

Wim van Dinten (1940) is wiskundige en als bijzonder hoogleraar Bedrijfskunde verbonden aan de Erasmus Universiteit. Tot 1999 was hij bij de Rabobank onder meer verantwoordelijk voor strategische ontwikkeling. Zijn (inter)nationale ervaring met advieswerkzaamheden bij overheden en bedrijven heeft Van Dinten verwerkt in een lijvig boek met als hoofdtitel *Met gevoel voor realiteit*. Van Dinten licht deze titel als volgt toe. 'Mensen zoeken in en tussen die kleine gebeurtenissen hun weg. Ze verwachten bij wat ze doen eigenlijk een goede afloop. Meestal maar lang niet altijd, wordt die verwachting bewaarheid. Verwachtingen bepalen het leven van alledag. Dit boek laat zien dat 'verwachten' gebaseerd is op patronen die mensen herkennen en die betekenis hebben. Naarmate mensen meer sensibel zijn, sluiten ze meer verschijnselen bij een verwachting in: aanvoelen, empathie, intuïtie, patronen en verstoringen ervan herkennen, schragen verwachting. De titel van dit boek refereert daaraan. Het gaat erom dat mensen betekenis die verbonden zijn met hun verwachtingen herkennen en zien hoe ze er elke dag, de hele dag door gebruik van maken. Je kunt zeggen: iedereen gebruikt zijn eigen vorm van statistiek.' (p.10). Het boek van Van Dinten gaat over hoe wij in organisaties omgaan met 'de realiteit' die in beweging is en voortdurend verandert.

Concepties, proposities en beweringen

Het klassiek pragmatisme gaat uit van het belang van concepties. Een conceptie is een herhalende ordening waarin optredende verschijnselen met elkaar worden verbonden, zoals een reeks te verwachten handelingen ('Truus komt thuis'). Bij een conceptie treden praktische gevolgen op in de vorm van bekende verschijnselen. De waarheid van een conceptie moet worden bewezen en geaccepteerd (p. 151).

Een propositie is '... een voorstelling die behandeld wordt als een conceptie die voor iemand geldt, maar voor anderen nog niet duidelijk of waarneembaar is' (p. 153). Bij een propositie kunnen verschijnselen alleen door iemand vanuit een bepaalde positie worden waargenomen, maar nog niet door anderen worden gedeeld. Een propositie moet worden geverifieerd; dit moet in het openbaar worden verantwoord. Er ontstaat altijd discussie, wanneer een propositie gebaseerd is op een ander paradigma (p. 155). Een voorbeeld is de parlementaire democratie, ontstaan in de negentiende eeuw. Vanuit een klassiek pragmatisch standpunt moest dit politieke systeem zich in de praktijk bewijzen. Een parlementaire democratie is een conceptie, waarbinnen proposities passen, die geverifieerd kunnen worden op basis van de praktische effecten en successen van dit systeem. Zo blijkt een democratie te werken, wanneer onderwerpen in een publiek debat vanuit verschillende politieke standpunten worden belicht en standpunten in het openbaar worden uitgewisseld.

Een propositie moet worden waargemaakt, anders is het een bewering. In de wetenschap worden proposities opgevat als hypothesen, die getoetst dienen te worden.

In onze tijd worden proposities volgens Van Dinten vervangen door beweringen. Om te zorgen dat een bewering waarheid wordt oefenen beleidsmakers, bestuurders en managers macht uit. Een bewering neemt de vorm aan van een organisatiedoelstelling of een 'mission statement'. Invloedrijke personen maken gebruik van de media om hun invloed te laten gelden en de realiteit naar hun hand te zetten, bijvoorbeeld door de keuze van organisatievormen. Stichtingen en verenigingen worden in toenemende mate vervangen door bestuursvormen, die ontleend zijn aan marktorganisaties (NV's). Een bestuur heet nu Raad van Toezicht, de directie noemt zich Raad van Bestuur. Wij leven in een maatschappij waarin beelden bepalend zijn. Politici bijvoorbeeld behalen succes, wanneer zij in staat zijn de media te bespelen. Niet de inhoud, maar de presentatie is de bepalende succesfactor alsmede de uitslag van de populariteitsmetingen.

Het Angelsaksische of Rijnlandse model?

In de moderne tijd domineert een benadering, waarbij geen verschil meer wordt gemaakt tussen natuurlijke en ingerichte omstandigheden. Wetenschap wordt volgens Van Dinten momenteel instrumenteel gebruikt om realiteiten te construeren. Hiermee vervreemdt de wetenschap van de leefwereld. Wetenschap verschaft de modellen en gereedschappen om een werkelijkheid te

construeren. In deze tijd signaleert Van Dinten een kloof tussen beleidsmakers, die op basis van modellen strategische sturing willen geven aan organisaties en mensen op uitvoerend niveau, die zich aanpassen aan de omstandigheden in de praktijk. Interventies van het management maken bestaande ordeningen vaak kapot en dwingen medewerkers om zich te voegen naar het voorgeschreven beleid. Gangbare managementtheorieën zijn voornamelijk gebaseerd op een natuurwetenschappelijk paradigma: het principe van lineaire causaliteit staat centraal. Modellen worden dwingend opgelegd aan de realiteit zonder een verfijnd gevoel voor culturele praktijken en zinvolle verschillen. Deze dominante benadering typeert Van Dinten als het Angelsaksische model. In veel gevallen is het resultaat van de harde Angelsaksische systeembenadering en de bijbehorende technische interventies contraproductief: er worden nog meer managers aangesteld, adviseurs ingeschakeld, complexe informatiesystemen ontwikkeld, er ontstaan veel conflicten, de binding met de omgeving gaat verloren en de klanten worden ontevreden.

Van Dinten kiest voor een alternatieve benadering. Niet de organisatie staat centraal, maar de wijze waarop mensen organiseren en betekenis geven aan hun activiteiten door elkaar te respecteren, te delen en door het vestigen en het scheppen van realiteiten. Deze invalshoek is interdisciplinair. Wetenschappelijke kennis is een hulpmiddel om verschillende vormen en patronen van organiseren te herkennen. Deze benadering vereist zorgvuldige waarneming, afstemming en overleg. Het is beleid volgens het Rijnlandse (polder)model.

Stavolutie

In het begin van het boek geeft Van Dinten een historische schets van de culturele en maatschappelijke stadia in de evolutie ('stavolutie'). De evolutie wordt gestuurd door ontwikkelingen, zoals het ontstaan van nerven, van bewustzijn, intelligentie, vermogen tot symboliseren, conceptualiseren en organiseren. Uitvoerig besteedt Van Dinten aandacht aan de stadia van evolutieprocessen. Hij spreekt van 'stavoluties'. Om zich bewust te worden van verschijnselen die in een omgeving verschil maken is sensibiliteit nodig. Hierbij wordt respect getoond voor de omstandigheden waaronder verschijnselen spontaan ontstaan. Sensibiliteit omschrijft de auteur als het vermogen om 'de definitie van de situatie' aan te voelen (p.166). Hierbij kunnen verschillende betekenissen worden verbonden aan een verschijnsel. Van Dinten maakt een onderscheid tussen 'volkomen sensibiliteit', waarbij men ontvankelijk is voor verschijnselen die men niet waarneemt, maar die er wel toe doen, en 'sociale sensibiliteit', als 'het vermogen om in wisselwerking tussen mensen onderling de definitie van een situatie aan te voelen' (p.167).

Ontwikkeling verloopt volgens de volgende fasen: herhalen, handhaven, groeien, variëren, differentiëren en animiseren (p. 173). Animiseren houdt in dat nieuwe verschijnselen normaal zijn geworden, een 'ziel' hebben gekregen. In de evolutie ontstaat voortschrijding naar het betere, hogere of complexere (p. 173). Een proces van stavolutie kan elk moment beginnen. Door interventies kunnen ontwikkelingen worden beïnvloed, afgebroken of imploderen. Een voorbeeld van ontwikkeling is de levensloop van een individu van baby tot volwassene. Wanneer we sensibel genoeg zijn kunnen we een patroon ontdekken in verschijnselen en complexe samenhang overzien. Zo'n patroon is een definitie van de situatie (p. 181).

Als voorbeeld beschrijft Van Dinten de situatie van een man wiens vrouw wordt opgenomen in een verpleegtehuis. Hij bezoekt haar frequent, hetgeen aanvankelijk nadelige invloed heeft op zijn persoonlijk en sociaal leven. Na verloop van tijd ontstaan nieuwe mogelijkheden. De man heeft een positieve invloed op het tehuis omdat hij zijn waardering laat blijken voor de zorgzame verpleegkundigen, waardoor een positieve sfeer en goede relatie op de afdeling ontstaat. Het bezoek aan zijn vrouw wordt nu zinvol. Er ontstaat een nieuw patroon, dat een eigen betekenis ('ziel') heeft gekregen.

Selecties zijn verschijnselen die ontstaan en betekenis krijgen. In zijn theorie van stadiumgewijze evolutie ('stavolutie') spreekt Van Dinten over begrippen als realiteit, dynamiteit, selectie, stelsel, entiteit en conceptie. Hij stelt deze benadering tegenover werkelijkheid, dynamiek, element, systeem, object en concept (p. 190). Organiseren is vanuit zijn stavolutietheorie een stelsel, geen entiteit.

Vier oriëntaties

Van Dinten onderscheidt vier oriëntaties. Deze oriëntaties zijn aan de orde als mensen een vooringenomenheid ontwikkelen voor betekenisgeving aan verschijnselen. Elke oriëntatie is herkenbaar aan de vorm van organiseren die ermee associeert:

1 externe oriëntatie in volkomen zin: stavolutie en gevoel voor realiteit;

2 externe oriëntatie in sociale zin: normeren en sociale samenhang;

3 interne oriëntatie in rationele zin: rationaliseren en overtuigen;

4 interne oriëntatie in absolute zin: construeren en macht.

De laatste twee oriëntaties zijn overheersend in de moderne westerse samenleving. We geven in omgekeerde volgorde een korte uitwerking van deze vier wijzen van organiseren.

Ad 4 Als organisatiemodel geldt de NV: de ondernemer heeft een volledige vrijheid van handelen, is onafhankelijk, kan het leven inrichten zoals bij hem past, maakt optimaal gebruik van technologische mogelijkheden en construeert een eigen wereld. Het belang van de aandeelhouders is belangrijker dan dat van de betrokkenen ('stakeholders'). De 'no-nonsense' aanpak geniet de voorkeur. Discussies zijn overbodig. Het geconstrueerde model wordt aan de werkelijkheid opgelegd. Winst maken staat voorop, het marktdenken wordt gefavoriseerd. Primair moeten de aandeelhouders tevreden zijn. De hoogte van de koersen is de bepalende factor. Als uitgangspunt geldt de win-winsituatie. Voor iedereen is persoonlijk voordeel te behalen. Efficiency is het doorslaggevend criterium. Tegen risico's verzekert men zich. Het autonome individu (kika) staat centraal, is assertief en handelt uit welbegrepen eigenbelang. Het ego kiest zichzelf als referentiepunt. Invloed wordt uitgeoefend door beweringen te doen. Inhoudelijke discussies vinden niet plaats. Het imago van de ondernemer blijkt uit de inrichting van de kantooromgeving, het hoge salaris, de designmeubelen of de positie die men tijdens vergaderingen inneemt. De persoonlijke 'life-style' wordt gecultiveerd. In de postmoderne samenleving is er sprake van 'trends', die zeer vluchtig zijn. Opinies zijn doorslaggevend. Symbolen en rituelen worden niet gedeeld, maar zonodig kunstmatig geconstrueerd. Samenwerking is niet vanzelfsprekend. Communicatie verloopt via e-mail en gsm. Construeren en macht roepen weerstand op, die wordt weggemasseerd door mensen te verleiden, zaken te verfraaien, te manipuleren en te liegen. Medewerkers verzetten zich tegen deze vorm van organiseren en uiten dit in de vorm van stilte en passiviteit.

Ad 3 Als uitgangspunt geldt dat mensen redelijk zijn en elkaar via discussies proberen te overtuigen. Men blijft proberen consensus te bereiken en is bereid zich daarvoor persoonlijk op te offeren. Als dominant principe geldt lineariteit: uit p volgt q. Handelen van personen en organisaties is doelgericht, productief en instrumenteel. In organisaties wordt een organisatie- of bedrijfsconcept geformuleerd, dat vervolgens door alle medewerkers moet worden geaccepteerd op grond van redelijke overwegingen. Van ieder wordt verwacht het ideaal te delen. Regels en procedures ondersteunen dit concept in normatieve zin. Taken worden verdeeld en mensen worden geselecteerd. Duidelijke eisen worden gesteld aan kleding, taalgebruik, symbolen en rituelen. Het imago van de organisatie is belangrijk en hierbij past een specifieke, organisatiegebonden vorm van dramaturgisch handelen.

Het organisatieconcept wordt in alle lagen van de organisatie herhaald. Mensen handelen in overeenstemming met dit concept en aanvaarden de hiërarchie. Medewerkers accepteren de beslissingen van de leiding ('het regime'). De organisatie levert producten en diensten, zorgt voor distributie en verbindt zich met de wensen van de klanten.

Volgens Van Dinten gaan steeds meer organisaties deze kant uit. Kennis wordt een ding. Deze tendens ziet hij ook in non-profitorganisaties: bij ziekenhuizen, onderzoeksinstellingen, onderwijsinstellingen en overheden. De traditionele vrijheidsgraden van professionals worden drastisch ingeperkt. Dit leidt tot wantrouwen. Medewerkers gaan cynisch reageren en maken wat betreft hun dramaturgisch

handelen een onderscheid tussen gedrag in de 'front stage' versus hun emotionele expressies in de 'back stage'.

Ad 2 Helpen, geven, delen en nemen zijn kenmerkend voor de onderlinge betrekkingen. Deze benadering is niet dominant in de westerse cultuur. Leden stemmen hun doen en laten af op de groep. Als voorbeeld geeft Van Dinten de wijze van omgang in Afrika (zoals bij de Masai), die door mensen uit het Westen niet begrepen wordt. Alles wat men heeft wordt gedeeld, maar men kan ook door de groep worden leeggeplukt. Persoonlijk initiatief wordt niet genomen. Individuen fungeren als 'quita's' in een 'wij-cultuur'. De ander stelt vragen of doet een appèl op hulp (Levinas). Symbolen en rituelen zijn betekenisvol. Intern kan er sprake zijn van gebakkelei, maar naar buiten toe vormt de groep een eenheid en biedt bescherming tegen risico's. De plaats en positie in de groep is belangrijk. Eer, aanzien, jaloezie en loyaliteit spelen een rol. Geschenken worden uitgewisseld. Leaders zijn vertegenwoordigers van de groep. Interacties tussen mensen hebben de kenmerken van een spel ('play'). Men geeft elkaar de ruimte, neemt de tijd en verzoekt anderen zich uit te spreken en met voorstellen te komen. Men verbindt zich met elkaar, soms worden mensen uitgestoten. Veranderingen worden geblokkeerd, maar als de groep mee gaat conformeert men zich. Sociale samenhang is niet maakbaar, maar ontstaat uit de wisselwerking.

Ad 1 Hierbij gaat het om 'met gevoel voor realiteit' en ontbreekt een strategie. Men stelt zich sensibel op voor al wat leeft, volgt het patroon dat zich door (natuurlijke) selectie aftekent en ontwikkelt. Men verwondert zich, voegt zich naar de omgeving, geeft zich eraan over. Gekozen wordt voor een sobere levensstijl: pracht en praal worden vermeden. Er zijn geen leaders, die zich willen profileren. Veel problemen lossen zich vanzelf op. Door niet te handelen ontstaan nieuwe praktijken. Organisaties zijn geen systemen, maar stelsels. Gezamenlijk vormen deze gemeenschappen een archipel. Het zijn enclaves in de realiteit, waarbij mensen zich aan elkaar verbinden, maar elkaar ook veel ruimte laten. De bovengenoemde oriëntaties en beïnvloedingswijzen zijn vier ideaaltypen. Binnen elke oriëntatie onderscheidt Van Dinten verschillende vormen van handelen, bijvoorbeeld normatief, dramaturgisch, doelgericht, instrumenteel, productief handelen et cetera (p. 341). Indien één van de vier oriëntaties de overhand neemt ontstaat een ziekmakende situatie.

Van Dinten heeft een indrukwekkend boek geschreven, waarbij wij in deze korte schets onrecht doen aan de grote rijkdom aan onderscheidingen en inzichten. Het boek is af en toe moeilijk te lezen vanwege de formuleachtige zinnen van Van Dinten. Maar de vele voorbeelden maken wel dat het boek ook een rijke bron van inspiratie voor praktijkmensen is.

Drs. F. Meijering is verbonden aan de Noordelijke Hogeschool Leeuwarden en tevens werkzaam als senior consultant bij CBE consultants, Amsterdam. E-mail: f.c.meijering@home.nl

Dr. Th. van Dellen is verbonden aan de Rijksuniversiteit Groningen en tevens als adviseur betrokken bij Boertien & Partners, Training en Advies, Naarden. E-mail: th.vandellen@home.nl