

## ‘De passer in het eigen huis zetten’

Harrie Regtering (v.4) 10 maart 2020

### Inleiding

Bij het nu volgende stuk past een opmerking vooraf.

Het stuk is direct geschreven in de week na de workshop Sociaal constructionisme en niet weten (september 2019). Zonder kennis van wat er in die workshop behandeld is, zal een lezer moeite hebben om te begrijpen wat hier staat. Daarom de aanbeveling om op watiknietbegrijp bij 1 | 3 eerst de hand outs van die workshop even door te bladeren.

Dan begint hier de terugblik op de workshop<sup>1</sup>.

Dit vierde luik in het Vijfluk over constructivisme en sociaal constructionisme gaat over het ineenschuiven van twee ontkoppeld geraakte benaderingen: het produceren van organiseren en het organiseren van productieprocessen: *produktieorganisatievandeorganisatieproductie*.



Toen ik de workshop afsloot besepte ik nooit eerder zo dicht in de buurt te zijn gekomen van deze twee integreerbare perspectieven op de realiteit van organisaties. Dat is het voor mij belangrijkste leereffect van de workshop en alle voorbereiding ervan. Twee zinnen die sinds de jaren '80 naast elkaar staan in perspectieven op organiseren komen bij elkaar in verschillende manieren van **activeren in processen**. Wat kan er dan gebeuren?

---

<sup>1</sup> 26 en 27 september 2019, blok 1 van de Leergang Interventiekunde voor Vakidioten (LIV) van Strange | Strategy and Change (Shirine Moerkerken)

Als eerste opbrengst kan het dubbel-zinnig gebruik in contexten voor het communicatieve vermogen zorgen om twee zaken samen te laten 'stromen': doorgaande interacties én het kunnen regelen van verstoringen. Nu overal klanten, cliënten centraal staan en de grenzen van activiteiten 'vager' te trekken zijn wordt dat kunnen 'stromen' echter wel steeds kwetsbaarder, risicovoller. Langs die twee lijnen van produceren van het organiseren en organiseren van het produceren móet het organiseerexperiment door blijven gaan.

Deze tekst hou ik kort, niet alles wordt helemaal uitgeschreven en daarom is het ook niet overal even soepel geformuleerd. Maar er staat wat ik bedoel. De opzet is als volgt:

1. 'Ik houd niet van bazen. Ik heb er nooit van gehouden'.
2. Dubbel-zinnige interventies 'produktieorganisatievandeorganisatieproduktie' leren.
3. De passer in het eigen huis zetten.

De laatste titel 'De passer in het eigen huis zetten' is met opzet ontleend aan een literair werk (van Abe). Daarmee sluit ik (leren) organiseren en veranderen af. Voortaan houd ik me alleen nog met literatuur en filosofie bezig: 'Und jedem Anfang wohnt ein Zauber inne' (Hesse).

1. 'Ik houd niet van bazen. Ik heb er nooit van gehouden'.



De workshop is inmiddels een gebeurtenis in het verleden. Over die workshop heb ik wat aantekeningen die ik wil verwerken. Maar ik heb ook zitten lezen in de manuscripten van twee nieuwe boeken: *Onmacht* van Leike van Oss en Jaap van 't Hek en *Waarderen van conflict* van Shirine Moerkerken. De workshop en die manuscripten vormen samen met dit stuk een klaverblad. Het is jammer dat je pas in 2020 de genoemde boeken kunt lezen.

Maar ik raad ze alvast aan. Voor wie niet bij de workshop was: jammer, die kans krijg je nooit meer. Al is er veel filmmateriaal van, dus wie weet.

De casuïstiek in de workshop aan de hand van verschillende opdrachten over niet weten liet zien dat in menige organisatie gesprekken vastzitten. In situaties waarin het gesprek vastzit – communicaties stil vallen om te verhullen of te legitimeren waarom iets niet gebeurt dat verwacht mag worden – is de taal- en relatie vaardige interventiekundige een oordeel loze luisteraar. Ook naar de oplossingen die betrokkenen na analyse van dat probleem aandragen. Ze gaan niet na of oplossing en vraagstuk 'waar' zijn en schakelen in dat opzicht hun weten uit. Vraagstuk en oplossing zijn al per definitie 'waar' omdat ze door betrokkenen worden uitgedrukt, uitgesproken. Ze bestaan in hun taal.

Interventiekundigen vragen wel dóór naar het vraagstuk áchter de oplossingen. Met hun interventies bereiken ze dat betrokkenen zelf onderzoeken of het nog 'helpt' dat het waar is wat ze vinden en of dat toereikend is voor de sturings- of handelingsgevolgen die dat in die context heeft. Zo is de interventie tevens een goede oefening in het vermogen om moreel verantwoording te kunnen nemen voor het handelen samen met anderen in ambigue en complexe, dus onzekere situaties.

In het bespreken van cases bleek dat het deelnemers aan deze Leergang niet altijd en overal lukt om los te trekken wat vastgezet is. Je hebt met context specifieke kenmerken te maken waarin het constructionistische register meer of minder goed aansluit bij de aanwezige taalspelen en praktijken. Maar overal waar communicatie en interactie stagneren zijn 'taal' coaches die betrokkenen met gevoel voor de onderlinge relaties leren kijken naar hoe die taal 'werkt' in constructieprocessen van communicatie en interactie, zeer welkom. Met hun niet wetende interventies laten ze ruimte ontstaan waarin gezamenlijk onderzoek mogelijk wordt.

De zelf ook nog doorlerende interventiekundigen in deze leergang, kunnen precies en methodisch acteren op "hij zegt, zij zegt, waarop een derde zegt" taal. Die beschrijven ze uitgebreid en gedetailleerd en daarmee laten ze betekenis voortbestaan zonder reductie. In deze werkwijze is de erkenning van verschillen tussen referentiekaders methodisch geborgd.

Precies in deze kwaliteit: referentiekaders niet tot dat bekende, dat van je zelf reduceren om te kunnen zeggen dat je de ander begrijpt, onderscheiden interventiekundigen zich. Met relationele fijngevoeligheid lichten ze de normalerwijze verzwegen menselijke tussenruimte uit waarin zich mogelijkheden tot verandering bevinden die om andere taal vragen.

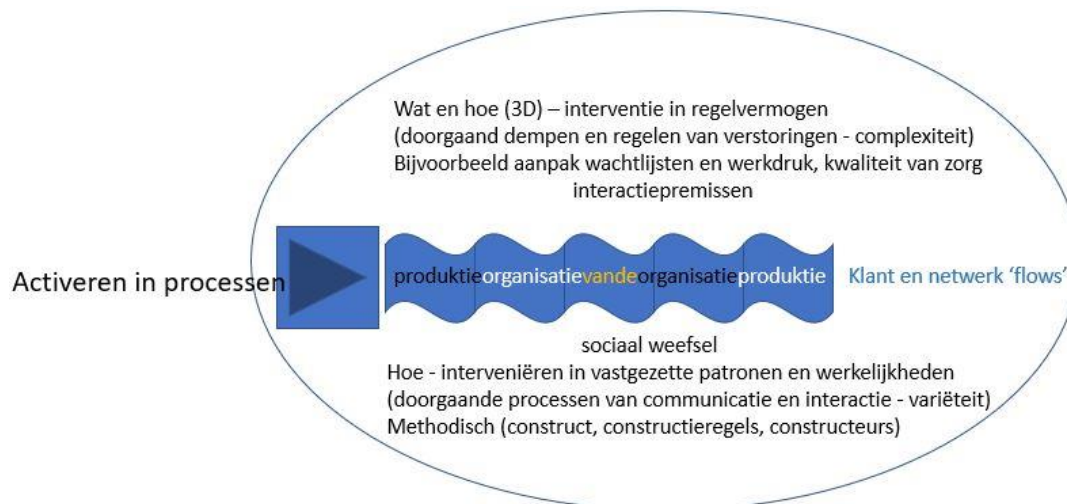
In een aantal contexten is de maatschappelijke druk op het vinden van dergelijke ruimtes groot. Denk: stikstof, vrijwillige afbouw van de landbouwbedrijven, lerarentekort in het onderwijs, zorginstellingen met wachtlijsten, personeelstekort, werkdruk, en een toenemende vraag bij dalende inkomsten, micro- en macropolitieke conflicten en juridische stelsels die aan vernieuwing toe zijn.

Temidden van deze condities hebben nogal wat organisaties in de afgelopen jaren de sprong gemaakt naar zelforganisatie en zelfsturing, naar verantwoordelijkheid en bevoegdheid zo laag mogelijk in de organisatie. Waarbij vergeten is om randvoorwaarden te scheppen. Wat onder meer blijkt uit het groeiende aantal stafleden dat de binnenkant van de organisatie tegen de buitenkant (waaronder steeds meer toezichthouders, autoriteiten die regels opleggen) moet beschermen. Ten dele werkt dat, ten dele zorgt die oplossing voor intensivering van problemen. In de doorgaande interactie, in de realisatie van doelen en in de adaptatie aan omgevingen zitten 'lege plekken', vallen er gaten in processen en blokkeren stromen. Doorgaande interacties vallen stil en adequaat regelen ontbreekt. Beide soorten processen raken op een eigen manier 'ontregeld', 'stromen' worden 'stroop'. Als dat soort belemmeringen talig en relationeel (sociaal weefsel) niet benoembaar is frustrereert dat moreel handelen ('ethical pollution') van vakbekwame mensen die op inhoud verantwoording willen dragen en afleggen. In de hartekreet 'Ik houd niet van bazen. Ik heb er nooit van gehouden' beluisteren we in die context precies wat niet benoembaar is. Wat kunnen we doen om dat alsnog los te trekken?

## 2. Dubbel-zinnige produktieorganisatievandeorganisatieproduktie interventies leren.

Hoe werk je aan dubbel-zinnige interventies in contexten: in het experimenteren met het produceren van de organisatie en het organiseren van de produktie? Professionals hebben de laatste jaren veel vooruitgang geboekt in het leren omgaan met taaie vraagstukken in

allerlei organisaties. We weten wat situatie specifiek niet langer disfunctioneel kan blijven in het regelen van complexiteit (verstoringen) en in patronen van communicatie en interactie. Wil er van produktieorganisatievandeorganisatieproductie sprake kunnen zijn, dan moeten beide 'zinnen' passend bij een context – een IC afdeling in een ziekenhuis waar de samenwerking stroef verloopt of stagnerende innovatie in een woningcorporatie – ter sprake komen. Mij is wel duidelijk dat de cognitieve weg daarbij net zo productief ingezet kan worden als de weg langs taalspellen. Onderstaande figuur vat samen waaruit volgens mij de geïntegreerde interventies in het **activeren van processen** gericht op 'stromen' naar klanten en netwerken bestaan. De uitleg is opnieuw beknopt.



Constructionisten zijn 'fijnevoelig' in het in taal en referentiekaders uitlichten van de normalerwijze verzwegen menselijke tussenruimte waarin zich mogelijkheden tot verandering bevinden. Die zetten zij voortaan in niet alleen in het onderzoek van taal-interactieprocessen die het produceren van de organisatie belemmeren, maar ook in het zelfonderzoek naar de in taal- en interactiepatronen verborgen oorzaken van stagnatie in het organiseren van productieprocessen.

De constructionist beschikt dan ook over interventies die die oorzaken leren aanpakken (activeren) door middel van (infra)structurele voorwaarden (zie Achterbergh & Vriens' 3 D model). Van dubbel-zinnige activering in processen is dus pas sprake wanneer het open maken van de taal- en interactiepatronen voor het *produceren van de organisatie* ook tot onderzoek leidt van taal- en interactiepatronen voor het *organiseren van de productie*. Langs beide lijnen is de interventiekundige kwaliteit om referentiekaders niet tot dat van je zelf te reduceren (niet weten) van heel groot belang.

Wat levert die dubbel-zinnige benadering van de verschillende taalpraktijken (van produceren van de organisatie en organiseren van de productie) op? Ik geef een voorbeeld. Een bestuurder in een GGz instelling draagt in een veranderproces bijvoorbeeld aan tafel als oplossing aan om de wachtlijst- en werkdrukproblematiek aan te pakken door middel van een door behandelaars zelf uit te voeren analyse van de wijze van werken en regelen. In de dubbel-zinnige benadering heeft dat vertrekpunt bestaansrecht. Terwijl de behandelaars de *productie organiseren* als een beter te regelen afstemming tussen activiteiten met en voor

cliënten en met en voor andere betrokkenen in het netwerk en de omgeving, *produceren de behandelaars tegelijk hun eigen organisatie* (doorgaande communicatie en interactie in zelfsturende richting). Je kan het ook zo zeggen: de meervoudig geactiveerde mensen koppelen tijdens het produceren van de organisatie hun materiedeskundigheid direct aan de aard van de te regelen activiteiten en invloed op de bedrijfsvoeringskant. Realistische verandering is dan helemaal géén zaak (meer) van staf en MT.

Die behandelaars leren in hun eigen onderzoek dat voor doorgaande communicatie- en interactieprocessen structuren met hoge parameter waarden belemmerend (self inhibiting) zijn. Gunstige voorwaarden voor zelfsturing en zelforganisatie zijn structuren met zo laag mogelijke parameterwaarden. Door hun eigen ingreep worden wachtlijsten korter, daalt de werkdruk en worden de communicatie en interactie – zowel over het vak als over bijvoorbeeld doelstellingen – verbeterbaar.

Deze benadering in een context is een kwestie van taalgebruik en omgang met referentiekaders. Lukt de ingreep dan zijn de bekende defensieve routines als het probleem accepteren, de weg weten om erover te (mogen) klagen, begrip opbrengen voor ‘onoplosbare problemen’, weten wanneer je moet wegstappen, etc. niet langer functioneel. Ze worden overbodig in de werkelijkheidsdefinities en patronen en zo ontstaat experimenteerruimte voor het kunnen omgaan met nog meer verschillen in het netwerk van activiteiten en interacties.

Bij dubbel-zinnig interveniëren wordt door middel van cognitie en taal mede gewerkt aan modelleringsprocessen ‘which shapes and edits reality to make it intelligible’ (Floridi, 2011, 301). Onder externe en interne normen opererende mensen, samenwerkend in praktijken, kunnen door hun activering in de processen van productie van de organisatie én organisatie van de productie elkaar beter de redenen voor hun handelen uitleggen en zo samen verantwoording nemen voor sturings- en handelingsgevolgen. Het probleemoplossend vermogen groeit daardoor. De interventiekundige ondersteunt dat door in context in beide processen voortgaand onderzoek te faciliteren van daarin dubbel-zinnig gehanteerde constructen, constructieregels en constructeurs

Het GGz voorbeeld is vermoedelijk niet het enige, bij een kleine groep bekende<sup>2</sup>, voorbeeld van dubbel-zinnig experimenteren. Die experimenten met activeren in processen bestaan dankzij de kwaliteiten van uiteenlopende professionals in allerlei contexten. De programmabouwer en organisator in mij roept dan onmiddellijk: waar gaan we die ervaringen en de lessen eruit koppelen aan mensen die dat nog moeten leren? Hoe zorgen we voor een versnelling in het beschikbaar komen van nog meer mensen die met het gereedschap hebben leren werken dat hierbij nodig is? Desnoods richten we er een aparte Eduniversiteit voor op. Dat zeg ik in de zekerheid dat ik dat zelf niet meer zal oppakken, maar ik wil er wel over mee denken. In feite is zo’n gesprek daarover in de LIV al gestart.

---

<sup>2</sup> Een bestuurder van zo’n instelling die dat zelf al heeft gedaan en inmiddels een promotie onderzoek daarover voorbereid, is plat gebeld door collega bestuurders en verzekeraars. Zie ook het bericht over regelarm werken bij GGz instelling Arkin en de opbrengst daarvan (NOS 15 oktober 2019)

Aan een programma en aan docenten en begeleiders kan snel invulling worden gegeven. In het basispakket publicaties zitten naast de boven al genoemde publicaties en andere classics (Weicks Psychology; Argyris over defensieve routines; Slagmolens concepten; de portretten in Lock & Strong) zeker ook de publicaties van Achterbergh & Vriens (2010, 2019) over levensvatbaar organiseren en episodisch interveniëren. De gereedschapskist voor interventiekundigen zal daarbij zeker vernieuwd en verder aangevuld worden. Mede omdat in het sociaal constructionisme levendig wordt gedebatteerd, onder meer naar aanleiding van Haslanger (2012). Een ander spannend voorbeeld is de 4<sup>E</sup> Cognition benadering (embodied mind; embedded mind; extended mind; enacted mind). Of de koppeling met normatieve professionalisering (Wierdsma; Kunneman). Er valt veel van (elkaar) te leren.

### 3. 'De passer in het eigen huis zetten'.



Ik sluit dit korte stuk af met aandacht voor een onderbelicht woord in de workshop over niet weten én wellicht ook in de dubbel-zinnige strategie: ervaring. Daarvoor maak ik een omweg langs de literatuur. Onlangs herlas ik Kobo Abes *De vrouw in het zand*<sup>3</sup>. In dat boek heeft de hoofdpersoon Niki Jumei (entomoloog/leraar/schrijver) de volgende gedachte. Het leven van alledag is als de toevallige verzameling nieuwskoppen die je onder ogen krijgt. Wetend dat het leven zinloos is zet ieder de passer in het eigen huis. Als mens herken ik die grondstemming en naarmate ik daar dichterbij in de buurt kom wint het ervaren van andere mensen en dingen, van planten en dieren, van wat je kunt weten en wat niet, kortom: van wereld, alleen maar aan intensiteit. Geestelijk en lichamelijk-zintuiglijk sta je open in de uitwisseling. Tot aan de grens van de cirkel die je met je passer kunt trekken.

In welk huis de poot van de passer ook staat waarmee een cirkel in de wereld wordt getrokken, hoe groter of kleiner de cirkel die je trekt of wellicht de cirkels zijn: hoe dan ook staat die poot ergens, vormt een begin, een vast uitgangspunt. Het ronddraaien van de passer is te vergelijken met het licht van een vuurtoren dat de duisternis doorklieft.

In het verhaal van Kobe raakt de hoofdpersoon Niki Jumei in een twintig meter diepe zandkuil opgesloten. Eruit klimmen is onmogelijk. De vrouw van het huis in de kuil scheidt 's nachts als een Sisyphus het zand dat overdag naar beneden is gevallen in korven, die dan door nachtploegen van zandophalers om de zoveel uur worden opgehaald.

Past dit verhaal niet bij de ervaring van veel mensen op dit moment? In complexe situaties waarin ze zitten wordt het nodige op verandering ondernomen, maar het zand blijft van de randen van de kuil naar beneden vallen. Ze verrichten Sisyphus arbeid.

In zo'n situatie is de terechte vraag: *hoe* komen we uit die kuil en niet *wat* is hier het geval?

---

<sup>3</sup> Het is een boek uit 1964, ik heb een Nederlandse vertaling uit 1984. Teshigahara maakte er in 1964 de Japanse klassieker *Suna No Onna* (The Woman in the Dunes) van, waarvoor Abe eveneens het script schreef. De film is integraal op youtube te vinden.

Een les die ik uit het gezamenlijke onderzoek van sociaal constructionisme en niet weten trek is de voorrang van dat hoe en van het nut van dubbel-zinnige interventies als ladders om uit die kuil te kunnen klimmen. Interventiekundig is het kunnen 'ladderen' met semantiek en modelleringsprocessen van werkelijkheden – met dubbel-zinnige constructen, constructieregels en constructeurs - een groot goed. Wat is daarbij het belang van ervaring in een kuil te zitten waar overdag het zand alsmaar naar beneden blijft komen? Ervaring betekent iets mee maken dat nog voordat je er over nadenkt je iets zegt over de werkelijkheid. De manier die je vindt om ermee om te gaan, is het begin van een antwoord op het hoe (bijvoorbeeld uit de kuil te komen). Taal geeft je mogelijkheden om dat uit te drukken, van puur referentieel tot en met poëtisch en magisch toe (volgens de semiotiek).

Elke ervaring wordt door middel van denken (cognitie) in taal de aanzet tot in beweging komen en wordt in het activeren in processen herhaalbaar voor het in beweging blijven. Dat geldt zowel voor professionals in context als voor interventiekundigen. Door denken destilleer je uit ervaring alle belangrijke woorden die je nodig hebt in het methodisch precies en context specifiek laten 'werken' van de semantiek en modellen om te kunnen 'ladderen'. De rest is een kwestie van experimenteren, dubbel-zinnig samen met anderen in de sociale ruimte.

#### Literatuur

Achterbergh, Vriens (2010), *Organizations. Social Systems Conducting Experiments* (Springer)

idem (2019), *Organizational Development. Designing Episodic Interventions* (Routledge)

Haslanger (2012), *Resisting Reality: Social Construction and Social Critique* (Oxford)

Kunneman (2019), Het belang van normatieve professionalisering, in *Tijdschrift voor filosofie* (81/2)

Lock & Strong (2010), *Social Constructionism* (Cambridge)

Newen, de Bruin, Gallagher (eds), (2018), *The Oxford Handbook of 4E Cognition* (Oxford)

Slagmolen (2004), *ICT en het gekluisterde denken* (Eburon)

Weick (1969, 1979), *The Social Psychology of Organizing* (Addison-Wesley)