



## Nieuwe tijden, nieuwe managers?

Hein van Dongen

### Orde en voortgang

*Ordem e progresso*. De titel van de nieuwe CD van Rembrandt Frerichs geeft weer waar het managers in veel opdrachten om te doen is: om orde en voortgang. Misschien zal de manager daartoe in eerste instantie de probleemstelling van de opdrachtgever overnemen. Maar een opdracht kan ook zo complex zijn dat hij of zij gaandeweg zelf moet ontdekken wat de achterliggende vragen zijn, wat de werkelijke opgave is en waarin haar oplossingen liggen. Dan komt vanzelf de vraag op welke orde en welke voortgang of vooruitgang de manager op het oog heeft.



### Complexiteit en interdependentie

Toegenomen complexiteit wordt vaak als een belangrijk kenmerk gezien van onze huidige samenleving. Te midden van de ogenschijnlijke fragmentatie is het verrassend en verwarrend dat allerlei processen ook op een vaak ondoorzichtige wijze met elkaar verbonden en van elkaar afhankelijk zijn. We zien een toenemende interdependentie, maar door de hoge graad van complexiteit hebben we niet veel aan simpele modellen over causaliteit en maakbaarheid.



Voor deze situatie wordt de laatste jaren het woord 'rizoom' gebruikt: een van oorsprong botanische term voor een ondergronds netwerk van wortels. Het is een netwerk dat gegroeid is en niet moedwillig gevormd, waarvan sommige delen geen contact met elkaar hebben en anderen wel. Het is een dynamisch geheel waarin steeds nieuwe verbindingen kunnen ontstaan, maar waarvan de grenzen en de groei niet te overzien zijn.<sup>i</sup>

Een instinctmatige reactie op complexiteit is het zoeken naar benaderingen om deze te vereenvoudigen en de variatie aan gegevens te beperken. Hoewel zo'n strategie soms nog nieuwe perspectieven opent, is het waarschijnlijk verstandiger de complexiteit in beginsel te aanvaarden en ons handelen er op af te stemmen. De complexiteit brengt niet alleen moeilijkheden met zich mee, maar vooral ook nieuwe mogelijkheden en kansen. Ze leidt tot meer variatie in de samenleving. Diversiteit en pluralisme zijn een waarborg tegen monocultuur.

De dreiging van zo'n monocultuur zien we terug in de crisis die we nu meemaken. In de bankwereld volgde men vooral financiële waarden. Men formuleert als vanzelfsprekend de bedrijfsresultaten in termen van winst. Maar de resultaten van een bedrijf zijn uiteraard op meer manieren te bepalen: wat wordt er precies gedaan, wat maakt het bedrijf bijzonder, waarmee verrijkt of belast het de samenleving, hoe voedt het zijn werknemers? De prioriteit van één enkel aspect van ons handelen (het financiële) doet ons allerlei andere waarden veronachtzamen en maakt ons nodeloos kwetsbaar, zoals we in de huidige financiële crisis kunnen waarnemen.

### Individualisering

Behalve een groeiende complexiteit zien we in onze wereld ook een toenemend individualisme. Deze ontwikkeling lijkt negatief, alsof de gemeenschap er niet meer toe doet en het allemaal maar draait om *me, myself and I*. Tegelijkertijd hebben mensen wellicht nog nooit in zoveel groepjes en netwerken gezeten. Het aangaan van verbindingen met anderen is een diepgewortelde behoefte, die in een meer individualistische samenleving misschien nog wel sterker gevoeld wordt.

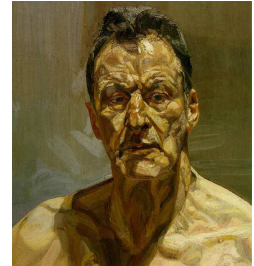
De individualisering brengt met zich mee dat veranderingen sterker gaan afhangen van dat individu, van de netwerken waarin hij zich bevindt en van de verbindingen die hij weet te leggen.

<sup>i</sup> Gilles Deleuze & Félix Guattari: *Rizoom* Utrecht 2004, Uitgeverij Spreeuw.



De 'iManager' wordt meer en meer teruggeworpen op wat hij zelf aan ervaring, inzichten en waarden in huis heeft. Hij kan zich niet als een anonieme figuur verschuilen in zijn technische rol. Hij wordt zichtbaar als verantwoordelijk persoon, voor wie verbinding en samenwerking met anderen essentieel is en die ook anderen als verantwoordelijke personen aanspreekt.

Ondertussen heeft het rizomatisch karakter, of zo u wilt de fragmentatie, ook het persoonlijke niveau bereikt. Al sinds de dagen van William James en zijn navolgers als Freud en Jung weten we dat we zelf ook minder simpele en eenduidige wezens zijn dan we dachten. Dat opent ook de weg voor kruisbestuiving tussen de verschillende facetten van onze persoonlijkheid. Veel mensen bewaren hun speelse en creatieve kanten voor de sfeer van hun hobby's. Bij complexe opgaven kunnen juist vanuit een speelse visie en een intuïtieve benadering nieuwe wendingen ontstaan.



Een woord als 'intuïtie' klinkt veel mensen vaag in de oren. De meest bekende filosofische teksten hierover (van Henri Bergson) beschrijven intuïtie als een manier van ervaren die loskomt van de bestaande concepten.<sup>ii</sup> We zouden dit nu *out of the box* denken kunnen noemen. Het veronderstelt dat we zelf ook niet al te veel opgesloten zitten en we ons niet te veel identificeren met het gereedschap dat we gewend zijn te gebruiken.

### Het goede, ware en het schone

Hierboven sprak ik het vermoeden uit dat het de samenleving ten goede kan komen als er ook andere waarden in ons gedrag meespelen dan financiële. Om iets over andere waarden te zeggen breng ik drie gewichtige woorden naar voren uit de wereld van de filosofie: het Goede, het Ware en het Schone. Deze woorden klinken zo verheven dat u wellicht niet direct aan het werkveld van managers denkt. Maar het goede, het ware en het schone spelen in de praktijk van ons leven elke dag een rol. Het gaat om drie aspecten van ons handelen, die traditioneel worden bestudeerd in drie disciplines: Ethiek, Epistemologie (oftewel: kennisleer) en Esthetica.

### Ethiek



*Ethiek* gaat over het goede. Ethiek komt in het spel als iemand staat voor zaken die hij het realiseren waard vindt - en als hij niet meegaat in zaken waar voor zijn gevoel een luchtje aan zit. Soms verbieden de ethische opvattingen van iemand ronduit dat hij een bepaalde taak uitvoert of een bepaald beroep uitoefent. Een ethisch gebod kan leiden tot dramatische wendingen in iemands biografie. Maar vaak zijn onze ethische beginselen voor ons zelf niet zo duidelijk. Ze worden soms pas helder in contrast met die van anderen. Louter voor jezelf alleen heb je géén ethiek nodig! In de ethiek gaat het altijd om de verbinding met de medemens. Ontwikkelen van ethiek is geen zaak voor één partij: je hebt er de ander voor nodig. In een complexe samenleving is die ander niet alleen je naaste, maar ook iemand die ver van je afstaat en wiens leven toch door jouw handelen wordt beïnvloed of omgekeerd. De ander is bovendien niet alleen de mens die gelijktijdig met jou op het toneel staat, maar ook iemand die nog op dat toneel moet verschijnen: wij beïnvloeden hier en nu het bestaan van toekomstige generaties.

Bij wat er in onze maatschappij aan producten, diensten en zorg wordt geleverd speelt behalve eigenbelang ook vrijwel altijd het belang van de ander mee. We zouden dus kunnen zeggen dat

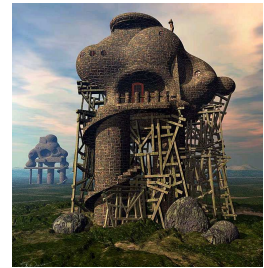
<sup>ii</sup> Gilles Deleuze: 'Intuition as Method', in: *Bergsonism* New York 1991, Zone Books p13 e.v.; Henri Bergson: 'Philosophical intuition', in: *The creative mind* New York 2007, Dover p87 e.v.

## p<sup>2</sup>

ethische waarden aan onze samenleving ten grondslag liggen. Maar dan kunnen we op hoon rekenen van mensen die op allerlei misstanden wijzen. Zij herinneren ons eraan dat ethiek geen klus is waar je ooit mee klaar bent. Als ethiek de ruimte moet bieden aan de ander, houdt dit ook in dat mijn ethische opvattingen in aanraking komen met opvattingen van andersdenkenden. Door deze spanning is de ethiek steeds in ontwikkeling en is ze niet te herleiden tot een verzameling eeuwig geldende regels. Onze beginselen en overtuigingen hebben voortdurend aanvulling nodig van ons vermogen om naar anderen te luisteren en ons in hen in te leven. Sturen op ethiek hoeft dus niet te betekenen dat je kant en klare oplossingen hebt, maar dat je open blijft staan voor wat deze dimensie in je werk en het leven van anderen betekent.

### Epistemologie

*Epistemologie* (oftewel kennisleer) gaat over het ware. Praktisch kunnen epistemologische criteria inhouden dat je je baseert op zo betrouwbaar mogelijke informatie en dat je die zoveel mogelijk beschikbaar maakt voor alle partijen (kennismanagement). Ook in de epistemologie heeft de toenemende complexiteit van de samenleving invloed op de praktijk. 'Feiten' zijn vaak niet eenduidig, ze moeten door interpretaties verbonden worden met andere feiten.



In een naïeve visie op informatie beschikt één partij over de juiste gegevens. Bij wie met andere data komt moet dus iets mis zijn gegaan! De naïviteit van deze visie wordt vaak geïllustreerd met een omwenteling in de geschiedenis van het denken, die vérstrekkend is geweest in haar consequenties, maar waarover men zich achteraf ook vaak heeft verwonderd: de copernicaanse revolutie. De Middeleeuwse astronomen gingen uit van een theorie over beweging met de aarde als het vaste ijkpunt. Als iemand zou hebben gezegd dat de aarde bewoog dan kon hij met wat belerende opmerkingen gediskwalificeerd worden: de aarde bewoog namelijk *per definitie* niet.

Historische reconstructies van de debatten die voortkwamen uit het werk van Copernicus en Galileo hebben laten zien dat het meer dan een eeuw geduurd heeft voordat men loskwam van het idee dat er om van beweging te kunnen spreken per definitie ook iets moet zijn dat stilstaat.<sup>iii</sup> In latere discussies in de natuurkunde over de relativiteitstheorie en de kwantummechanica herhaalden deze patronen zich, en ook de feiten waar Darwin en Freud of Marx en Keynes mee



kwamen spraken aanvankelijk niet voor zichzelf. Zodra het om inzichten gaat die er voor onze wereldbeschouwing echt toe doen hebben we aan feiten kennelijk niet genoeg, maar moet ons voorstellingsvermogen ons te hulp komen. Dat voorstellingsvermogen wordt gevoed door de theorieën waar we mee werken en door de betekenis die we aan woorden toekennen - maar ook door inspiratie en intuïtie, door visie en verbeeldingskracht, door iMagine!

De kentheorie of epistemologie is dus evenmin voltooid als de ethiek, en in de praktijk kan op de informatie waarover u en ik beschikken dus altijd een nieuw licht geworpen worden. Het is een belangrijke epistemologische deugd dat we het ware steeds de ruimte geven om zich te manifesteren, hetgeen in concreto betekent dat we ons niet a priori afsluiten voor nieuwe visies en informatie. Ook hier kenmerkt vooruitzicht zich door een 'open mind'.

<sup>iii</sup> Thomas Kuhn: *The Copernican Revolution - Planetary Astronomy in the Development of Western Thought* Cambridge 1957, Harvard University Press.



## Esthetica

*Esthetica* gaat over het schone. Dit lijkt misschien het meest vage van de drie gebieden. Het is een sfeer waarover mensen misschien moeilijk kunnen argumenteren; niet voor niets zegt men dat er over smaak niet te twisten valt. Toch hoor je over het esthetische heel vaak getuigenissen van een bijna fysieke concreetheid: geraakt, getroffen, geroerd, bewogen, geboeid of (aan)gegrepen worden. Het woord 'esthetica' betekent van oorsprong: leer van de waarneming, en het effect van een esthetische ervaring (van kunst, van de natuur, van elkaar of van je werkveld) is inspiratie door perceptie, ofwel dat je het oude weer op een nieuwe manier gaat zien. Zoals dit wel heel scherp is gezegd door K. Schippers in een gedicht getiteld 'Loosdrecht'. De tekst onder het kopje luidt alleen maar: 'als dit Ierland was, zou ik beter kijken'.

Het managen van processen is uiteraard niet bedoeld om kunstwerken op te leveren die in een museum komen te hangen. Maar waarschijnlijk zal iedereen zich er wel iets bij kunnen voorstellen als ik zeg dat het ook in het management de kunst is om met een mooie oplossing te komen, die een nieuw licht op de zaak werpt. Vaak zijn het juist de esthetische aspecten van een opdracht die de creativiteit en de intuïtie voeden. En misschien bemerken we de waarde van esthetische criteria nog wel het sterkst wanneer deze dimensie in ons werk volledig ontbreekt...

### Voorbij de vanzelfsprekendheid

Samenvattend kunnen we zeggen dat het goede, het ware en het schone de achtergrond vormen van belangrijke kwaliteitseisen. Als levende waarden hebben ze iets procesmatigs: ze zijn in beweging, ze zijn niet onafhankelijk van tijd en context, ze hebben een geschiedenis en ze vormen mee aan de toekomst. Het zijn geen simpele ijkpunten, zoals de streepjes naast het kwik van een thermometer.



Het discours over 'waarden en normen' dat we kennen van bepaalde politici behandelt de criteria vaak juist wel als simpele gegevens, als vanzelfsprekendheden. Men herinnert ons met een vermanend vingertje aan hun geldigheid. Zulke ijkpunten staan buiten je zelf, je houdt je aan de regels, het is nu eenmaal zo afgesproken, *that's all*. Zo omgaan met criteria kan nooit toereikend zijn in een snel veranderende en complexe samenleving. De ijkpunten voor een oplossing worden ook ontdekt in een dialoog met andere partijen, op basis van inlevingsvermogen en inzicht in het specifieke karakter van een opdracht. Dan gaat het om een levend gevoel voor waarden, op een verinnerlijkt vermogen om op deze kwaliteiten te sturen.

### Conclusie

De samenleving lijkt steeds ingewikkelder te worden en de individualisering schrijdt steeds verder voort. Processen blijken op een complexe wijze onderling verbonden en van elkaar afhankelijk te zijn. Voor de manager betekent dit alles dat hij vaak geen standaardoplossingen kan bieden, maar dat hij teruggeworpen wordt op zijn individuele ervaring en waarden. Als hij primair op waarden stuurt zijn de vragen naar het ware, het goede en het schone niet langer abstracte of verheven kwesties, maar staan ze centraal in elk management dat wezenlijke veranderingen beoogt. In het rizoom is men het over de invulling van deze criteria vaak in eerste instantie oneens. Beslissingen van bovenaf over wat goed is, waar en schoon komen uit het tijdperk van leiders die zich vooral baseerden op macht, gezag of een ideologie. In onze netwerksamenleving zullen we moeten praten - en in de dialoog verbindingen leggen. Net als musici, die allemaal een ander instrument en een eigen stijl inbrengen, maar die spelenderwijs naar elkaar luisteren, met elkaar mee gaan en het genot van samenspel (en muziek) ervaarbaar maken. In relatie tot de ander krijgt iManagement steeds een nieuwe betekenis.