

## De pleister van kapitein Haddock, ofwel: voort (met het) bestaan (v.3 14/4/18)

( ) het in het handelen blijven stellen van onbeantwoorbare vragen in de innerlijke dialoog en het – ter voorkoming van catastrofes – inzetten in het handelen (als het stoppen waarmee je bezig bent), houdt de rede in stand (109).

### *Proloog*

In de zeven jaar tussen Voorwoord en Nawoord zijn alle onderwerpen die me bezighouden ter sprake gebracht. Op zijn zachtst gezegd heb ik me niet ingehouden bij het produceren van voorstellingen daarover. Afwisselend zijn (naar Lefèbvre) twee paden bewandeld: ik heb het hoger liggende pad opgezocht van filosofische manieren van denken om overzicht te krijgen over het geheel en ik ben gewoon het pad omlaag afgelopen door het dichte struikgewas van de ervaring, van de praktijk in organisaties en van de geschiedenis.

Het thema in het traject is (her)structurering van culturele ervaring en de gestelde vragen zijn 'hoe te leven, hoe samen te leven en hoe te organiseren'? Allerlei benaderingen zijn beproefd: die waarbij ik me comfortabel voel, maar ook die schuren. In de poging uit te vinden wat er aan de hand is en waar ik filosofisch gezien sta, is serieus geprobeerd om oude standpunten te herzien en een nieuwe deur in het hoofd in te bouwen. 'Wel binnen het hoofd' was Jaap van 't Heks reactie al eens.

Lees: wel binnen een rationele filosofische benadering. Inderdaad.

Binnen de traditie van filosofie als zelfopvoeding kies ik voor 'objectief denken'. Daarmee herbevestig ik een paar 'eerste' woorden van mijn repertoire: empathische ervaring en rede, mimesis en verzet.

Natuurlijk is dit een onzinnig traject.

Alleen al de omvang van het thema: (her)structurering van culturele ervaring?

Dat valt als vertrek- en standpunt destijds niet meer te ontkennen. Verandert de structurering van ons ervaren bestaan in de cultuur en welke verschijnselen duiden daarop? Vanuit welke filosofische of sociologische benaderingen zie je dat? En wat verandert er dan? Maakt zo'n vraag kans op een antwoord? Allemaal vraagtekens. Pure overmoed.

(Her)structurering van culturele ervaring – het vertrekpunt – heeft een horizon. Zonder de horizon 'cultuur' zijn vragen over ervaring onmogelijk (Gadamer, 'Wirkungsgeschichtliche Bewußtsein'). Aangekomen op het eindpunt wijkt de horizon cultuur uiteraard verder terug.

Tussen *vertrekpunt* en *horizon* is een *perspectief* gemaakt door en voor iemand die verwickeld is in een proces van wijsgerige 'zelfinterpretatie' van ervaring. Het resultaat had ook anders kunnen zijn als ik de ambitie van een conceptuele analyse had kunnen waarmaken. Maar dat is mislukt.

In dit perspectief, ingeklemd tussen verleden 1900 en toekomst 2060, zijn verschijnselen in de 'afgelopen' crisistijd verzameld en geïnterpreteerd. Definitieve antwoorden op de vragen 'hoe te leven', 'hoe samen te leven' en 'hoe te organiseren' worden uiteraard niet gevonden.

Ik kwam op het thema (her)structurering van culturele ervaring door opvallende veranderingen in de existentiële opgave om je te oriënteren in een ruimte die we met andere mensen delen. Bijvoorbeeld is opvallend dat krachtige onderscheidingen in de oriëntering op drift zijn: mens/dier, man/vrouw, kunst/natuur, mens/techniek, stad/dorp, systeem/omgeving, staat/burger, inwoner/vreemdeling, producent/consument, patiënt/behandelaar, leider/volger. En daarmee ook instituties, disciplines, wetenschappelijke theorieën, contexten en praktijken die op die onderscheidingen zijn gebouwd.

Je kunt je die ruimte ook voorstellen als lange tijd gedomineerd door het psychologisch mensbeeld en de culturele polen van psychologie en economie (De Nijs). Bij het afnemen van de dominantie van dat mensbeeld en die polen dijt de ruimte uit, gaat de vanzelfsprekendheid en daarmee de ordenende werking verloren. Er zijn nieuwe oriëntatiepolen of beter oriëntatienetwerken nodig.

Wat ook opvalt is dat mensen te midden van deze veranderingen zelf fluïde worden: ze zijn knooppunten van relaties ingebed in infosferen en digitale mogelijkheden in plaats van identiteiten met vaste posities binnen institutioneel regelbare omgevingen.

Filosofisch gezien kunnen we als reactie op deze veranderingen ophouden om ons mens, een talig dier te noemen en onszelf, onze manier van kennen, niet langer een hiërarchisch hoge plaats in het geheel toe te kennen. Of we kunnen gewoon doorgaan met onszelf te leren kennen door middel van (metafysische) ervaring, door verstand én denken te gebruiken in het samen delen van de ruimte.

*Watiknietbegrijp* markeert in de culturele ervaring een drietal actuele scheidslijnen:

- de nieuwe onderscheidingen van neurologisch mensbeeld die in de plaats komen van onderscheidingen van het psychologisch mensbeeld,
- de onderscheidingen van relationele technologie die de conventionele technologie van zijn plaats verdringen
- en de scheidslijn in filosofie met of zonder mensbeeld: blijven vasthouden aan rede, metafysische illusies en ervaring of posthumane filosofie als taal- en systeemanalyse beoefenen, die ervaring uitsluit en van operatieve geslotenheid etc. uitgaat

*Watiknietbegrijp* maakt verbanden tussen fragmenten van culturele ervaring voor anderen expliciet, zonder in een systematische presentatie uit te monden. Zie het als een constellatie (weefsel) waarover we kunnen communiceren. De meditatie (Jaspers) is afgesloten. In dit afsluitende hoofdstuk kijk ik in 'de finale' paragraaf nog een laatste keer – evaluerend - terug op het traject. Daaraan vooraf ga ik in op twee onderwerpen die zeker tot de kern horen van het traject, namelijk op de vragen:

- wat me aan filosofie van belang lijkt (een beknopt soort 'Waartoe nog filosofie?')
- en wat er zo belangrijk is aan 'het innerlijk' (antwoord: het uiterlijk).

### *Het belang van filosofie*

In de filosofische positie die ik inneem staan talen als filosofie, psychologie, sociologie, bedrijfskunde en veranderekunde ten dienste van de verbetering van bestaan, maatschappij, organisaties en praktijken. Wie die talen voor dat doel gebruikt legt koppelingen tussen leven en maatschappij, organisatie en praktijken en moet naast het verstand ook denken gebruiken. Binnen de rationele benadering heeft denken een specifieke functie. Leven en ervaring onttrekken zich aan cognitief-rationele beredeneerbaarheid, gaan verder dan het verstand kan gaan. Wanneer door het denken de relatie wordt gelegd met het leven dat we willen leiden, met de vraag wat daarin 'goed is om te doen' zijn functionele analyses van en beredeneerde verandering in maatschappelijke subsystemen en organisaties of praktijken 'zinnig'. In een wetenschap of adviestraject kun je daar tijdelijk van afzien ten gunste van cognitief-rationeel opereren, maar dan abstraheer je van het leven en van de vraag wat daarin goed is om te doen en bevriest het denken.

Bijgevolg is ervaring en denken nodig om het verstand en de concepten 'stromend' te houden, open te laten voor wat erbuiten valt. Zowel logisch beredeneren als a logisch denken, ervaring en mimetische capaciteit zijn nodig om te kunnen blijven bekritisieren wat met verstand en berekening wordt bereikt en ons kan opsluiten in zelfvernietigende structuren. Alleen denken garandeert dat we kunnen blijven handelen voorbij de status quo.

We hebben complexe vraagstukken die alsmaar niet opgelost worden, zijn opgesloten in zelfvernietigende structuren en hebben moeite om op een aantal terreinen de status quo te doorbreken. Filosofisch gesproken houd ik daarom in de traditie van filosofie als zelfopvoeding voorkeur voor een manier van denken die in praktijken voorrang geeft aan 'het object', voor een rede die zich op tijd conceptueel terughoudend opstelt, oog houdt voor noodzakelijke illusies en empathische ervaring en ruimte maakt voor mimesis<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Mimesis (herschepend nabootsen) als niet-cognitieve en nog niet talige vorm van representatie van het andere in een 'heelheid': individu-de ander; individu-samenleving, individu-natuur etc. Zie IJsseling (1990) of Gebauer, Wulf, *Mimetische Weltzugänge* (2003). Die zeggen zelfs dat mimesis weer 'terug' is. Zie verder o.a.. Aristoteles' *Poetica*, het bekende werk van Girard of Ricoeur's *Temps et Récit*. Zie ook: *Sublieme mimesis* (Van Peperstraten, 2005) mimesis dat door Lacoue-Labarthe bevrijd is van zijn klassieke betekenis van nabootsing.

In filosofie als zelfopvoeding kan ik in Jaspers' model (p. 216) met Williams meegaan in zijn evolutionair genealogische benadering van waarheid, uit Arendt (innerlijke dialoog) en Bieri ('stromend zelf') en uit Nussbaum (Nikidion), Taylor ('overcoming the disengaged view') en Wittgenstein (levensvorm) ideeën halen over de inzet van de rede, van verstand en denken, over de volle breedte van leven, samenleven en organiseren. In een doorlopend experiment zonder garanties.

In 'objectief denken' waarin het object van de rede voorrang krijgt in een ruimte van rede en existentie (transcendentie), gebruiken subjecten op grond van empathische (grens)ervaring mimesis. Daarmee kunnen ze zich terugbuigen over praktisch bruikbare onderscheidingen waarmee problemen worden opgelost en over het niet-onderscheidende dat zich altijd aan elke greep van het verstand onttrekt.

In deze filosofische positie zitten nog een paar andere problemen en standpunten, bijvoorbeeld over denken en taal. Ze zijn niet te vrijwaren van kritiek, want die hoort erbij, alleen zo komen we verder.

Een eerste probleem luidt: kan ik vanuit met anderen gedeelde ervaring in de cultuur - particulier en lokaal -, wel iets algemeen beweren over ons bestaan als mensen in deze cultuur?

Hoe paradoxaal dat ook is, het is niet ongebruikelijk in de traditie van filosofie als zelfopvoeding. Die moedigt je aan je ervaring te gebruiken en je te blijven oefenen in denken voorbij de antwoorden, in het stellen van onbeantwoorbare vragen in een innerlijke dialoog. Een wijsgerig geïnteresseerde mens in die traditie denkt particulier maar zal bij de antwoorden altijd kritisch reflecteren over het algemene, het met andere mensen gedeelde. Vragen naar wat in de antwoorden de verborgen tegengestelde belangen zijn, door welk gebruik van macht en kennis het lijden, de mislukkende oplossingen voor problemen en wanpraktijken worden veroorzaakt. Op grond van die kritische reflectie stellen worden doelen gesteld ter verbetering in bestaan, maatschappij en organisatie.

Bij die kritische reflectie horen illusies om het verschil te zien tussen hoe het is en hoe het kan zijn. Die worden in de traditie van filosofie als zelfopvoeding volop geleverd en weer bekritiseerd.

Ook op het eind wil ik daarom niet van die traditie af, ondanks alles wat er met hele goede argumenten tegen deze traditie in te brengen is.

Nu is het in de huidige fase van het absurde bestaan als fluïde mens waarin we met op drift geraakte onderscheidingen de culturele polen van oriëntering en de ruimte ertussen (opnieuw) zelf definiëren, knap lastig om betekenis uit te drukken van wat 'goed is om te doen'. Overal waar we zijn wordt geëxperimenteerd. Bijvoorbeeld experimenteren organisaties met operationele verbeteringen, passen zo de organisatie aan contingentie in de omgeving aan en realiseren doelen. Vanuit de door mij ingenomen filosofische positie vergroot je de kans van slagen van die experimenten wanneer daarbij met die illusies ook wordt geprobeerd objectief te denken en mimesis te gebruiken. Dat kan altijd<sup>2</sup>.

Daarmee hebben we een goed fundament om zowel gedragspatronen en werkelijkheidsdefinities als structuren, zowel spel en spelers als regelen en operaties, zowel veranderen als inrichten van organisaties bij elkaar te brengen. Het perspectief verenigt interpretatie en beredeneerbaarheid, verandering en (structuur)ontwerp van organisaties en praktijken<sup>3</sup>.

Eerder is al gezegd dat de traditie van filosofie als zelfopvoeding illusies voortbrengt over wat nog niet is maar wel kan zijn, maar ook illusies bekritiseert. Moet je illusies juist niet zien te voorkomen?

Ik denk dat wij mensen die werken aan verbetering in bestaan, maatschappij, organisaties en praktijken niet zonder illusies kunnen. Door onze wijze van bestaan (op de grens van de dood, van niet bestaan) en door wat denken, los van de taal, toevoegt aan explicitering van (grens)ervaring. Daarom ontwikkelen zich in de geschiedenis voortdurend nieuwe denkrichtingen, talen, vocabulaires en genres die het uitdrukken van aansprekende betekenissen in bestaan en ervaring mogelijk maken.

Bestaan is er al, nog voor het denken erover en taal waarmee je er iets over zegt. Bestaan en ervaring, maatschappij noch organisaties, worden beter door er alleen goed over te denken of er in woorden

---

<sup>2</sup> In een neurologisch mensbeeld bijvoorbeeld is mimesis te koppelen aan de werking van spiegelneuronen: de hersencellen die het mogelijk maken je te verplaatsen in een ander.

<sup>3</sup> Methodologisch komt daar nog het een en ander bij: zie de behandelde 'practice theory' (Nicolini, 2012)

iets aan te verbeteren. Het begint wel bij anders denken en bij andere woorden over bestaan en ervaring ('reframen') als de bestaande woorden niet meer toereikend zijn.

De filosofische positie die je inneemt bepaalt wat je over bestaan en ervaring kunt zeggen. De ene positie zal het je afraden, de andere zal het juist stimuleren. Zo ook zit in die positie opgesloten in hoeverre denken en taal van elkaar te onderscheiden zijn<sup>4</sup>. Wat mij betreft gebeurt denken in taal, totdat de woorden je tekortschieten en het denken muziek of andere kunstuitingen gebruikt om het onuitsprekelijke uit te drukken. Volgens Camus (Inleiding bij *Keer en tegengekeer*, p. 24) put een goed kunstwerk zijn inspiratie uit de duistere machten der ziel. Bij hem zelf: zijn uitpattingen, de hevige oerdriften en de genadeloze overgave waarmee hij zich op iets kan storten. Duistere machten, op de juiste wijze gekanaliseerd en van dijken voorzien, zodat de machtige stroom der emoties er beter door kan worden opgestuwd<sup>5</sup>. In dat geval verlaat denken de taal maar blijft denken, een innerlijke stem. Met die stem maak je afwegingen tussen woorden en zinnen, tussen 'talen' waarin je je wel of niet uitdrukt over een onderwerp dat je bestaan raakt. Ongeacht de ordening van talen die je zou kunnen maken: van omgangstaal tot specifieke talen. Al is de keuze op zich weer talig, het afwegen gebeurt in denken. In het denken zoek ik redenen om meer te hechten aan het ene repertoire van uitdrukken dan aan het andere. Te kiezen, in de overtuiging dat per slot van rekening woorden altijd tekortschieten. Het denken gaat juist dan door om oude of nieuwe ideeën te vinden die moreel, sociaal en technisch de weg wijzen in wat ons in de publieke ruimte samen te doen staat. En dat vervolgens gaan doen. Maar: onze horizon blijft cultureel-evolutionair verschuiven, daarom blijven we onze fundamentele ervaring van mens-zijn omzetten in wetenschap, techniek én in illusies die we denkend moeten blijven bewerken om iets goeds tussen mensen tot stand te kunnen brengen en iets kwaads te voorkomen. Op de een of andere manier maken we met goede bedoelingen van het laatste meer dan ons lief is.

Het belang van filosofie en filosofen in de 'Vernunft-Sprache' traditie is dat ze goed beschouwd functionele specialisten zijn in logisch redeneren en verbeeldend denken over 'de (morele) orde' van leven, samen leven en samen werken (=organiseren) in een gedeelde ruimte. In plaats van ware uitspraken zoals van wetenschappers verwacht mag worden, produceren ze (anti)metafysische illusies, zoals bijvoorbeeld de ziel dat is. Ook als je daar juist vanaf wilt (Wittgenstein). Wij mensen hebben evolutionair de taal van filosofie en filosofen als specialisten voortgebracht om altijd tijdgebonden ervaringen en het bestaan van wat langer houdbare illusies te voorzien. Totdat ook die weer vervangen worden door nieuwe illusies die aansluiten bij ons bestaan, bij onze ervaring in de tijd. Illusies worden noodzakelijk desillusies, die moet je niet verwachten. Aan de hand van die (des)illusies oriënteren we ons in de werkelijkheid. Het goede of kwade resultaat van die (des)illusies is niet het gevolg van het goed of niet goed zijn van de filosofie maar van ons handelen ermee.

Wat filosofisch beredeneerbaar en denkbaar is, gebeurt behalve met taal met heel veel andere, externe technische middelen waarmee geest wordt veruitwendigd. Want wat denken of geest genoemd wordt bestaat zelf grotendeels ook al uit wat extern is opgeslagen in boeken of andere media. Jaspers en Wittgenstein zijn namen in een taal die ik bewust hanteer, maar wat ik over Jaspers en Wittgenstein in het voorgaande heb gezegd zou zonder die externe, deels door henzelf (op soortgelijke wijze) geproduceerde boeken (middelen, techniek) niet mogelijk zijn<sup>6</sup>.

---

<sup>4</sup> Zie Gadamer, *Kleine Schriften IV*, 86 ev en 228 ev. Adorno, *Anmerkungen zum philosophischen Denken*, GS 10.2, 599 ev. Ook C. Taylor's *The Language Animal* (2016) gaat in op de vraag hoe we als denkend en talig wezen in contact kunnen treden met de werkelijkheid (zie Claeys en Van Heeswijck, *TvF* 2017/3, 565)

<sup>5</sup> In *Nachttrein naar Lissabon* doet Mercier (Bieri) hetzelfde met de metafoor van de treinreis en de trein die kan ontsporen: 'Als rivierbedding van het inlevingsvermogen' (p. 350).

<sup>6</sup> Ik kan met Wittgenstein meegaan in de constatering dat een geestelijk proces niet nodig is om dode tekens te bezielen; voor begrijpen of bedoelen hoeft geen verborgen innerlijke sfeer verondersteld te worden (Leilich, 2018, 7, 8). Elke praktijk is al doortrokken van een normatieve idee ('hoe wij denken dat het moet', Honneth), ook techniek. Over die ideeën, net als over Wittgenstein, moeten we wel nadenken: het zijn en blijven (anti)metafysische illusies waar we mee te maken hebben. Mediafilosofie van Sybille Krämer, of mediabenedering van Luhmann (Krämer schreef ook een artikel over Luhmanns benadering).

Heb je het over de mens(elijke geest) dan heb je het over de techniek, het sociale en het technische zijn identiek, zal Stiegler (Lemmens, 2011) zeggen. Wat meteen de mens weer uit de marge naar het (positioneel excentrische) 'centrum' plaatst, maar dat terzijde.

Per saldo leveren filosofen in de 'Vernunft-Sprache' hoek altijd taal om metafysische illusies niet enkel te produceren maar tevens aan een kritisch onderzoek te onderwerpen. Dat ze blijven reiken naar het eeuwig ware, in elk geval groot genoeg blijven denken over alles wat te begrijpen valt, in de zekerheid daarin te falen is het belang van filosofen. Positiever gezegd maakt de filosoof de muziekscore bij de filmbeelden van het ervaren leven, waardoor de toeschouwer ongemerkt wordt aangestuurd in de intensere beleving van die filmbeelden. Ook in dat opzicht is Kessels' filosofische taal die je via kunst (muziek) naar diepere lagen van ervaring (in gesprek, in relatie met anderen) toeleidt, een heel goed voorbeeld. Net als al die andere filosofen die in het voorgaande zijn besproken. Of niet (Blumenberg, Sloterdijk, Unger en vele anderen).

In de filosofische taal is de ziel, ons meest geniale verzinsel, een min of meer een constante figuur. In zowel oosterse als westerse cultuur zitten in de ziel driedelingen in zintuiglijk/lichamelijk, psychisch/begrijpend en wijsheid/sturing. Of weer onderverdelingen binnen ieder van die drie, meelopend met de historische ontwikkeling van de mensheid zelf en de functionele differentiatie die zich historisch in samenlevingen, in praktijken en in organisaties voltrekt. Ieder die zich van filosofische taal bedient wordt onherroepelijk voor de vraag gesteld: ga je voor een zielsvoorstelling zoals Plato die maakt (tussen begeerte en deelhebben aan de onveranderlijke Ideeën) of die van Aristoteles (van vegetatief en desideratief, naar technè, phronèsis en epistèmè, tot aan nous en sophia toe). Of varianten daarvan, zelfs die geen boodschap meer hebben aan de ziel en aan de 'mens'. En dus als negatie ervan 'doorwerken'.

#### *Het uiterlijk van het innerlijk*

Dat brengt mij bij het 'innerlijk': dat is niet zo raadselachtig als vaak wordt voorgesteld.

In de traditie van filosofie als zelfopvoeding, van objectief denken heeft de innerlijke stem (Arendt, Bieri, Nussbaum, Kessels) een voorname plaats. Dat innerlijk is bijna Luhmanniaans<sup>7</sup> uitgedrukt eigenlijk alles wat 'buiten' voor een mens al aanwezig is en als een innerlijk wordt ervaren. Wat we innerlijk noemen is al 'de ander', alles wat je niet zelf bent en hoe meer je je van dat uiterlijk toe eigent, toch wordt. De regels en middelen die je bij de geboorte meekrijgt van de tijd, plaats, familie zitten er al in. Het uiterlijk van het innerlijk is een samengestelde vorm met een cultureel bepaald 'mensfundament', met vensters (zoals van het psychologisch mensbeeld) op de wereld. Je ontwikkelen betekent worden zoals de anderen, in allerlei met anderen gedeelde praktijken door middel van dat uiterlijk een vorm geven aan het bestaan<sup>8</sup>.

Je trekt het uiterlijk van het innerlijk aan, zoals je kleren aantrekt. In de 'innerlijke dialoog' ben je voortdurend daarmee in gesprek, met vorm: wat heb je aangetrokken? Er is zoveel keuze in de vorm die jou past, dat je veel kunt wisselen. De tijd waarin je leeft bepaalt hoeveel wisseling nodig is. Nu is dat veel en door relationele technologie valt er veel te kiezen en veel aan te trekken.

Hoe zit het dan met individuele verschillen? Natuurlijk: het verhaal van Heinrich, Romy of Anna (zie 37-43) verschilt alleen al materieel historisch van elkaar en daarom zullen ze altijd qua stem verschillen.

---

<sup>7</sup> Of, zo men wil, Bourdieu'aans: dan wordt het uiterlijk van het innerlijk gelijk aan wat hij cultureel kapitaal noemt in een 'veld' (de relationele realiteit, machtsrelaties) met habitus (hoe maak je er meer van op verschillende terreinen: lichamelijk-cognitief, cultureel-materiële objecten, symbolisch-positioneel) en doxa (spelregels, hoe verander je die en wie mag dat wel en niet doen?). Zie over de shift van Marx in de jaren '60 naar Bourdieu in de jaren '80 *Familie* van Philip Teir (2015), vermakelijke literatuur over de Europese leefstijl.

<sup>8</sup> Dit is wat Arendt bedoelt, zie p. 37: 'Hannah Arendt formuleerde terecht dat elk individu, elke institutie een netwerk van bestaande relaties en betekenissen binnentreedt, waar al eerder woorden en daden zijn uitgewisseld. Dat is een reden om je te interesseren voor leefwerelden die aan die van jezelf zijn voorafgegaan. Die op hun beurt uit andere leefwerelden zijn voortgekomen. Keer op keer bevestigt geschiedenis dat elke voorstelling van de wereld en van ons zelf moet falen. Dat blijft zo in de toekomst, de tijd die in de maak is.'

Los van hun biografische, lichamelijke, psychische en neurologische eigenschappen zijn daardoor hun mogelijkheden totaal verschillend. Maar al deze innerlijken zijn wel vanaf het begin door ‘de ander’ uiterlijk bepaald, ingericht. Daarin komen ze overeen.

Het ‘innerlijk’ reikt verder dan wat we gewoonlijk karakter, ontwikkeling, cognitieve, emotionele en sociale aanleg noemen. Zijn veranderkundigen juist in dit uiterlijk van het innerlijk geïnteresseerd en kijken ze veel minder ‘psychologisch-therapeutisch’ dan ik ze tot nog toe heb toegedicht? Alhoewel... De ander, dat uiterlijk van het innerlijk bepaalt dus ook in hoeverre mensen in staat zijn zich verder uit te strekken dan het conceptuele, beredeneerbare, het berekenbare in praktijken. In dat uiterlijk moet een cultuur al materiaal bieden om mensen gevoelig te maken voor de romans van Mercier, de muziek van Mozart of het ‘Erbarme Dich’ uit de Mattheus en de filosofie van Kessels.

Ieder op zich zijn dat ook weer materialisaties van stemmen met een scheppingskracht (scheppende nabootsing) die niet iedereen bij de geboorte meekrijgt. Voor het kunnen gebruiken van die scheppingskracht moeten zij zich oefenen in media (taal, notenschrift, filosofische ideeën, instrumenten, werkvormen) en uitvoerende techniek, waarin ook zij de uiterlijkheid van hun innerlijk een individuele uitdrukking kunnen geven. Die als cultureel materiaal – films, boeken, muziek - weer deel uit gaan maken van het uiterlijk van het innerlijk van andere mensen.

Het uiterlijk van het innerlijk bepaalt hoe mensen zich oriënteren, hoe ze werkelijkheid ervaren en tot kennen en denken in staat zijn inclusief mimesis. Pas door het ‘aantrekken van het uiterlijk’ scep je een innerlijk. Door het leren van talen en vaardigheden wordt met die uiterlijkheid iets gedaan dat meer van ‘jezelf’ lijkt, individueel tot verschillen in een cultuur leidt.

Wat eerder is voorgesteld als oriëntering door middel van rationaliteit en individualisering (h. 11), keert nu terug als uiterlijkheid die onze cultuur aanbiedt aan ieder potentieel innerlijk dat in een bepaalde historische fase een leven leidt.

Een uiterlijk dat nu bij veel jongeren en minder bij ouderen al in digitale aliansen (of avatars) in social media is verpakt en waarmee in virtuele werkelijkheden vele levens tegelijk leefbaar zijn. Dus het uiterlijk van het innerlijk varieert, kan een vloeibare ‘mens’<sup>9</sup> worden.

Acrobaat	Fietsen maker	Sprookjes verteller	Emeritus	Yoga docent	Zorg-clown	Water manager	Kunst Inrichter	Verander kundige
Rechter	Informaticus	Justitieel assistent	Dokter		Handelaar	Leraar	Ontwerper	Geograaf
Portier	Boer	Coach	X-therapeut	Toneel speler	Uitkeerder	Musicus	Notaris	Quantum fysicus

Afhankelijk van de polen waartussen oriëntering nodig is, verandert niet alleen het uiterlijk van het innerlijk maar verandert ook de druk op individuen om met die uiterlijkheid iets te doen dat ‘past’ bij de werkelijkheid. Zoals de polen in voormoderne culturen tussen natuur (mens, tijdelijk, feilbaar) en goden (Idee, eeuwig, onfeilbaar) veranderde in die tussen natuur (wetmatigheden) en cultuur (wetenschap), verandert nu de ruimte tussen de polen van economie en psychologie.

Constant ondervraagt filosofie die oriëntering, diagnosticeert, ja zelfs systematiseert haar, stelt de vraag stelt wat het uiterlijk van het innerlijk bijdraagt aan de voltooiing van de godheid mens, inclusief al zijn illusies, aberraties en absurditeiten. Filosofen bieden hun diagnose van de orde van een ‘samen’ en van het goede en slechte of van facetten en onderwerpen daarbinnen, waarmee anderen zich in hun oriëntering tijdens hun leven kunnen blijven oefenen in het uiterlijk van het innerlijk.<sup>10</sup>

<sup>9</sup> Vermoedelijk gaat ook Henrich, *The secret of our success* (2017) die kant op, maar dat moet ik nog lezen.

<sup>10</sup> Toeval: na het schrijven over dit uiterlijk van het innerlijk lees ik bij van Oenen (in *De nieuwe Duitse filosofie*, 2013, 255) over de mij tot dan onbekende Weense filosoof Pfaller. Een estheticus van het leven als genot die pleit voor het ‘doorknippen’ van banden tussen uiterlijk (weliswaar psychoanalytisch materialistisch opgevat) en innerlijk om psychisch ‘vrij’ te kunnen genieten.

## *Finale*

Op de fiets of in de trein om je heen kijkend, zie je hoe Nederland vermaïst. In die trein valt niet eens meer op dat jong en oud via mobiel, tablet of lap top aan gewebbiniseerde oriëntering op de werkelijkheid doet. Een web van tekst, beeld en geluid is concreet en onzichtbaar en bevat algoritmische verwijzingen naar wat eraan voorafgaat, er tegelijk mee bestaat en erop volgt. Arendt's binnentreden in een netwerk van relaties en betekenissen wordt technologisch gefaciliteerd.

Je kunt dat web zien als materiële manifestatie van wat bij Jaspers het omringende genoemd wordt. Je vraagt je af of er daarbuiten nog iets voorstelbaar is, want erbinnen raak je nooit aan een grens. Het is een sfeer van communicatie met jezelf en met anderen waarvan de meesten helemaal niet in de buurt of in dezelfde tijdzone zitten. Een vrouw bladert door papier in een map met het logo van een indicatiesteller. Op haar laptop worden beslissingen voorbereid over dienstverlening waar iemand het dan maar mee moet doen of wellicht meer krijgt dan verwacht. Afhankelijk van talloze andere factoren die meespelen in het wegingsproces dat weer aan opgeslagen standaarden gebonden is. Jonge meiden bladeren door hun iPhones en communiceren live over wie wie is en wat doet binnen of buiten de kringen waarvan ze deel uitmaken. En wat je aan ze hebt als je een keer 's avonds weer te laat naar huis moet of in wiens klerenkast je altijd iets mag uitzoeken omdat ze gewoon van alles teveel heeft. Weer iemand anders pakt doelbewust de laptop, opent een document en begint verder te werken. Misschien aan een thesis over een onderwerp waar ik nog veel van kan leren. Misschien aan controle van een dossier van een lastige klant. Of aan een projectbouwplan dat straks op tafel ligt wanneer wethouders en projectontwikkelaars er met elkaar over afstemmen, in het belang van het bouwen, in het belang van de politiek en van henzelf.

Hoe je het ook wendt of keert, uit dit web van tekst, beeld en geluid, op een materiële ondergrond, is geen ontsnappen mogelijk. Het omringt ons, gaat ieders afzonderlijke bewustzijn en dat van ons allemaal samen te boven. Aan dat ons omringende zijn vele namen te geven net aan als wat je ermee doet – er op rationele wijze proberen in te staan of er een milieu voor ideeën-sex in zien -.

Kies je er met of zonder mensbeeld in rond te dwalen, als verschijnsel tussen verschijnselen pogend er transcendent of immanent filosofisch betekenissen aan te geven. Gefascineerd door paradoxen of juist door oorzaak-gevolg redeneringen. Je hebt er verschillende talen voor nodig, en mocht je bij Luhmann uitkomen kun je ook zijn digitaal ontsloten 'Zettelkasten' (zijn 'Zweitgedächtnis') nog consulteren. Het is allemaal ergens goed voor en reproduceert dit web altijd en overal met soms minimale en soms meer ingrijpende veranderingen in de draadjes waaruit het web bestaat.

Dat inmiddels zo ongeveer de hele wereldbevolking deel uitmaakt van dit web en een smartobject heeft met bijhorende routine om batterijen op te laden, aan een lader te leggen, is een evolutionair interessant verschijnsel. In vluchtelingenkampen net zo belangrijk als het water en voedsel. Net zoals die hand van iedereen opvalt waarin onafscheidelijk dat blauwe schermpje oplicht. Het spinnenweb waarin we ons bevinden, noch veel andere objecten kunnen functioneren zonder batterijen. Ik denk wel eens dat we individueel niet meer zijn dan de mate van geladenheid van de batterijen waarop onze smartobjecten ons toegang tot de wereld verschaffen. Batterij afhankelijke wereldoriëntering.

De eerdergenoemde twee paden omhoog en omlaag kun je ook als twee lijnen in het door mij gevolgde traject voorstellen.

De lijn waarin ik vanuit de drie 'mensbeeld' vragen onderzoek waar ik filosofisch sta en uitkom bij filosofie als zelfopvoeding en het 'objectieve denken'. Een dialectische (theorie en praktijk) en hermeneutische invulling van rede en rationaliteit in de traditie van 'filosofie als zelfopvoeding' waarmee kritiek een noodzaak is gezien onze eigen tekortkomingen. Met mimesis in de rol van tegenkracht tegen de zelfvernietiging die het resultaat is van de identificerende kracht van het verstand.

De tweede lijn is die van de naar oorzaken en oplossingen zoekende redenering over de bureaucratische structuurproblemen in maatschappij en organisaties in crisistijd respectievelijk over de gijzeling daarvan in de veranderkunde respectievelijk in het psychologisch mensbeeld.

Beide lijnen komen wat mij betreft bij elkaar in het in elkaar geknutselde perspectief en in een gecombineerde ontwerp- en veranderbenadering (ondersteund door o.a. de 3D benadering van Achterbergh en Vriens).

Ik heb het idee (gehad) dat een op de sociale systeemtheorie van Luhmann gebaseerde hernieuwde rationalisering van structuren in organisaties en instituties die gijzeling door verkeerd gerichte verandering (en accent op de psyche) kan opheffen en het evenwicht kan herstellen tussen rationalisering en individualisering in de moderne cultuur. Waarmee we van een aantal problemen verlost zouden zijn. Maar dat blijkt niet zo te zijn, omdat elke ervaring in die systeemtheorie buitenspel staat.

Kernpunt van het perspectief is onze omgang met en vormgeving van de ziel: het zelf (dat leeg is) bevrijden van verkeerde illusies in verkeerde taal en in de disharmonie – in situaties waarin harmonieën breken - toch naar harmonie te reiken. Met kunst in een méér dan functionele rol (slechts gezien als de vorm van de tweede orde waarneming genererend, zie Luhmann, h. 8). Dan is Kessels daarin de betere gids. Maar het blijven illusies.

Moderne cultuur maakt een technologisch-digitale en neurologische verschuiving door. Het individu ziet zichzelf niet langer als authentieke identiteit maar als knooppunt van relaties, als fluïde, een meer-*vormbaar* uiterlijk van het innerlijk. Dat is zelfs draagbaar en slechts batterij afhankelijk. Via digitale media ziet het zichzelf ook steeds vanzelfsprekender als oorsprong van werkelijkheden en waarheden. Dat klopt voor zover het altijd illusies zijn die de ziel, ons beste verzinsel, nodig heeft. Iemand anders hoeft maar drie keer een gelikete en geretweette boodschap voorbij te zien komen ....en vergeten wordt dat het illusies zijn waar je een keuze in moet maken om de leegte van het zelf tussen de grenspalen van Zijn en Niets te kunnen vullen. Moet de spelende mens ('gamer') ook daarin gestimuleerd worden? (zie Geurts, 2015).

Vast en zeker is o.a. door het lange tijd impliciet blijvende filosofische standpunt onvoldoende recht gedaan aan door anderen naar voren gebrachte inzichten en redeneringen over organiseren en veranderen. En daarop past achteraf zelfkritiek.

Bijvoorbeeld is té lang, té eenzijdig uitgegaan van een verband tussen het negeren van structurele oorzaken van organisatorisch falen en de chronisch reflecterende subjectiviteit, het compenseren van structurele zwaktes van organisaties met leren op sociaal psychisch gebied (sensemaking) ten behoeve van zelfhandhaving (Gehlen; en Weick vlg. GS). Want uiteraard heeft het werken aan het zelf en psyche en aan de sociale dimensie in organisaties op zich betekenis.

Op het eind van dit project heft deze constatering slechts gedeeltelijk de eenzijdigheid van allerlei eerdere interpretaties en oordelen op. De daardoor geproduceerde misvattingen blijven in de hoofdstukken staan waar ze staan. Overigens zijn het ook niet meteen allemaal misvattingen.

Meer confronterend is het contrast van deze tekortkomingen met empathische ervaring en rede met elkaar verbinden, met open staan voor het niet-identieke door mimesis. Kennelijk blijft het eigen denken zelf nog in cognitief identiteitsredeneren gevangen, waarmee het evenmin voldoet aan de impliciet gehanteerde norm. Op zich leidt die constatering wel weer tot nieuwe inzichten.

Ondanks het tekortschieten ten aanzien van de 'eigen' normen, blijft de sterke overtuiging dat objectief denken vanuit de subject-objectrelatie in alle tijden waardevol is bij de vragen 'hoe te leven', 'hoe samen te leven' en 'hoe te organiseren'? Dat het mensen verrijkt wanneer ze over die manier van denken beschikken ten behoeve van zichzelf én de anderen samen om zich te kunnen oriënteren en zich ook in desoriëntering te kunnen bewegen. Zeker in de huidige tijd van breukvlakken en kantelpunten, van initiatieven die tot transities – tot verandering van praktijk en systeem – moeten leiden. Op alle macrovlakken van politiek en economie, cultuur en samenleven, milieu en klimaat.

Systemen duwen terug, zijn conservatief in het bewaren van wat al goed is (gelukkig), maar ze zijn gezien de heterogeniteit en dynamiek ook niet zo anti fragiel als we wel willen. Veel van wat op die gebieden nog niet lukt is niet alleen de schuld van economie en politiek of van inkapseling in het



psychologisch mensbeeld, maar wellicht ook van onvermogen op dit gebied van kritisch denken, extra belemmerd door structuren en praktijken die ongunstig zijn voor het ontwikkelen of benutten van vermogens in deze richting (Fuchs, 2014; Vriens et al, 2016; Rosa, 2016).

De benadering van problemen vanuit objectief denken en vanuit het perspectief tussen vertrekpunt en horizon kan uiteraard op veel scepsis rekenen. Verplaatsen we ons even in praktisch ingestelde mensen die een complex probleem in een organisatie willen oplossen: wat moeten die zich voorstellen bij het je *laten verzinken in* een vraagstuk? Is dat bij voorbaat niet al verspilde tijd, een poging tot uitstellen van het concreet werken aan de oplossing met behulp van de beste expertise en beschikbare professionele middelen?

Is dat perspectief nog een reële verwachting ten aanzien van reflectie op ervaring bij de huidige Big Data complexiteit van de vraagstukken in een wereld van steeds meer technisch vernuft (deeltjesversneller, 3D-printers, drones en robots, zwaartekrachtgolven, quantumcomputers en -internet)? Is dat voor mensen nog te doen? Is het niet gewoon een kwestie van het uiterlijk van je innerlijk aanpassen aan het tempo van zich ontwikkelende technologische mogelijkheden binnen contexten waarin je je min of meer toevallig bevindt? Doen mensen dat niet altijd al zo, met grote elasticiteit en vernuft en is er daarom sprake van een evolutionaire cultuur?

Maar: roepen de gebreken van veel oplossingen van complexe vitale vraagstukken juist niet ook de tegenovergestelde reactie daarvan op? Problemen in organisaties blijven onoplosbaar of veranderen slechts van (bureaucratische) gedaante. Keer op keer blijkt zelfs het laatste redmiddel om een aantal leidinggevende koppen te laten rollen, niet meer te werken. Ook wanneer we allemaal en masse de webinars, coachingsbijeenkomsten, leergangen en workshops leiderschap volgen en de simulaties en games over netwerken spelen die nu overal te krijgen zijn. Wat niet wil zeggen dat dat geen nut heeft. Maar eerder symptoom dan oplossing van structuurproblemen is.

Neem het inrichten van een werkende uitvoeringsstructuur voor PGB-houders. Dat blijft na alle inspanning van politiek, uitvoeringsorganisaties en betrokken externe partijen een drama, rapporteert de BIT (een adviesorgaan dat is ingesteld na de commissie Elias over de mislukkingen in ICT-projecten van de overheid)<sup>11</sup>. Ook de inzet van een Rapid Response Team, ondanks vele verdiensten, maakt daar geen eind aan. Overigens ook niet aan de problemen in andere praktijken, zoals Shared Service Centra waaruit het gekopieerd is (regie-organisatie als kopie-oplossing, Van Laar e.a., 2015)

En zo zijn er tig andere voorbeelden van oplossingen die niet tot een duurzame verandering van structuur én praktijk, tot een transitie leiden. Maar tot nieuwe opdrachten voor intermediaire dienstverleners, tot nieuwe regels, en voor zover die weer tekortschieten opnieuw tot onrechtvaardigheden, uitgaven en onrechtmatigheden. En continuering van de gebreken.

Wat hoor ik de minister van Financiën op 19 september 2017 zeggen bij de presentatie van de beleidsarme begroting 2017/2018 terugkijkend op de kabinetsperiode in crisistijd: we hadden problemen eerder kunnen en moeten aanpakken. Doelt hij daarmee op de politieke besluitvorming of ook op de contra-bureaucratische aanpak? Vraag het eens aan de mensen in het Noorden die sinds de aardbevingen wachten op herstel van hun huizen. Of aan de landbouwer die drones wil gebruiken om beter op zijn gewassen te kunnen letten, maar te maken krijgt met een eindeloze reeks papieren en dan nog het risico loopt iets fout te doen. Of aan vluchtelingen.

Veel actuele vraagstukken zijn discipline overstijgende vraagstukken van het derde orde type geworden: zowel de problemen als de oplossingen zijn onbekend en bevinden zich ergens in een ruimte waarvan professionals uit een veelheid van disciplines zelf de grenzen moeten af bakenen. In zorg (administratie) en financieel stelsel (slechte dienstverlening) tot en met recht en politiek (zie controlepraktijk/AFM), de herindeling van de luchtvaartruimte (Schiphol, Lelystad), Big Data en platformorganisaties (privacy, algoritmen), migranten en (flex)werk, voedselketens en energie.

---

<sup>11</sup> Zie ook *De Groene Amsterdammer*, 11 februari 2015 ‘Gezellig samen falen’, een onderzoeksdossier.

Deels worden in die contexten professionals ontlast door steeds slimmere apparatuur in een combinatie van artificial en human agents in infosferen (zie Floridi). Maar deels werken ze nog steeds binnen conventionele kaders waarvan we inmiddels weten dat die juist onderdeel van het probleem zijn. Dus de kunst van grenzen kunnen overschrijden (zoals postmodernen in de jaren '80 deden) en het nieuwe grenzen vinden en stellen in een eindeloze reeks mogelijkheden, is een nieuwe opdracht in deze tijd. Jonge mensen met genoeg bagage (mediatechnisch, theoretisch en met genoeg empathie en mimetische capaciteit) zie je daar in praktisch bijna uitzichtloze situaties als die van vluchtelingen op Lesbos, - waar uit de aard van de repressie wel blijkt dat de Europese bureaucratie werkt, maar de vluchtelingen hulp niet en dus op eilanders zelf aankomt, aangevuld met buitenlanders – gewoon in aan het werk gaan in het vertrouwen van de verbindingen. Maar zo zullen ze in velerlei praktische situaties aan oplossingen werken.

Wie is die mens nog die eraan werkt?

De fundamentele onderscheiding die hij zelf eens was ten opzichte van dieren aan de ene kant en machines aan de andere kant lost meer en meer op. Dieren blijken veel intelligenter dan we dachten: we hadden de meetinstrumenten niet om dat te kunnen weten. Machines zijn ons allang voorbij in het verwerken van informatie en de 'google' assistenten worden dankbaar gebruikt om de dreigende onoverzichtelijkheid het hoofd te bieden. Tussen ons onderling worden allerlei hybride vormen van menszijn gewoon, tot in de sexte toe. Dus onderzoeken wetenschappers de binaire codes van de logica en van eigenlijk alle systemen die daarop gebaseerd zijn (Ortmann, *Tertium datur*, 2015). Kijkend naar het toneelstuk Cesar van Orkater realiseer ik me net als zoveel anderen dat de gevaren van taal die het volk verleidt om een tiran of dictator te accepteren en te verheerlijken en daarmee te delen in die heerlijkheid om hun eigen mensonterende, onvrije status nog enige glans te geven (met op de achtergrond een geloof waarin de regels nog vastliggen), nog even groot is als 2000 jaar geleden.

Met al die op drift rakende onderscheidingen die ooit tijdloos leken moet ik op het eind van dit traject constateren dat een basisveronderstelling van mijn benadering blijft dat ook in het huidige fluïde tijdperk van een wereld verenigd door digitale communicatiemediën, verdeeld door terreurdreiging en vluchtelingenstromen, belemmerd door bureaucratische structuren en bedreigd door tirannie als opvolger van democratische staatsvormen, toch vooruitgang mogelijk is door empathische ervaring en rede, door mimesis en opstand. Verzet tegen ingekapselde ervaring is bijvoorbeeld van belang bij het kunnen doorgronden van (bureaucratische) organisaties in al hun voor- en nadelen (of bij welk ander actueel maatschappelijk vraagstuk ook). Professionaliteit alleen schiet te kort. Bij zulke kwesties in de zorg als in het voorbeeld in Kessels (2017, 191) het gesprek naar dat idee van harmonie brengen is op zich niet genoeg. Dat het gesprek interessant en diepgravend is (195) en op een raadselachtig afwezig en tegelijk aanwezig contrapunt wijst, is de voorfase van de aanpak. Van die sfeer moet je de stap durven zetten naar diagnose van het mogelijk onderliggende structurele vraagstuk. Dat zorgt voor nog veel meer problemen (stress, verzuim, verspilling, kwaliteit) in het realiseren van waarde voor de klanten van de zorginstelling. Die dissonanten in veel situaties waar harmonieën breken, waar geleden wordt, door de wil van een ander of door toeval, wijzen erop dat een vorm van opstand nodig is.

Om bureaucratische organisaties leefbaar te maken en te houden wordt veel gebruik gemaakt van verandarkunde: 'de onderhoudsploeg voor de menselijke machine'. Hoe vaak hebben we niet gezien dat na het publiek worden van problemen de top opdracht geeft tot cultuurverandering. Voorafgaand aan dat besluit zijn kundige adviseurs al bezig met het schrijven van voorstellen. En niemand ontkent dat er op de sociale dimensie, in het vormgeven van sociale relaties, in het experimenteren met psychische systemen, ook zinnige dingen in veranderingstrajecten gebeuren.

Maar de kennis voor de analyse van structuur gerelateerde oorzaken van de misvormde sociale relaties en verhoudingen en daarmee samenhangende vraagstukken als stress en verzuim, slechte producten en kwaliteit in organisaties wordt niet of veel te weinig benut (structurele inertie).

Beter structuur ontwerp en daarmee zodanig regelvermogen in het werk dat organisaties succesvol zijn, zonder onnodige verspilling van materiaal, mensen en middelen in het leveren van waarde aan klanten, lijkt een cultureel zwart gat, een verdrongen overlevingsdrift. Hoewel Buurtzorg laat zien wat het oplevert, in en buiten Nederland. En er vele andere goede voorbeelden zijn (Christis e.a., 2018).

Oefening in filosofie als zelfopvoeding en in objectief denken vormt een brug tussen spelgeoriënteerde veranderingen op de sociale dimensie en de structuurgerichte ontwerpperspectieven (bedrijfskunde) van werken en regelen in organisaties. Teams met een hele taak kunnen al best spontaan zo denken en doen. Hans Keijzer (2015, 168) laat zien hoe een manager daarin zelf expressief kan zijn en wat dat een complex bedrijf als DSM oplevert. Maar wat te doen aan opdrachtgevers met aanbestedingsziekte die '(cultuur)veranderingen' laten inkopen door mensen die er geen verstand van hebben? Die veranderprocessen tijdens de rit onvoldoende monitoren en na afloop (na overschrijding van tijd en budget) niet evalueren om ervan te leren dat ze de verkeerde oplossing voor het verkeerd gediagnostiseerde probleem hebben aangeschaft?

De urgentie van in één keer goed oplossen, is in veel kwesties momenteel hoog. Onopgeloste problemen blijven lang onverantwoorde schade veroorzaken voor ons allemaal. Misschien wel precies omdat het bij de probleemanalyse en het zoeken van oplossingen ontbreekt aan objectief denken, aan die specifieke combinatie van empathische ervaring en rede, aan het willen inzetten van mimetische capaciteit en existentieel verzet. En mensen samen niet zonder dat vooruit kunnen komen.

Zoals Claudel in *Het Onderzoek* (2010; 2011, 123) de Portier laat zeggen:

'De tijd dat we de straat op gingen en koninklijke hoofden afhakten is voorbij. Er zijn allang geen koningen meer. De vorsten van tegenwoordig hebben geen hoofden meer en geen gezichten. Ze zijn complexe financiële structuren, algoritmes, prognoses, speculaties over risico's en verliezen, vijfdegraads vergelijkingen. Hun tronen zijn onstoffelijk: beeldschermen, glasvezels, printcircuits, en hun blauwe bloed bestaat uit de versleutelde data die circuleren met een snelheid hoger dan het licht. Hun kastelen zijn databanken'.

In wat anderen beweren – bijvoorbeeld over het veranderen van organisaties - zoek ik naar kenmerken van kritisch denken op wat als verandering wordt voorgesteld. Wanneer ik sporen daarvan tegenkom, zoals in de afscheidsrede van de hoogleraar over de zachte factor (zie *Zelfopvoeding door filosofische passanten*), betuig ik instemming. Als ik in standpunten of teksten die aanzet tot kritisch denken vind ontbreken probeer ik punten van verschil op te merken tussen wat daar gebeurt en wat ik er zelf van vind.

Dat ik dat *altijd* doe en *waarom* ik dat doe kan ik pas verantwoorden sinds ik inzie dat ik mij niet los kan maken van een kritisch opererende rede, met alles wat daarbij hoort. Dat is in mijn geval zoets als de hardnekkige pleister van kapitein Haddock. Je probeert 'm tevergeefs af te schudden. Dat impliceert een of andere vorm van metafysica en geschiedenisfilosofie, waar ik kennelijk niet 'buiten' kan. Die stelt een letterlijke grens aan mijn manier van denken. Zij het vanuit een 'het objectieve' denkende houding, die van het subject vraagt om een niet-cognitieve categoriaal gelijkmakende houding. Zoals ik in vorige hoofdstukken heb laten zien, bracht me dat uiteindelijk (via o.a. de mooie zinnen, via Jaspers en anderen) terug bij Camus en Adorno als onderste steen leggers in die denkhouding. De gevolgen daarvan neem ik voor mijn eigen rekening.