

ORGA NISA TIEVRAGEN

jaap van 't hek
leike van oss



wederopbouw

Echokamers: waarom is het zo lastig om tot duurzame oplossingen te komen voor fundamentele vraagstukken?

Wat waren veranderingen waar je dacht dat er echt fundamenteel beweging kwam, maar waar het uiteindelijk vast- of doodliep, niet overgenomen werd, begrensd werd?



TOMAS

De echokamer

- De echokamer is een plek:
 - waar het lijkt of we aan het goede werken, echt fundamenteel beweging op gang brengen
 - waar we 'opgesloten' blijken te zijn in een ruimte waar wat we doen 'geen kwaad kan'
 - waar de echte fundamenten niet geraakt worden
- We hebben de interventies:
 - Menselijke maat
 - Professional centraal
 - Zelforganisatie/-sturing
 - Kampvuren ipv vergaderen
 - Opgavesturing
 - Teameigenaarschap
 - Managementdrives
 - ...
- Aanpakken krijgen geen haakje in fundamenteel ander werken

**Vanzelfsprekendheden die we ons niet
altijd realiseren, omdat we ze zo gewoon
vinden**

Organisaties zijn complexe dingen geworden

We hebben van organisaties en hun samenwerkingsverbanden complexe dingen gemaakt

Waarin we met elkaar eigenlijk niet meer zo goed de weg weten

- De omgeving (gebruiker, klant, burger) is de weg erin kwijt
- Managers weten niet altijd meer goed wat ze managen
- Medewerkers begrijpen de samenhang van organiseren niet



Dynamisch evenwicht van versnelling

Evenwicht van dynamische versnelling:

- Alles moet steeds beter, sneller, optimaler
- Moeten we blijven doen om niet uit evenwicht te raken

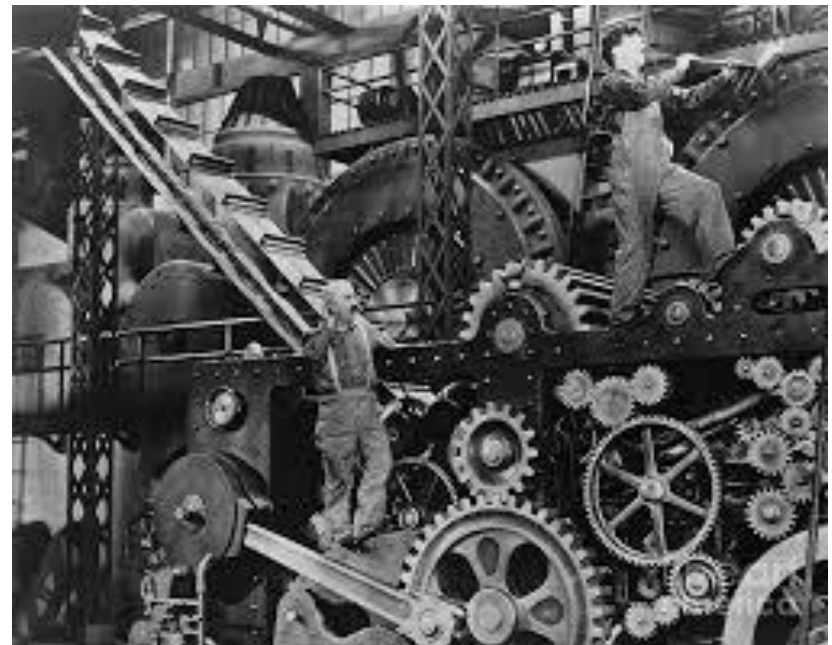
Dit geldt onze instituties en onszelf

- Dit kan alleen als we voortdurend optimaliseren
- En dat kan alleen als je steeds efficiënter gaat organiseren
- We halen de lucht eruit
- De menselijke maat verdwijnt



We instrumentaliseren om in control te blijven

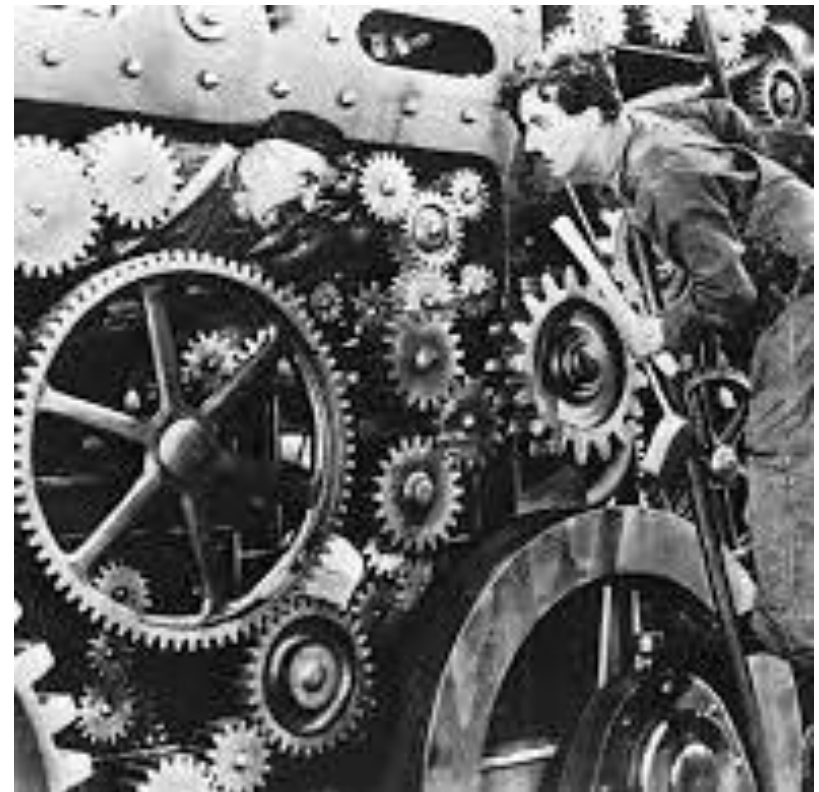
- De echte wereld moet zich gedragen naar de plannen
- Veel control nodig om dat in beeld te krijgen
- Leidt tot bureacratistische vertraging



Ook de mens een instrument

(en zo zien we onszelf langzaamaan ook)

- Mensen zijn human resource → instrumentele focus
- Levenslang leren, gericht op inzetbaar zijn
- Verantwoordelijk geworden voor het oplossen van heel veel vraagstukken



Onmacht, vervreemding en gebrek aan vertrouwen

Vervreemding

De relatie tussen mens en omgeving is 'mute' geworden: het is een 'stomme' relatie

Vervreemding heeft twee kanten:

- *Wij vervreemden de wereld van ons*
 - We maken de wereld een 'resource' waar we eindeloos gebruik van kunnen maken, een instrument, iets wat je onder controle moet zien te krijgen
- *Wij voelen ons vervreemd in de wereld*
 - De wereld voelt relatieloos, ontkoppeld, niet-responsief in reactie op jouw handelen

Vertrouwen

- **Individueel vertrouwen:** het vertrouwen in jezelf, in je eigen effectiviteit: self efficacy
 - **Relationeel vertrouwen:** het vertrouwen dat de ander je kwetsbaarheid niet misbruikt
 - **Systeemvertrouwen:** het vertrouwen in je context; gisteren is hetzelfde als vandaag, is hetzelfde als morgen; zo werkt het en zo zit het; dit kun je verwachten
-

Drie typen onmacht

- **Individuele onmacht**
 - Onvermogen om om te gaan met je eigen onvermogen
 - Individueel gemaakt onvermogen
- **Relationele onmacht**
 - Onvermogen om het over het onvermogen in de relatie te hebben
 - Relationeel gemaakt onvermogen
- **Systeemonmacht**
 - De collectiviteit van individualisme
 - De collectieve kant van relaties
 - De beperktheid van collectiviteit



**Individuele
onmacht**



**Relationele
onmacht**



**Relationele
onmacht**



**Systeem-
onmacht**



Dynamiek in lagen

Waar geankerd?	Onmacht	Gebrek aan vertrouwen	Vervreemding
Individu	Individuele onmacht	Gebrek aan selfefficacy	De wereld is er voor jou
Team	Relationele onmacht	Geschaad relationeel vertrouwen	Relaties zijn instrumenteel
Organisatie	Systeemonmacht	Verdwenen systeemvertrouwen	Mensen zijn instrument voor systeem

In jouw vraagstukken, waar wringt het?

Erosie van fundamenten

Erosie van fundamenten

- Aan de ene kant doorgeschoten instrumentalisering en de neveneffecten ervan
- Aan de andere kant sluipende erosie van een aantal (organisatie-)fundamenten
 - Langzaam, hebben we niet meteen in de gaten
 - We hadden niet door hoe belangrijk ze waren
 - We namen ze 'for granted'
 - Maar nu knelt het

**Adaptiviteit van
het systeem**

- Wat regelt adaptieve ruimte:
 - Systeemvertrouwen
 - Gemeenschap en verbondenheid
 - Knutsel- en leervermogen
 - Ruimte voor resonantie
- Doorgeschoten instrumentalisering leidt tot:
 - Verminderde adaptieve ruimte
 - Adaptiviteit die zich verweert tegen te grote instrumentalisering
 - Adaptiviteit wordt gekoloniseerd

Vermogen om complexiteit te zien

- Wat regelt het vermogen om complexiteit te zien:
 - Bewustzijn van samenhang en dynamiek in taakvraagstukken
 - Vermogen om complexiteit en trage tijd als uitgangspunt voor handelen te nemen
 - Hanteren in plaats van oplossen

Doorgeschoten instrumentalisering legt de focus op oplossingen, op fixen, op planbaar maken

- Leidt tot:
 - Complexe zaken oplossen op een te eenvoudige manier
 - Complexiteit niet meer zien

Moraliteit

- Wat 'regelt' moraliteit?
 - Het vermogen om in niet-eenduidige vraagstukken morele afwegingen te maken over wat goed is
 - Een richtsnoer voor handelen, anders dan regels en procedures
- Instrumentalisering is amoreel
- Maar de vraagstukken waar we mee te maken hebben zijn dat niet
- We kunnen niet langer moraliteit weglaten of van het individu laten zijn in deze tijd

Gemeenschapszin

- Wat 'regelt' de gemeenschap en gemeenschapszin:
 - Het geheel is meer dan de som der delen
 - Organisaties zijn dingen waar gemiddelde mensen met elkaar successen behalen
 - Je bent onderdeel van een groter geheel en draagt bij aan het grote geheel
- Instrumentalisering:
 - Maakt de som der delen stuurbaar
 - Maakt het individu te verantwoordelijk voor veel
 - Koloniseert de gemeenschap ten nutte van het doel
 - Ontneemt creativiteit en het vermogen tot adaptieve ontwikkeling

Wederopbouw: herstellen van het evenwicht

Wederopbouw?

- Wederopbouw gaat niet over herstellen van wat was
- Wederopbouw gaat over terugbrengen van een evenwicht dat ons in staat stelt de vraagstukken van nu aan te kunnen
- Evenwicht op de assen:
 - Instrumentaliteit – adaptiviteit
 - Maakbaar – complex
 - Amoreel – moreel
 - Individueel - gemeenschap

Herstellen van evenwicht

- Instrumentaliteit  Adaptiviteit
- Maakbaar  Complex
- Amoreel  Moreel
- Individueel  Gemeenschap

In jouw vraagstuk:

- **Waar vind jij dat een verschuiving zou moeten plaatsvinden?**
- **Wat zou dat betekenen voor hoe je werkt aan het vraagstuk?**

Wat vraagt het van ons?

Precariteit (Tsing)



- De wereld is kwetsbaar geworden
- We moeten organiseren, uitgaand van die kwetsbaarheid, om niet nog meer stuk te maken dan we al deden
- Dat geldt ook voor organisaties
- Betekent:
 - Omgaan met ambiguïteit
 - Zonder collectief weten
 - Loslaten teleologie (van alles steeds een beetje beter)
 - Zonder kolonisering van bronnen
- Wat kan niet meer:
 - Opschalen en generaliseren
 - Instrumentaliseren
 - Tot markt maken van lokale praktijken

Parresia



- Vrijmoedig spreken:
 - De waarheid spreken in het belang van het algemeen, ook als dat persoonlijk risico betekent
 - Heeft alleen impact als je zelf geloofwaardig bent
 - Vraagt:
 - Kritisch zijn naar zelf
 - Naar sociale normen
 - Naar hoe anderen leven
- Durven we te zeggen dat de keizer geen kleren aanheeft?
- Durven we te spreken over wat niet meer werkt?
- Durven we te kiezen tegen wat niet meer werkt?

Commoning



- Een organisatie is geen set individuen die topprestaties leveren, maar een geheel van middelmatige mensen die met elkaar iets bijzonder worden
- We zijn onderdeel van en staan ten dienste van een grotere geheel
- Je doet er dus ook niet zoveel toe
- Als je je vermogen tot commoning niet inzet
- En je wederkerig gedraagt
- In het gezond houden van de meent
- Welke commoning en meent-spelregels kunnen we bouwen die helpen bij wederopbouw?
- Hoe helpt ons dat bij het opschalen?

De kopjes uit het boek

Complexiteit

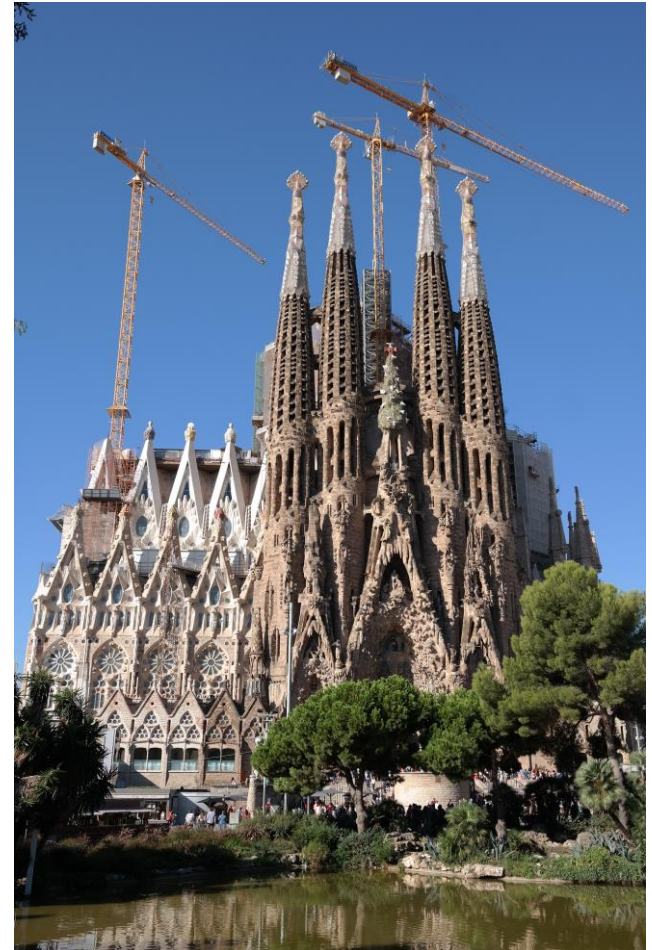
- Inhoudelijk
- Sociaal
- Contextueel
- Psychologisch
- Platgeslagen door instrumentaliteit
- Menselijk tekort
- Bubbels

- Stem geven aan vraagstuk
- Geheel in plaats van de delen
- Moeilijker maken
- Toeval en onzekerheid als uitgangspunt
- Only variety can absorb variety
- Improvisatieoptionaliteit
- Via negativa

Twée systeemtypen

'It took entymologists
a long time to realize
that there were no
termite construction
bosses' (Wheatley)

Design without
comprehension
(Dennett)



Adaptiviteit

- Gemeenschappen versterken
- Coupling
- Patchiness
- De meent
- instrumentaliteit benutten

Moraliteit

- Waarden
 - Publieke
 - Organisationele
 - Personele
 - Professionele
- Dilemma's
 - Cognitief
 - Pragmatisch
 - Relatieve
 - Emotioneel
- Moraal terug naar publieke domein
- Autoriteit herstellen
- Expliciteren en internaliseren
- Vakmanschap
- Agency

Individualiteit



- Homo economicus
- Authentiek en autonoom
- Instrumenteel en mute
- Actor-netwerktheorie
- Symbiopoiese
- Onderdeel van het adaptieve systeem
- Tussentaal
- Skin en soul in the game
- Individu niet centraal

professionaliteit

- Onze eigen rol in hoe het zover gekomen is
- Onze aanpakken
- Skin en soul in the game?
- Contracteren
- Politiseren
- Parresia
- Moeilijk maken
- Stoppen
- Kwetsbaarheid als vertrekpunt