staat zijn 'het gat' te beschouwen dat ik moet invullen. Dat veronderstelt een zich gezond-, waardig-, en geldig weten om zo moed te kunnen hebben het object met de praktijk te vergelijken. Dat vergt nadere beschouwing en meditatie.

I,b,iii Aanname: boven de capaciteit brengen dynamismen chaos voort

Vrijheden in presentia	Cyclisch	Opkomend	Verdwijnend	Lineair
In actu	Virtualiseren (V)			
Concurrents	Aandoeningen	Fragmenten	Verdeeldheid	Paradoxen

Aandoeningen. Als binnen de wanverhoudingen bij turbulentie de regelcapaciteit van organismen overschreden is, dreigen ze stil- of uiteen te vallen. Dat leidt voor iedereen tot 'storingen in de herhalingen', verstoorde verhoudingen, ziektes en voor entrepreneurs een zich-vreemd-weten (en soms misselijkheid).

Fragmenten. Onder de turbulente druk van geschillen enerzijds en het ongeduld om deze op te lossen anderzijds dringen slechts opkomende fragmenten van wat er gebeurde door in onze sensorische ruimte.

Verdeeldheid. De ambiguïteit van de kommervolle situatie leidt tot behoedzaamheid van betrokkenen, die zich verschansen op vertrouwde stellingen. De scheuren van de verdeeldheid bakenen groeperingen af en introduceren de eerste conceptuele standpunten.

Paradoxen. Binnen het lineaire en doelgerichte veld van de entrepreneur als manager onderscheiden zich professionals met elk hun eigen beroepswaarden en beroepseer, relatief los en onafhankelijk van het geldende bedrijfssysteem. Professionele systemen en bedrijfssystemen hanteren paradoxaal genoeg verschillend regels voor doelmatigheid, die elkaar niet direct uitsluiten maar wel afzwakken.

I,b Verwerken

Door turbulentie van binnenuit of van buitenaf worden de routines van afzondering voortdurend gestoord en onderbroken. De nieuwe situatie moet men leren verdragen en leren ondervinden. Het vergt een actieve houding om als persoon contact te maken met die nieuwe werkelijkheid om er bij aan te knopen.

Vrijheden in presentia	Cyclisch	Opkomend	Verdwijnend	Lineair
In actu	Actualiseren (A)			
Concurrents	Stof	Behoeften	Gevaren	Opeenvolging

Stof. Men kan er voor kiezen te kijken door de stoffelijke wereld. De fysica levert ons daarvoor de geëigende metafoor. We leren dan de werkelijkheid ervaren als een symmetrisch oponthoud van actie en reactie in de ruimte.

Behoeften. Laten we ons leiden door het beroep dat anderen op ons doen, dan leren we ook ons eigen ongemak in de tijd te betrekken. In de opkomende tijd gaat ons persoonlijk gezond-, waardig-, en geldig-weten concreet meetellen.

Gevaren. Als men door anderen is ingeschakeld om het hen makkelijk te maken, dan moet men de gevaren van mogelijke effecten en neveneffecten van de ingreep in de bedrijfssituatie voor beide partners actualiseren. Zij vormen de calculus waarmee wordt gerekend bij het doen van voorstellen ter zake.

Opeenvolging. Op het moment dat men de turbulentie met behulp van technologie benaderbaar heeft gemaakt, stemmen betrokken hun voorgenomen verichtingen af op de ingreep.

I,c Verzamelen en ontwikkelen

De voorgaande fasen krijgen we niets nieuws mee. Het overkomt ons eenvoudigweg zoals dat altijd al gebeurde, als normaal. De auctant is van nu af aan pro-actief. Niet dat we er als personen zelf al in kunnen sturen, maar we ervaren het 'Verzamelen en ontwikkelen' als onze persoonlijke realiteit. In turbulente omstandigheden hebben we daartoe de woorden nog niet klaarliggen. We zijn nog bezig de impact van turbulentie in onszelf en buiten onszelf gewaar te worden tijdens het ervaren van de tijd. En hoewel dat niet altijd lukt proberen we de impact op onszelf (nog zonder woorden) te virtualiseren.

Vrijheden in presentia	Cyclisch	Opkomend	Verdwijnend	Lineair
In actu	Virtualiseren (V)			
Concurrents	Momentum	Toedracht	Voortgang	Afloop

Momentum. Er gebeurt iets. Er 'loopt' wat. Er gaat iets. Het wordt verdragen, zonder te weten wat er gebeurt.

Toedracht. Op het moment dat we onszelf als partij herpakt hebben kunnen we anderen laten weten dat we ergens mee zitten. In iets rustiger vaarwater gekomen, willen we, dat de turbulentie ons geen tweede maal te schande maakt of voor het blok zet. Ieder zoekt voor zich ervaringskennis bij elkaar en bij derden.

Voortgang. In een sociale context aangekomen, hebben wij als partners ons een toekomstbeeld geschetst en de risico's in kaart gebracht. Wat gebeurt er nu met het ingrijpen in de loop? Wat is het beloop of voortgang? Wat zijn de neveneffecten? Wat kunnen wij van ons risicomangement verwachten?

Afloop. De ingreep zelf voltrekt zich als een transformatiereeks, waarvan we de termen stuk voor stuk toetsen aan de geplande kwaliteit. Dan zijn we in staat de turbulentie meteen te keren of fysiek te geleiden in ons voordeel, dan wel in voorkomende gevallen tijdig af te wenden.

I,c,i Aannname: Nieuwe temporaliteit voor de auctant

Vrijheden in presentia	Cyclisch	Opkomend	Verdwijnend	Lineair
In actu	Virtualiseren (V)			
Concurrents	<i>Sprakeloos</i>	<i>Tensie</i>	<i>Onzekerheid</i>	<i>Conformereren</i>

Sprakeloos. We kijken elkaar sprakeloos aan en vragen ons af, wat er in ons om gaat en welke situatie ons in zijn greep heeft. We proberen dat te virtualiseren.

Tensie. Als partij voor komt de spanning op tussen mij en jij (die een beroep op mij doet), waar we niet omheen willen. Het lijkt allemaal één kant op te gaan. Wat raakt mij in de situatie, wat daagt mij uit?

Onzekerheid. Als we als partners niet meer genoeg nemen met plausibiliteit en op zoek gaan naar zekerheid ervaren we onze onzekerheid over wat er gebeurde. Wat maakt ons zo onzeker?

Conformereren. Als men als manager gevraagd is fysiek in het sociale 'systeem' in te grijpen, ontkomt men er niet aan de eigen vrees even buiten haakjes te zetten en zich te conformeren aan de bedoelingen van het contract.

I,c,ii Aannname: Het incasseringsvermogen van de auctant is overschreden.

Vrijheden in presentia	Cyclisch	Opkomend	Verdwijnd	Lineair
In actu	Actualiseren (A)			
Concurrents	<i>Lijden</i>	<i>Respecteren</i>	<i>Interveniëren</i>	<i>Waarnemen</i>

Lijden. Door het krijgen van oog voor de dingen in de wanverhoudingen, wordt de auctant incongruentie gewaar als actant. De auctant wordt kritisch. Het libido gaat haar eigen gang.

Respecteren. Als partij gaat de auctant de problematiek van de ander respecteren. Dat uit zich in een non-verbale taalpraktijk. Partijen kijken elkaar verwachtingsvol aan.

Interveniëren. De bestaande verhoudingen in het probleemveld kan de auctant als partner exploreren door met de betrokkenen diepgaand 'in gesprek' te gaan. De actuele misstanden komen dan voor de belanghebbende partners op tafel.

Waarnemen. Om enige distantie tot het probleemveld te bewerkstelligen kan de auctant zichzelf als manager neutraal pleiten door te verwijzen naar de opdracht die hij heeft volgens de overeenkomst.

I,c,iii Aannname: Afhankelijk van 'draagvermogen' dissocieert de auctant

Vrijheden in presentia	Cyclisch	Opkomend	Verdwijnd	Lineair
In actu	Stabiliseren (← S)			
Concurrents	<i>Afkeer</i>	<i>Empathie</i>	<i>Sympathie</i>	<i>Bepaling</i>

Afkeer. De auctant kan als actant een niet beredeneerde afkeer krijgen van de bedrijfssituatie. Als negatieve gevoelens en tegenzin de overhand krijgen, kan de persoon er voor kiezen zijn geluk op een andere plaats en misschien als ondernemer buiten de huidige werkring te gaan beproeven.

Empathie. Als de auctant als partij het idee heeft de situatie van de anderen goed aan te kunnen voelen en de problematiek van de ander te respecteren, dan ontstaat de neiging zich waardig te weten en samen te zijn.

Sympathie. Partners beuren elkaar als het ware op als zij met elkaar ingenomen zijn en enige verbondenheid ervaren of zelfs een gevoel van toegenegenheid

beleven. Dit gevoel van verbinding legt de basis voor verantwoordelijkheid, die men elkaar gunt.

Bepaling. De wil om als manager verplichtingen te willen, maar niet als auctant gekend te worden, geeft de entrepreneur een kwetsbaar gevoel. Door zich vrij te pleiten 'overstraalt' de manager de auctant en zijn 'vertegenwoordiger', de auctor. De vrees voor persoonlijke aansprakelijkheid wordt daarmee, voor zo lang het duurt, op de achtergrond gedrukt.

II,a,i Vraag: wat is de beweging van de auctor?

Vrijheden in presentia	Cyclisch	Opkomend	Verdwijnd	Lineair
In actu	Mobiliseren (M →)			
Concurrents	Kynismos	Waardig-zijn	Zelfverzekerd	–

Kynismos.¹ In de natuur woelt het kynische gevoel van de auctor in het half-donker. Wat zich daar manifesteert is het geheim van vitaliteit: vrijpostigheid geschraagd door een leven van ascetische integriteit. Het oergevoel van de vagebond, die vindt dat hij recht heeft op geluk. Vrij, schaamteloos en agressief om de waarheid te kunnen zeggen.²

Waardig-zijn. Wanneer vindt een partij dat hij waardig is? Daar bestaan geen criteria voor. Dat beschouw ik als een persoonlijke zaak. Je-geldig-weten kun je nog zijn op je eentje, waardig-zijn is tevens een groepsaangelegenheid. Men moet het op een of andere manier verdiend hebben in de opkomende tijd. Maar dat kan net zo goed iets goeds als iets kwaads betekenen. Men kan immers waardig zijn te hangen. In bedrijven heeft waardig-zijn echter altijd een positieve connotatie.

Zelfverzekerdheid. Voor het hebben van vertrouwen is een goede naam nodig onder partners. Dat is geen vanzelfsprekendheid. Hebben personen dat verworven, dan hebben ze sociale macht.

II,a,ii Vraag: wat zijn de vrijheden van de beweging?

Vrijheden in presentia	Cyclisch	Opkomend	Verdwijnd	Lineair
In actu	Actualiseren (A)			
Concurrents	Scannings	Beperkingen	Verglijdingen	–

1 Kynismos is een woord van Peter Sloterdijk, dat ik vertaal met 'kynische of hondse mobiliteit'. Kynismos is de tegenpool van het begrip 'kosmos' als bepaalde statische structuur.
 2 Sloterdijk 1992: 175-184. En op pagina 183: "De joodse David is het prototype van de vrijpostige strijder, die Goliath pesterig toeroept: 'Kom hier, zodat ik je beter kan raken!'"

Scannings. Het organische leven van de auctor stuurt gedreven door haar agility bewegingssignalen de natuur in (het vertoont gedrag) en ontvangt daarvan actuele reflexies retour. Onder turbulente omstandigheden is de auctor nerveus.

Beperkingen. Als partij in kwesties van anderen is het goed, hoe optimistisch ook gestemd, de eigen beperkingen te actualiseren. Dan kan men in de opkomende tijd met vertrouwen de eigen mogelijkheden associëren met die van de potentiële klant.

Verglijdingen. Hoewel betekenissen in de taal in het algemeen niet zo snel evolveren, kunnen zij in de subjectiviteit tussen partners verspringen. Als partners gaan we ervan uit, dat de actualiteit aan verandering onderhevig kan zijn. Daarom moeten eerdere articulaties steeds opnieuw publiekelijk worden herzien.

II,a,iii Vraag: welke veranderingen worden herkend door de auctor?

Vrijheden in presentia	Cyclisch	Opkomend	Verdwijnend	Lineair
In actu	Virtualiseren (V)			
Concurrents	<i>Herkenning</i>	<i>Behoeften</i>	<i>Latent conflict</i>	–

Herkenning. Welke veranderingen herkent de auctor in de turbulentie? De situatie was al onderbewust in de auctant aanwezig. Naast het kynische lijf zetten scan-signalen aan tot het voorbewust reflexief herkennen van de eigen situatie. Het echte denken van de auctor komt daarmee op gang.

Behoeften. Welke verschijnselen kan de partij virtualiseren in de behoeften van de klant? Hij kan zich alleen verbinden met behoeften die hem eerder al bekend voorkwamen.

Latent conflict. Welke misinterpretaties bemerkt de auctor in de afstemming tussen de entrepreneur en de klant? Het zijn de vastberaden momenten waarop subjectiviteit zich voor het eerst publiekelijk aan de partners opdringt.

II,a Dwalen en herkennen

Als men in het gewone doen geen antwoord heeft weten te vinden op de turbulentie, dan bestaan er ook nog buiten-gewone mogelijkheden. Daarop kan men zichzelf toestaan blind te varen, met andere woorden te gaan dwalen. Dwalen is een bron van creativiteit. Om daarmee verder te komen, moet het dwalen wel een nieuwe variabele in de ruimte opleveren.

Vrijheden <i>in presentia</i>	Cyclisch	Opkomend	Verdwijnend	Lineair
<i>In actu</i>	Virtualiseren (V)			
<i>Concurrents</i>	{Overgave} ¹	Symptomen	Schade	Overreding

{Overgave. Men kan kiezen voor een vlucht uit de eigen instantie en zich voor het gemak als actor in handen geven van de heersende metafoor. Dat heet dan ‘het gezonde verstand volgen’ en gehoorzaam zijn.}

Symptomen. Nog in een proefstadium kan de entrepreneur er voor kiezen de uitwerking van de turbulentie op mensen te interpreteren als symptomen (indirecte aanknopng).

Schade. In plaats van in het ongerief van de turbulentie ten onder te gaan, kan men ook kijken naar het aangerichte ‘slagveld’. Wie functioneren niet meer en wie zijn nog ‘overeind’ is gebleven?

Overreding. Bij voldoende geldigheid kan de manager de betrokkenen bij turbulentie rechtstreeks tegemoet treden om ervoor te zorgen dat het ongerief gekanaliseerd wordt of ophoudt te bestaan.

II,b Vergaren; Vraag: Welke co-relatie brengt de auctor tot rust?

Bij het vergaren zijn we niet meer alleen overgeleverd aan het organisme van de actant. Het lijf scant, interpreteert en de auctor weet als vertegenwoordiger van de intuïtie *dat* het denkt, maar niet *wat* het denkt.

Vrijheden <i>in presentia</i>	Cyclisch	Opkomend	Verdwijnend	Lineair
<i>In actu</i>	Actualiseren (A)			
<i>Concurrents</i>	{Dociliteit}	Tweespraak	Vertoog	Polemiek

{Dociliteit. Waarom niet eerst te rade te gaan bij het lichaam dat we hebben? Over welke informatie kunnen we als actoren zonder meer beschikken door eenvoudig weg onze zintuigen te gebruiken, zonder er voor jezelf verder woorden aan vuil te maken?}

Tweespraak. Als partij spreekt de persoon bij de potentiële klant zijn vermoedens uit. In gesprek ervaren we dat de ander ook niet helemaal blind bij de turbulentie betrokken is. ‘Donkere wolken’ beginnen op te lossen.

¹ Hierna is met accolades aangegeven, dat het genotype van entrepreneurs betreffend momentum niet prefereert. Medewerkers grijpen deze mogelijkheid wél aan.

Vertoog. Als wij als partners in gesprek zover zijn, dat de toestand rustig overdacht kan worden, kunnen wij intersubjectief betekenaars uitwisselen. Gezamenlijk kunnen wij dan nagaan wat wij in de imaginaire ruimte kunnen bedenken over de turbulentie die de klant overkwam.

Polemiek. Als men weet wat men wil, komt men tegenstand tegen. Zonder het debat aan te gaan, komt men niet ver. Er kunnen dan brokken vallen. Als er tijd genoeg is, kan men dan altijd nog terugschakelen op een vertoog.

II,b,i Vraag: Met welke (nieuwe) instelling vergaart de auctor?

Vrijheden in presentia	Cyclisch	Opkomend	Verdwijnend	Lineair
In actu	Virtualiseren (V)			
Concurrents	Alertheid	'Ik kan'	De-escaleren	–

Alertheid. Vanwege het /willen kunnen/ is de auctor alert op alles wat langs komt. De auctor is reflexief attent en in staat om kynisch snel te reageren.

'Ik kan'. Uit wat de ander gezegd heeft, heeft de partij een idee omtrent de behoeften. Ook heeft hij zijn eigen beperkingen in de kwestie op tafel gelegd. Dit kan voldoende vertrouwen geven zich te associëren met de uitgesproken intenties rond de problematiek.

De-escaleren. Vastberaden en bewust van zijn /kunnen/ neemt hij afstand van de emoties van de ander. De persoon spreekt zich als potentiële partner uit over de subjectiviteit in de publieke ruimte.

II,b,ii Vraag: Welke beperkingen en contacten spelen de auctor parten bij het vergaren?

Vrijheden in presentia	Cyclisch	Opkomend	Verdwijnend	Lineair
In actu	Actualiseren (A)			
Concurrents	Concurrences	Bronnen	Debatteren	–

Concurrences. Bij het sprokkelen van gegevens is het eigen lijf als auctor reflexief betrokken. De auctor laat zich als het ware bespelen door de concurrences die het lijf passeren.

Bronnen. Als partij bewust van zijn positie, versterkt de persoon zich graag

met informatie uit andere bronnen. Het levert hem oriëntatie op om zich ook aan bekende kennis en reputaties in de markt te kunnen liëren.

Debatteren. Dit is een confrontatie van reflexief reagerende personen. In een openbare gedachtewisseling probeert de entrepreneur helder te krijgen in welk temporeel parkoers de klant zich met zijn probleem positioneert. Dit is een persoonlijk dispositief van de entrepreneur.

II,b,iii Vraag: Van welk type zijn de bemerkte gegevensheden?

Vrijheden in presentia	Cyclisch	Opkomend	Verdwijnend	Lineair
In actu	Mobiliseren (M →)			
Concurrents	Soorten	Capaciteiten	Analyses	–

Soorten. In het kader van het /willen-kunnen/ bemerkt de persoon diversiteit in wat zich in het lijf manifesteert. Op de 'draagtoon' van het denken, de forie, onderkent de auctor soorten in de concurrences.

Capaciteiten. In het kader van het /willen-zeggen/ constateert de partij bekende patronen in de capaciteiten van zijn activa.

Analyses. Als bekend is welk parkoers kritisch is, kan de probleemsituatie van de klant nader specifiek worden gemaakt door typeringen van momenta.

II,c,i Vraag: Welke voorkeuren spelen bij de auctor?

Vrijheden in presentia	Cyclisch	Opkomend	Verdwijnend	Lineair
In actu	Stabiliseren (← S)			
Concurrents	Voelen	Eu-/dysforie	Voorkeuren	–

Voelen. Het lijf bemerkt contact. Het lijf resoneert en 'spreekt' voor mij.

Euforie/dysforie. In het kader van het /willen-zeggen/ kan de partij spontaan euforisch of dysforisch worden over zienswijzen als 'antwoorden' op de gewenste eigen dienstbaarheid.

Voorkeuren. Naar aanleiding van een gezamenlijke typering van de problematiek spreken partners zich publiekelijk uit voor een dossier dat beide aanspreekt en vooralsnog voldoende vinden.

II,c,ii Vraag: Hoe kan de auctor met ingewikkeldheid omgaan?

Vrijheden in presentia	Cyclisch	Opkomend	Verdwijnd	Lineair
In actu	Actualiseren (A)			
Concurrents	Beleven	'Begrenzen'	Zich projecteren	–

Beleven. Het /willen-kunnen/ vraagt van mij moed met gevoel om te gaan.

'Begrenzen'. In het /willen-zeggen/ is het emotioneel onontkoombaar om de eigen zorgsituatie pragmatisch hanteerbaar te maken door een voorlopige grens te trekken tussen onderwerpen die er toe doen en onderwerpen die er nu niet toe lijken te doen. Ja, mits en nee, tenzij.

Zich projecteren. Bekende metaforen leiden naar een gezamenlijke taal-discipline om elkaar ervan te overtuigen dat de kwestie met een bepaalde benadering behandelbaar kan zijn (en verdwijnt).

II,c,iii Vraag: Welke ontdekking, verklaring of welk verhaal is voor de auctor bevredigend?

Vrijheden in presentia	Cyclisch	Opkomend	Verdwijnd	Lineair
In actu	Virtualiseren (V)			
Concurrents	'Ja' of 'nee'	Bevind van zaken	Oplossings-richtingen	–

'Ja' of 'nee'. 'Ik voor mij met anderen' doe wat mijn lijf aan kan.

Bevind van zaken. Binnen de gestelde randvoorwaarden ziet de partij de logica's van de eigen zorgsituatie in als voorlopige 'vluchtheuvel'.

Oplossingsrichtingen. Binnen het comfort van een gezamenlijke taaldiscipline formuleren partners samen oplossingsrichtingen voor de kwestie.

II,c Ontdekken; Vraag: Bij welke samenhangen of coherenties voelt de auctor iets goeds?

Het betreft hier niet een ontdekken van een signaal in de ruimte, maar om een signaal in het lijf (de auctor), dat 'zegt': 'Dit voelt goed, dit past'. Deze bevinding geeft de rust die nodig is om bij zichzelf uit te kunnen komen en van waaruit verder kan worden rondgekeken.

Vrijheden in presentia	Cyclisch	Opkomend	Verdwijnend	Lineair
In actu	Stabiliseren (< S)			
Concurrents	{Domesticeren}	Aanvaarden	Rechtvaardigen	Legitimeren

{Domesticeren. In de turbulente natuur kan men zich passief laten meevoeren door de hoofdstroom, terwijl men de zintuigen open houdt. Het lot van de actor wordt dan wel overgelaten aan de grote verhalen die voorbij komen.}

Aanvaarden. De partij kan samen met de ander in gesprek zijn en filosoferen over de bron van de turbulentie. Het onderling vertrouwen op zich wordt dan al ervaren als rustpunt. Zonder het precies te weten ontwaart en aanvaart men samen een tendens of zoekrichting.

Rechtvaardigen. Als men in de verdwijnende tijd samen aan het rekenen en construeren van helderheid toekomt en de kwestie dóór krijgt, maakt ieder voor zich 'berekeningen' van het gevaar waaraan men is blootgesteld. Rechtvaardigen de uitkomsten nadere bijstelling van de bevindingen?

Legitimeren. Op het moment dat men in de positie zit om te mogen ingrijpen, is het goed daar zelf ook achter te kunnen staan, zodat men het ook kan doorpakken. Men moet het rationeel geweten in lijn gebracht hebben met het eigen gevoel voor urgentie om de daadkracht op te kunnen brengen.

II Stabiliseren

Als men uit het gewone doen is geraakt, beschikt de entrepreneur niet meteen over woorden om zijn situatie duidelijk te maken. In de praktijk van alle dag zijn we meestal gedeeltelijk uit ons gewone doen. Thuis kan de situatie nog rustig zijn, terwijl op het werk een 'hel' is. De auctor kan daar langs reflexieve informatie in het lijf (waaronder het hoofd) toewerken naar een verklaring van het verloop. Het gaat om het zelf ontdekken van draagkracht, draagvlak en redelijkheid als dispositieven op elk niveau in de parkoersen. Door het actualiseren van deze dispositieven krijgt men zelf het gevoel contact te hebben met de bronnen van onrust. Maar anderen kunnen de bevindingen van de entrepreneur nog een vergissing noemen.

Vrijheden <i>in presentia</i>	Cyclisch	Opkomend	Verdwijnd	Lineair
<i>In actu</i>	Actualiseren (A)			
<i>Concurrents</i>	{Los}	Kiesheid	Vastleggen verhoudingen	Regelen dispositief

{Los. De turbulentie in de natuur kan u in wanorde achter laten. Getroffen vindt u zich achteraf los tussen de dingen terug.}

Kiesheid. Als men als partij deelgenoot is gemaakt van de turbulentie en de geschillen die daaruit voortkwamen, dan gaan we spreken in termen van dichotomieën. Als partij vraag ik zo discreet mogelijk: 'Hoe is het nu met u gesteld?' en 'Hoe was het eerder?' Terwijl we weten, zwijgen we stil, ieder voor zich in afgescheidenheid.

Vastleggen verhoudingen. Om de turbulentie, het geschil in kwestie, uit te dagen, wordt een sociaal en juridische contract opgemaakt als de entrepreneur als manager wordt ingeschakeld. Bij een eenvoudiger product kan een afspraak voldoende zijn om rust te bieden. Wederzijds uitgesproken kwetsbaarheid en vertrouwen zijn de basis voor dit proces, waarin de wederzijdse inspanningen worden vastgelegd.

Regelen dispositief. Bij het transformeren van de situatie onder het regime van het programma houden entrepreneurs zich bezig met het voeden van de loyaliteit van betrokkenen en de betrouwbaarheid van de reeks van transformaties. Onvolkomenheden worden gecorrigeerd.

III Strategie vormen

In het '(Onderbewuste) blijven' waren we gestoord in het gewone doen. Uit het gewone doen waren we tijdens het 'Stabiliseren' bezig ons zorgen te maken over onszelf en ons bezit. Die zorg noopte ons tot het realiseren van gelegenhedsooplossingen en een andere kijk op de wereld. Het blijkt een situatie waarmee we niet meteen vertrouwd mee zijn. De situatie willen we hanteerbaar maken. We virtualiseren de situatie en nemen de verschillen op. We kijken of het niet-eigen-zijn een probleem is en of we het de moeite waard vinden er wat aan te doen. Kan ik dat maken (gezien de anderen), en kan ik dat dan wel aan?

Vrijheden <i>in presentia</i>	Cyclisch	Opkomend	Verdwijnend	Lineair
<i>In actu</i>	Virtualiseren (V)			
<i>Concurrents</i>	{Distantie}	Tweespalt	Concipiëren	Technologie

{**Distantie.** In cyclische tijd is uitgespeeld door de rechte lijnige tijd van het tempo. In het zelfde schuitje slaan we elkaar melancholisch gade. De oude onmiddellijke nabijheid is kwijt.}

Tweespalt. Als na het 'Stabiliseren' het stof in neergedaald, krijgen we zicht op de verschillen en tweespalt. De vele gezichten (de pluriformiteit) van de situatie kunnen we thematiseren.

Concipiëren. Door de eigen belangen begrijpen we de turbulentie op een politieke manier. Als partners filosoferen we en verstaan we elkaar over de heterogeniteit aan leemten en hindernissen in deze gebrekkige situatie.

Technologie. Als we eenmaal zeker weten wat we willen veranderen, kunnen we als managers de technologie, wijze van werken, onder elkaar bespreken en op papier symboliseren als uiting van eensgezindheid.

III,a Bezinnen; vraag: Waar ziet de moderator naar uit?

Voordat de entrepreneur de hele situatie in zich opneemt gaat hij eerst bij zijn moderator te rade om in de realiteit door te hebben waar 'de actieruimte' ligt. Waar ligt de prioriteit? Dit kan het gezond-, waardig- en geldig weten van de entrepreneur en partners betreffen, maar ook zakelijke oogmerken in de organisatie of in de markt. Het gaat er immers om *die* situatie hanteerbaar te maken.

Vrijheden <i>in presentia</i>	Cyclisch	Opkomend	Verdwijnd	Lineair
<i>In actu</i>	Mobiliseren (M →)			
<i>Concurrents</i>	Ethiek	Pragmatiek	Textuur	–

Ethiek. Eén van de kenmerken van de entrepreneur is, dat hij over zijn natuurlijke condities en de tijdelijkheid van alles mediteert. Dat de moderator zich in de loop van de jaren en dagen een proportioneel inzicht ontwikkeld, hoe het met de entrepreneur tussen de anderen gesteld is. De persoon weet wat het is tussen anderen op eigen benen te staan.

Pragmatiek. Om aan de zorgsituatie een bijdrage te kunnen leveren moet de entrepreneur mogelijkheden kunnen offeren om de turbulentie hanteerbaar te maken. Het gaat om de termen. Eigen morele en esthetische elementen spelen mee. In alle gevallen realiseert hij zich dat er mensen bij betrokken zijn. Het gaat er de entrepreneur nu eenvoudigweg om de persoon van de klant te winnen als partner.

Textuur. In de turbulentie met verschillende tempo's en ritmes gaat het erom basiselementen te vinden voor compositie. Kunnen we de problematiek samenvatten in termen? Wat verbindt ons om samen de situatie te kunnen dragen als partners?

III,b Speculeren; vraag: Over welke alternatieve strategieën kan de moderator beschikken?

De moderator verwacht dat de entrepreneur bepaalde doelen of effecten wil bereiken. Hij ontwikkelt daartoe een aantal strategieën en berekent wat daar per alternatief bij komt kijken. Belangrijk daarbij is altijd de verhouding van 'kosten' en 'opbrengsten' voor ons en ieder voor zich. Daarbij worden de eigen geactualiseerde begrenzingsen van betrokkenen expliciet ingecalculerd. Een en ander leidt tot een strategische selectie van attributen (waaronder mensen) en hulpmiddelen.

Vrijheden <i>in presentia</i>	Cyclisch	Opkomend	Verdwijnend	Lineair
<i>In actu</i>	Actualiseren (A)			
<i>Concurrents</i>	Combineren van manieren	Substitueren van attributen	Integreren aan opinies	–

Combineren van manieren. In het natuurlijke parkoers is men al gauw beperkt tot de eigen manieren van doen en de dispositieven waarover men kan beschikken, alsmede de eigen behendigheid om daarmee om te gaan. Bij het speculeren over de effectiviteit van strategieën telt voor moderatoren ook mee 'Wat de mensen zeggen'.

Substitueren van attributen. Nabij het hoogtepunt van de opkomende tijd worden binnen de mogelijkheden vele attributen en stijlen gesubstitueerd om effecten en neveneffecten van strategieën te kunnen voorzien.

Integreren van opinies. Voor bestuurders zijn opinies van elementair belang bij het vormen van strategieën. Dat geldt in het bijzonder ook voor de publieke opinie. Daartoe moet men zich houden aan wetgeving en de standaards van instituten gebruiken. In de praktijk beperken deze de variabiliteit van mogelijkheden aanzienlijk.

III,c Claimen en tactiek; vraag: welke strategie kiest de moderator tenslotte?

De entrepreneur handelt altijd in een omgeving die hij niet onder controle heeft. Ook al lijkt de omgeving stabiel, de wereld en de natuur zorgt steeds voor verrassingen. Gaande weg doen zich mee- en tegenvallers voor. Strategieën en selecties zijn geformaliseerde intuïties en daarom altijd gebrekkig. Entrepreneurs zijn er op ingesteld niet-voorziene risicofactoren het hoofd te bieden.

In de tactische fase worden strategieën nog eens in dit licht bekeken. Wat kan er allemaal mis gaan op weg naar het gestelde doel? Wat waren ook al weer de beoogde waarden en normen die aanleiding waren voor de beoogde actie? Wat was het beoogde resultaat? Deze vragen nopen er toe strategieën te verfijnen met tactisch raffinement. De actualiteit van de actie doet zich pas voor in het hier en nu. Het blijft een experiment. Dat is een waagstuk dat nog niet eerder is vertoond. Er zit dan niets anders op dan te vertrouwen.

Vrijheden <i>in presentia</i>	Cyclisch	Opkomend	Verdwijnend	Lineair
<i>In actu</i>	Virtualiseren (V)			
<i>Concurrents</i>	Claimen en tactiek	Formuleren prototype	Integreren van opinies	–

Claimen en tactiek. De moderator houdt de entrepreneur een strategie voor. Succes is niet gegarandeerd. *Agility* van de entrepreneur en flexibiliteit en variabiliteit van de selectie kunnen behulpzaam zijn. Tot op zeker hoogte moeten in de uitvoering offers worden geaccepteerd. Tegenvallers vergen van de entrepreneur vooral intuïtie, visie en moed.

Formuleren prototype. Voorafgaande aan het hoogtepunt van de dan nog opkomende tijd worden binnen een bestaand netwerk van betrekkingen voorstellen geformuleerd. Wat is binnen de huidige verhoudingen wijs om te doen? Ik noem deze voorstellen prototypen van het 'samen-willen'.

Herschrijven argumenten. Binnen het zakelijke spektakel van de komende en verdwijnende tijd moeten bestuurders overtuigd worden voordat men maatregelen neemt om de gevolgen van turbulentie voortaan het hoofd te bieden. Eerdere prototypen worden herschreven, anders geschreven of moeten alleen worden aangescherpt. Alleen sluitende argumenteringen overtuigen dan.

IV In praxis toetsen/uitvinden

Bij het toetsen van strategieën in praxis zijn ook alle voorgaande kwartieren (Onderbewust blijven, Stabiliseren en Strategie-vormen) in de entrepreneur actief. De entrepreneur heeft zijn wereld als het ware opgeslokt.

In het strijdperk van entrepreneur wordt de meest effectieve configuratie ingezet. Bij veranderende actualiteit zijn de corrigerende acties navenant. De resultaten worden gemeten en vastgesteld, de effecten geoogst. Dat kan goed uitpakken. Succesvolle configuraties noemen we geldig. Deze krijgen krediet. Entrepreneurs oogsten zelfvertrouwen, organisaties oogsten toegevoegde waarde. Ook zien innovaties het licht.

Leidt de toets tot teleurstellingen dan verwerkt de entrepreneur deze. De entrepreneur verzamelt en ontwikkelt het persoonlijk 'ambacht' voortdurend.

Vrijheden <i>in presentia</i>	Cyclisch	Opkomend	Verdwijnend	Lineair
<i>In actu</i>	Stabiliseren (← S)			
<i>Concurrents</i>	In actie	In discours	In plausibiliteit	–

In actie. Actualiteit is het beleven van het lijf tijdens de actie van de entrepreneur. Actualiteit is dus niet iets buiten ons maar van mij als persoon. In de actie beleeft en denkt mijn lijf (waaronder het hoofd) het werkelijke contact. Anders gezegd: actualiteit maken u en ik zelf.

In discours. Bij het doen van voorstellen krijgen we respons. In de interactie raken entrepreneurs geïnformeerd over concrete vraagstukken. In de kwesties wordt dan samen nagedacht en gesproken over zelf geformuleerde mogelijkheden, zonder elkaar een mening te willen opdringen.¹

In plausibiliteit. Op het moment dat mogelijkheden van belang worden, worden zij ingeschakeld om partners te doordringen van de uitwerking. Plausibiliteit is als prototype van samen-dragen nodig om belangen te kunnen dienen. Plausibiliteit wordt te paard getild door overtuigingskracht en is daardoor niet waardevrij.

¹ Saeys 2004: 31: "Het 'dubbelstemmige woord' is een woord dat niet met zichzelf samenvalt. Verschillende posities worden met elkaar geconfronteerd binnen één discours. Bakhtin noemt dit discours een 'arena' waar verschillende gezichtspunten met elkaar in de clinch gaan: 'Within the arena of almost every utterance an intense interaction and struggle between one's own and another's word is being waged, a process in which they oppose or dialogically interanimate each other.' (Bakhtin 1981, p.354)"

4 Terugblik

De bestudeermethode ‘Wat kan ik aan?’, waarin de entrepreneur zich een paar vragen stelt om te bepalen wat hij aan kan, is nieuw vanwege haar temporele opzet. De voorgaande paragraaf bevat noch de waarheid, noch de werkelijkheid, maar functioneert als spiegel voor personen in turbulente omstandigheden. Het is een spiegel met meerdere facetten. Gevangen in de spiegelende facetten ziet u ‘de ruimte tussen ons’ niet meer en bent u geobsedeerd met de eigen (temporele) situatie. Ik was er in dit onderzoek immers op uit het innerlijk van personen articuleerbaar en bespreekbaar te maken.

Ondanks dat ik de dialoog met u als lezer zoek en uitleg hoe ik dat doe, kan ik niet voorkomen dat u geagiteerd raakt.

Dat zal zeker het geval zijn, omdat het niet mogelijk is een algemeen geldende ‘waarheid’ voor situaties op te schrijven. Ik herinner u er aan, dat de affectieve parkoersen, zoals die in paragraaf 2.3 van dit essay zijn weergegeven, *mijn* product zijn. U als lezer zou daaraan waarschijnlijk een anderen invulling hebben gegeven. Richard Rorty heeft ons er immers aan herinnerd, dat u en ik, wij allemaal onze eigen interim-theorie over ‘de wereld’ maken. De schijn van enige algemeen geldende pretentie wil ik niet ophouden. Alhoewel de bruikbaarheid van de parkoersen niet uitgebreid is getest, krijg ik vooralsnog lovend commentaar uit diverse vakgebieden.

De tekst van de studeermethode binnen het kader is wel consistent met de affectieve parkoersen, omdat de termen van de vrijheden (in de tabellen) per situatie rechtstreeks uit de parkoersen zijn overgenomen. En ik was er zelf verbaasd over hoe veel de uiteenlopende vrijheden van elkaar lijken te verschillen. In de bedrijfspraktijk is de vrijheid van entrepreneurs nog groter, omdat ik in deze studie uitging van een gereduceerde diversiteit van affecten uitgedrukt in het auctuarium.

De bestudeermethode is niet opgezet als gesloten systeem, als gereedschap voor de toekomst. Het is een open ‘systeem’ als wetenschappelijke notie van de activiteit van ‘personen’.

Na deze relativering van de details van bestudeermethode, herinner u eraan dat de methode specifiek voor entrepreneurs is ontwikkeld. U heeft zich als lezer door te modaliseren (of door hersengymnastiek voor te stellen) kunnen associëren met het leven van entrepreneurs. U heeft wellicht iets kunnen beleven van vitaliteit en twijfel. Maar er zijn ook andere werknemers. Om het leven van *medewerkers* als genotype volledig recht te doen, kan een onderscheidend pallet van vrijheden worden samengesteld. Ik heb immers maar een deel van de diversiteit van affecten, die het auctuarium laat zien, gebruikt.¹

Vrijheden worden door beide groeperingen verschillend benut. Medewerkers zijn meer geneigd om meteen aan de slag te gaan met lineaire vrijheden. Als dat niet lukt gaat men met de kracht van de verbeelding over op het denken in de verdwijnende

¹ Voor ‘het auctuarium’ zie paragraaf 1.5: ‘Praktische onderzoeksvraag’

tijd. Door medewerkers wordt deze objectiverende activiteit als ontwerpen, berekenen, bedenken en als activiteit van de leiding geïnterpreteerd. Medewerkers projecteren plannen voor de komende tijd op het heden. Het heden wordt dienstbaar gemaakt aan het plan.

Entrepreneurs maken hun aanpak meteen afhankelijk van wat ze gezien hun eigen conditie denken aan te kunnen. In het hier en nu proberen zij te overleven in externe turbulentie en als die er niet is, met hun emoties. Entrepreneurs zijn meer geneigd tot tussenstapjes met cyclische, opkomende en verdwijnende vrijheden. Los van hun inventiviteit is die speel-‘ruimte’ een gunstige conditie om te veranderen en te variëren. *Agile* kunnen personen c.q. entrepreneurs door beweeglijkheid en inventiviteit soeverein aan het paradigma van de ruimte ontsnappen.

5 Drempelbericht

In de ‘Bestudeermethode ‘Wat kan ik aan?’ is de innerlijke activiteit van entrepreneurs, de *praxis*, weergegeven bij uiteenlopende situaties. Met de wijze waarop de opvolging van situaties in ‘het oecumenisch voetspoor van de tijd’ is weergegeven, is het persoonlijk beleven wetenschappelijk recht gedaan als gaande tijd. Diachroon is het plausibel gemaakt, dat het voor entrepreneurs mogelijk is hun beleefde tijd te beschrijven naar hun eigenheid.

Met het articuleren van de *praxis* van entrepreneurs is de onderzoeksvraag van deze studie beantwoord.

Geraadpleegde literatuur

- Achterhuis, Hans (Red.) (1992). *De maat van de techniek*. Baarn: Uitgeverij Ambo bv.
- Achterhuis, Hans (2003). *Werelden van tijd*. Uitgave: Stichting Maand van de Filosofie.
- Agamben, Giorgio (2003). *Das Offene; Der Mensch und das Tier*. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- Arendt, Hannah (2011)[1958]. *De menselijke conditie*. Amsterdam: Uitgeverij Boom.
- Aristoteles e.a. (2010). *Het politieke dier; De ontdekking van een soort*. Groningen: Historische Uitgeverij.
- Aydin, Ciano (red.) (2007). *De vele gezichten van de fenomenologie*. Kampen: Uitgeverij Klement.
- Baas, Jacquelynn (ed.) (2011). *Fluxus and the Essential Questions of Life*. London: The University of Chicago Press, Ltd.
- Bachtin, M.M. (1982)[1935]. Het Woord in de Roman, Hoofdstuk 1 en 2. In: *Raster: tijdschrift in boekvorm*, 21, pp. 20-67. Amsterdam: De Bezige Bij.
- Baest, Arjen van, Hans van Driel (1995). *The Semiotics of C.S. Peirce, Applied to Music, A Matter of Belief*. Tilburg: Tilburg University Press.
- Balagangadhara, S.N. (2005) [1994]. *THE HEATHEN IN HIS BLINDNESS... Asia, the West and the Dynamic of Religion*. New Dehli: Manohar Publishers & Distributors.
- Balagangadhara, S.N. (1987). Comparative Anthropology and Action Sciences: An Essay on Knowing to Act and Acting to Know. *Philosophica*, 40(2), 77-107
- Balu (1985). "WE SHALL NOT CEASE FROM EXPLORATION...", *an invitation disguised as a position paper composed at the behest of ARENA for the theme "Decolonizing social sciences"*. Op: <http://balangangadhara.org/We Shall Not Cease>. Electronic Version 1.1. (bezocht: 16 januari 2008).
- Barth, E.M., (2001). Over woorden / Over de term 'waarde' en onze behoefte aan dialoog. In: C. Brinkgreve, R. Gude, S. Noorda (eds), *De morele staat van Nederland*. Amsterdam: Amsterdam University Press Salomé.
- Bergson, Henri (1933)[1907]. *De scheppende evolutie*. Amsterdam: Maatschappij voor goede en goedkoope lectuur.
- Bergson, Henri (1989)[1903]. *Inleiding tot de metafysica*; met een inleiding van Jan Bor. Amsterdam: Uitgeverij Boom.
- Bergson, Henri (1993)[1899]. *HET LACHEN, Essay over de betekenis van het komische*. Amsterdam: Uitgeverij Boom.
- Berting, J., e.a. (1978). *Elites, Komen en gaan*. Baarn: Bosch & Keuning.
- Bos, René ten en Ruud Kaulingfreks (2005). *STRA; Een wonderlijk woordenboek voor de weldenkende manager*. Zaltbommel: Thema, bedrijfswetenschappelijke en educatieve uitgeverij.

- Bos, René ten, Campbell Jones, Martin Parker (2006). *Het einde van de bedrijfsethiek; Een filosofische inleiding*. Zaltbommel: Thema, bedrijfswetenschappelijke en educatieve uitgeverij.
- Bos, René ten (2008). *Het geniale dier; Een andere antropologie*. Amsterdam: Uitgeverij Boom.
- Bosman, Prof.Dr. A. (1977). *Een metatheorie over het gedrag van organisaties; onder auspiciën van de Systeemgroep Nederland*. Leiden: H.E. Stenfert Kroese B.V.
- Boulding, Kenneth E (1956). General Systems Theory – The Skeleton of Science. In: *Management Science*, Vol. 2, No. 3 (Apr., 1956), pp. 197-208.
- Bourdieu, Pierre (2002) [1984]. *Homo Academicus*. Leuven/Leusden : Acco.
- Bourdieu, Pierre (1997) [1990]. *The Logic of Practice*. Stanford, California: Stanford University Press.
- Bourdieu, Pierre (1998) [1996]. *Over televisie, gevolgd door In de greep van de journalistiek*. Amsterdam: Boom.
- Braembussche, Antoon van den (2007). *Postmodernisme; Een intertekstueel woordenboek*. Budel: Uitgeverij Damon bv.
- Brecht, Bertolt (2007)[1939]. *Leben des Galilei, Schauspiel*. Berlin: Suhrkamp Verlag.
- Brons, R. en H. Kunneman red. (1995). *Lyotard lezen; ethiek, onmenselijkheid en sensibeleit*. Amsterdam: Boom.
- Chia, Robert (1996). *Organizational Analysis as Deconstructive Practice*. Berlin/ New York: Walter de Gruyter.
- Cornelis, Arnold (1988). *Logica van het Gevoel - stabiliteitslagen in de cultuur als nesteling der emoties*. Amsterdam, Brussel: Uitgeverij Essence.
- Cornelis, Arnold (1995). Logica en gezondheid. In: Leo Boon (red.) *Zorgdynamiek & Samenwerking*. Amstelveen: L. Boon. pp. 25-33.
- Cornelis, Arnold (1997, zevende vermeerderde druk). *Logica van het Gevoel – Filosofie van de stabiliteitslagen in de cultuur als nesteling der emoties*. Amsterdam, Brussel, Middelburg: Uitgave Stichting Essence.
- Cornelis, Arnold (1999). *De vertraagde tijd, Revanche van de Geest als Filosofie van de Toekomst*. Middelburg, Amsterdam, Brussel, Keulen: Uitgave Stichting Essence.
- Cornelis, Arnold (1999). *Rustpunten van de geest, Filosofie van Gezondheid, Waarden en Zingeving*. Middelburg, Amsterdam, Brussel: Uitgave Stichting Essence.
- Damasio, Antonio R. (2003) [1995]. *De vergissing van Descartes, Gevoel, verstand en het menselijk brein*. Amsterdam: Wereldbibliotheek.
- Dennett, D.C. (1995). *Darwins Gevaarlijke Idee*. Amsterdam/Antwerpen: Uitgeverij Contact.
- Doesburg, Theo van (1983)[rond 1918]. *De nieuwe beweging in de schilderkunst (en andere opstellen)*. Uitgeverij Meulenhoff/Landshoff.
- Dohmen, Joep (red.) (2003) [2002]. *Over levenskunst, De grote filosofen over het goede leven*. Amsterdam: Ambo.
- Dongen, H.J. van, W.A.M. de Laat en A.J.J.A. Maas (1996). *Een kwestie van verschil, Conflictantering en onderhandeling in een configuratieve integratietheorie*. Delft: Uitgeverij Eburon.

- Dongen, H. van (1999). *Geen gemene maat*. Leende: Uitgeverij Damon.
- Douglas, Mary (1976). *Reinheid en gevaar*. Utrecht/Antwerpen: Uitgeverij Het Spectrum.
- Douglas, Mary (2003, aangevulde uitgave (1996) [1970]). *Natural Symbols, Explorations in cosmology*. London/New York: Routledge Classics.
- Driel, Hans van (1993). De semiosis. De semiotiek van C.S. Peirce in verband gebracht met het verschijnsel 'film'. Op: com-mom.uvt.nl/driel/publica/peirce/intro.pdf (bezoekt: juni 2007). Dissertatie Tilburg.
- Droste, Flip. G. (1977). *Bij wijze van spreken; Over taal, gedrag en communicatie*. Baarn: Uitgeverij Ambo.
- Dunk, Dr. H.W. von der (1991). *TIJD EN CULTUUR IN DE TWINTIGSTE EEUW, een terreinverkenning*. Haarlem: Haarlemse voordrachten, voordrachten gehouden in de Hollandse Maatschappij der wetenschappen te Haarlem, LI.
- Eriksen, Thomas, Hylland (1993). *ETHNICITY AND NATIONALISM, Antropological Perspectives*. London, Chicago, Illinois: Pluto Press.
- Feekes, Gerrit B. (1986). *The Hierarchy of Energy Systems, From Atom to society*. Oxford...-Toronto: Pergamon Press.
- Feyerabend, Paul (2008)[1993]. *Tegen de methode; nieuwe editie, uitgebreid en volledig herzien door de auteur*. Rotterdam: Lemniscaat b.v.
- Feynman, Richard P. (1999) [1998]. *The meaning of it all*. London: Penguin Books.
- Galjaard, Dr. Ir. J.H. (1988). *Arbeidsorganisatie en technologie, een bedrijfskundige benadering*. Leiden/Antwerpen: H.E. Stenfert Kroese BV
- Giddens, Anthony (2003) [1991]. *Modernity and Self-Identity, Self and Society in the Late Modern Age*. Cambridge: Polity Press.
- Gingerich, Owen (2004). *Het boek dat niemand las; In de voetsporen van Nicolaus Copernicus*. Amsterdam: Ambo Uitgevers.
- Glassman, William E. and Marilyn Hadad (2004). *Approaches to Psychology, 4th edition*. Berkshire: Open University Press
- Goleman, Daniel (1997) [1996]. *Emotionele intelligentie, Emoties als sleutel tot succes*. Amsterdam/ Antwerpen: Uitgeverij Contact.
- Greimas, Igridas Julien et Jacques Fontanille (1991). *Sémiotique des passions: des états de choses aux d'états d'âme*. Paris: Éditions du Seuil.
- Grever, Maria en Harry Jansen (red.) (2001). *De ongreepbare tijd, Temporaliteit en de constructie van het verleden*. Hilversum: Uitgeverij Verloren.
- Hanken, Prof.Dr. A.F.G., Drs. H.A. Reuver (1976). *Inleiding tot de systeemleer*. Leiden: H.E. Stenfert Kroese B.V.
- Hanken, Prof.Dr. A.F.G., Drs. H.A. Reuver (1977). *Sociale systemen en lerende systemen, onder auspiciën van de Systeemgroep Nederland*. Leiden: H.E. Stenfert Kroese B.V.
- Haakma, Suzette en Etienne Lemmens (red.) (1999). *Tijd en Wetenschap*. Utrecht: Uitgeverij Prestige.
- Hall, Edward T. (1969). *The Hidden Dimension*. New York: Anchor Books.
- Halsema, Van (2006). *Epifanie, Ogenblikken van verlichting en verschrikking in de Nederlandse letterkunde rond 1900*. Amsterdam: Historische Uitgeverij.

- Hawking, Stephen en Leonard Mlodinov (2005). *Een korte geschiedenis van de tijd*. Amsterdam: Uitgeverij Bert Bakker.
- Heidegger, Martin (1953)[1926]. *SEIN UND ZEIT*. Tübingen: Max Niemeyer Verlag.
- Heidegger, Martin (1999)[1926]. *ZIJN EN TIJD*. Nijmegen: Sun.
- Heidegger, Martin (2007)[1962]. *Die Technik und die Kehre*. Stuttgart: Klett-Cotta
- Helsloot, Niels (1998). *Een korte geschiedenis van de rede*. Münster: Nodus Publ..
- Hengeveld, R. and M.A. Fedonkin (2007). Bootstrapping the Energy Flow in the Beginning of Life. In *Acta Biotheoretica* (2007) 55: 181-226. Springer.
- Hermesen, Joke J. (2009). *Stil de tijd; pleidooi voor een langzame toekomst*. Amsterdam/Antwerpen: Uitgeverij De Arbeiderspers.
- Houben, Dr. P.P.J. (2002). *Levensloopbeleid; Interactief levensloopbeleid ontwerpen in de tweede levenshelft*. Maarssen: Elsevier.
- INK (2003). *INK-managementmodel*. Utrecht: Stichting Nederlandse Kwaliteit
- Kaiser, Franz-W. (2010). *Over de betekenis van abstracte kunst*. In *Kadinsky en Der Blaue Reiter*. Den Haag: Uitgeverij Ludion.
- Jung, C.G. (1981)[1977]. *Archetypen*. Katwijk aan Zee: Servire BV.
- Kant, Immanuel (2004)[1781 en 1787]. *Kritiek van de zuivere rede*. Amsterdam: Uitgeverij Boom.
- Kant, Immanuel (2006)[1788]. *Kritiek van de praktische rede*. Amsterdam: Uitgeverij Boom.
- Kant, Immanuel (2009)[1790]. *Kritiek van het oordeelsvermogen*. Amsterdam: Uitgeverij Boom.
- Keunen, Bart (2005). *Tijd voor een verhaal; Mens- en wereldbeelden in de (populaire) verhaalcultuur*. Gent: Academia Press.
- Keuning, Dr.D.(1973). *Algemene systeemtheorie, systeembenadering en organisatie-theorie*. Leiden: H.E. Stenfert Kroese B.V..
- Kleij, Bas van der (2003). *De levenskunst van het lichaam*. Budel: Uitgeverij Damon.
- Klukhuhn, André (1995). *Sterfoude wereld; Een inleiding tot de 21^{ste} eeuw*. Amsterdam – Antwerpen: Uitgeverij De Arbeiderspers.
- Klukhuhn, André (2003). *De geschiedenis van het denken, filosofie, wetenschap, kunst en cultuur van de oudheid tot nu*. Amsterdam: Uitgeverij Bert Bakker.
- Klukhuhn, André (2008). *Alle mensen heten Janus; Het verbond tussen filosofie, wetenschap, kunst en godsdienst*. Amsterdam: Uitgeverij Bert Bakker.
- Knies, Jeroen (2004). *Wat maakt een thuis, manifest over het verschil tussen huis en thuis*. Op: <http://eindhovenenschool.net/plug/content/content.php?content.135> (bezoekt op 20 oktober 2006).
- Kockelkoren, Petran (2000). *Daar bij die molen, die mooie molen...*, Over de esthetiek van het landschap. In *Over schoonheid*. Zwolle: Waanders Uitgevers.
- Koestler, Arthur (1989)[1964]. *The act of Creation*. Pinguin Books, Arkana.
- Kooij, Rijk van der (2007). *Mind the gap; Verbindingen als succesfactor bij de implementatie van beleid*. Amsterdam: Uitgeverij SWP B.V.
- Kramer, Dr.Ir. N.J.T.A. (1978). *Systeem in probleem; Een onderzoek naar de bijdragen van de systeemleer tot de aanpak van praktijkproblemen in organisaties;*

- Onder auspiciën van de systeemgroep Nederland*. Leiden/Antwerpen: H.E. Stenfert Kroese b.v.
- Kramer, N.J.T.A. en J. de Smit (1979, 2^{de} herziene druk). *Systeemdenken*. Leiden-Antwerpen: H.E. Stenfert Kroese B.V.
- Kristeva, Julia (1991)[1988]. *De vreemdeling in onszelf*. Amsterdam: Uitgeverij Contact.
- Kuhn, Thomas S. (2003)[1970]. *De structuur van wetenschappelijke revoluties*. Amsterdam: Uitgeverij Boom.
- Kunneman, Harry (1986). *De waarheidstrechter: een communicatiethoretisch perspectief op wetenschap en samenleving*. Meppel, Amsterdam: Boom.
- Laeven, Erik (2006). *Tijd als operadramaturg; Een semiotisch-temporeel onderzoek naar enscoveringspotentieel in operapartituren*. Op: <http://dare.uva.nl/document/23448> (bezoekt op 10 mei 2007).
- Leensen, Annemieke (2009). *De geur van lelijkheid*. In: Blind interdisciplinair tijdschrift, nummer 21 Zintuigen, 24 juni 2009. <http://ziedaar.nl/article.php?id=354> (bezoekt op 10 september 2009)
- Leeuw, Prof.Dr.Ir. A.C.J. de (1988). *Organisaties: Management, analyse, ontwerp en verandering; een systeemvisie*. Assen: Van Gorcum & Comp B.V..
- Long, Norman (ed.)(1992), *Battlefields of knowledge: the interlocking of theory and practice in social research and development*. London: Routledge
- Liotard, Jean-Francois (1983). *Le Différend*. Paris: Les Éditions de Minuit.
- Liotard, Jean-Francois (1987)[1979]. *Het postmoderne weten, een verslag*. Kampen: Agora.
- Liotard, Jean-Francois (1987)[1986]. *Het postmoderne uitgelegd aan onze kinderen*. Kampen: Kok Agora.
- Liotard, Jean-Francois (1992)[1988]. *Het onmenselijke, Causerieën over de tijd*. Kampen: Kok Agora.
- Liotard, J.-F., J.-L. Thébaud (2006)[1979]. *Au juste*. France: Christian Bourgois éditeur.
- Merleau-Ponty, Maurice (2003) [1948]. *De wereld waarnemen, met een inleiding van Jenny Slatman*. Amsterdam: Uitgeverij Boom.
- Merry, Uri and Melvin E. Allerhand (1977). *Developing Teams and Organizations, A Practical Handbook for Managers and Consultants*. Reading etc.: Addison-Wesley Publishing Compagny
- Milner, John (2009). *Ontwerpen: Lissitzky*. Woodbridge: Antique Collectors'Club Ltd..
- Monod, Jacques (1971)[1970]. *Toeval en onvermijdelijkheid; Proeve van natuurfilosofie van de moderne biologie*. Utrecht/Antwerpen: A.W. Bruna & Zoon.
- Mooij, Antoine (2002)[1975]. *TAAL en VERLANGEN; Lacans theorie van de psycho-analyse*. Amsterdam: Uitgeverij Boom.
- Moreau, Pierre-François Moreau (2004). *Spinoza en het spinozisme, Een inleiding*. Budel: Damon.
- Morgan, G. (1992). *Beelden van organisatie*. Schiedam: Uitgeverij Scriptum.
- Nakane, Chie (1972). *Human relations in Japan, Summery Translation of "Tateshakai no Ningen Kankei" by Chie Nakane*. Japan: Ministry of Foreign Affairs.

- Nederlands Normalisatie-instituut (2005). *Tweetalige uitgave Nederlandse norm NEN-EN-ISO 9000 (nl,en); Kwaliteitsmanagementsystemen – Grondbeginselen en verklarende woordenlijst*. Delft: Nederlands Normalisatieinstituut.
- Normalisatie-instituut.Nederlands Normalisatie-instituut (2008). Normblad NEN-EN-ISO 9001 (nl). *Kwaliteitsmanagementsystemen ISO 9001*. Delft: Nederlands Normalisatie Instituut.
- Nietzsche, Friedrich (2007)[1882, 1886]. *De vrolijke wetenschap*. Amsterdam, Antwerpen: De Arbeiderspers.
- Onfray, Michel (2002)[1996]. *Vulkanisch verlangen, Hedonistisch dagboek*. Amsterdam/Antwerpen: Uitgeverij De Arbeiderspers.
- Onfray, Michel (2004)[2003]. *Het lichaam, het leven en het lijden*. Rotterdam: Lemniscaat b.v.
- Onfray, Michel (2005). *De hoofdzonden van jodendom, christendom en islam*. Amsterdam: Mets & Schilt uitgevers en Harrie Nelissen en Anneke van der Straaten.
- Pascal, Blaise (2004)[1670]. *Gedachten*. Amsterdam: Uitgeverij Boom.
- Peurson, C.A. van, en E.J. Petersma (red.) (1981). *METAFYSICA, de geschiedenis van een begrip*. Meppel en Amsterdam: Uitgeverij Boom.
- Peereboom, M, J. Schouten, H. van der Kooi, J. de Swaan Arons en G. Frens (1997). *Processen 6 (proefuitgave), Cahiers voor Fysische Chemie*. Delft: Laboratorium voor Fysische Chemie, TU-Delft.
- Pico della Mirandola (2008)[1487], *Rede over de menselijke waardigheid*. Groningen: Historische uitgeverij.
- Plessen, J. (1955). *Inleiding tot het denken van Sartre*. Assen-Amsterdam: Uitgeverij Born nv.
- Plessis, Madaleine du (hoofredacteur) en anderen (2005, eerste uitgave). *Afrikaans-Engels, English-Afrikaans Woordenboek Dictionary*. Kaapstad: Pharos Woordeboeke.
- Pott, Heleen (1992). *De liefde van Alcibiades, Over de rationaliteit van emoties*. Amsterdam: Uitgeverij Boom.
- Prigogine, I , Stengers, I. (1990)[1979]. *Orde uit Chaos*. Amsterdam: Uitgeverij Bert Bakker.
- Prigogine, I (1996). *Het einde van de zekerheden; Tijd, chaos en de natuurwetten*. Tielt: Uitgeverij Lannoo.
- Proust, Marcel (2002)[1927]. *Op zoek naar de verloren tijd; De tijd hervonden*. Amsterdam: De Bezige Bij.
- Punter, David (2007). *METAPHOR, the NEW CRITICAL IDIOM*. London en New York: Routledge.
- Raes, Godfried-Willem (bewerking van artikel uit 1976). *Kreatief musiceren in een anti-kreatieve maatschappij?* Op: <http://logosfoundation.org/kursus/8000.html> (Bezocht: 7 mei 2007).
- Ricoeur Paul (2005)[1991]. *Narrative Identity*. In: Syllabus college J. Slatman, 2006: *Filosofie voor psychologen*. Tilburg, pp. 135 -140.

- Rifkin, Jeremy, with Ted Howard (1989). *ENTROPY Into the Greenhouse World. Revised edition*. New York etc.: Bantam Books.
- Rittel, Horst W.J., Melvin M. Webber (1973). Dilemma's in a General Theory of Planning. *Policy Sciences 4*, 155-169. Amsterdam: Elsevier Scientific Publishing Company.
- Roe, Robert A., Mary J. Waller and Stewart R. Clegg (eds.)(2009). *Time in Organizational Research*. London and New York: Routledge.
- Rorty, Richard (2007)[1989]. *Contingentie, ironie en solidariteit; met een inleiding door Ger Groot*. Kampen: Uitgeverij Ten Have.
- Roush, Sherrilyn (2003). Copernicus, Kant, and the anthropic cosmological principles. In: *Studies in History and Philosophy of Modern Physics 34 (2003)* 5-35. Elsevier Science Ltd.
- Ruijter, Arie de (2000). *De multiculturele arena*. Tilburg: Faculteit Sociale Wetenschappen, Katholieke Universiteit Brabant.
- Saeyns, Arne (2004). Het psychotisch discours in dialogisch perspectief; Mikhail Bakhtins taal filosofie en de psychoanalyse van de schizofrene psychose. Op: http://www.ethesis.net/bakhtins/bakhtins_inhoud.htm (Bezocht: 22 april 2007).
- Sansot, Pierre (2000). *Lof der traagheid*. Amsterdam/Antwerpen: Uitgeverij Atlas.
- Savater, Fernando (2010)[1991]. *Het goede leven; Ethiek voor mensen van morgen*. Utrecht: Erven J. Bijleveld.
- Sennett, Richard (2010). *De mens als werk in uitvoering*. Amsterdam: Uitgeverij Boom.
- Serres, Michel with Bruno Latour (1995)[1990]. *Conversations on Science, Culture and Time*. Michigan: The University of Michigan Press.
- Shea, William (2006). *Copernicus - Grondlegger van een wereldbeeld*. AmsterSiebers, Hans, Paul Verweel en Arie de Ruijter (2002). *Management van diversiteit in arbeidsorganisaties*. Utrecht: Uitgeverij LEMMA BV.
- Sartre, Jean Paul (1981) [1939]. *MAGIE EN EMOTIE, Schets van een theorie van gemoedsbewegingen, met inleidend commentaar van L.M. Tas*. Amsterdam/ Meppel: Uitgeverij Boom.
- Schiks, Judith (red.) (2004). *Geen afbeelding beschikbaar; Wetenschappers op de Areopagus*. Tilburg: Universiteit van Tilburg.
- Schleiermacher, Friedrich (1926)[1799]. *Über die Religionen. Reden an die Gebildeten unter ihren Berächtern*. Göttingen: Vandenhoe und Ruprecht.
- Schleiermacher, Friedrich (1996, tweede uitgave)[1988]. *On Religion, Speeches to its Cultured Despisers [1799]*. Vertaald door Richard Crouter. Cambridge: University Press.
- Schrödinger, Erwin (1996)[1944,1958,1992]. *What is life? With Mind and Matter and Autobiographical Sketches*. Cambridge: University Press.
- Sloterdijk, Peter (1992)[1984]. *Kritiek van de cynische rede*. Amsterdam: Tinke Davids/ B.V. De Arbeiderspers.
- Sloterdijk, Peter (2005) [1998 en 1999]. *Sferen*. Amsterdam: Uitgeverij Boom.
- Sloterdijk, Peter (2006). *Het kristalpalais; Een filosofie van de globalisering*. Amsterdam: Uitgeverij Boom/SUN.

- Sloterdijk, Peter (2007). *Tijd en Woede*. Amsterdam: Uitgeverij Boom.
- Staal, Frits (1986). *Over zin en onzin in filosofie, religie en wetenschap*. Amsterdam: Meulenhoff Informatief.
- Staal, Frits (1993) [1990]. *Rules Without Meaning, Ritual, Matras and the Human Sciences*. New York: Peter Lang Publishing Inc.
- Staal, Frits (2004). *Drie Bergen en zeven rivieren*. Amsterdam: J.M. Meulenhoff b.v.
- Solomon, Robert C. en Kathleen M. Higgins (1999) [1996]. *Een andere geschiedenis van de filosofie*. Amsterdam: Wereldbibliotheek.
- Spelt, ir C. (1976). Betonnen spoorwegviaducten en rijcomfort, *Cement XXVIII (1976)* nr. 3, pp. 131-133
- Spelt, ir C. (1981). Groutankers in de praktijk; *LGM-mededelingen, deel XXII, nr. 2*, pp. 1-78
- Spelt, C. (1988). Kwaliteitsbeheer wordt kwaliteitsbeheersing, *De Ingenieur - nr. 3*, pp. 66-71.
- Spelt, C. (1988). Kwaliteitsbeheer wordt kwaliteitsbeheersing, *Sigma (1988)-6*, pp. 15-20.
- Spelt, C., in een groep samen met M.J.M. Petit, P.F.J. Stevens en J.F.B.D. Wempe (1989). Open kaart, managementspel over ethiek en ondernemen, *Vereniging voor Strategische Beleidsvorming*, Utrecht: KPMG organisatieadviseurs.
- Spelt, C. (1989). Instrumenten voor Kwaliteitsbeheersing, *Ziekenhuismanagement en Kwaliteitsbeleid, Vereniging voor Strategische Beleidsvorming*, pp. 35-37.
- Spelt, drs C. (1992). Kwaliteit en ondernemingsethiek. *Werken aan Kwaliteit, 3^{de} jaargang 1^e kwartaal 1992*.
- Spelt, C, W.R. Blokker, P. Molenaar (1998). *Analogie tussen Thermodynamische Wetenschap en Elemententheorie 'Mooi voor Mekaar'*. Delft: Technische Universiteit Delft, niet gepubliceerd.
- Spelt, Kees (2007). "Mooi voor mekaar" (Getting it together), a complementary approach to research; A chronological model for identifying and describing situations: instabilities as roots of relations, observations and textures. In: *Systemica, Journal of the Systeemgroep Nederland (Dutch Systems Group), Volume 14, pp. 459-474*. Lincoln: Lincoln Research Centre.
- Tallis, Raymond (2010). *De Vinger; de mens en zijn wereld verklaard aan de hand van de wijsvinger*. Amsterdam: J.M. Meulenhoff bv.
- Tempel, Benno e.a (2010). *Kadinsky en Der Blaue Reiter*. Tentoonstelling Gemeentemuseum Den Haag. Antwerpen: Uitgeverij Ludion en Gemeentemuseum Den Haag.
- Toorn-Schutte, Jenny van der (2001). *Cultuur en tweedetaalverwerving; Een taalkundig-antropologische vergelijking tussen Oost en West*. Amsterdam: Uitgeverij Boom.
- Tuinen, Sjoerd van (2004). *SLOTERDIJK; Binnenstebuiten denken*. Kampen: Uitgeverij Klement.
- Umbach, Ir.F.W. (1981). *Organisatie van instrumentatie; onder auspiciën van de Systeemgroep Nederland*. Leiden/Antwerpen: H.E. Stenfert Kroese B.V.
- Veld, Prof.Ir. J. in 't (1987). *Analyse van organisatieproblemen; een toepassing van denken in systemen en processen*. Leiden-Antwerpen: H.E. Stenfert Kroese BV.

- Verbrugge, Ad (2006)[2004]. *Tijd van onbehagen; Filosofische essays over een cultuur op drift*. Amsterdam: Uitgeverij SUN.
- Verhage, prof. dr. Bronislaw (1998). *Grondslagen van de marketing*. Houten: Educatieve Partners Nederland N.V..
- Verhulst, Jan (2000). *Jaloezie, het groene monster; theorie, tests, therapie*. Lisse: Uitgeverij Swets & Zeitlinger B.V.
- Verrips, J. (2001). Kleine anatomie van in- en uitsluiting. In: F. Lindo en M. van Niekerk (eds.), *Dediction and Detachment: Essays in Honour of Hans Vermeulen*. Amsterdam: Het Spinhuis. pp. 285-299.
- Verweel, Paul (2000). *Betekenisgeving in organisatiestudies; De mechanisering van het sociale*. Rede, uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt van bijzonder hoogleraar in organisatie en management vanuit multicultureel perspectief van de Universiteit van Utrecht. Utrecht: ISOR-Faculteit Sociale Wetenschappen.
- Voltaire (2007). *Briefwisseling met Frederik de Grote*. Amsterdam: Uitgeverij Van Gennip.
- Watzlawick, Paul, Janet H. Beavin en Don. D. Jackson (2001)[1967]. *De pragmatische aspecten van de menselijke communicatie*. Houten/Diegem: Bohn Stafleu Van Loghem.
- Weick, Karl. E. (1979, second edition) [1969]. *The social psychology of organizing*. Reading...-Sydney: Addison-Wesley Publishing Company.
- Weick, Karl E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, London, New Dehli: Sage Publications, Inc.
- Weick, Karl E. and Kathleen M. Sutcliffe (2007). *Managing the Unexpected; Resilient Performance in Age of Uncertainty; Second Edition*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Wilber, K (1996). *A brief history of everything*. Dublin: Newleaf.
- Waldrop, M.Mitchell. (1994) [1992]. *Complexity*. London: Penguin Books.
- Zoest, Aart van (1978). *Semiotiek. Over tekens, hoe ze werken en wat we ermee doen*. Baarn: Basisboeken Ambo

Figurenindex

- Figurativiteit van 'het geheel' en 'het gebeuren' op tafel 22
- Vrije interpretatie van *The skeleton of science* van Kenneth Boulding (1956) 31
- Modernisering verkeersborden Nederlandse autosnelwegen 32
- Model van het kwaliteitsmanagementsysteem van het INK 33
- NEN-EN-ISO 9001:2008 Model van een op processen gebaseerd kwaliteitsmanagementsysteem 34
- Besturingsmodel als perceptie van het systeem-paradigma 54
- Concretisering van 'ons bedrijf' 59
- Gang van de blik naar associatie met het begrip 'ruimte' 68
- Het binnenste naar buiten draaien 70
- Introductie van vier kwartieren 71
- Introductie van twaalf episoden 73
- Domus* als interface voor de innerlijke instanties om 'situaties' te identificeren 74
- Oecumenische oriëntatie van entrepreneurs op situaties 77
- Zwijgend concretiseren van situaties 78
- Het auctuarium: gereduceerde diversiteit van momenta 81
- 'Primordialiteit' en 'wonen' binnen de oecumenische oriëntatie van entrepreneurs 87
- Kunnen ontologische zienswijzen de oecumenische oriëntatie van entrepreneurs bespiegelen? 110
- Hoe entrepreneurs leren in situaties 118
- Bewerkstelligen van actualiteit in het hier en nu 120
- Domus* met modalisaties, opeenvolging, schaal en ritme 122
- Constructie van een oriëntatie op instanties, die situaties 'verdragen', 'ervaren' en 'beleven' als emoties 125
- Emoties 127
- Operatoren verdragen 128
- Actanten ervaren 129
- Auctant beleeft 130
- Schuiven van parochiaal naar oecumenisch wonen 132
- Schuiven van oecumenisch naar fenomenaal wonen 133
- Schuiven van fenomenaal naar existentiaal wonen (of existentieel ondernemen) 134
- Onbepaalde diversiteit van interferenties hier en nu 139
- /OOIT EENS/ 141
- /IN STILTE/ 142
- /IN GANG/ 144
- /IN PERSOON/ 147
- /IN PRESENTIE/ 150
- /IN TWIJFEL/ 152
- /IN ESSENTIE/ 153
- /IN KWESTIE/ 156
- 'OVERTUIGEN' 158
- 'BEGRIJPEN' 160
- 'ONTWERPEN' 163
- 'VERWERVEN' 166
- 'VESTIGEN' 168
- 'MAKEN' 170
- 'OVERDRAGEN' 171
- Intramedialiteit van personen naast de geschiedenis van opvattingen 192
- Dispositieve combinatie van auctant, actant en agent als principe van tegenwoordigheid voor overleg onder turbulente omstandigheden 109
- Rubriceren door te bewegen in de ruimtetijd 229
- Oecumenische voetspoor van de tijd op tafel 232

Algemene index

De vetgedrukte paginacijfers geven de plaats aan waar u de specifieke of globale omschrijving (de omgeving) van de term vindt.

A

- Aansprakelijk-zijn 169
Abjectie 145n10
Actant **128**, 204, 208-209
Actie-reactiepatroon 93
Activiteit-ondergedompeld in turbulentie-
bottom-up-in-hier-en-nu 204-205
Actor 129, 204
Actorsperspectief 66-67
Actualiseren 119-123, 130, 141, 142, 144,
147, 148, 150, 152, 154, 156, 158, 160,
163, 166, 168, 170, 171
Actualiteit 112, 117-123, 135, 203, 227
-, beleven van 203, 227
-, bewerkstelligen van 118-123
-, inhaken op 135
Affecten/affectie **55**, 114, 136, 137, 204, 205
Afwijken van de procedure 14-15
Afzetvergroting, waakzaamheid en 41
Afzonderen 109, 180-184, 235-238
-, geïsoleerd systeem in-evenwicht 181-182
-, gesloten systemen in nabij-evenwicht 182
-, open systemen in ver-uit-evenwicht
182-183
Agenten **96-97**, 105, 107, 188, 192-194, 197,
203, 205, 206, 208-209
-, *versus* entrepreneurs 117, 119, 123-124
-, taal 106
Agile 135, 148, 189, 204
Agility 114, **119**, 135, 147, 148, 201, 204,
206, 226, 228
Agressie 12, 13
Alertheid 118, 131, 148
Altijd al-situatie 183
Analyse 186-194
Arbeidsverhoudingen 85, 86, 93, 96,
100 e.v., 131 e.v., 136-173, 183, 194,
203, 205-206, 226, 233
-, conventionele organisaties 43-45, 47,
49, 55, 63, 102-103, 104, 194, 206
-, entrepreneurs en medewerkers 100
-, instabiliteit en 85, 206
-, parochiale organisaties 42-43, 44-45,
47, 49, 100, 206
Archetypen **47**
Arendt, Hannah 81n1
Aristoteles 102
Artificial Intelligence 97
Asymmetrie van denken *versus* symmetrie
van machten 26-27
Attractors 162
Auctant **129**, 148, 208-209, 227, 228, 242-244
-, nieuwe temporaliteit voor 242-244
Auctor 135, 14, 227, 228, 245, 246, 247, 248,
249, 250
-, bemerkte gegevensheden 248
-, herkenning veranderingen 245
-, ingewikkeldheid en 249
-, instelling(en) vergaren 247-248
-, ‘passende’ samenhangen/coherenties 250
-, rustbrengende co-relatie 246-247
-, voorkeuren 248
Auctuarium van diversiteit **81-82**, 83, 108,
114, 120-123, 124, 205, 230, 233
-, argumenten voor ethisch handelen en 82
-, ‘bestudeermethode’ 82
-, deconstructie in regatadiagrammen
127-130
-, deconstructie tot regels 125 e.v.
-, gebruik 82
-, ‘inhoudsopgave’ 228
Audit 14, **35**
-, bewijsmateriaal 14
-, criteria 14
Automatisering, denken en 41

B

- Bachtin, M.M. (Bakhtin, M.M) 144n1,
145n3-4, 155n9, 157n2
Balagangadhara, S.N. 145n2, 146n3

- Barnard, dr. Christiaan N. 52
 Barth, Else 15-16, 17, 19, 196
 Bedenken 258
 Bedrijf 27-28, 37, **59**
 -, conventies van 124
 -, in moeilijkheden 27-28
 -, momentum 28
 -, verzameling situaties van personen 37
 Bedrijfsleven 11, 13, **59**, *passim*
 -, Japan 11-13
 Bedrijfsvoering, certificeren van 35
 Begrijpen 157, **160**-162, 166, 168
 Begrijpen *versus* termen 95
 Behoedzaamheid **29**
 Beleefde tijd 67-79, 126, 203
 -, overbrengen van 67-79
 Beleven in de gaande tijd 126
 Berekenen 258
 Bergson, Henri 66, 67, 101n3, 108, 126, 145, 146n2
 Beroepsethiek 113
 Bertalanffy, Ludwig von 30, 33
 Besturend orgaan **54**
 Besturingsmodel **54**
 Betrokkenheid 11, 18, 44-45
 -, intrinsieke instabiliteit 100
 Bevinden 203-210
 Bewerkstelligen **118**
 Bewustzijn, synthetiseren van 228
 Bezinnen 253
 Bij de les blijven 95
 Bijbelverhalen 66
 Black box 21, 22, 84, 190, 207
 Black-box-voelen 38
 Bos, René ten 146n6, 155n1
 Bottom-up-oriëntatie **50**, 84, 135, 188, 191, 193, 195, 196
 Boulding, Kenneth 31, 33, 68, 69
 Bourdieu, Pierre 116, 146, 161-162, 164, 178
 Brons, Richard 137n4 en 6, 146n11
 Broosheid van verhoudingen 163-164
 Brusselator 185
- C**
 Carnot, Sadi 30
 Categorische imperatief 29
 Certificatie 14, 34, **35**
 Certificatieinstellingen 14, 34, 35
 Chaostheorie 196
 Chaplin, Charley 104, 109
 Checkpoints 171
 Claimen en tactiek 255
 Comfort **50**
 Commissie Verkeersveiligheid 91
 Communicatieprobleem 151, 174-175
 Communicatieve linguïstische structuur 107-108
 Communiceren 109, 174-175
 Complexiteit 96, 113
 -, beheersen van 96
 Computerisering 21
 Concretiseren **58**
 Concurrences **107**, 112, 119, 135, 148, 201, 206, 207, 226-227
 -, *in presentia* 227
 Conflictsituaties
 -, dialoog en 16
 -, nieuw paradigma voor 16
 Conflictvrije situaties, dialoog en 16
 Confrontaties 175-177
 Consensual 189, 190, 205
 Context of control 63
 Context of discovery 25, 62
 -, omgaan met instabiliteit van 38
 Context of justification **24**, 29
 Contiguïteit 153-154
 Contingentie, Ironie en Solidariteit (Rorty) 137-138
 Controleren 109
 Conventionele organisaties **43**-45, 47, 49, 55, 63, 101-103, 104, 194, 206
 -, entrepreneurs en 102-103
 -, gewoon instabiel karakter 44
 -, realiteiten entrepreneurs en medewerkers 101-103
 Corebusiness, leercurvevoordelen en uitbesteding van 41
 Cornelis, Arnold 26, 54-55, 58-59, 61, 72, 88n2, 117, 118

Crosby, Philip 33
 Cultuur 11-13
 -, conflict tussen culturen 11-13
 -, *perceptie probleem* **58**
Curriculum vitae 25, 30
 Cursusstof, grondstof en stof 36 e.v.
 Cybernetica 197
 Cyclische tijd 139, **140-148**, 172, 192
 -, */in gang/* 143n6, **144-146**
 -, */in persoon/* **146-148**
 -, */in stilte/* **141-143**, 145
 -, */ooit eens/* **140-141**

D

Dada 71n, 197
 Darwin, Charles 30, 195
 Deming, Edward 33
 -, Deming-cirkel 33
 Denken 123
 -, in de gaande tijd 126
 -, langs dimensie van tijd 117-118
 Dialectiek 100n3, 104
 Dialectische informatie-uitwisseling 104
 Dialogische interactie 124, 136, 210
 Dienaar, zich manifesteren als 96
 Diepgaan 113-114, 130
 Différends *zie* Geschillen
 Dimensie van de tijd **72**, 117
 Directe democratie 104
Discipline jumpers 23
 Discipline-beoefenen 51-52
 Discoursen 155
 Dispositie 117, **124**
 Dispositieven/dispositief 92, **93-95**, 99,
 100, 106-107, 113, 114, 115, 121-122,
 195, 206
 -, kwaliteit van 93
 -, menselijkheid van 94
 -, permanente waakzaamheid en 93-94
 'Disputen' 175 e.v.
 Dissipatieve structuur 185
 Distantie **32**
 Diversiteit 195, 204
 Doelen stellen 52-53
 -, complexiteitsbeheersing en 53
 Doesburg, Theo van 113

Domus **74**, 121-123, 146-147, 230, 233
 -, met modalisaties 121-123, 146-147
Domus-interface 73-76, 81
 Dongen, Hein van 24, 104, 105n2, 188
 Doortellen van de tijd 112
 Drielichamenprobleem 196
 Drijvende krachten 183
 Dubbele interactie 93
 Duur **70**
 Dwalen en herkennen 245-246
 Dynamisme 18, 114, **116**, 183, 238-240

E

Economische Zaken, ministerie van 35
 Eenheidsdenken 29 e.v., 91, 131, 201
 Eensgezindheid, frustreren van 17
 Eerste geschiedenis van mensen **25**, 30
 Effectueren 109
 Eigenheid **38**
 Eigenlijke denken **65**
einde van de zekerheden, Het (Prigogine) 185
 Emotie 70, 94, **127**, *passim*
 -, als bindende factor 13
 -, bespreken van 36
 -, omzeilen van 21
 -, ondergaan van 18, 21
 -, reductie tot een-gevolg-van 11
 -, start van logica's 72
 -, temporele idioom 36, 62
 -, tussen haakjes zetten van 83, 113, 204
Enacted 89
 Entrepreneur **25**, 38-50, 62, **97**, 98, 204, 206,
 227, *passim*
 -, agenten en 114
 -, buiten de ratio van eigen beroep treden
 51-52
 -, combinatie met medewerker 92
 -, conventionele organisatie 43-45
 -, dispositieven 92, 93-95, 99, 100, 106-107,
 113, 114, 115, 121-122, 195, 206
 -, fijnregeling en 39 e.v., 49
 -, gemeenschappelijke eigenschappen 48
 -, innerlijke activiteit 232-258
 -, interdisciplinaire actief 50 e.v.
 -, marketingomgeving en 100
 -, medewerker en 47, 63, 76-77, 83, 85 e.v.

-, natuurlijke positie 89-91
 -, oecumenische oriëntatie op situaties **76-79**
 -, overlevingsstrategieën 41-42
 -, parochiale organisatie 42-43, 44-45
 -, prioriteiten 85
 -, tijdelijkheidsbesef 95
 -, weten 48-49
 -, zich-niet-gezond, niet-waardig en niet-geldig-weten 47-49
Zie ook Non-macht; Parkoersen van de entrepreneur
 Entropie-inhoud 183
 Entropieproductie 179, 182, 183
 Ervaren en beleven 204
 -, in de gaande tijd 126
 Esthetische waarden (schoonheid) 115
 Ethiek/ethisch gevoel 11, 14-15, 16-17, 40, 48, 137, 148, 206, 207
 -, oecumenische 226
 Ethisch systeem, status individu in 16
 Europese gedachte 35 e.v.
 Evenwicht 105, 205
Exemplar **42**, 65-66
 -, *versus* schoolvoorbeeld 42
 Existenciaal **89**, 90, 112, 124, 156ⁿ¹
 Existenciaal wonen 86, **89-90**, 93, 104, 124, 134-135, 206
 Existentieel **90**, 124
 Existentieel wonen 130, 135
 Experimenteren **68**

F

Fenomenaal 112, 124
 Fenomenaal wonen 86, **88-89**, 90, 104, 133-135, 194, 206
 Fenomenologie **30**
 Fenomenologisch ervaren 89
 Fenotypen 193
 Feyerabend, Paul 188
 Figuren gebruiken 67
 Fijnregeling **39**, 49
 Filosofie 84
 Fluxus 162ⁿ
 Fontanille 119-120, 86, 89-90
 Freud, Sigmund 196-197

Fuji (berg), Japan 12
 Functionaliteit, persoonlijkheid en 21
 Functioneren binnen bedrijven 18
 Fysische hygiëne 128

G

Gaande tijd **31-32**, 72, 96, 105, 117-118, 121, 137, 139, 192
 -, binnen komende tijd 139
 -, *versus* komende tijd 137
 -, redeneren in 96
 Game **105**
 Gebeuren
 -, figurativiteit van 22
 -, momentum 22, loop 22
 Gebruikswaarden (nut) 115
Gedachten (Pascal) 36
 ‘Geen gemene maat; over incomensurabiliteit’ (Van Dongen) 188
 Geheel, figurativiteit van 22
 Gehlem, Arnold 82ⁿ²
 Geïnformeerde 227
 Geïsoleerd **181**
 Geïsoleerd systeem in-evenwicht 181-182
 Geldigheid 95
 Gelijkshakeling 100
 Gellhorn, Martha 87ⁿ²
 Gemeenschapszin, Japan 11-13
 Geschiedenis en ontwikkeling 194-198
 -, persoonlijke 194
 Geschil **106**, 157 e.v., 205
 -, reduceren tot verschil 157 e.v.
 Gesloten **181**
 Gesloten systemen 182, 185-186
 -, in nabij-evenwicht 182
 Gesprek tussen normale wetenschap en temporele oriëntatie 203-210
Gestalt **31**, 94, 135, 191-192
 Gevoeligheden, afbreuk doen aan 83
 Gewone wetenschap 18, 172
 Gewoon **44**
 Gezamenlijke vrije markt **35**
 Gezichtsverlies 89
 Gezondheid 95
 Giddens, Anthony 96-97
 Globalisering 21, 23

- Goede/rechte 228
 Greimas, I.J. 119-120, 147n1
 Grenzen 203
 Groepsegoïsme 129
 Grondstelling 48-50, 64
- H**
- Habitus **116**
 Hamamatsu, Japan 11-12
 Heden, dienstbaar maken van 258
 Heidegger, Martin 86n6, 88n6, 98n1,
 145n11, 155n3
 Hermsen, Joke 66
 Hier en nu **50**, 147, 198, 203-210, 227
 Homogene tijd **67**
Human relations in Japan (Nakane, 1972)
 11, 12
- I**
- 'Ik voor mij met anderen' **48**
 Impliciete kennis 55-57
In actu 147, 148, 227
 In de hoek gezet worden 18, 21
/In essentie/ 153-155, 161, 168
/In gang/ 143n6, 144-146, 154, 161, 168,
 188, 210
/In kwestie/ 155-157, 165
/In persoon/ 146-148, 156, 187, 195, 227, 230
 In *praxis* toetsen/uitvinden 87, 118, 120,
 122, 125, 127 e.v., 132, 134, 141, 142, 144,
 147, 150, 152, 154, 156, 158, 163, 166,
 168, 170, 171, 231, 256
In presentia 137, 147, 151, 227
/In presentie/ 149-151, 165
/In stilte/ 141-143, 145, 170, 177, 185, 187,
 194, 201, 204
/in twijfel/ 151-153, 170
 In waarde laten 203
 Incommensurabiliteit 151, 188
 Individu, centraalstelling van 196
 Industriële revolutie 29
 In-evenwicht-systeem **181-182**, 183
 Inhaken
 -, op actualiteit 135
 -, op instabiliteit 118-123
 Innerlijk wel en wee, systeemleer en 21
 Innovatie-koop, vernieuwend denken en 41
 Instabiliteit/instabiele situaties 13, **27-32**, 48,
 62, *passim*
 -, arbeidsverhoudingen en 85
 -, articuleren van 38
 -, bedrijf in moeilijkheden 28
 -, ervaring en beleving en 55
 -, instorten Tacoma Narrows Bridge
 (exemplar) 27-28, 45-46
 -, mens en dier 85, 105, 176, 204
 -, met overleg te werk gaan 29-32
 -, natuurlijke toestand 84-85, 196, 205
 -, omgaan met 38
 Instantie **113**, **124-131**, 198
 -, actanten 125, 128-129
 -, auctanten 125, 129-131, 135
 -, constructieschema 125
 -, emoties 127
 -, operatoren 125, 127-128, 130-131
 Instituut voor Nederlandse Kwaliteit (INK) 34
 Interdisciplinair **50**
 Interferentiebeschrijvingen 137-140, 205, 227
 Interim-theorie **138**
 Intersubjectief gegeven **111**
 Interventie **55**
 Intramedialiteit **201**, 209
 Intuïtie **22**, 146, 147, 227
 Invallen 124
 Investeren in jezelf 24
 Irreversibele thermodynamica 184
 ISO 35-36
 IT-middelen 197
- J**
- Juran, Joseph 33
- K**
- Kaiser, Franz-W. 155n8
 KAM-medewerkers (kwaliteit/
 arbeidsomstandigheden en milieu) 24
 Kant, Immanuel 29, 33, 157n3, 187
 Kerken, eenheidsdenken en 30
 Kertész, Imre 101n2
 Keuzen maken 11, 19, 25
 -, *context of discovery* 25
 Kimmerle, Heinz 78

- Kinderlijke versus het systeem **101**
 Klokkenluiders 88
 Kloktijd **67**
 Klukhuhn, André 25, 61n2
 Komende tijd **32**, 139
 Kreij, Marij de 85n3
Kritik der praktischen Vernunft
 (Kant, 1788) 29
 Kritische bedrijfsactiviteit 50-61
 -, concretiseren van situaties 58-61
 -, disciplines 51-52
 -, handelen bij turbulentie 52-55
 -, werknemers en 55-58
 Kuhn, Thomas 63, 104, 144n2, 167n1
 Kunneman, Harrie 137n5
 Kunnen-doen 228
 Kunst 113
 Kwaliteitskosten 33
 Kwaliteitsmanagementsysteem 14, 23, 34,
 35
 -, model 34
 -, tensiviteit van 92
 Kwaliteitsmedewerker 22-36
 -, KAM-medewerkers (kwaliteit/arbeids-
 omstandigheden en milieu) 24
 Kwartier **76**
- L**
 Laeven, Eric 119, 136, 147n1, 228n1
Langue parlante 106
 Latour, Bruno 128n2
 Leensen, Annemieke 53
 Legitimiteit 39-40
 Leibniz, Gottfried Wilhelm 137
 Leicht, Loes 88n1
 Leren **117-123**
 -, aanwijzen 117-118
 -, denken in gaande tijd 117-118, 121
 -, interpreteren 117-118
 -, leermomenta 117
 -, regatadiagram 117, 118
 -, spreken 117-118
 Leugentje om bestwil 225
 Lezers 63-65
 Lijf **48**, 93, 95, 96, 98, 99, 105, 107, 110,
 112-121, 124, 125, 129, 130, 134-137,
 140, 143, 147, 148, 152, 155-156, 158, 167,
 172, 186-189, 201, 205, 230
 Lineaire tijd 139, **167-172**, 192, 227
 -, 'maken' 169-170
 -, 'overdragen' 171-172
 -, 'vestigen' 167-169
 Literatuur 66
 Logica 12, 30, 70, 112, 114-116
 -, entrepreneurs 113-114
 -, Japanse cultuur en 12
 -, maatschappelijke *versus* persoonlijke
 waarden 14-15, 16-17
 -, systeemdenken en 30
Logic of Practice, The (Bourdieu) 161-162, 164
 Loyaliteit **13**, 47, 101-102, 104, 208
 Lyotard, Jean-François 65, 74-75, 79n, 81n2,
 93n2, 92, 101, 102, 106, 107-108, 142n1,
 143n8, 148n7, 157n3, 192
- M**
 Maatschappelijke waarden, persoonlijke
 waarden en 14-15, 16-17
 Maken **169-170**
 Management 14, 95-104, 232 e.v., *passim*
 -, als discipline 11
 -, fouten uitbannen 21
 -, spinn-off voor 205-207
 -, systemen en 95-104
 -, *top-down*-cultuur en 41, **50**, 84, 88,
 104-105, 173, 187, 188, 192, 203
 Managementwetenschap 96, 100, 203-210,
 232-258
 Manifesteren 93
 Manschot, Henk 101-102
 Marktmacht 40-41
 Maxime **50**
Mean stream **107**
 Medewerker (genotype) **24**, 101-104, 188, 206
 -, agenten en 96, 97, 98
 -, combinatie met entrepreneur 92
 -, conventionele organisatie 101-103
 -, entrepreneurs en 47, 63, 76-77, 83, 85 e.v.,
 92, 101, 132, 182n3
 -, pariochiale organisatie 103-104
 -, realiteiten 100-104
 -, technische productie-omgeving en 100

- Media 193
 Mens op voetstuk 196
 Menselijk tekort 102
 Menselijkheid, tekort aan 101
 Mensen in gesprek 22
 Mensen plezier geven in mensen 92
Mensurae 55, 14n2, 85, 186, 207
 Merleau-Ponty, Maurice 88, 98n3, 147n3, 148n5, 155n4
 Met het gevoel mee 22
 Met overleg te werk gaan 29-32
 Metaforen 193
 Mimesis 117, 123, 129, 145n1, 146n3, 204
 Miscommunicatie 151, 174-175
 Mobiliseren 119, 120, 121-123, 130, 141, 142, 144, 147, 148, 150, 152, 154, 156, 158, 160, 163, 166, 168, 170, 171
 Modalisaties/modaliseren **119**-120, 124, 148
Zie ook Actualiseren; Mobiliseren; Stabiliseren; Virtualiseren
 Moderator 135, 148, 204, 208, 227, 228
 -, alteratieve strategieën 254
 -, uiteindelijke strategie 255
 Moderne wetenschap 1107
 Momentum **13**, 49, 62, 69, 205
 'Mooi voor mekaar' (Spelt, 2007) 174, 175, 230
 Multidisciplinair **50**
 Mythen 66
- N**
 Naaiateliers 104
 Nabij-evenwicht systeem **182**, 183-184
 Nabootsing 112
 Nakane, Chie 11, 12, 13
 Narratieven 65-66
 Nascholingsonderwijs 91-95, 207-209
 -, spinn-off voor 207-209
Zie ook Onderwijsmodel
 Nederlands Normalisatie Instituut (NNI), Delft 14-15, 35
 Negentiende eeuw 178-179
 Newton, Isaac 29
 Niet-lineaire thermodynamica 183
 Niet-pluisgevoel 163n
- Niet-welbevinden 96
 niet-zijn 148, 155, 194, 233
Zie ook zijn
 Nietzsche, Friedrich 196-197
 Nihon Doro Kodan (Japan) 11-12
 NNI *zie* Nederlands Normalisatie Instituut
 Non-agenda **57**
 Non-conformaties/ non-conformity 190-191
 Non-macht **50**, 60, 62, 64, 84, 136-173
 -, fijnregeling 136-173
 Norm 18, 114, **115-116**
 Normaal **44**
 Normale wetenschap **63**, 103-106, 108, 109, 119, 201, 204
 -, top-downdenken 104-105
 Normen en waarden, maatschappelijke 187
- 0**
 Objectief gegeven **109**
 Oecumenische/oecumene 76n2, 112, 124
 -, dialogische uitwisseling en 95
 -, dubbelzinnigheid 100
 -, oriëntatie **76**
 -, verhoudingen
 Oecumenisch voetspoor van de tijd **76**, 175, 206, 232
Zie ook Regata-diagram
 Oecumenisch wonen/oriëntatie 86, **87-88**, 90, 104, 109, 124, 132-134, 206
 -, ontologische zienswijzen 108-112
 Oligodynamisch denken 16, 196
 -, kenmerken 16
 Omgangaccenten 12
 (Onderbewust) blijven 71, 74, 87, 122, 125, 230-240
 Ondergaan 204
 Onderneming **59**
 Onderwijs 33, 91-95, 207-209
 -, systeemdenken 33
 Onderwijsmodel 91-95
 -, dispositieven 93-94
 -, systeem en dispositief 94-95
 Oneindige tijd **145**
 -, in persoon **146**
 On-going interacteren 93
 On-line wetware 147, 228

- Onmachtgevoelens 12
Onmenselijke, Het (Lyotard) 74-75
 Ontdekken 249
On the origin of species (Darwin, 1859) 195
 Ontologie **108**-112, 113
 Ontpersoonlijking 21-22, 35
 Ontwerpen 157, **162**-165, 170, 258
/Ooit eens/ 140-141, 165, 187, 204
 Op begrip brengen 30
Op zoek naar de verloren tijd – De tijd hervonden (Proust, 1927) 197
 Opeenvolging van momenta 11, 114, 117
 Open **181**
Open kaart (game over ondernemersethiek) 105
 Open systemen in ver-uit-evenwicht 182-183
 Openheid 39-40
 Operator **127**
 Opkomende tijd 139, **148**-157, 172, 192, 227
 -, */in essentie/* **153**-155
 -, */in kwestie/* **155**-157
 -, */in presentie/* **149**-151
 -, */in twijfel/* **151**-153
 Opleidingsniveau 51-52
 Oppervlakkig *versus* ernstig 108
 Organisatie 14, **59**
 Organiseren 24
 Organogram 173
 Oriëntatie 173
 -, op tijd 22
 -, probleem 174, 189
 Orthopraxis **40**, 49, 205-206
 ‘Over de term “waarde” en onze behoefte aan dialoog’ (Barth, 2001) 15-16
 Overdragen 171-172
 Overheid, systeemdenken 33
 Overleg **29**
 Overlegsituaties als temporeel fenomeen 23 e.v., 54, 83, 104, 172
 -, fasen 31
 Overlevingswaarden (functies) 115
 Overtuigen **158-159**, 166
- P**
 Paradigma **33**
 Pareto-principe 33
 Parkoersen van de entrepreneur 136-173, 180, 187, 192, 201, 203, 205, 226, 233
 -, affectieve 140-173
 -, cyclische tijd 139, 140-148, 172, 205
 -, lineaire tijd 167-172, 205
 -, opkomende tijd 139, **148**-157, 172, 205
 -, verdwijnende tijd 139, **157**-167, 172, 205
Parliament of selves 114, 176, **195**, 204, 227
 Parochiaal **42**
 Parochiaal wonen 93, 131-132, 136-173, 180, 187, 192, 201, 203, 205, 226, 233
 Parochiale arbeidsverhoudingen 42-43, 44-45, 47, 49, 100, 206
 -, conventionele 100
 -, context of control 63
 -, weerstand overwinnen binnen 65
 Parochiale organisatie 42-43, 44-45, 47, 52, 55
 -, afkeer van actualiteit 103
 -, normaal 44
 -, realiteiten entrepreneurs en medewerkers 103-104
Parole parlée 106
 Participatiegraad 227
 Particuliere-weten **55**
 Pascal, Blaise 36, 37, 40
 Passen-op-jezelf 226
 Peperstraten, Frans van 142n3, 144n2
 Perceptie **53**
 Personeelsfeestjes, Japan 11, 12
 Personen 48, 61, *passim*
 -, concretiseren in de tijd 61
 Persoonlijke armoede 204
 Persoonlijke daadkracht 25
 Persoonlijke ethiek en waardigheid *zie* Ethiek
 Persoonlijke gezondheid 14-15
 Persoonlijke historie *zie* Tweede geschiedenis van mensen
 Pijn **65**
 Plato 146
 Plezier 23, 26
 -, motiverende werking 23
 Poincaré, Henri 30, 196
 Politiek **54**

- Postmodern denken **30**, 191-192
- Pragmatiek 198-200, 210
 -, strategische 198-200
 -, tactische 200
- Praktijk **37**
 -, en *praxis* 38-39, 49, 171
- Praxis* **31**, 37, 49, 69, 107, 191
 -, en praktijk 38-39, 49, 171
- Prigogine, I. 178-179, 184-185, 186, 196
- Primordialiteit 85-91, 94, 102, 110, 112, 113, 135
 -, fenomenaal wonen en 86, 88-89, 90
 -, oecumenisch wonen en 86, 87-88, 90
 -, existentieel wonen en 86, 89-90, 134
 -, existentieel ondernemen en 134
- Principia* (Newton, 1684) 29
- Proces 14, 73
 -, van sociaal construeren **111**
- Productiefouten uitbannen 21
- Programma's van afspraken 95
- Proposities, opschorten van 89
- Proust, Marcel 66, 197
- Publieke opinie 169
- Q/R**
- quality engineer* **21**, 24
- Raad voor Accreditatie (RVA), Utrecht 35
 -, accreditering private certificatie-instellingen 35
- Ratsheid 98, 114
Zie ook Agility
- Realisering 112
- Recht doen **106**-112, 226
- Rechte/goede 228
- Rechtssysteem, status individu in 16
- Reciprociteitsrelaties van Onsager 182
- Reductionisme 29
- Regatadiagram 75-79, **76**, 112, 114, 203, 208
 -, gebruik van 75-79
 -, met gereduceerde diversiteit van momenta *zie* Auctuarium
 -, ontwikkeling van 69-76
 -, zwijgend concretiseren van situaties 77-78
- Regels 41-44, 105
 -, werknemers en toename van 41-44
- Relatieve pragmatiek **113**-135
 -, instanties 124-131
 -, logica 114-116
 -, synthese 117-123
 -, verschuivingen 131-135
- Rorty, Richard 137-138, 151, 157n2, 257
- Rubriceren van temporaliteit 228-231
- Ruilwaarden (prijs) 115
- Ruimte 22, **68**
 -, geheel 22
- Ruimtetijs 137, 147, 193, 227, 228-230
 -, rubriceren door bewegen in 228-230
- RVA *zie* Raad voor Accreditatie
- S**
- Saeys, Arne 145n1 en 10, 155n2, 157n2, 159n1, 161n3, 167n2, 256n
- Samen-willen 157
- Sansot, Pierre 115
- Saussure, Ferdinand de 106, 151
- Savater, Fernando 107n1, 148n8, 164n, 225-226
- Schaalvergroting, integratieproblemen en 41
- Schaamte 12
- schepping van de mens, De* (Micheangelo) 250n1
- Schoolvoorbeeld *versus* exemplar 42
- scientific management* 34
- Sennett, Richard 148n2
- Sensibiliteit 112
- Serendipiteit **69**, 89
- Serres, Michel 18, 128n2, 143, 171
- Shaw, Bernard 146n1
- Shortlists* 149
- Silverman, Hugh J. 148n7
- Situatie **32**, 37, 49, 50, 62, 83-84
 -, momentum en duur 62
 -, *versus* systeem 32, 37
- skeleton of science, The* (Boulding), vrije interpretatie 31
- Slatman, Jenny 98n3, 106, 147n3
- Sloterdijk, Peter 169n, 244n1
- Social Psychology of Organizing, The* (Weick) 24
- Solidariteit 116

- Spanning in het lijf 119-121
 -, /kunnen/ 120, 147-148
 -, /moeten/ 120, 121
 -, /niet-kunnen/ versus /willen/ 120, 121, 130
 -, /niet-weten/ versus /kunnen/ 120, 121
 -, /weten/ 120, 121, 129, 130
 -, /willen/ 119, 121, 147, 148
- Specialisatie, flexibiliteitsafname en 40
- Speculeren 254
- Spontane gebeurtenissen 27
- Spontaniteit 124
- Sprakeloos/sprakeloosheid 60, 77-78, 88, 113, 136, 144, 145, 174, 189, 210
- Spreken en handelen 107
- Sprookjes 66
- Staal, Frits 82
- Stabiliseren 71 e.v., 119, 120, 121-123, 130, 141, 142, 144, 147, 148, 150, 152, 154, 156, 158, 160, 163, 166, 168, 170, 171, 231, 251
- Stabiliteit 205
- Stance* **124**, 135
- Standaardisering **35**
- State of affairs* 194
- State of the art* **51**
- Steady state* 127
- Stengers, I. 178, 184-185, 196
- Stereotypen 193
- Stilte **60**
- Strategie vormen 71 e.v., 87, 118, 120, 122, 125, 127, 128, 129, 130, 132, 133, 134, 141, 142, 144, 147, 150, 152, 154, 156, 158, 160, 163, 166, 168, 170, 171, 231, 252
- Sturen 123
- Subjectief verschijnsel **110-111**
- Subject-objectschema 54
- Subtiliteit 40
- Symmetrie van machten *versus* asymmetrie van denken 26-27
- Synthese 117-123
 -, actualiteit bewerkstelligen 118-123
 -, leren 117-118, 120
- Systeem 14, **32**, **98**
 -, agenten en 98-104
 -, dispositief en 94-95
 -, entrepreneurs en 98-104
 -, geheel 22
 -, natuurlijk denken en 91
 -, 'nulsituatie' 32
 -, stabiele omgeving en 21-22
 -, top-down-denken 50, 84, 88, 104-105, 173, 187, 188, 192, 203
 -, normale wetenschap 104-105
 -, *versus* kinderlijke 101
- Systeemdenken/systeemleer 21, 23, **30**, 35, 49, 54, 64, **65**, 69, 105, 123, 139, 173, 187, 197-198, 228
 -, emotie en 112
 -, geschikt dispositief 99-100
 -, herhaling 117
 -, hiërarchie en 96
 -, machineachtige processen en 95
 -, macht op zich 30
 -, persoonlijke historie optimaliseren en 26
 -, positieve effecten 91
 -, van eerste en tweede generatie 191-192
 -, *versus* temporeel denken 191 e.v.
 -, zelf kritisch zijn en 91
- Systeemdenken* (Kramer en De Smit, 1979) 26
- Systeemgroep Nederland (UvA) 23-24
- Systeemhiërarchie (Boulding) 69 e.v.
 -, introductie 12 episoden in 72-73
 -, introductie *domus*-interface in 73-76, 81
 -, introductie van kwartieren in 71-72
 -, tegenovergestelde gang over 69-71
 -, thermostaten 69-70
Zie ook Regata-diagram
- Systeemleer *zie* Systeemdenken
- Systeemtaal **67**, 69
 -, uitweg uit 67-68
- Systemica* 23
- T**
- Taal **67**, 69, 106
 -, verschuivingen in de 132n1
- Tacoma Narrows Bridge-ramp (Washington 1940) 27-28, 45-46, 47-48, 85, 91
 -, positie gebruikers 45
 -, positie ontwerper 45-46, 47-48
- Tactische manoeuvres 173-200
 -, analyse 186-194
 -, confrontaties 175-177

- , geschiedenis en ontwikkeling 194-198
 - , pragmatiek 198-200
 - , warmte'wetten' /in stilte/ 178-186
 - Tallis, Raymond 149n1, 234n2
 - Technè* 107
 - Tegenover **49**
 - Tegenwoordigheid 207-209, 210
 - Teleurstelling, motiverende werking 23
 - Temporeel denken *passim*
 - , stellingen voor 204-205
 - Terechtwijzen 226
 - Terlouw, Jan 155n7
 - Terughoudendheid 12
 - Theorema van minimale entropie-productie 182
 - Thermodynamica **178** e.v.
 - Thuisvoelen 13
 - Tijd 22, 29, **55**, 67, 84
 - , ander format voor 62-79
 - , andere oplossingsrichtingen 65-67
 - , beleefde 67-79, 126, 203
 - , dimensie van de tijd **72**, 117
 - , duur 67, 69-70
 - , gaande **31-32**, 72, 96, 105, 117-118, 121, 137, 139, 192
 - , gebeuren 22
 - , heerschappij en berichtgever 30
 - , homogene 67
 - , identificatie met 62-79
 - , persoonlijke 22
 - , synthese 62-79
 - Zie ook* Cyclische tijd; Lineaire tijd; Oecumenisch voetspoor van de tijd; Opkomende tijd; Ruimtetijd; Verdwijnende tijd
 - Tijdelijkheidsbesef 95
 - Tijdsynthese 62-79
 - Timing 40
 - Toedracht van verwarring 22
 - Toekomstgericht denken 84, 100, 173, 198
 - Toetsen/uitvinden in *praxis* 71, 74, 87, 118, 120, 122, 125, 127, 128, 129, 130, 132, 134, 141, 142, 144, 147, 150, 152, 154, 156, 158, 160, 162, 163, 166, 168, 170, 171
 - Toeval 112
 - Top-down-denken **50**, 84, 88, 103, 104-105, 173, 187, 188, 192, 203
 - , normale wetenschap 104-105
 - Tractor 169
 - Turbulentie **60**, 83-87, 92-97, 99-103, 106-120, 124-133, 136, 139, 140-148, 165, 167-168, 172-174, 176, 178, 182-190, 193-201
 - , agenten 206
 - , medewerkers en 206-207
 - , sprakeloosheid 60, 77-78, 88, 113, 136, 144, 145, 174, 189, 210
 - Turkish Airlines, crash (Amsterdam, 2009) 91
 - Tussen haakjes zetten van emoties *zie* Emotie
 - Tweede geschiedenis van mensen 21, **25-26**, 30, 35, 37
 - , erkenning van 30
 - , optimaliseren van 25-26
 - Tweede Wereldoorlog 33
- U**
- Uitvinden *zie* Toetsen/uitvinden in *praxis*
 - Universiteit van Amsterdam 23
- V**
- Vak-mimesis 204
 - Vaktaal 51, 52
 - Vakwetenschap 107
 - Veiligheidswaarden (standaards) 115
 - Veranderbereidheid 164
 - Verantwoordelijkheid 113
 - Verantwoorden 124
 - Zie ook* Instantie
 - Verbintenissen 11
 - Verbroedering 12
 - Verdragen 126, 204
 - Verdwijnende tijd 139, **157-167**, 172, 192
 - , 'begrijpen' 160-162
 - , 'ontwerpen' 162-165
 - , 'overtuigen' 158-159
 - , 'verwerven' 165-167
 - Verkeersborden, modernisering 31-32
 - Verschil **105**
 - Verschuivingen 131-135, 206
 - , in de taal 132n1
 - , van fenomenaal naar existentieel wonen 134-135
 - , van parochiaal naar oecumenisch wonen 131-132

- , van oecumenisch naar fenomenaal wonen 133-134
 - Verstrengeld **49**
 - Vertrouwen 13, 163-164
 - Ver-uit-evenwicht **182-183**, 184, 186, 205, 206
 - Verwerken 109, **165**, 240-241
 - Verwerven 157, **165-167**
 - Verwongen verhoudingen 14-15
 - Verzamelen en ontwikkelen 184-186, 241-245
 - Vestigen **167-169**
 - Virtualiseren 119, 120, 121-123, 130, 141, 142, 144, 147, 148, 150, 152, 154, 156, 158, 160, 163, 166, 168, 170, 171
 - Visies op verdragen, ervaren en beleven 126
 - Visker, Rudi 60, 72n1, 102n2-3, 142n1
 - Visueel gerichte samenleving 53
 - , cultuurspecifieke perceptie 53
 - Volgorde **65**
 - Voor zichzelf beginnen 135
 - Vooringenomenheid **119**
 - Vrijheden 227, 244-245, 257
- W**
- Waaizin het hoofd bieden 113-114
 - Waarde 17-18, **114-115**
 - Waarden en normen, persoonlijke 94, 187
 - Waardigheid 95
 - Waardig-zijn **47-48**
 - Waarheid geweld aandoen 15
 - Warmte'wetten' /in stilte/ 178-186
 - Warmtesystemen die turbulentie verwerken 183-184
 - Wat-er-leeft sessie **56**, 57-58, 161
 - , procedure 56
 - Wat kan ik aan?-bestudeermethode, uitwerking 232-258
 - Watzlawick, Paul 143n5
 - Wederkerigheid 193, 207-208, 225
 - Weerstand overwinnen 63-65
 - Weick, Karl E. 24, 77, 86, 89n4
 - Werkelijkheid
 - , intersubjectief gegeven 109, 111
 - , objectief gegeven 109-110
 - , proces van sociaal construeren 109, 111
 - , sociaal systeem 117
 - , subjectief gegeven 109, 110-111
 - Werkhouding entrepreneurs 113-114
 - Werknemers
 - , impliciete kennis 55-57
 - , onbehagen/wrevel/ergernis 55-58
 - , sprakeloosheid 60, 77-78, 88, 113, 136, 144, 145, 174, 189, 210
 - Wetenschap 29, 30, 33, 105-112, 113, 124, 175 e.v.
 - , recht doen 106-112
 - , systeemdenken 30, 33
 - , verschillen 105-106
 - Wetenschappelijk geweten 203
 - Wetenschappelijke methode 29
 - Wetware 147, 228
 - Wicked problems 189-190, 191
 - Wij-zij-gevoel 12, 13
 - Wil tot macht 169
 - Willen-kunnen 130, 134, 147, 148, 206, 228, 248
- Z**
- Zeeuw, Gerard de 23
 - Zekerheid 39-40
 - zelfsturing **55**
 - Zich-geldig-voelen 114
 - Zich-geldig-weten **58**, 85, 107, 112, 153-154, 172, 189
 - Zich-gezond-, waardig- en geldig-weten 85, 91, 90, 95, 98, 112-113, 186, 203, 226 e.v.
 - , fijnregeling 226 e.v.
 - Zich-mens-weten 96
 - Zich-niet-gezond-, niet-waardig- en niet-geldig-weten **47**, 48, 49, 55, 58, 64, 67, 82, 124, 129, 137, 142, 143, 204, 206-210, 225-228, 253
 - , persoonlijke tragiek en 55
 - Zich-vreemd-weten **54**, 88, 90, 145, 226
 - Zich-waardig-ervaren **47**
 - Zich-waardig-weten **47**, 85, 96, 112, 194
 - , versus waardig-zijn 47
 - Zijn 93
 - zijn 146, 152-153, 172, 226, 233
 - Zie ook* niet-zijn
 - Zijn en Tijd* (Heidegger) 88n6
 - Zwakke plekken 94

