

Hoe verder in een post-eerste-coronagolf wereld?

Reflectief essay 2

Prof. (em.) dr. Thijs Homan en drs. Rob Wetzels

Camping wordt tankstation

Tot grote frustratie van sommige campinghouders zijn de toiletten van de benzinstations in de buurt van hun campings gewoon geopend. Terwijl zij hun toiletgebouwen nog steeds gesloten moeten houden. Gevolg: vrijwel lege kampeerterreinen en enorme omzetzalingen. ‘Dat is toch volkomen onrechtvaardig!; - meten met twee maten!’”, brieft een campinghouders-echtpaar op t.v. Maar wacht maar, wij zijn niet voor één gat te vangen! Wij komen in actie!”. Via via heeft het koppel een oude benzinepomp op de kop getikt. En deze staat nu pontificaal bij de ingang van hun sanitaire ruimtes. “Zo, snoeft de mannelijke helft, nu is het een tankstation. Wij gaan de deuren gewoon opengooien!”.

Wat is er gebeurd?

Enige tijd geleden heb ik een reflectief essay gepubliceerd: ‘On- en off-stage in de digitale corona-organisatie’. In dat essay roep ik op tot reflectie op wat er nu allemaal gaande is en op wat we allemaal aan het doen zijn, gegeven de corona-crisis. Het essay is inmiddels vele malen gedeeld en leverde tal van reacties op. Vooral veel herkenning van datgene dat ik had opgeschreven.

Een van die reacties vormt de aanleiding voor dit *tweede* essay. Aangeschoven is inmiddels mijn gewaardeerde oud Nyenrode-collega Rob Wetzels. Onder meer bekend van het boek ‘Niets nieuws onder de zon en andere toevalligheden: ‘Strategie uit Chaos’’, dat hij samen met Jaap Peters schreef en nog steeds veel gelezen wordt. Enkele jaren geleden publiceerde hij het boek ‘Handreiking voor agendabepaling bij duurzaam ondernemen’; een gloedvol betoog vol met modellen en tekeningen over de dynamieken die aan de orde zijn bij de ontwikkelingen rondom het verduurzamen van organisaties. Al pratend met elkaar zijn we tot de conclusie gekomen dat er meer te zeggen is over dat reflecteren, waar ik in essay 1 toe oproep. Veel meer. Vandaar nu dus essay 2. Een product van ons samen.

Ondertussen is er natuurlijk nog veel méer gebeurd. De eerste golf van de corona-crisis lijkt achter de rug en de corona-maatregelen zijn al iets versoepeld; ‘Nederland gaat weer van het slot af’, zoals dat wordt genoemd. Het klinkt haast alsof er inmiddels niets meer aan de hand is en corona wel zo’n beetje onder controle is (zolang we ons maar aan de regels houden). De corona-crisis lijkt dan weliswaar minder acuut te worden, toch heeft diezelfde crisis een aantal vraagstukken zichtbaar gemaakt en een aantal zwakke plekken in onze samenleving blootgelegd, die volgens ons om antwoorden en reacties vragen. Dus: gaan we nu toch maar gewoon weer door op de oude voet, of is er *iets meer* aan de hand? En vraagt dat ‘iets meer’ misschien ook iets van jou en mij? In dit tweede essay proberen we je een aantal concepten en modellen aan te reiken, die je kunnen helpen bij het reflecteren op dat ‘iets meer’. Hoe ga je je daartoe verhouden en aan welke ontwikkelingen ga je je verbinden?

Dit essay

Dit essay is een stuk langer geworden dan het eerste essay. Dit heeft er mee te maken dat we een aantal van de concepten en redeneerwijzen die we aanreiken eerst willen toelichten en de achtergronden ervan willen verduidelijken. Dan worden ze naar ons idee echt betekenisvol en daarmee bruikbaar als ingrediënten voor je eigen reflectie. Wat dit wel tot gevolg heeft is, dat dit essay, in vergelijking met essay 1, theoretischer en diepgravender is en hier en daar relatief abstract. Toch hebben we voor deze vorm gekozen, om je als lezer de achtergronden te laten zien waar de reflectievragen op gebaseerd zijn, die we je aan je voor willen leggen.

Routekaart

Uiteraard zouden we graag willen dat je het hele essay leest. Maar we kunnen ons ook voorstellen dat je de theoretische gedeelten wat te veel van het goede vindt. Dus we hebben *twee verschillende routes* voor je uitgestippeld. Ten eerste de **korte route**. Dit betreft alle **groene tekstgedeeltes**. Deze korte route betreft de inleiding; een serie reflectie-thematieken in het midden van de tekst en een serie reflectie-thematieken en -vragen aan het eind van het essay. De uitgebreide route betreft dan de hele tekst; zowel de zwarte gedeelten als de **groene gedeelten**.

Goede leesreis!

Qua opzet is dit essay opgebouwd uit drie gedeelten. In het eerste gedeelte benadrukken we de noodzaak om zèlf te reflecteren op datgene dat er gebeurt en op wat je meemaakt. In een – wat wij noemen - ‘postmoderne’ dynamiek komt er van alles op je af: je eigen emoties, zorgen en reacties, de gesprekken die je met je naasten hebt over de mogelijke gevolgen van de corona-pandemie, analyses, oplossingen, aanbevelingen, cijfermatige rapportages die op allerlei geheel verschillende manieren worden geduid, beelden uit ziekenhuizen, heftige discussies over de verhouding tussen het recht om te demonstreren versus het belang van de volksgezondheid. Naar ons idee zijn al de ontwikkelingen die gaande zijn echter te complex, te onoverzichtelijk en te dynamisch om daar nu al eenduidige, universeel geldige en definitieve uitspraken over te doen. Toch moeten we er ons op de een of andere manier toe zien te verhouden. Ondanks dat er inmiddels al allerlei mensen opstaan met ‘oplossingen’; ‘adviezen’ en ‘checklists’ over hoe we verder moeten, willen wij juist stilstaan bij de vraag hoe het nu gaat. Niet dus ‘hoe het moet’, maar de vraag ‘wat er gebeurt’ staat centraal in dit essay.

Het tweede en derde gedeelte laten zich goed samenvatten met de zinsnede, dat datgene dat er nu allemaal gaande is *‘both highly systemic and deeply personal’* is.¹ Dit houdt in dat er *tegelijktijd* sprake is van ontwikkelingen en dynamieken die de hele samenleving en de manier waarop die in elkaar steekt raken, alsook ontwikkelingen die te maken hebben met onszelf en de manier waarop we zelf (in interactie met anderen) betekenis geven aan en reflecteren op wat er nu gaande is.

¹ Afkomstig van Jem Bendell, Professor of Sustainability Leadership, University of Cumbria, Institute of Business, Industry and Leadership.

Wie het weet mag het zeggen. Maar wie is de 'wie' dan?

Uiteraard is het zo dat er tal van verschillende manieren zijn om om te gaan met de gevolgen van de corona-situatie. In essay 1 had ik het in dit verband al over de 'piano-samenleving', waarbij de effecten ervan heel zwart-wit verdeeld zijn over de verschillende sectoren en onderdelen van onze maatschappij. Ook reageert men zelf heel verschillend op wat men meemaakt. Variërend van het zich slachtoffer voelen van de situatie, afwachtend gedrag en 'ik zit het wel uit en als het zo ver is pak ik de oude draad wel weer op', tot juist hyperactief aan de slag om allerlei nieuwe mogelijkheden en opties te bedenken om er zo goed mogelijk mee om te gaan. Tegelijkertijd zullen velen zich afvragen wat er eigenlijk allemaal aan het gebeuren is. Wat overkomt ons? En ook: wat gebeurt er met *mij*? Wat gaat dit betekenen voor mij en mijn naasten? Zullen we in de toekomst bepaalde dingen meer moeten gaan doen of juist minder? Voorts zullen velen impliciet of expliciet worstelen met onzekerheid en onduidelijkheid over de toekomstige ontwikkelingen. Komt er een vaccin en zijn we dan verlost van dat virus? *Of is it here to stay* en zijn we langdurig en misschien wel structureel veroordeeld tot een 'anderhalvemeter-samenleving'? En stel dat dat inderdaad het geval zou zijn, wat gaat dat allemaal wel niet betekenen voor mijn werk, voor mijn kinderen, mijn hobby's, vakanties etc.? Veel knagende vragen die als een soort zacht gezoem in ons achterhoofd zeuren om aandacht.

In vroeger tijden hadden we dan de Kerk, vorsten, edelen en koningen die ons voorzagen van antwoorden op dit soort raadselen des levens. De 'gewone man / vrouw' hoefde niet zo heel veel na te denken want de religieuze en wereldlijke elites deden dat wel voor hen. Die leverden (op een soms dwingende manier) de antwoorden waar men op kon vertrouwen. Na de verlichting (je ziet we gaan met zeven mijlslaarzen door de geschiedenis) was het nieuwe adagium '*sapere aude*: durf te weten'. Het ontwikkelen van 'ware' kennis was juist niet alleen voorbehouden aan de (religieuze) elite. Iedereen kon immers zèlf nadenken over zijn situatie en zelf bepalen wat er aan de hand was. Op den duur verengde dat 'iedereen' zich tot een nieuwe elite: de wetenschappers. Waarbij gold dat zij in staat waren om universele kennis te produceren, zolang ze zich daarbij bedienden van tal van protocollen, tradities en (statistische) methoden die de 'wetenschappelijkheid' van datgene dat ze vonden waarborgden. Wat wetenschappers zeggen is waar. En dat zien we terug in het momentane discours van het kabinet: 'we moeten ons richten op wat het RIVM zegt' En: 'pas als we de onderzoeksgegevens van het RIVM hebben kunnen we hierover nadere uitspraken doen'.

Maar tegelijkertijd jeukt dit. Zijn we dan helemaal overgeleverd aan de waarheids-zeggers van het RIVM en breder de wetenschappers en de experts? Dat blijkt wel mee te vallen. In kranten, talk shows, websites treden allerlei andere 'wetenschappers' en 'experts' naar voren, die de uitspraken van het RIVM bekritisieren; aangeven dat er te eenzijdig gekeken wordt; oproepen tot ander onderzoek. Waren de wetenschappers na de Verlichting degenen waar we op konden vertrouwen, nu is er – om in termen van Zygmunt Bauman te spreken - sprake van een '*liquid society*'. Universeel ware 'wetenschappelijke' uitspraken over wat ons overkomt en hoe we verder moeten, zijn juist ver te zoeken. Zo worden we steeds vaker geconfronteerd met wetenschappers die elkaar in de haren vliegen, waarbij ze elkaars uitspraken onderuithalen, ongeldig verklaren en oproepen tot andere betekenisgevingen over datgene dat er gaande is. Een illustratief voorbeeld hiervan is het debat over de opwarming van de aarde. Daarbij zie je dat de 'experts' elkaar soms linea recta tegenspreken. Helemáál ingewikkeld wordt het als regeringsleiders en politici de resultaten van wetenschappelijk onderzoek ook nog eens afdoen als nepnieuws: 'mensen waarom slaan we niet allemaal gewoon een half literkje bleekwater achterover? Dat is supereffectief en doodt alle virussen binnen een minuut. Dan zijn we ervan af en kunnen we tenminste weer verder met de economie'.

Maar ja: dit alles maakt het er allemaal niet bepaald gemakkelijker op. Op wiens kompas moeten we dan varen, als zelfs de wetenschappers het niet met elkaar eens zijn en regeringsleiders het wetenschappelijke onderzoek afdoen als 'pogingen van linkse beïnvloeding'?

Meer en meer ontwikkelt zich – ook bij ons beiden - een beeld van een ‘postmoderne’ maatschappij, waarbij we vooral op onszelf worden aangewezen. Je moet (en kan) er zelf wat van maken; zo lijkt het adagium. Als er geen waarheidszeggende autoriteiten meer zijn en er dientengevolge dus steeds minder Grote Verhalen (*grand narratives*) zijn waar we onze hoop en ons richtinggevoel op kunnen vestigen, dan is het uiteindelijk dus *up to us*. Sterker nog: zeker voor mensen die zich bevinden op knooppunten van verschillende inter- en intraorganisationele netwerken (en zijn we dat niet inmiddels allemaal?) wordt haast verwacht dat je je eigen antwoorden gaat fabriceren; - lees: zelfsturing, ondernemerschap, intrapreneurship, persoonlijk leiderschap. Ook van jou, lezer, worden dus misschien wel antwoorden verlangd. Maar de vraag is dan natuurlijk onmiddellijk: hoe ga ik daar dan in navigeren? En – om de navigatiemetafoor nog wat op te rekken – hoe navigeer ik in situaties waarbij zowel het vertrouwde magnetische als het ‘ware’ Noorden er eigenlijk niet meer lijken te zijn?

Wat we allemaal zouden moeten: fierljeppen over de nu-sloot

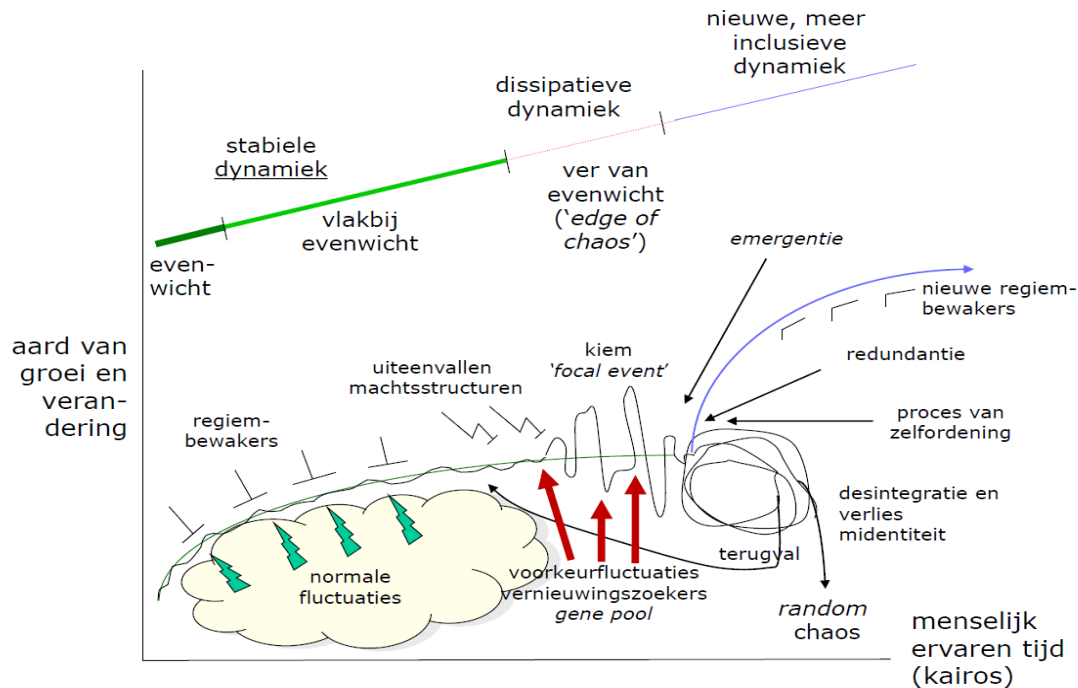
‘Gelukkig’ is het zo, dat juist in tijden van onzekerheid er mensen opstaan die claimen dat ze ons de weg kunnen wijzen. Inmiddels vliegen de verhalen ons dan ook om de oren over ‘hoe we uit de corona-crisis moeten komen’; ‘hoe de corona-crisis te overleven’; ‘checklists voor de anderhalvemeter-samenleving’; ‘hoe terug te keren naar een duurzame samenleving’, etc. Zelfs de eerste managementboeken zijn al gepubliceerd over ‘hoe deze complexiteit en onvoorspelbaarheid te managen’. Allemaal bespiegelingen over hoe het – wat dan populair heet – ‘nieuwe normaal’ er uit zal moeten gaan zien. De één nog sexier en hapklarder dan de ander. En vaak (om even cynisch te zijn) vergezeld van een email-adres: ‘voor nadere vragen, ondersteuning en advies’..... Maar – zo reflecteren Rob en ik – is het nou allemaal wel zo simpel? Kun je zomaar een stip op de horizon zetten en als we de bijbehorende tips en adviezen dan maar opvolgen, dat de crisis dan ten goede is gekeerd?

Precies op dit punt kiezen Rob en ik in dit essay een andere weg. De kern hiervan is dat verandering volgens ons juist *niet* plaatsvindt door een eindpunt te definiëren en dan te doen alsof veranderdynamieken, machtsprocessen, emotionele ervaringen en onverwachte ontwikkelingen die je onderweg naar die stip tegenkomt nauwelijks bestaan: ‘volg de stip en het komt allemaal goed’. Als je verandering zo constitueert dan lijkt het wel wat op fierljeppen (de Friese benaming voor polsstokverspringen). Je staat nu op de ene oever en je definieert een vaste en maakbare andere oever. Vervolgens neem je een aanloop (plannen maken, visies ontwikkelen, SMART-doelstellingen formuleren), pakt de fierljepstok, springt en komt vervolgen zonder nat te worden aan op de overkant. Ten eerste zijn wij juist van mening dat die duidelijke overkant er helemaal (nog) niet is. We weten gewoon (nog) niet welke kant het op zal gaan met het ‘corona-gebeuren’ en alles wat daarmee samenhangt. En ten tweede misken je op deze wijze datgene dat zich als eerste aandient als je de huidige oever wilt verlaten, namelijk het water.

Wat we in dit essay willen doen is je enkele concepten, zichtlijnen en denkstappen aanleveren om te reflecteren op datgene dat nu allemaal gaande is. Ons doel hierbij is om je zo een aantal – zoals dat dan heet – ‘*sensitizing concepts*’ aan te reiken die je zouden kunnen helpen om je eigen reflecties op datgene dat je nu meemaakt te verbreden en te verdiepen. Niet gaan we dus iets voorschrijven over wat je zou moeten denken (stippen op horizonnen), maar we reiken je een aantal woorden en een taal aan die als handreiking kunnen fungeren bij je eigen denken. En dus bij dat zelfstandig navigeren waar we het hierboven over hadden. Nòg anders uitgedrukt hopen we je een aantal structuren en denkwijzen aan te reiken die de kans vergroten op voor jou betekenisvolle nieuwe AHA-Erlebnisse en daaruit voortvloeiende mogelijke nieuwe opties voor actie.

Oever en water

Hoe kunnen we datgene dat we op dit moment ervaren duiden en beschrijven? Hoe ziet de oever waar we nu op staan er uit en wat gebeurt er in het water vlakbij die oever? Een eerste voorzet om hierover reflectieve uitspraken te kunnen doen, wordt wat ons betreft aangereikt door de chaostheorie en dan in het bijzonder het onderstaande figuur² (figuur 1):



Figuur 1 biedt volgens ons een bruikbare conceptuele bril, om te reflecteren op wat er allemaal gaande is. Als eerste roept dit figuur de notie op dat er sprake kan zijn van verschillende 'fase-toestanden' (net als bij water: ijs-water-stoom). Helemaal links in figuur 1 worden kenmerken weergegeven van een 'bijna stabiele' fase: vlakbij evenwicht. Schuif je dan wat meer naar rechts, dan gaat het over naar een 'ver van evenwicht'-fase en nog weer naar rechts een 'nieuwe, meer inclusieve dynamiek'. Zo lijkt de wereld en alles wat we meemaken opeens heel overzichtelijk, waarbij de aanname is dat je als mens kennelijk buiten de dynamiek van de concreet ervaren wereld kan stappen en van een afstandje kan bepalen in welke 'fase' we met z'n allen zouden zitten. Het is natuurlijk de vraag of dat überhaupt wel mogelijk is, maar à la: toch levert dit model een paar woorden en gedachten op, die naar ons idee bruikbaar kunnen zijn om te proberen te begrijpen wat we nu allemaal ervaren.

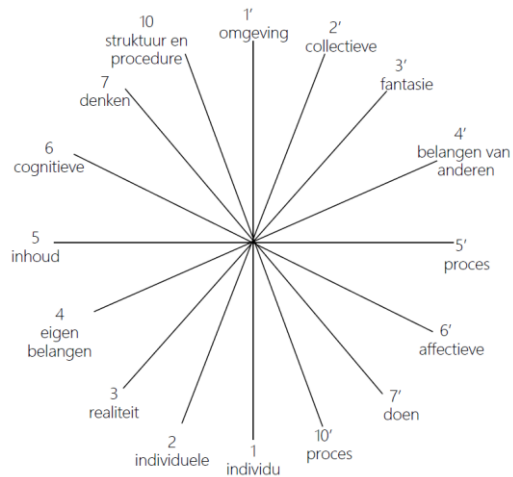
Laten we maar eens beginnen bij die 'vlakbij evenwicht' dynamiek helemaal links in figuur 1 (de oever waar we nu op staan bij de fierljep-metafoer). Deze dynamiek wordt vooral 'duidelijk' en 'ervaarbaar' als we deze contrasteren met de ver van evenwicht-dynamiek, rechts daarvan. Wat velen van ons op dit moment ervaren, is het gevoel dat er veel dingen aan het wegvallen zijn waar we tot nu toe volkomen aan gewend waren; - opeens lijkt van alles en nog wat veel minder normaal en vanzelfsprekend te zijn geworden dan voorheen. Neem alleen al de mogelijkheid om naar je werk te gaan en elkaar fysiek te ontmoeten. En wat te denken van al onze zomervakanties? Een schijnbaar vaststaand 'recht' dat nu opeens volkomen op losse schroeven staat.

² Afgeleid van Rob Zijderhoudt et.al., 'De logica van chaos in veranderingsprocessen', *Holland Management Review*, nr. 82, 2002, pp. 59-67.

Kenmerkend voor de bijna evenwicht-dynamiek (links in figuur 1; de oever waar we staan) is dat we in zo'n fase veel dingen, gewoonten en ervaringen als *taken for granted* ervaren; - zoals je dat zo mooi in het Engels kan uitdrukken. We ervaren veel dingen als 'normaal' en 'zo gaat het gewoon'. 'Achter' dit normaal (zo maakt het chaos-denken, toegepast op sociale dynamieken³ duidelijk) zitten tal van mechanismen en dynamieken die het model *labelt* met de term 'regiem-bewaking'. Bij de vlakbij evenwicht dynamiek – zo zou je kunnen zeggen – heerst een breed gedeeld en als normaal ervaren sociaal regiem.⁴ Daarbij gaat de (relatieve) stabiliteit hand in hand met duidelijke en breed verspreide machtsstructuren. Het vigerende regiem⁵ (welke realiteitsdimensies hebben de overhand en welke polariteiten van die dimensies worden vooral benadrukt?) speelt de belangen van de zittende machthebbers in de kaart. Met als gevolg dat diezelfde machthebbers er op hun beurt alle belang bij hebben om dit regiem in stand te houden. Ze ontpoppen zich tot 'regiembewakers'. Het valt buiten het domein van dit reflectieve essay om te speculeren wie deze machthebber-regiembewakers zijn respectievelijk waren.⁶ Waar wij vooral op willen wijzen is dat (maatschappelijke, sociale, etc.) stabiliteit hand in hand gaan met min of meer stabiele machtsverhoudingen en -balansen.

Eenzijdigheid

Kenmerkend voor de nabij-evenwicht-dynamieken is dat de in die dynamieken in stand gehouden *taken for granted* patronen, ordes, gewoontes, rechten, plichten etc., altijd in meer of mindere mate eenzijdig zijn. Om dit te begrijpen kan het figuur 2 hiernaast (van Ivo Callens) behulpzaam zijn. Wat in dit figuur 2 wordt uitgedrukt is dat er in onze concrete ervaringen theoretisch gesproken oneindig veel dimensies te onderscheiden zijn. In concrete tijdgewrichten zullen die dimensies echter nooit allemaal tegelijkertijd tot expressie (kunnen) komen. Bovendien zal er altijd een voorkeur zijn voor bepaalde polariteiten die bij die dimensies de overhand hebben: op welk uiteinde van de dimensie ligt het accent?



De bewering dat de *taken for granted* patronen, ordes en gewoonten tijdens de nabij-evenwicht - dynamieken eenzijdig zijn, kan nu eenvoudig worden gedemonstreerd. Zo zou je bijvoorbeeld kunnen stellen dat het 'normaal' voor de corona-crisis wat eenzijdig overheelt naar de polariteiten 2, 4, 5, 6, 7 en 10. Daarbij gaat het er ons niet om, om het claimen dat dit de definitieve polariteiten (en dus dimensies) zouden zijn. Maar we willen hiermee illustreren dat er in elk tijdsgewricht waar er sprake is van nabij-evenwicht-dynamieken er altijd sprake is van een zekere eenzijdigheid, waarbij bepaalde dimensies en polariteiten van de ervaringen naar voren worden gehaald en andere enigszins worden verdrongen en uit beeld verdwijnen.

³ Zie Thijs' publicaties van Organisatiedynamica en Het Et-cetera-principe.

⁴ Zie in dit verband ook de belangwekkende publicatie van Elias, *The civilizing process*.

⁵ Een andere term die hier gebruikt zou kunnen worden is 'discours'.

⁶ Waarbij er – in navolging van Foucault – misschien wel helemaal geen regiembewakers zijn die een regiem bij anderen in stand proberen te houden, maar dat we elkaar allen onderling proberen te disciplineren in een bepaald dominant discours.

Onder de waterlijn

Naast de relatieve eenzijdigheid van nabij-evenwicht-dynamiëken is er nog een ander kenmerk van deze dynamiëken, dat concepten oplevert voor onze reflecties op datgene dat we nu meemaken en ervaren. Zoals gezegd hangt de relatieve stabiliteit van de vlakbij-evenwicht-dynamiëken samen met min of meer stabiele machtsverhoudingen en – balansen. Tegelijkertijd zijn er ‘onder de waterlijn’ (onder de radar van de regiëmbewakers) volgens ons altijd allerlei ontwikkelingen aan de gang die ‘normale fluctuaties’ worden genoemd (zie weer figuur 1). Normale fluctuaties zijn gedragingen, acties, experimenten, improvisaties die plaatsvinden om in concrete situaties in te spelen op datgene dat zich aandient. De *taken for granted* en door de regiëmbewakers in stand gehouden patronen, gewoontes en ordes zijn soms te abstract of niet precies uitvoerbaar en inpasbaar in concrete situaties. Diegenen die dergelijke ‘on-inpassendheden’ ervaren, reageren min of meer automatisch door de bestaande gewoontes wat aan te passen en ze bij te schaven om zo verder te kunnen gaan met datgene wat ze aan het doen waren.⁷

Komen die lokale aanpassingen en wijzigingen boven bepaalde drempelwaarden, dan zullen de regiëmbewakers echter ingrijpen. Fluctuaties die te veel afwijken van de gangbare orde zullen dan worden tegenhouden, niet worden toegestaan en worden weg-georganiseerd zodat ze niet op de bredere maatschappelijke agenda kunnen komen,⁸ zodat ze zich niet verder kunnen ontwikkelen. Andersom zullen fluctuaties die door het zittende regiëmbewaker worden ervaren als passend, worden geïncorporeerd in het bestaande denken, waarbij er dus sprake is van (in de ogen van de regiëmbewakers) kleine verbeteringen, die tegelijkertijd echter hooguit meer-van-hetzelfde zijn.

Tegelijkertijd kan het ook zo zijn dat de mensen die in de praktijk bezig zijn, het uit beeld drukken van de normale variaties niet pikken. Ze steken juist extra energie in het continueren van de lokale aanpassingen en oplossingen die ze ontdekt hebben⁹. Ook kunnen er zich (maatschappelijke) ontwikkelingen voordoen waarbij bepaalde in het vigerende regiëmbewaker weggedrukte ervaringsdimensies (zie figuur 2) – zeg maar even – aan de deur beginnen te rammelen. Daar waar de regiëmbewakers meteen zullen proberen hun eigen ervaringsdimensies te beschermen, zullen anderen die nieuwe dimensies juist omarmen en ze gebruiken voor nog meer vernieuwingen, veranderingen, lokale experimenten en afwijkingen van het bestaande regiëmbewaker. Als het deze fluctuaties lukt om door steeds meer mensen gesteund te worden en ze dus niet meer zo maar uit beeld te poetsen zijn, dan worden het zogeheten ‘voorkeursfluctuaties’. Steeds meer mensen (instanties, organisaties, groepen, kongressies etc.) beginnen deze nieuwe smaak te pakken te krijgen en willen met datgene dat zich ontwikkelt verder aan de slag.

Duidelijk mag zijn dat de vlakbij-evenwichtssituatie van het zittende regiëmbewaker nu begint af te brokkelen. De spanningen tussen de regiëmbewakers enerzijds en de mensen die de nieuwe smaak te pakken beginnen te krijgen voor allerlei alternatieve voorkeuren nemen toe.

De spanningen nemen toe

Ook voor deze ontwikkelingen biedt figuur 1 een aantal potentieel bruikbare reflectie-concepten. In chaostermen uitgedrukt impliceren de toenemende spanningen namelijk, dat de dynamiëken steeds gevoeliger worden voor zelfs maar de kleinste fluctuaties. Er hoeft op een gegeven moment nog maar iets te gebeuren en de vlam schiet in de pan; - zo zou je kunnen zeggen. Dat ‘iets’ dat er gebeurt kan van alles zijn. Maar wat het ook is; opeens zakt het bestaande regiëmbewaker als een

⁷ Ralph Stacey et.al noemen dit het ‘particulariseren’ dan wel het ‘functionaliseren’ van de zogeheten cult values van het dominante regiëmbewaker.

⁸ Zie Lukes, S., (1974), *Power a radical view*: New York, MacMillan.

⁹ In zijn onderzoek ‘De Veranderende Gemeente noemt Thijs die ‘veranderfontejntjes’ (zie <https://www.aeno.nl/uploads/AO-DVG-tab4-veranderfontejntjes.pdf>).

kaartenhuis in elkaar. Hand in hand met het wegvallen van de machtsbases van de regiembewakers opent zich een nieuwe (machts-)ruimte, waar van alles weer mogelijk is¹⁰.

Het geheel van al tot dan toe ondergronds gebleven normale en voorkeursfluctuaties zou opgevat kunnen worden als een soort genen-*pool* met allerlei mogelijke alternatieve gedragingen, ordes, probeersels en acties: *'ideas lying around'*. Op het moment dat het heersende regiem uiteenvalt (getriggerd, dus door een kiem-gebeurtenis), betreden al deze 'alternatievelingen' met tal van nieuwe oplossingsrichtingen de open ruimte die er ontstaan is. Waarna er zich een onoverzichtelijke dynamiek ontspint, waarbij iedereen als een gek probeert een plaatsje onder de zon te verwerven. Een zogeheten 'dissipatieve' dynamiek, zoals dat dan in de chaos-taal genoemd wordt. Dit houdt in dat die enerzijds zeer veel energie vergt, maar anderzijds ook zeer verspillend is. Veel van de probeersels en nieuwe ideeën zullen sneuvelen; slechts enkele (combinaties) van nieuwe acties lukt het om zich aaneen te rijgen tot een nieuw min of meer stabiel patroon. "Velen zijn geroepen, maar weinigen uitverkoren", zoals dat zo mooi in Mattheüs (22:14) in de Bijbel staat.

Uit deze onoverzichtelijke trek- en duwpartij zijn theoretische gesproken drie verschillende ontwikkelpaden mogelijk. Als eerste zou het inderdaad zo kunnen zijn dat er zich een nieuwe dynamiek ontwikkelt ('emergeert', zoals dat dan heet¹¹), die zo stabiel is dat het een 'blijvertje' wordt. Vergezeld gaand met de nodige machtsdynamieken, waardoor er zich om die nieuwe dynamiek heen een nieuw machtsregiem ontpopt: een 'nieuw normaal;', zoals we dat tegenwoordig noemen. Maar voor hetzelfde geld kunnen er zich in al de dynamieken scherpe patstellingen en langdurige conflicten en stammenstrijden ontwikkelen, waardoor de feitelijke ontwikkeling niet verder komt. Of het is ook zeker niet ondenkbaar dat het het 'oude' regiem ondanks alle dynamiek toch lukt om de macht weer naar zich toe te trekken, zodat er een teruggang naar het verleden ontstaat.¹² Tegelijkertijd is het bij aanvang en middenin deze ver-van-evenwichtsdynamiek volstrekt onduidelijk welke kant de ontwikkelingen uit zullen gaan: *the future is up for grabs*. En, om weer even terug te komen op de fierljep-metafoor: wat de overkant is, is niet duidelijk. Terwijl velen toch al gaan springen.

Als er zich uit al het geharrewar en al de machtsstrijd een nieuwe dynamiek emergeert, dan heet deze dynamiek 'inclusiever' te zijn dan de voorafgaande dynamiek en bijbehorende orde waarvan oorspronkelijk sprake was links in figuur 1. Met de term 'inclusiever' wordt erop bedoeld dat bepaalde in het 'oude' regiem weggedrukte ervaringsdimensies en -polariteiten (zie weer figuur 2) in de nieuwe orde juist sterk naar voren komen, waarbij er ook nieuwe en andere combinaties worden aangegaan met de 'oude' dimensies en polariteiten. Tegelijkertijd zal ook de nieuwe dynamiek onontkoombaar eenzijdig zijn; en dus vanaf het eerste begin weer aanleiding geven tot normale- en voorkeursfluctuaties. En zo zijn stabiliteit en orde, onlosmakelijk verbonden met dynamiek en het veranderen van diezelfde orde.

Kern-uitgangspunt bij figuur 1 is volgens ons, dat het nieuwe niet ontstaat door een blauwdruk en een centraal geregisseerde verander-*effort*, maar ontstaat in het kleine, het gerommel en 'gepiel' 'onder de waterlijn'; in de concurrentie tussen allerlei nieuwe pogingen om het bestaande op een andere manier te ordenen: *influenced by everyone, yet controlled by no one'*.

¹⁰ Voor een vergelijkbare, maar een wat meer 'circulaire' dan 'lineaire' redeneerwijze zie Gunderson, L.H. en Holling, 'Buzz', C.S. (eds.), *Panarchy: understanding transformations in human and natural systems*, Washington: Island Press, 2002 en Holling, C.S., "Understanding the complexity of economic, social and ecological systems", *Ecosystems*, 4, 2001, pp. 390-405.

¹¹ Omdat de nieuwe ontwikkeling niet gemanaged noch geregisseerd wordt vanuit een bestaand machtscentrum, noch volgens een bepaalde voorop gezette planning verloopt. Dat wat er ontstaat is een nieuwe orde, die van te voren niet te voorzien was.

¹² Zie in dit verband het overtuigende en goed onderbouwde betoog van Bolanski en Chiapello in hun boek *'The new spirit of capitalism'*.

Daarbij is succes zeker niet gegarandeerd. Tal van experimenten, probeersels en *try outs* die in eerste instantie succesvol lijken, blijken bij nader inzien toch moeilijk opschaalbaar; bredere implementatie lijkt lastiger dan gedacht. Dit wordt niet alleen veroorzaakt door de inhoudelijke kant van de ideeën, maar zeker ook door de soms intense concurrentie met allerlei andere ideeën en experimenten. Gebeurtenissen die soms helemaal niets met de ontwikkelingen te maken hebben, kunnen hierbij fungeren als katalysator voor het losbarsten van de ver-van-evenwicht dynamiek en machtsstrijd.

Op de drempel stand van de overgang van het heersende regiem naar het ver-van-evenwicht-regiem is op geen enkele wijze te voorspellen wat er uiteindelijk zal gaan gebeuren. In wezen – zo zou je kunnen zeggen – zijn de voorspellingen, waarzeggingen, checklists en normatieve modellen over ‘*how to overcome the corona-crisis*’ daarom volgens ons niet veel meer dan extra *genes* in de *gene pool*. Waarbij het volstrekt onduidelijk is wat er met die uitspraken, visies, handvatten en modellen zal gaan gebeuren.

Terug aan tafel: wat kan ik hier mee?

Gelaagdheid in de ervaren wanorde

Veel van ons zullen hier en daar informatie proberen op te doen over wat er allemaal speelt. Je zoekt eens op internet, leest artikelen, kijkt naar het nieuws, bestudeert eens wat YouTube-filmpjes etc. Als je dan kijkt waar al die publicaties over gaan, dan lijkt dat één grote onoverzichtelijke mêlee van thematieken. Dan gaat het weer over mondkapjes, dan weer over besmettingskansen binnenshuis versus buitenshuis, dan weer over de economische effecten en de te verwachten crisis, dan weer over de ‘logistieke’ inrichting van onze mondiale samenleving, waardoor het virus zich zo gemakkelijk kon verspreiden; dan weer over de klimaatproblematiek; - noem allemaal maar op.

Juist deze ongeordendheid en grote variëteit aan thematieken zou je op kunnen vatten als iets dat kenmerkend is voor de ver-van-evenwicht-dynamiek van figuur 1. Het lijkt een chaos die te complex is om te snappen. Sterker nog: als er al manieren zouden zijn om deze chaos te ordenen, dan zijn dat – het woord zegt het al – niet veel meer dan *manieren* om die chaos te ordenen. Daarbij staat het woord manieren nadrukkelijk in de meervoudsvorm, omdat op een meta-niveau er in de ver-van-evenwicht dynamiek namelijk volgens ons juist ook sprake is van een *strijd* tussen verhalen over hoe de dynamiek het beste te ordenen en kunnen duiden.

Wat wij niet zullen doen is, dat wij jou als lezer voor gaan schrijven hoe jij de huidige dynamiek volgens ons zou moeten ordenen. Wel willen we je een ordenende taal aanreiken. Het concept dat we daarbij gebruiken is de term ‘schaal-lagen’. In die hele mêlee aan ontwikkelingen zou je je namelijk wel af kunnen vragen wat nou eigenlijk volgens jou bij wat (cq tot welke ‘schaallaag’) hoort. In de onderste ‘schaallaag’ gaat het over het kleine en concrete. Dus bijvoorbeeld over concrete *verschijnselen* zoals het al dan niet dragen van mondkapjes, het wassen van je handen, het afstand houden tot anderen, het geconfronteerd worden met ziekte en lijden. Op een iets ‘hogere’ laag gaat het over een *fenomeen* dat Covid-19 heet. Op een nog andere en abstractere schaal probeer je te kijken naar datgene waarmee het door jou gesignaleerde fenomeen *samenhangt*. Bijvoorbeeld met de thematiek van klimaatverandering, de thematiek van de ontwikkelingen in de mondiale economie en de ontwikkelingen in de geopolitieke verhoudingen (opkomst van de invloed van China, bijvoorbeeld). Bij een laatste schallaag zou je kunnen nadenken over de dominante *tijdgeest*: wat is de dominante ideologie (bijvoorbeeld neo-liberalisme, modernisme, positivisme)?

Gelaagdheid in de ervaren wanorde (vervolg)

De ordenende taal die we aanreiken is dus: verschijnselen, fenomenen, samenhangen en tijdgeest. Als je reflecteert op al je ervaringen, welke zaken zou je dan aan welke van deze schaalniveaus toe willen schrijven?

De clou bij deze denk-oefening is, dat deze je kan helpen de 'complexiteit' van alles wat je ervaart te doorzien op een manier die voor jou betekenisvol is. Met complexiteit bedoelen we in dit verband het uitgangspunt dat de ontwikkelingen op deze verschillende schaalniveaus allemaal met elkaar te maken hebben en elkaar op (vaak niet goed zichtbare en niet goed navolgbare manieren) beïnvloeden. Daarbij kunnen de beïnvloedingsrichtingen zowel van 'boven' naar 'beneden' gaan (de tijdgeest beïnvloedt de verschijnselen) of juist omgekeerd van 'beneden' naar 'boven'. Dan zijn we weer terug bij figuur 1, waarbij blijkt dat soms hele kleine, hele concrete acties of ontwikkelingen enorme ver-van-evenwicht-dynamieken kunnen katalyseren die leiden tot grote veranderingen op de hogere schaalniveaus.

De op de chaos- (en een beetje complexiteits-)theorie geënte figuur 1 levert volgens ons een rijk en bruikbaar begrippennetwerk op om te reflecteren op datgene dat we vandaag de dag meemaken en ervaren. Zo zijn aan de hand van de hierboven besproken concepten en gedachten de volgende reflectievragen mogelijk:

1. Er is op dit moment van alles gaande; er gebeurt van alles; bestaande heilige huisjes lijken als sneeuw voor de zon op te lossen. De reflectieve vraag die nu gesteld kan worden is: in hoeverre is er sprake van een 'serieuze' verstoring van de bestaande orde; van het bestaande regiem? Anders gezegd: staan de machtsposities van 'staande' regiembewakers op dit moment stevig ter discussie? Staat – om de filosoof Gabriël van den Brink te citeren¹³ – 'het neoliberalisme op een kantelpunt'? En ook dus: waar bevinden we ons eigenlijk in figuur 1? Is er toch misschien nog steeds sprake van een nabij-evenwicht-dynamiek? Of zijn we al wat opgeschoven richting de ver-van-evenwicht-dynamiek?
2. Duidelijk mag zijn dat we met z'n allen het corona-virus een gigantische 'causaliteit' toeschrijven. Daarbij is de redenering dat het virus 'veroorzaakt' dat wereldwijd alle economieën tot stilstand komen; al de landen in (wel of niet intelligente) lockdown-situaties terechtkomen etc. En natuurlijk ook dat er veel mensen in meer of minder mate ernstig ziek worden; op ic's terechtkomen en ternauwernood overleven of overlijden. De reflectieve vraag is nu: is de razendsnelle verspreiding van het corona-virus op te vatten als een 'focal event'; als een kiem waar enorme veranderingen uit kunnen voortkomen? Of is het *in the end* toch niet veel meer dan een rimpeling in een glas water¹⁴, zonder dat de vigerende machtsverhoudingen (en de nabij-evenwichtsdynamiek) daardoor fundamenteel gaan veranderen?
3. De vindingrijkheid en creativiteit rijzen de pan uit. Als je ziet wat er allemaal aan nieuwe ideeën, oplossingen, nieuwe werkwijzen, nieuwe technieken, nieuwe communicatievormen, nieuwe producten het daglicht ziet, dan is dat ronduit indrukwekkend. Wat een energie! Het

¹³ Brink, G. van den (2020), *Ruw ontwakten uit een neoliberale droom*, Amsterdam: Prometheus.

¹⁴ Daarmee willen we de verschrikkelijke gevolgen van het virus niet bagatelliseren, maar stellen we de vraag wat de plaats van de pandemie is in figuur 1.

begrippennetwerk van figuur 1 roept echter de vraag op of al deze ‘fluctuaties’ nu te benoemen zijn als ‘normale’ fluctuaties (dus nog net geaccepteerd binnen het vigerende regiem en op termijn daarin verincorporeerd) of dat het voorkeursfluctuaties zijn die in potentie een regiem-doorbrekende uitwerking zullen hebben.

4. Een volgende vraag die oprijst is, of het corona-virus nu wel terecht opgevat kan worden als de grote veroorzaker (causale factor) van al de veranderingen, ontwikkelingen, experimenten en andere ideeën die we om ons heen en bij onszelf zien ontstaan. Was, met andere woorden, de ontwikkeling niet al lang aan de gang ‘middels’ de normale fluctuaties en hier en daar al voorkeursfluctuaties, waarbij mensen probeerden weggedrukte ervaringsdimensies en -polariteiten weer een ‘stem’ en een ‘gezicht’ te geven? Mogelijk was het ‘nieuwe’ al lang aanwezig *tijdens* het oude! Alleen misschien nog niet zo uitgesproken en breed gedeeld. Was het - om het in het Engels uit te drukken - ‘*change waiting to happen anyway*’?
5. Hoe ‘erg’ is het als we nu nog geen idee hebben van hoe de ontwikkelingen verder zullen gaan? Bezien vanuit het heersende regiem en de dominante modernistische boventoon (economisch en wetenschappelijk voortgangsdnken) in onze maatschappij is dat erg; - heel erg zelfs. Kern-element van een modernistische maatschappij (en dito managementdenken) is namelijk juist dat je (met behulp van wetenschappelijke methoden en technieken) kan bepalen wat er precies mis is en vervolgens (met behulp van weer andere modellen en technieken) kunt bepalen wat er moet gebeuren en hoe je daar moet komen. Dit is het oplossingsdenken waar we met z’n allen volgens ons enorm aan verslaafd zijn. En ook het denken dat zich – om weer terug te grijpen op de fierljep-metafoor - vooral concentreert (en dus eenzijdig is) op de oever aan de óverkant (waar het gras groener is). Daarbij even ‘vergetend’ dat we met z’n allen nu nog aan déze kant van de sloot staan en het feitelijk nog totaal niet zeker is wat de overkant is of gaat worden. Al dit niet-weten en niet-kunnen-beheersen is voor het zittende regiem – en in het verlengde daarvan – voor velen van ons buitengewoon ongemakkelijk. We raken de beheersing en voorspelbaarheid kwijt.

Maar uit het begrippennetwerk van figuur 1 komt echter een geheel ander perspectief naar voren. Als eerste zou het ‘niet-weten’ een symptoom van het weggefallen regiem kunnen zijn. Er is dan namelijk geen dominante partij (elite, coalitie, tijdgeest) aanwezig, die min of meer eenzijdig voor kan schrijven hoe het moet en gaat (die het dus weten). We weten het dan even niet; en precies die openheid biedt de ruimte aan tal van nieuwe experimenten, probeersels, acties etc.

Verder willen we benadrukken dat de ver-van-evenwicht-dynamiek uit figuur 1 zeker geen – zoals de Amerikanen dat zo mooi kunnen uitdrukken – *walk in the park* is. Teruggrijpend op de fierljep-metafoor van hierboven, lijkt het alsof het water iets is dat je kan vermijden. Als je maar goed springt, dan heb je er geen of nauwelijks last van. Wat ons betreft betreft dat het water – de ver-van-evenwicht-dynamiek in figuur 1 – echter een lastige en onzekere dynamiek, die onvermijdelijk is. Juist maakt figuur 1 duidelijk dat het een dissipatieve dynamiek is, die velen enorm veel energie kost; die kan leiden tot (tijdelijke) winnaars en verliezers; tot gevoelens van *out of control*-zijn en tot depressieve maar soms ook tot euforische emoties; gevoelens van verdriet omdat vertrouwde waarden en waarheden opeens geen opgeld meer lijken te doen, maar ook gevoelens van opwinding die samengaan met succesvolle doorbraken. Ook maakt figuur 1 duidelijk dat een dergelijke energie-vretende en onzekere dynamiek haast een *conditio sine qua non* is om verder te komen. En om voorheen buitengesloten ervaringsdimensies en polariteiten weer te kunnen includeren in datgene dat we aan het doen zijn.

In recente publicaties roepen sommige auteurs op om 'complexiteit te omarmen'. Ons is er juist veel aan gelegen om duidelijk te maken dat dat een veel te simplistische voorstelling van zaken is. Ten eerste is volstrekt onduidelijk wat die zogenoemde 'complexiteit' dan wel moge zijn en ten tweede wat dat 'omarmen' in zou kunnen houden. Waar het ons vooral om gaat is, om te benadrukken hoe lastig het is om te *dealen* met de grote dynamiek die dan aan de orde is; hoe pijnlijk het kan zijn om te verliezen in de strijd tussen de *genes* uit de *gene pool*. En ook hoe verdrietig het is om daadwerkelijk tot je door te laten dringen dat je allerlei gewoontes, rechten en patronen waar je veel waarde aan hechtte opeens niet meer aanwezig blijken te zijn. In het verlengde hiervan willen we benadrukken hoe volstrekt voor de hand liggend het is om 'mijn portie' dan maar aan 'fikkie' te geven. Je terugtrekken in je dagelijkse bestaan; afwachten en 'we zien wel wat de toekomst gaat brengen'. Of soms ook door de ervaren dynamiek te versimpelen tot een of enkele oorzaken ('complottheorieën': 'komt door het nieuwe G5-netwerk dat wordt uitgerold') en schuldigen aan te wijzen die vooral buiten je liggen (het virus is opzettelijk verspreid door China). Ook dit zijn voor de hand liggende manieren om de onzekere ervaring 'hanteerbaar' te maken.

Anders uitgedrukt: ook al die emoties spelen een duchtig partijtje mee in de overgang van de vlakbij-evenwicht- naar de ver-van-evenwicht-dynamiek. Dat kunnen maar zo de conservatieve krachten worden waar de 'oude' regiembewakers zich aan kunnen verbinden, om zo hun machtspositie te hernemen. Het advies om 'deze complexiteit te omarmen' is volgens ons dus veel en veel gemakkelijker gezegd dan gedaan.

6. Hierboven reikten we je het concept 'schaallagen' aan. Daarbij nodigden we je uit om in alle ontwikkelingen waarover je leest en alles dat je ervaart verschillende 'schaallagen' te onderkennen. Waarbij wij hebben aangegeven dat alles wat op die verschillende schaalniveaus (zowel op de lagen er 'boven' als er 'onder'). Een reflectieve vraag die we je hierbij willen aanreiken is hoe jij (in het beeld van de schaalniveaus dat jij voor ogen hebt) deze onderlinge beïnvloedingsrelaties inschat. Op welke punten beïnvloeden de ontwikkelingen in de verschillende schaalniveaus elkaar? En hoe zien die invloeden er uit: versterken bepaalde ontwikkelingen in de verschillende schaalniveaus elkaar, beconcurreren ze elkaar, houden ze elkaar in een wurggreep of doven ze elkaar misschien uit? Of zijn er bepaalde ontwikkelingen op een bepaalde schaalniveaus, die kunnen leiden tot grote sprongen (vooruit?, achteruit?) bij de andere schaalniveaus?

Als je bovenstaande vragen en observaties op je zou laten inwerken, tot welke antwoorden kom jij dan? En wat betekenen die antwoorden voor je?

Aboutness versus witness

De kanttekening die we al even bij het chaos-plaatje van figuur 1 maakten was, dat het een model is met een hoog 'zag-twee-beren-gehalte': hi, hi, hi, ha, ha, ha, stond erbij en keek ernaar. Het model wekt namelijk de suggestie dat we zonder veel problemen uit onze dagelijkse persoonlijke ervaringen kunnen stappen en afstand kunnen nemen van de waan van de dag. Om vervolgens alles wat er nu (en in het verleden) gaande is (en was) te kunnen overzien en gemakkelijk conclusies en algemeen geldige uitspraken kunnen doen over wat dit allemaal betekent of zou moeten betekenen. In een eerdere publicatie heeft Thijs dit een *aboutness*-perspectief genoemd.¹⁵ Daarbij stel je je op als observant en be-schouw je datgene dat er gaande is van een afstandje en verbind je (theoretische) *labels* en concepten aan datgene dat je waarneemt. Dit *aboutness* betreft het 'systemic' in de uitspraak van Bendell: '*both highly systemic and deeply personal*'.

¹⁵ Homan, T. H. (2016). Locating complex responsive process research in the approaches of theorising about organisations. *International Journal of Business and Globalisation*, 17(4), 491-513.

Tegenover het *aboutness*-perspectief willen we nadrukkelijk het zogeheten *within*-perspectief plaatsen (ook wel het *witness*-perspectief; het getuige-perspectief). Hier gaat het dus om het ‘*deeply personal*’ in de uitspraak van Bendell: ‘*both highly systemic and deeply personal*’.

De clou is volgens ons namelijk dat datgene dat we ervaren juist *niet* los van ons staat, maar door onszelf be-leefd, be-lichaamd en ‘uit-gespeeld’ (‘enacted’) wordt. Hoe goed kun je ‘afstand nemen’ en ‘complexiteit omarmen’ als je geliefde in een verzorgingshuis zit, waar je al wekenlang niet naar binnen mag? Hoe goed kun je ‘afstand nemen’ en de ‘complexiteit omarmen’ als je middenin een microsoft-teams-sessie opeens merkt dat je de (digitale) verbinding al een tijdje kwijt bent en dus letterlijk in de ruimte hebt zitten lullen? En hoe goed is het mogelijk ‘afstand te nemen’ als je ontdekt dat je hoogsteigen collega’s middels allerlei stiekeme WhatsApp-conversaties bezig zijn de machtsposen onder jouw stoel weg te zagen?

Naast de beperkte mogelijkheid om je buiten je eigen ervaring op te stellen is het kenmerkend voor de *within*-optiek, dat het plakken van *labels* en concepten op de ervaringen die je hebt geen solistische activiteit is, maar juist een diep-sociale en diep-interactionele activiteit. Je zit – met andere woorden – juist *niet* in je uppie van een afstandje betekenis te geven aan wat je meemaakt. Juist betreft betekenisgeving een sociale interactiedynamiek, waarbij je in informele gesprekken met andere mensen die je nabij zijn probeert woorden te geven aan en betekenissen te ontwikkelen voor datgene dat je met elkaar ervaart.¹⁶

De veelgeciteerde organisatiepsycholoog Karl Weick maakt in diverse publicaties duidelijk, dat het ervaren van onzekerheid; het niet meer goed begrijpen wat er gaande is en het ontdekken dat vertrouwde handelingsrepertoires opeens niet meer toepasbaar blijken te zijn, het ervaren van ‘equivocaliteit’ oproept. Equi-vocaliteit: er zijn verschillende aan elkaar gelijkwaardige stemmen aanwezig over datgene dat ik nu meemaak. Deze ervaren equivocaliteit is te verbinden aan figuur 1. Het zich meer en meer manifesteren van normale en voorkeursfluctuaties gaat hand in hand met het naar voren gehaald worden van tot dan toe weggedrukte of vergeten ervaringsdimensies en -polariteiten. Zodoende dringen zich naast de bekende en oude vertrouwde stemmen tal van nieuwe stemmen aan ons op en neemt de equivocaliteit steeds verder toe.¹⁷

Wat Weick – maar ook tal van andere auteurs als Ralph Stacey, Kenneth Gergen, George Herbert Mead - nu overtuigend betoogt, is dat uitgerekend het ervaren van equi- (of dus poly-)vocaliteit een niet te vermijden prikkel vormt om met elkaar in gesprek te gaan over wat we meemaken. We kunnen haast niet anders. Al interacterend met anderen proberen we tot nieuwe betekenisgevingen te komen over wat we ervaren. In het verlengde hiervan is het ‘reflecteren’ waartoe Thijs in het eerste essay oproept dus eerder een interactionele en sociale activiteit, dan een solistische activiteit, waarbij je in je eentje zit te piekeren over ‘hoe nu verder?’.

Over dit ‘interactioneel reflecteren’ volgt nu een aantal nadere observaties.

Interactioneel reflecteren

De equivocaliteit waar we op dit moment mee worden geconfronteerd is – beschouwd vanuit de *witness*-optiek – geen afstandelijk, modelmatig en overzichtelijke ervaring, maar een persoonlijke en interpersoonlijke ervaring, gepaard gaande met gevoelens van onzekerheid, onduidelijkheid (‘wat mag nou wel en wat mag nou niet?’), angst, controle-verlies en dergelijke. Juist bij het ervaren van dergelijke gevoelens openen we het gesprek met anderen: ‘wat vind jij hier nou van?’; ‘het is toch te gek dat...’; ‘misschien moeten we ons businessmodel wel fors veranderen’; ‘waarom mag dit in de ene sector wel en in de andere sector niet?’; ‘durf jij nog met het OV te reizen?’.

¹⁶ Zie wederom het boek *Het Et-cetera-principe*.

¹⁷ In *Organisatiedynamica* noemt Thijs dit ‘polyvocaliteit’.

Geordend of niet geordend protesteren

Het is de woensdag na de maandag (2^e Pinksterdag) van de anti-racismedemonstratie in Amsterdam. Heftige discussies zijn inmiddels losgebarsten over de vraag hoe deze demonstratie ('met meer dan 5000 mensen op dat kleine plein!!!') zich verhoudt tot de anderhalvemeter-maatregelen i.v.m. corona.

De Volkskrant kopt woensdag op de voorpagina: 'Duivels dilemma': de vraag hoe het recht van vrijheid van demonstratie zich verhoudt tot de noodzaak het virus te beteugelen. Daarmee verwijzend naar de toch héle lastige keuze waar die arme burgemeester Femke Halsema voor stond toen duidelijk werd dat er veel meer betogers zouden opdagen, dan van te voren verwacht. De Telegraaf laat een foto zien van de protestdemonstratie op het Malieveld in Den Haag. Daar staan de demonstranten wèl keurig op anderhalve meter van elkaar. Met daarbij in koeienletters de kop 'Zo kan het ook Femke'.

Wat je nu zou kunnen zeggen is, dat precies deze twee verschillende betekenisgevingen aan hetzelfde verschijnsel (demonstratie op de Dam) een illustratie zijn van equivocaliteit. Twee totaal verschillende geluiden over hetzelfde verschijnsel. En wat doen wij vervolgens? Wij kijken elkaar aan en vragen: 'heb jij die krantenkoppen ook gezien?' ... en we praten verder bijvoorbeeld vanuit de betekenisgeving dat elk van de kranten ons probeert in een specifieke betekenisbubbel te vangen.....

Precies dat is dus wat equivocaliteit triggert: je ervaart iets; iets dat kennelijk heel verschillende betekenissen kan hebben; kijkt de ander vervolgens aan, begint te praten; de ander beaamt dat en al pratend ontwikkelt zich tussen jullie een bepaalde betekenisgeving

In langere of kortere conversaties over deze equivocale thematieken proberen we dus, al interacterend, tot nieuwe betekenisgevingen te komen. Daarbij proberen we onze onzekerheid en ongemakkelijke gevoelens zo goed als dat kan terug te brengen tot min of meer duidelijke antwoorden en min of meer eenzijdige betekenisgevingen. Maar die antwoorden zijn dan geen generiek geldige antwoorden, maar vooral onze eigen antwoorden, die alleen voor ons geldig zijn als we het er met elkaar op die manier over hebben.

Petrischaaltjes

Tot zover even de theorie. Waarom kaarten we dit in dit essay aan? Waar we de aandacht op willen vestigen is, dat zeker als het over wat meer persoonlijke kwesties gaat, we dergelijke betekenisgevende gesprekken zullen voeren met mensen die we vertrouwen; - mensen waar we al langer dit soort gesprekken mee voeren: onze 'petrischaaltjes', zoals Thijs dat ooit genoemd heeft. Daarbij is het zeker niet zo dat de nieuwe betekenissen waar we al pratend op uitkomen 'out of the blue' komen. Nee, de thematieken, denkpatronen en 'betekeniswolken' die zich in al onze eerdere gesprekken tussen ons hebben ontwikkeld, zullen van invloed zijn op de manier waarop we nu betekenis geven aan datgene dat we op dit moment meemaken.

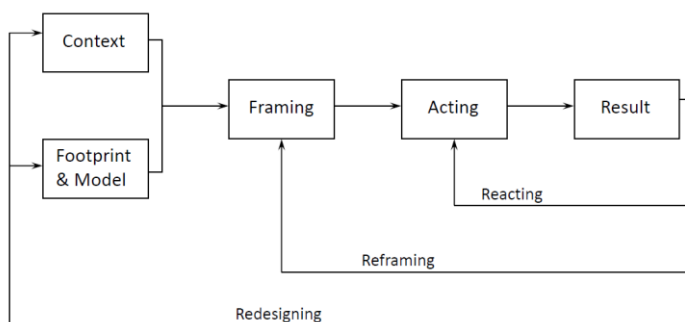
Iets algemener geformuleerd ontwikkelen zich tussen mensen die vaker (vertrouwelijk) met elkaar praten volgens ons bepaalde zogeheten 'codes of appropriateness'; - 'passendheidscodes' over hoe we met elkaar praten, waar we het wel en waar we het niet over hebben; hoe open en persoonlijk we zijn, hoe 'diep' we gaan, etc. Wil je de relatie met de ander behouden, dan kun je dus zeker niet

alles maken. Neen, het je (redelijk goed) houden aan die lokale passendheidscodes is juist een voorwaarde voor het continueren van de interactie.

Precies op dit punt is het volgens ons belangrijk om te reflecteren op de lokale passendheidscodes die we in onze eigen gesprekken ontwikkelen en in stand houden. Enerzijds maken die codes de conversaties tussen ons mogelijk. Maar anderzijds perken ze ons ook in. Een van de kernreflectievragen in dezen is de 'diepte' van onze gesprekken. In hoeverre kunnen we de bestaande passendheidscodes en – inhoudelijk gesproken – de bestaande *taken for granted* ideeën over de maatschappij, de heersende machtsverdelingen, de op dit moment dominante gedachten over de economie etc. eigenlijk wel ter discussie stellen als we het er *entre nous* over hebben? En dus: op welk 'niveau' ga ik het gesprek aan met anderen en met mijzelf? Hadden we het hierboven over schaalniveaus over de ervaringen buiten je; hier hebben we het over innerlijke niveaus: hoe ver ben je bereid te gaan met je reflecties?

Een model dat kan helpen om hier over na te denken, betreft het zogeheten *learning pathways*-model van Robert Putnam¹⁸ (zie figuur 3, hieronder). In dit model worden diverse 'dieptes' van reflecteren onderscheiden.

Learning Pathways-model (Robert Putnam)



Figuur 3

De vraag die Putnam ons middels zijn model stelt, is de vraag hoe we willen reflecteren op de ervaringen en ontwikkelingen die we meemaken. Houden we het bij (meer van) hetzelfde en bij wat we gewend waren; bij wat vertrouwd was of zetten we een stap naar een diepere reflectie op onze basisaannames?

- *Re-acting: in the box*. Het minst diepe niveau is 're-acting'. Als we bijvoorbeeld ontdekken dat bepaalde gedragingen niet meer mogen (bijvoorbeeld vanwege de intelligente lockdown) doen we tijdelijk andere dingen, maar gaan we nog steeds uit van dezelfde *framing* van de situatie en de manieren waarop we tegen onze ervaringen, maatschappelijke ontwikkelingen etc. aankijken. We blijven dus hangen binnen onze lokale passendheidscodes. Een voorbeeld hiervan is het inmiddels alweer aanzwellende discours over het 'opstarten' van de economie. De 'economie' heeft even stilgestaan, maar we kunnen binnenkort de oude draad gewoon weer oppakken. We gaan door waar we gebleven waren.
- *Re-framing: near the box*. Bij re-framing graven we een spaatje dieper. We accepteren dan dat de crisis wel degelijk gevolgen zal kunnen hebben. Doorgaan op de oude voet is dus niet realistisch. Het focus van de reflectie is daarbij echter vooral gericht op het zoveel mogelijk

¹⁸ Aan de concepten uit dit model hebben wijzelf enkele additionele dimensies en aspecten toegevoegd.

proberen te behouden van het 'oude'. Concreet: we accepteren dat je af en toe buiten moet wachten totdat er een boodschappenkarretje voor jou beschikbaar is, maar we consumeren gewoon verder, net zoals we altijd al gedaan hebben. Maar nu dus met gedesinfecteerde handen.

- *Re-designing: out of the box*. Los even van de term ('designing'), betreft dit reflectieniveau het meest fundamentele niveau. Hierbij reflecteer je expliciet en bewust op je zogeheten *footprint & model* enerzijds en op de *context* anderzijds. We lichten deze begrippen hieronder toe.

Footprint & model

Hierboven gaven we al aan dat mensen al interacterend in lokale interacties (interacties in kleine kring) proberen de door hen ervaren equivocaliteit hanteerbaar te maken. Uiteraard is dit niet iets eenmaligs, maar is dit een dynamiek die mensen gedurende hun hele leven samen met tal van anderen in tal van interactie-settings aan het doen zijn. De Amerikaanse socioloog, filosoof en psycholoog George Herbert Mead noemt dit je-hele-leven-lang in lokale interacties betekenisgeven: '*sociality*'. Wat hij in dit verband duidelijk maakt is dat mensen, als ze zich verder ontwikkelen op den duur een soort grootste gemene deler ontwikkelen van al deze lokale betekenisgevende interacties. Dus, zo zou je populair kunnen zeggen, '*the world according to me*'.

Maar als je preciezer kijkt, is die *world* eigenlijk helemaal niet alleen van *me*; maar betreft het *the world according to us*. Zoals de beroemde socioloog Bourdieu namelijk heeft aangetoond¹⁹, groeien we allemaal op binnen bepaalde sociale velden, waar 'opgroeien' betekent dat je je de normen, waarden, denkbeelden en voorkeurshandelingen (door Bourdieu samengevat met de term 'habitus') van het sociale veld waar je deel van uitmaakt, eigen maakt. Precies dat is jouw *footprint*²⁰: de beelden, gewoontes, kenmerkende gedragingen, waarden, normen en principes die ik tegelijkertijd ervaar als aspecten van mijzelf, maar die gevormd zijn in sociale-veld gerelateerde contexten en interacties. In welk sociaal veld ben jij eigenlijk opgegroeid? Wie zijn de '*us*' waar jij een onderdeel van uitmaakt? En in hoeverre zijn 'jouw' denkbeelden niet een reflectie van de denkbeelden, waarden, normen uit dat veld? En wat zijn die denkbeelden, waarden en normen dan?

De term 'model' verwijst naar mijn modellen (mijn aannames, uitgangspunten) over de wereld, over mijzelf, over het met anderen samenleven, over mijn identiteit in die wereld, over wie ik ben en wat ik beteken. Daarbij gaan wij er opnieuw van uit dat ook die modellen (mentale modellen, cognitieve structuren) niet puur individuele kenmerken zijn, maar ook weer weerslagen zijn van de sociale velden waarin we ons ontwikkeld hebben.

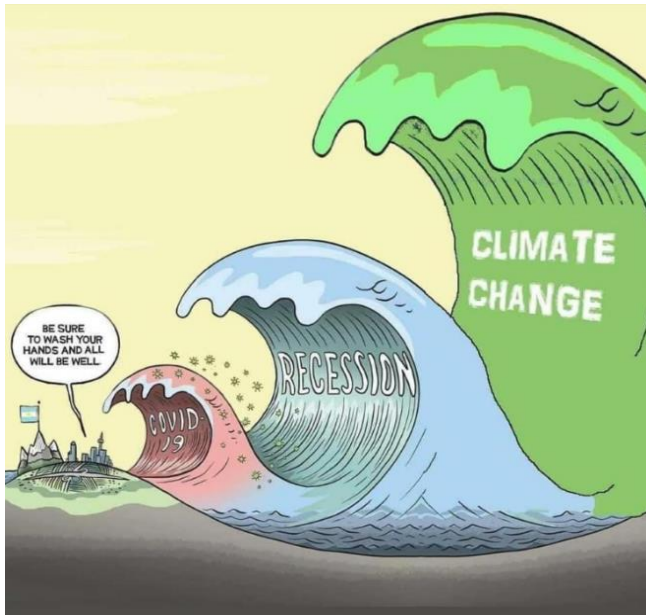
Context

Context gaat over mijn (cq in onze lokale interacties stabiel geworden) beelden over datgene dat er in de bredere organisatie (waar we werken), de maatschappij, de economie gaande is.

Ook hier is figuur 2 een bruikbare reflectie-*tool*. Namelijk: welke dimensies van de context benadruk ik / benadrukken wij in onze lokale interacties? En, gegeven die dimensies, welke polariteiten zien we? Iets eenvoudiger uitgedrukt: welke aannames maken we over de bredere organisationele en maatschappelijke ontwikkelingen om ons heen?

¹⁹ Bourdieu, P. (1984). *Distinction: A social critique of the judgement of taste*. Harvard: Harvard University Press.

²⁰ Niet te verwarren overigens met de manier waarop de term *footprint* wordt gebruikt in het duurzaamheidsdebat.



Een illustratief voorbeeld hiervan betreft de aannames die we (in onze lokale interacties) maken over hoe het corona-virus zich verhoudt tot datgene dat er verder allemaal gaande is op onze planeet. Zie de afbeelding hiernaast.

Hierop aansluitend is de terminologie van de schaallagen waar we het eerder in dit essay over hadden bruikbaar om te reflecteren over de eigen betekenissen die je aan de door jouzelf ervaren contexten geeft. Welke zijn de aannames die ik maak (in samenspraak met de mensen met

wie ik het daar regelmatig over heb) wat betreft die schaallagen? Wat maakt er volgens mij wel en wat geen onderdeel van uit? Waar besteed ik dus wel aandacht aan en wat zet ik eigenlijk (stiekem) buiten haakjes? En hoe begrijp ik de onderlinge beïnvloedende relatiepatronen tussen die schaallagen?

Waar het model van Putnam toe oproept betreft dus de vraag hoe ver we durven en willen gaan in onze reflecties.

Interactieel reflecteren *reloaded*

In het voorafgaande hebben we gesteld dat het reflecteren op datgene dat je meemaakt getriggerd wordt door het ervaren van equivocaliteit. Enerzijds wezen we daarbij op het *witness*-perspectief, waarbij al de maatregelen en ontwikkelingen in verband met het covid-19-virus ons gevoelens van zorgen, angst, ongemak, verlies aan controle kunnen bezorgen. Gevoelens die ons triggeren om daarover in kleine kring met anderen in gesprek te gaan: 'wat is hier nou toch aan de hand?'. Zo proberen we tot nieuwe betekenisgevingen te komen over datgene dat we ervaren; betekenisgevingen die niet *out of the blue* komen, maar die beïnvloed worden, niet alleen door onze lokale passendheidscodes maar ook door onze *sociality* en dus onze *footprint & model* en onze opvattingen over de context en de ontwikkelingen die daar gaande zijn.

Met wie doen we het?

Maar er is in dit verband nog een andere dimensie waarop we zouden kunnen reflecteren. Dit gaat over de vraag met *wie* we eigenlijk al interacterend reflecteren. Wie behoren er eigenlijk tot de kleine kring, waarmee we regelmatig met elkaar praten over onze ervaringen?

De zogeheten *Social Impact Theory* in 1981 ontwikkeld door Bibb Latané²¹ is een niet enorm bekende, maar ons inziens zeer relevante sociaal psychologische theorie over de werking van sociale invloed bij mensen die intensieve relaties met elkaar onderhouden. Los van allerlei andere inzichten maakt de *social impact theory* duidelijk, dat als mensen regelmatig met elkaar interacteren er een tendens ontstaat dat ze op steeds meer inhoudelijke thema's en onderwerpen zo'n beetje dezelfde denkbeelden (inclusief lokaal geldende passendheidscodes) ontwikkelen. Een illustratief voorbeeld van deze redeneerwijze is dat in sommige gevallen de postcode een veel sterkere voorspeller is voor het type tandpasta dat mensen gebruiken en het merk condooms dat ze gebruiken en hun standpunt

²¹ Latané, B. (1981). "The psychology of social impact". *American Psychologist*. 36 (4): 343–356

over kernenergie, dan bijvoorbeeld de politieke partij waarop deze mensen stemmen, hun opleidingsniveau of hun professionele achtergrond. De clou is namelijk dat er een gereede kans bestaat dat mensen die in hetzelfde postcodegebied wonen, elkaar zullen ontmoeten. En dus dat er zich onderlinge relaties en vriendschappen ontwikkelen en men veel *met elkaar* (lees 'in kleine kring') praat over datgene dat ze meemaken. Anders gezegd maakt de *social impact theory* ons duidelijk dat dit 'in kleine kring' enerzijds een belangrijke plaats is voor het in interactie met elkaar tot (nieuwe) betekenisgevingen komen, maar anderzijds dat als die kleine kring wat langer bij elkaar blijft er een sterk homogeniserende werking vanuit gaat. Al pratend, zo zou je kunnen zeggen, werken we de door ons oorspronkelijk ervaren equivocaliteit om in een lokale mono-vocaliteit, waarbij ons (lokaal) gemeenschappelijke blikveld steeds nauwer wordt.²²

Monovocaliteitstendens en social media

Deze 'monovocaliteitstendens' wordt naar ons idee sterk bevorderd door de huidige social media. De onderliggende algoritmen zorgen er volgens ons namelijk voor, dat we vooral informatie krijgen die passen bij de standpunten, visies en beelden die we reeds hebben. Op deze wijze worden onze lokale eenzijdige werkelijkheidsconstructies alleen maar verder verdiept en bevestigend. Uiteindelijk leidend tot een wereld waar we weliswaar praten over 'globale verbondenheid' en 'wereldwijde netwerken' en 'gemeenschapszin', maar in werkelijkheid juist vooral en steeds meer uitsluitend verbonden zijn met 'anderen' uit onze eigen 'bubbel'.

Deze 'monovocaliserende tendens' die zich in onze lokale interacties kan ontwikkelen roept nadrukkelijk een volgend reflectie-thema op, namelijk de vraag met *wie* je al interacterend reflecteert over datgene dat je meemaakt. Zeker als je relaties met die anderen 'close' zijn,²³ zullen er zich tussen jullie relatief invloedrijke passendheidscodes ontwikkeld hebben en zal het 'diepgaand' (zie figuur 3) reflecteren op datgene dat jullie denken en hoe jullie over jullie ervaringen praten al snel stuiten op de grenzen van jullie lokale passenheidscodes. Dus – zo is de reflectieve vraag hier – met welke andere personen kom ik eigenlijk tot de betekenisgevingen die voor mij het meest betekenisgevend zijn voor hoe ik datgene dat nu allemaal gebeurt ervaar?

Een 'n-step change-model' voor het realiseren van het 'nieuwe normaal'

In zijn belangrijke en interessante boek '*Organizational change*' heeft Collins²⁴ het over '*n-step-change guides*'. Met die term verwijst hij naar de modernistische verandermanagementliteratuur, waarbij er tal van 'oplossingen' worden gepresenteerd om organisaties voorspelbaar en beheersbaar te veranderen. Kenmerkend voor veel van die oplossingen is het volgens hem, dat het stappenmodellen zijn: 'doe eerst dit, daarna dat en tenslotte dat en dan is de organisatie veranderd zoals jij voor ogen had'. Aan het eind gekomen van dit reflectieve essay zou je als lezer nu zo maar van ons een aantal van dergelijke *n-steps* kunnen verwachten.

Maar we gaan je teleurstellen. In onze onderlinge gesprekken zijn we er namelijk op uitgekomen dat het nog maar helemaal de vraag is waar we nu zitten in figuur 1: is het neoliberale model al gekanteld? Zijn de experimenten, vernieuwingen en veranderingen die we om ons heen zien 'blijvertjes'? Zal er zich straks een 'beter' (lees: 'inclusiever') nieuw normaal ontwikkelen of breekt er een langdurige periode van gesteggel aan? Of pakt het bestaande economische discours de draad weer gewoon op, daar waar het gebleven was? Om terug te komen op de sloot- en de fierlijep-metafoor: het is volgens ons nu nog totaal niet duidelijk wat de overkant van de sloot is cq zou moeten worden. Wel worden we gebombardeerd met 'experts' die claimen dat zij al wèl weten hoe die overkant er uit zou moeten gaan zien. Maar wij *labelen* die optredens van zieners, guru's en

²² Daarbij definiëren we dat 'nauwer' weer in termen van figuur 2: minder dimensies en explicietere polariteitsposities op die preferente dimensies

²³ Zie in dit verband het zeer vaak geciteerde artikel: Granovetter, M. S. (1977). The strength of weak ties. In *Social networks* (pp. 347-367). Academic Press.

²⁴ Collins, D. (2004), *Organizational change, sociological perspectives*, London: Routledge.

denkers vooral als een onderdeel van de ver-van-evenwicht-dynamiek (figuur 1), waarbij er een kakafonie van geluiden, acties en initiatieven is, die allen strijden om een plaatsje onder de zon.

Waar we wel zeker van zijn – en wat we ook herkennen en erkennen in onze eigen ervaringen – is juist het *witness*perspectief: het door ons ervaren van equivocaliteit. Met aan de ene kant de neiging om de kop voorlopig maar even in het zand te willen steken en rustig af te wachten wat de toekomst ons gaat brengen (niet reflecteren), of juist er op hopen dat alles weer terug zal keren tot het (misschien iets aangepaste) oude (re-acteren). Maar soms ook de reflectie dat alles wat we nu meemaken een signaal van het ‘hogere’ is om in actie te komen. En dat kan naar ons idee alleen als je diepgaand geprobeerd hebt te reflecteren op je ‘footprint & model’ en de context waar je denkt dat je je bevindt.

Om die reflectie wat aan te zwengelen gooien we graag wat knuppels (rijp en groen door elkaar) in het hoenderhok. Als *food for reflection*; als thematieken waar je eens over na zou kunnen denken. We beginnen met enkele ‘inhoudelijke’ knuppels. Daarna een aantal ‘relationele’ knuppels.

Inhoudelijke knuppels

-In hoeverre zijn het wereldwijd uitbesteden van werkzaamheden, *just-in-time* voorraadmanagement en geglobaliseerde bedrijfsmodellen nog houdbaar? Corona maakt duidelijk hoe afhankelijk we van elkaar geworden zijn en wat er gebeurt als de reguliere transportmogelijkheden wegvallen? Is het dominante economische model nog wel houdbaar in een overvolle wereld?

-In een (conform de modernistische tijdsgeest begrijpbare) reflex heeft er in veel organisaties en landen een sterke centralisatiebeweging plaatsgevonden, waarbij allerlei lokale variaties, vrijheden en ontwikkelingen *overruled* werden door generieke centrale maatregelen. Wat zijn hier voor de toekomst de positieve kanten van? Vinden we dat we uiteindelijk weer terug moeten keren naar de bestuurlijke verhoudingen (ook binnen organisaties!) van voor de crisis? En hoe gaat dat dan plaatsvinden?

-Welke gevolgen heeft het gehad dat we met z’n allen de neoliberale tijdgeest omarmd hebben, waarbij we opriepen tot zelfredzaamheid, innovatie, presteren, individuele vrijheid? Heeft dat niet geleid tot een geïndividualiseerde, egoïstische samenleving, waar ‘de ander’ al snel een vijand is waar we voor op moeten letten? En hoe verhoudt zich dit tot de vele initiatieven van de laatste weken om elkaar de helpende hand toe te steken, voor elkaar te koken, elkaar in de gaten te houden als het even wat minder gaat, etc.? Zijn dat normale of voorkeurs-fluctuaties ten opzichte van het neoliberale denken?

-Gaat het in de toekomst over creatie en behoud van eigen voordelen en posities? Of juist om meervoudige waardecreatie, co-creatie, samenwerking. En bij die eigen voordelen: gaat dat dan om korte termijn winst en financiële resultaten of om ‘inclusieve’ waarden zoals duurzaamheid en *multi-party* coalities?

-Gaan de huidige gewoonten in de wetenschap (fragmentatie, focus op publiceren binnen het eigen vakgebied, geringe samenwerking tussen vakgebieden en steeds diepere en verdergaande specialisatie) ons verder helpen om de vraagstukken die zich nu aandienen verder te helpen? Is meer van dit wetenschappelijke hetzelfde wenselijk?

-Is gezondheid vooral een epidemiologisch-technisch-wetenschappelijk vraagstuk (focus op getallen, trends, statistische ontwikkelingen) of gaat dat om iets dat tussen zorgverlener, patiënt en familie tot stand komt, wat zich nauwelijks leent voor kwantificering?

-Hoe zit onze 'flexibele' economie in elkaar als er zoveel mensen 'flexwerkers' en 'zzp-ers' zijn, die van de ene dag op de andere zonder inkomen komen te zitten. En waarbij het 'thuisonderwijs' pijnlijk duidelijk maakt waar de scheidslijnen lopen tussen diegenen die wel en diegenen die niet over een laptop beschikken. En hadden we nou echt de coronacrisis nodig om deze ongelijkheden duidelijk te maken of was het eigenlijk iets dat we al veel langer wisten (maar niet includeerden in onze dominante denkbeelden)?

-Moeten we streven naar 'heldere toekomstvisies'; 'sterk leiderschap' en – wat kinderpsychiater Peter Adriaenssens noemt 'autostradadenken': er is maar één doel en dat is carrière maken en succesvol worden. Of kunnen we accepteren dat er sprake is van onvoorspelbaarheid, onduidbaarheid, en een continue strijd tussen mensen die denken de waarheid in pacht te hebben. Terwijl we tegelijkertijd toch moeten handelen. Maar wat is dat handelen dan als het doel en de gewenste uitkomst nog helemaal niet helder zijn?

-Als we kijken naar onze innerlijke 'gelaagdheid': welke stemmen zijn bij onszelf vooral dominant? En wat zegt dat over het sociale veld en de aldaar vigerende habitus waarin we zijn opgegroeid? Welke stemmen (als normale en voorkeursfluctuaties) horen we – als we goed luisteren – eigenlijk ook? Als we die stille, enigszins weggedrukte stemmen eens zouden begrijpen als oproepen van *change wanting to happen*, wat merken we dan?

Relationele knuppels

Zoals hierboven aangegeven is reflecteren geen solistische activiteit, maar betreft het vooral een sociale, interactionele dynamiek. Wat serieuzere en 'diepere' reflectieve gesprekken, die voer je echter niet met iedereen. Juist ontwikkelen we rondom onszelf en samen met anderen kleinere, vertrouwde gezelschapjes ('petrischaaltjes') waar we in kleine en vertrouwde kring bomen op zetten over wat we meemaken en wat we daarvan vinden. Maar diezelfde bomen worden al snel lokale passendheidscodes. Codes die enerzijds de continuïteit van onze overpeinzingsmomenten mogelijk maken, maar diezelfde overpeinzingen ook limiteren. Dus vroegen we je hierboven al: 'met wie doe jij het eigenlijk?'

De relationele knuppel in jullie kleine hoenderhokken (petrischaaltjes) is wat ons betreft: het gesprek aangaan met mensen uit *andere* hoenderhokken cq met mensen die tot een andere '*us*' behoren, dan de *us* die zo gewoon en vertrouwd voor je is. Serieus praten met anderen buiten jouw eigen vertrouwde kringetje. Hierbij kan zich een bijzondere dynamiek ontwikkelen, waarbij 'inhoud' en 'relatie' met elkaar verstrengeld raken. Stel (wie weet naar aanleiding van het lezen van en nadenken over dit reflectieve essay) je merkt dat je toch anders tegen je eigen ervaringen en datgene dat je meemaakt gaat aankijken. Je ervaart – zo zou je kunnen zeggen – een soort equivocaliteit tussen je eerdere en je huidige visies, standpunten en meningen. Zoals gezegd triggert equivocaliteit de behoefte om het daar met anderen over te hebben. En voor je het weet merk je dat je het over je eigen nieuwe ideeën en inzichten hebt met iemand, waar je normaal gesproken nooit dat soort conversaties voerde. Sterker nog: het lijkt wel alsof je opeens met andere ogen naar die anderen kijkt: 'goh, misschien moet ik het met hem of haar hebben over wat ik bedacht heb'. In de gesprekken met die 'andere anderen' kan het maar zo zijn dat er namen opduiken 'met wie je het ook eens over jouw ideeën zou moeten hebben'. En zo begin je te ontdekken dat jij absoluut niet de enige bent die die (wat je aanvankelijk dacht) gekke, rare of revolutionaire gedachten heeft. Al doende treedt er dus een soort parallelle ontwikkeling op, waarbij jij allerlei andere mensen spreekt die zo'n beetje in dezelfde opera zitten en die jouw nieuwe of 'vreemde' gedachten zo steeds verder bekrachtigen, doen uitkristalliseren en zo normaler en logischer maken.

Als je met die ‘andere ander’ in gesprek bent, vraag die ander dan ook eens naar zijn / haar ‘*footprint & model*’. En naar de context zoals hij / zij die ervaart en betekenis geeft. Al snel zul je weerstanden bij jezelf ervaren; het er niet mee eens zijn; je eigen verhaal (habitus, footprint etc.) willen verdedigen. In termen van Putnams’ model (figuur 3) ben je dan in feite aan het *re-acten*. Maar stel dat het je nou eens zou lukken om je ervan bewust te worden dat je dat (*re-acten*) aan het doen bent (en je gesprekspartner misschien ook wel), dan hebben wij een paar vervolgvragen voor je om het gesprek verder en verdieper (*re-framing* en *re-designing*) voort te zetten: ‘wat heeft die ander eigenlijk meegemaakt, waardoor hij/zij dit vindt, zegt en zo belangrijk vindt?’. En ook: ‘als hij/zij dit zo zegt, wat zou hij/zij dan het liefste willen?’ Voor je het in de gaten hebt, heb jij dan opeens evenveel gelijk als die ander; en ervaren jullie beiden een gezonde dosis ‘*equivocaliteit*’. En juist dat vormt dan weer genoeg aanleiding om verder te praten en op den duur tot nieuwe betekenisgevingen te komen.

Dit alles mondt uit in de vraag: welke stille, nieuwe en andere gedachten zijn zich ‘binnen’ jou aan het ontwikkelen en dringen zich stilletjes aan je op om serieus genomen te worden? En in lijn daarmee: met wie zou je daar eigenlijk eens een boom over willen opzetten, waarmee je normaliter nooit dit soort gesprekken voert?

Als je wat met onze maatschappij wilt, dan zou ik vandaag maar eens beginnen

Thijs heeft ooit geadviseerd bij een organisatie waar een van de topmanagers het devies had: ‘als je wat met de XXX (=naam van de organisatie) wilt, dan zou ik vandaag maar eens beginnen!’. In termen van dit tweede essay behelst dit ‘maar eens beginnen’ eigenlijk twee hele concrete dingen. Ten eerste de guts hebben (rust en tijd nemen) om een spaatje dieper te reflecteren (zie figuur 3); waarbij de door ons aangereikte modellen je mogelijk op weg kunnen helpen. Ten tweede: doe ’s een bakkie met iemand waar je normaliter haast nooit een bakkie mee doet.

Is daarmee de wereld gered? Nee. Wat er gebeurt is dat je nieuwe en andere dingen gaat zien en misschien samen de *guts* gaat krijgen om iets concreets te gaan doen. Niet als De Oplossing, maar als een trigger; een extra duit in het zakje van de ver-van-evenwicht dynamiek om uiteindelijk richting die nieuwe, maar nu nog onbekende ‘overkant’ te groeien. Waarbij je elkaar ‘onderweg’ (lees: tijdens het springen) kan steunen in het ontdekken dat er, nadat je gesprongen bent, allerlei dingen kunnen gebeuren die je van te voren nooit had ingecalculleerd.

... dan zou ik vandaag maar eens beginnen! Als je nou terugkijkt op al onze reflectievragen, thematieken en terminologische en modelmatige handreikingen: zie jij al iets van een polsstok waarmee jij *fier* (ver) wil gaan *ljeppen* (springen)?

- ∴ Welke oude en vertrouwde passendheidscodes, inzichten, opvattingen en sociale relaties (petrischaaltjes) zou jij durven loslaten
- ∴ ... om risicovol voorrang te geven aan nieuwe geluiden, stille tot nu toe weggedrukte, inzichten en *changes wanting to happen* waar je je mee wilt verbinden?