



Masterscriptie
Kritische Organisatie & Interventie Studies
Universiteit Voor Humanistiek

Flip Heus
Flip.heus@casema.nl

Begeleiders
Dhr. dr. R.G.A Kaulingfreks
Dhr. prof. dr. H. P. Kunneman

“Ongemak dient de mens”

Inhoudsopgave:

Inleiding	4
Het Laweiplein	5
(De) organisatiekunde	13
Pandemonium	18
Afstuderen	26
Managerialisme	28
Drempels	33
The medium is the message	39
Plek en ruimte	45
Conclusie	51
Bronnenlijst	

Inleiding;

Aan het begin van de master kritische organisatie en interventie studies vroeg een docente mij wat ik onder een organisatie verstond. Al snel ontstonden er in mijn hoofd beelden over gebouwen met automatische deuren waar werknemers hun geld aan het verdienen waren. Dit beeld leek mij toen onvolledig maar het was een beeld.

In deze scriptie zult u merken dat dit beeld behoorlijk op de schop is gegaan. Sterker nog de vraag wat een organisatie is wordt door mij opnieuw gesteld en wederom niet volledig beantwoord. Deze onvolledigheid, en het ongemakkelijke gevoel dat ik daar bij heb, speelt een grote rol in de scriptie. Ik heb in eerste instantie namelijk wel de wens een volledig beeld te creëren. Met deze scriptie hoop ik aan te tonen waarom een volledig beeld niet zal lukken en dat dit maar goed is ook.

Om u als lezer duidelijk te kunnen maken waarom het goed is dat mijn beeld nooit volledig zal zijn, vraag ik uw geduld en openheid van geest. De vraag waar ik tussen de regels door mee worstel is of de teksten, net als een beeld van een organisatie, überhaupt wel af kunnen zijn. Dat maakt dat sommige nuanceringen pas in een ander hoofdstuk van de scriptie naar voren komen. Ik heb in deze scriptie meerdere stukken theorie aan elkaar geschreven aan de hand van een stuk asfalt in de gemeente Drachten. De stukken theorie die ik in deze scriptie naar voren laat komen zijn niet willekeurig. Alle hoofdstukken plaatsen op hun eigen manier vraagtekens bij de gevolgen van onze wil tot organiseren. Dit is dan ook een eindscriprie voor de kritische organisatie en interventie studies. Het zijn stukken theorie die volgens mij vaak ontbreken in organisaties juist omdat ze vraagtekens zetten bij de gevolgen van organiseren.

Met deze scriptie hoop ik via een rotonde in Drachten aanwijzingen te vinden voor een organisatievorm waar meer ruimte is voor menselijkheid. Dit doe ik door te mij te richten op 'niet organiseren' en de mogelijkheden daarvan. Mijn ervaring is dat 'niet organiseren', ook bij mij, een ongemakkelijk gevoel oproept. Het uithouden van dit gevoel is volgens mij een belangrijke taak in organisaties omdat daardoor nieuwe mogelijkheden ontstaan.

Mogelijkheden voor nieuwe organisaties. Mogelijkheden voor andere organisaties.

Het Laweiplein

Hieronder ziet u een verkeersplein in Drachten. Dit plaatje komt uit het jaar 2001, dat was het jaar waarin de verkeersveiligheid van dit verkeersplein ter discussie stond. Het grote witte gebouw aan de linkerkant van de foto is de schouwburg, vernoemd naar het plein, het Lawei. De schouwburg markeert het begin van het centrum van Drachten.

Op dit kruispunt komen twee dubbelbaans wegen samen met twee enkelbaan wegen. Net buiten het beeld aan de rechterkant van de foto is een busstation gevestigd. Dit zorgt voor nogal wat verkeer dat gereguleerd moet worden. Kijken we naar het aantal verkeersregulerende maatregelen die de twee auto's links onderin tegenkomen voordat ze de hoek om kunnen dan is dat een flinke hoeveelheid. Zo staan er op de weg niet alleen pijlen om voorsorteren te regelen, ook is er een streep die duidelijke moet maken waar elk voorsorteervak begint en ophoudt. Daarna is er een stopstreep die auto's moet laten stoppen om voetgangers over het zebrapad te laten gaan. Dit alles wordt aangevuld met vluchtheuvels. Aan de linkerkant van het voorsorteervak om linksaf te slaan is een verdrijvingvlak aangelegd zodat auto's geen U bocht kunnen maken. In het verdrijvingvlak staat nog een geel paaltje met een blauw bord. Waarschijnlijk staat op het bord een extra richtingaanwijzing. Om dit alles in goede banen te leiden staan er ook nog stoplichten. Bent u eenmaal voorbij het licht, over de streep en over het zebrapad dan komt u een flinke rij haaiantanden tegen. Onduidelijk is of deze haaiantanden alleen voor automobilisten gelden of ook voor fietsers. Ondanks alle maatregelen bleven er ongelukken op het Laweiplein gebeuren

Afbeelding 1



Afbeelding 2



Hierboven ziet u het plein net na de opening in 2003. In het midden van de rotonde staat een lawei. Een lawei is een hoge paal waaraan in de 16^{de} eeuw een korf, zak of emmer omhoog gehesen werd om in veenderijen de arbeidstijden van de veenarbeiders te regelen. (wikipedia, 31 oktober 2009)

De foto is genomen vanaf de andere kant van het plein. Hierdoor is nu ook het busstation zichtbaar. De filosofie achter de rotonde is dat de automobilisten worden gewezen op het feit dat ze te gast zijn in een gebied waar voornamelijk voetgangers en fietsers de dienst uitmaken. Dit is gedaan door juist zo min mogelijk verkeersregels toe te passen. Door verkeersregels is het soms niet meer mogelijk om attent te zijn. Als het stoplicht op groen springt kan je iemand met een zware boodschappen tas niet nog even laten oversteken. Je achterliggers zien immers ook dat het licht op groen springt en die verwachten dat je gaat rijden. *"We're losing our capacity for socially responsible behavior, ...The greater the number of prescriptions, the more people's sense of personal responsibility dwindles."* (Monderman, 2004)

Maar de ontwerper heeft meer gedaan dan van een kruispunt een rotonde maken. Zo is op de onderstaande foto te zien dat de aanvoerwegen met een kromming zijn aangelegd. De weg loopt eerst parallel aan het flatgebouw met de rode luifels en buigt dan pas richting de rotonde. Het gevolg daarvan is dat je met lagere snelheid op het plein afkomt.

Op de weg richting de rotonde is de weg voor auto's extra smal gemaakt. Hierdoor kunnen de auto's die de rotonde op willen maar net langs de auto's die van de rotonde afgaan. Ook wordt er vanaf dat moment geen onderscheid meer gemaakt tussen stoep of fietspad. De scheiding tussen het asfalt en de rest van het plein is niet overduidelijk door bijvoorbeeld het aanbrengen van een kleurverschil. De scheiding tussen het gedeelte waar meestal auto's rijden en dat waar de rest van het verkeer zich bevindt is alleen in steensoort aangebracht. *"When you don't exactly know who has right of way, you tend to seek eye contact with other road users... You automatically reduce your speed, you have contact with other people and you take greater care."* (Monderman, *The traffic guru*) Op de rotonde is dus met opzet gezorgd voor verwarring voor alle verkeersdeelnemers.

Afbeelding 3



Afbeelding 4



Het deel van de rotonde dat zowel door voetgangers, fietsers als door automobilisten gebruikt kan worden, wordt gecompleteerd met een aantal fonteinen zowel links als rechts van de rotonde. Deze fonteinen gaan hoger spuiten naarmate de verkeersdruk op het plein toeneemt. Ook dit zou er voor moeten zorgen dat automobilisten minder hard gaan rijden. (Vrij Nederland, maart 2009)

Afbeelding 5



Opvallend is dat de rotonde zelf in de loop van de jaren hoger is geworden. (zie eerste foto van 2003 vergeleken met foto hierboven) Ik heb hier in de documentatie geen verklaring voor kunnen vinden. Door de verhoging is het niet meer mogelijk om te zien of er zich aan de andere kant van de rotonde medeweggebruikers bevinden. De kans is aanwezig dat deze verhoging het gevoel van overzicht voor de automobilist verder moet ontnemen waarmee de verwarring verder toeneemt.

Verkeerskundig onderzoek naar de rotonde wijst uit dat bussen en auto's nu gemiddeld twintig tot dertig seconden sneller over het verkeerspunt zijn dan in de oude situatie. Ook zijn er sinds de herinrichting geen ernstige ongevallen meer geweest. Daarmee wordt geconcludeerd dat het 'systeem werkt.' (The Laweiplein, 2007) Het plein wordt door de gemeente gezien als een succes. Om dit succes verder te verspreiden is er met behulp van

subsidie een onderzoek- en adviesbureau gecreëerd. Daarmee heeft het concept, en het bureau, een naam gekregen namelijk *'Shared Space'*

In de filosofie achter de rotonde zijn wat mij betreft echter een paar thema's onderbelicht gebleven. Zo wordt niet toegelicht welk sociaal verantwoordelijke gedrag wij niet meer zouden vertonen door de grote hoeveelheid verkeersregels en dat is jammer. Dat is immers hetzelfde sociaal verantwoordelijke gedrag dat weer terug zou komen als er minder regels zouden zijn. Het is misschien een open deur maar ik heb het vermoeden dat ze onder sociaal verantwoordelijk gedrag niet verstaan dat je iemand dood mag rijden als je hele erge haast hebt. Maar zouden ze met sociaal verantwoordelijk gedrag nu ook bedoelen dat bijvoorbeeld niemand meer voorrang neemt als hij het eigenlijk niet heeft?

Als ik kijk naar de rotonde als organisatievorm dan zou ik zeggen dat voorrang nemen nog steeds kan en dat dit geen probleem is. Mijn vermoeden is dat wij de opmerking over sociaal verantwoordelijk gedrag moeten zien als een over het algemeen geldend principe. Dat betekent dat er nog steeds mensen zijn die asociaal gedrag kunnen vertonen maar dat is naar mijn mening binnen iedere organisatievorm mogelijk. Het grote voordeel van de inrichting van het Laweiplein is dat je als weggebruiker gedwongen wordt op te letten. Over deze voordelen gaat deze scriptie. Mocht iemand asociaal gedrag vertonen dan kan je daar op anticiperen. Daarmee is het onderling afstemmen het belangrijkste organiserende principe geworden.

Het zaaien van verwarring heeft op dit verkeersplein dus gezorgd voor een veiligere situatie. In de evaluatie wordt maar weinig gesproken over welke soorten verwarring kunnen helpen om een verkeerssituatie veiliger te maken. Zou bijvoorbeeld een verdubbeling van de verkeersborden, strepen op de weg en verkeerslichten hetzelfde effect op het voormalige kruispunt hebben gehad? Een psychologisch inzicht over regels wordt in de promotiefilm op de website van Shared Space terloops besproken. Als automobilisten worden benaderd alsof ze achterlijk zijn gaan zij zich ook als achterlijken gedragen. Alleen de omgekeerde versie van deze theorie wordt in de evaluatie aangehaald. 'Als je verkeersdeelnemers verantwoordelijkheid geeft zullen zij zich meer verantwoordelijk gaan gedragen.' (The laweiplein, 2007) Regels kunnen dus nog meer reacties oproepen dan alleen aangeven welke handelingen er van je verwacht worden. In de twee boeken van Gibson Burrell, *'Pandemonium'* (1997) en *'Space of organisation, organisation of space'* (2008) die in deze scriptie worden behandeld, zullen we zien dat een regel ook een uitnodiging tot verzet in zich meedraagt. De lezers onder ons die op een af andere manier in contact staan met kleine

kinderen zullen dit waarschijnlijk ook zonder de verwijzing naar de literatuur van Burrell herkennen. Een kind verbieden iets aan te raken kan hetgeen ze niet mogen aanraken tot iets heel aantrekkelijks maken, iets dat aangeraakt ‘moet’ worden. Regels hebben dus soms andere gevolgen dan waar ze voor bedoeld zijn

Een ander aspect waar in de evaluatie weinig tot niet over wordt gesproken zijn de (verkeers)regels die er nog wel zijn. Zo staan er bijvoorbeeld rond de rotonde haaiantanden die auto's er op moeten wijzen dat ze fietsers en voetgangers moeten voorlaten als die er zijn. De verandering zit hem in het laatste stuk van de vorige zin. Je laat mensen voor áls ze er zijn. Dat is wat anders dan een verkeerslicht dat bepaalt of je mag rijden. De verkeersregulerende maatregelen die zijn genomen laten allemaal ruimte voor een eigen inschatting van de situatie.

Ook daarom is gekozen voor een rotonde en niet voor alleen een plein. De meeste mensen weten immers wat er van hen verwacht wordt als ze op een rotonde komen. De kans is groot dat om deze reden gekozen is voor een rotonde en bijvoorbeeld geen vierkante bak of een afbeelding van een varken op de grond. Om een rotonde ga je heen en wel aan die kant van de weg waar je aan komt rijden, in dit geval rechtsom. Ik vraag mij daarom af wat de meerwaarde is van de richting bordjes die op de rotonde staan. Op een andere Shared Space rotonde in het dorpje Domela Nieuwenhuis zijn uiteindelijk op last van de politie richtingbordjes gesplaatst. Dit terwijl het volgens de ontwerpers ook mogelijk moest zijn om linksom de rotonde over te gaan als de situatie dat toelaat.

Uit de evaluatie van het Laweiplein blijkt dat het gevoel van verkeersveiligheid van fietsers en voetgangers is afgenomen in de nieuwe situatie. Door de verwarring die is gecreëerd op het plein voelen de kwetsbare verkeersdeelnemers zich nog kwetsbaarder. Deze kwetsbaarheid zorgt ervoor dat ze beter gaan opletten. Dit is een nieuwe kijk op verkeersveiligheid. Deze kijk komt voort uit de zogenaamde Risico Homeostase Theorie (RHT) ontwikkeld door Gerald J.S. Wilde (2001). Deze theorie stelt dat een mens een bepaalde hoeveelheid risico aankan. Volgens de theorie wordt deze hoeveelheid risico door het aanpassen van gedrag in evenwicht gehouden. (www.wikipedia.com, gevonden op 3-10-2009) Het gevolg is dat mensen die zich veilig voelen in het verkeer onveilig gedrag kunnen gaan vertonen. (Vlakveld, 2008) Zo valt bijvoorbeeld te lezen in een artikel in de Trouw (20-9-2009) dat de fietshelm uiteindelijk niet zal bijdragen aan een hogere veiligheid. Uit onderzoek in Australië, waar het dragen van een helm verplicht is gesteld, blijkt dat de helmgebruiker geneigd is meer risico te nemen. Deze nieuwe kijk op verkeersveiligheid zorgt voor nogal wat opschudding

bij de organisaties die zich bezighouden met dit onderwerp. De vraag die door deze aanpak omhoog komt is, wat veilig eigenlijk is.

Volgens de van Dalen heeft veilig twee betekenissen. Zo kan veiligheid betekenen vrij van gevaar en beschermen tegen gevaar. (www.vandale.nl, gevonden op 12-11-2009) De organisatie 3VO is er om te streven naar verkeersveiligheid en lijkt gekozen te hebben voor vrij van gevaar zijn. Uit de nieuwe aanpak van het Laweiplein valt af te leiden dat door deze keuze de bescherming tegen gevaar in het geding is. Uit de evaluatie van het laweiplein blijkt dat het 'wegnemen van gevaar' op sommige plekken zo goed is gelukt dat de verkeersdeelnemers gevaarlijker gedrag gaan vertonen waarmee ze minder beschermd zijn tegen gevaar. Dat betekent volgens mij dat deelnemen in het verkeer over het algemeen gevaarlijk is en dat grote hoeveelheden verkeersregels er voor zorgen dat wij ons daar niet meer zo bewust van zijn. Dit wordt onderschreven door een verkeerskundige De Haan die sinds de dood van Monderman projectleider is van Shared Space. Volgens hem zijn het niet alleen de politie en de verkeerskundigen die moeite hebben om de strepen en borden op een verkeersplein achterwege te laten. Het zijn vaak juist de zwakkere verkeersdeelnemers, de fietsers en de voetgangers, die de bescherming zoeken van officiële borden. Hij vindt het dan ook best lastig om uit te leggen dat borden alleen schijnzekerheid bieden en vaak contraproductief zijn. *“Borden regelen het verkeer niet, maar alleen de schade na een ongeval.”* (Vrij Nederland, maart, 2009)

Een organisatie die zich bezighoudt met verkeersveiligheid is het ministerie van VROM. Het ministerie heeft in zijn doelstellingen een kwantitatieve invulling van veiligheid. Zo heeft het ministerie zich ten doel gesteld om het aantal verkeersslachtoffers terug te brengen van 750 in 2008 tot maximaal 500 in 2020. De vraag of dit streven realistisch is, wordt op de site nergens geadresseerd. Ook de vraag of dit uiteindelijk dan betekent dat het verkeer veiliger is komt niet aan bod. Misschien hebben we per jaar wel 750 verkeersdoden nodig om de andere weggebruikers er op attent te maken dat verkeer gevaarlijk is. De slogan 'een verkeersdode zorgt ervoor dat wij ons weer bewust zijn van het gevaar dat verkeer met zich meebrengt' zal het waarschijnlijk niet goed doen in postbus 51 spotjes. Dit terwijl deze uitspraak waarschijnlijk dicht bij de werkelijkheid ligt.

(De) organisatiekunde

Het onderwerp van deze kritische organisatie- en interventiekunde scriptie is een rotonde in Drachten. De kans is aanwezig dat u dit als lezer in eerste instantie een vreemde keuze vindt. Organizekunde en rotondes hebben op het eerste oog niet zoveel met elkaar te maken. Toch heb ik bewust gekozen voor een scriptie waarin iets centraal staat dat niet door iedereen meteen herkend wordt als een organisatie. Een organisatie is in mijn beleving namelijk niets anders dan het zelfstandig naamwoord van iets dat is georganiseerd. Een verjaarsfeestje waarbij je allemaal in een kring moet zitten, de scheve rij voor het loket van het postkantoor, zelfs het gedrang bij een aanbieding tijdens de doldwaze dagen van de Bijenkorf, het zijn allemaal vormen van organisaties. Over het algemeen gaat maar een klein deel van de organisatiekunde over dit soort organisaties. En dat is een probleem.

Een van de redenen dat het lastig is iets zinnigs te zeggen over organisatiekunde is dat er niet echt sprake is van slechts één organisatiekunde. In de inleiding van *'The Oxford handbook of organizational theory'* onderscheiden de redacteurs Tsoukas en Knudsen vier verschillende theorieën of stromingen binnen de organisatiekunde. De eerste stroming is de positivistische organisatie-theorie. Deze theorie tracht sociale feiten, bijvoorbeeld hoe een organisatie het beste kan worden ingericht, vast te stellen door middel van andere exacte wetenschappen zoals statistiek. Een van de aannames achter deze theorie is dat hoewel er in iedere organisatie mensen rondlopen die keuzes kunnen maken, de context van de organisatie uiteindelijk doorslaggevend zal zijn voor de keuze die gemaakt wordt. Een voorbeeld van zo'n algemeen geldende waarheid in de organisatiekunde is dat iedere verandering weerstand oproept. De mens, en zijn subjectieve waarneming, is in deze theorie dus geen belemmering om iets objectiefs over organisaties te kunnen zeggen. Daarmee is er volgens deze theorie iets algemeen te zeggen over organisaties en hoe die het beste kunnen functioneren.

(Tsoukas&Knudses, 2005, p16)

De tweede stroming ziet organisatiekunde als een 'interpretatieve wetenschap.' (Ibid, p17) Volgens deze stroming bestaan er helemaal geen harde 'sociale feiten'. De wereld die wij onderling creëren is er een die draait om betekenisgeving. De belangrijkste metafoor binnen deze stroming is dat we de realiteit moeten zien als een tekst. De sociale wetenschappen, zoals de organisatiekunde, moet ervoor zorgen dat we deze tekst kunnen ontcijferen. Het uiteindelijke doel van deze kijk op organisaties is om meer zicht te krijgen op deze, soms verschillende, betekenissen die mensen aan organisaties kunnen geven.(Ibid) Om dit iets concreter te maken, de kans is groot dat de eigenaar van een restaurant een andere beleving

heeft van het etablissement dan de afwasser. Dit terwijl ze technisch gezien in dezelfde organisatie werken. Wat deze verschillen zijn en wat de gevolgen zijn van deze verschillen is waar het om draait in deze stroming. Er is dus iets algemeen te zeggen over organisaties maar dat is wel meerstemmig.

De derde stroming die Tsoukas en Knudsen onderscheiden wordt is de stroming die vindt dat de organisatiekunde zou moeten worden beoefend als een kritische wetenschap. Deze stroming borduurt voort op de theorieën van de kritische neomarxistische Duitse denkers van de 'Frankfurter schule.' Het zet onder andere vraagtekens bij de kennis die door de positivistische organisatie-theorie wordt gecreëerd aangezien deze geen rekening lijkt te houden met de omstandigheden waaronder deze kennis is geproduceerd. Volgens de aanhangers van deze stroming is iedere wetenschappelijke kennis ontstaan door machtsverhoudingen. Er bestaan geen machtsvrije contexten dus ook geen machtsvrije kennis, zo stellen zij. (Ibid. p18) Dat geldt dus ook voor de organisatiekunde. De interpretatieve stroming heeft volgens de kritische stroming dus gelijk met hun aanname dat er meerdere interpretaties van een organisatie mogelijk zijn. Een groot verschil zit hem in het feit dat de kritische stroming vindt dat er ook een emancipatorische werking van de organisatiekunde als een wetenschap moet uitgaan. Het is de taak van de organisatiekunde om, vaak onuitgesproken, machtsongelijkheden op te sporen en aan de kaak te stellen. (Ibid. p19) Een sprekend voorbeeld hiervan is het machtsverschil tussen vrouwen en mannen in organisaties. De vierde stroming die de schrijvers binnen de organisatie-theorie beschrijven is de postmoderne stroming. Waar de andere drie stromingen zich voornamelijk bezig lijken te houden met organisaties, het resultaat verkregen door middel van het scheppen van orde, houdt de postmoderne stroming zich veel meer bezig met hoe wij orde scheppen en hoe wij dingen weten. De fixatie ligt dus niet zozeer op wat een organisatie is maar veel meer op hoe wij als mens dingen organiseren. (Ibid 20) Daarmee tracht de postmoderne organisatie-theorie meer waardering te krijgen voor 'het werk in uitvoering' in plaats van alleen maar te kijken naar het eindresultaat.

De vraag die Tsoukas en Knudsen stellen in deze inleiding is of het een probleem is dat deze vier perspectieven op organisatie-theorie zo ver uit elkaar liggen. Het feit dat het wetenschappelijke veld van de organisatiekunde gefragmenteerd is zoals hierboven beschreven, maakt onder andere dat het minder invloed heeft op beleidsmakers dan ik als beoefenaar van de wetenschap zelf graag zou willen. In deze scriptie zal ik onder andere pleiten voor het maken van ruimte voor andere ideeën over organiseren door niet te veel regels te stellen. Deze boodschap kan, door de meerstemmigheid van organisatiekunde,

makkelijk aan de kant gezet worden door een stem uit dezelfde wetenschap die precies het tegenovergestelde beweerd. Het uitblijven van een gemeenschappelijke taal maakt dat de communicatie tussen de stromingen bemoeilijkt wordt. Deze hapering in communicatie maakt ook dat de ontwikkeling als wetenschap hier waarschijnlijk onder te lijden heeft.

De vraag die Tsoukas en Knudsen stellen is of dit werkelijk een probleem is. Volgens hen moet organisatietheorie voornamelijk opgevat worden als een praktische theorie. (Ibid. p2) Als een onderzoeker in een organisatie onderzoek doet dan is hij zich niet steeds bewust van de overkoepelende wetenschappelijke theoretische stromingen. Een onderzoeker onderzoekt een fenomeen en om dat fenomeen te kunnen verklaren kijkt hij welk theoretisch aspect van de verschillende stromingen het fenomeen het beste verklaard (Ibid. p11) Iedere onderzoeker stelt dus zijn eigen beeld samen over wat hij denkt dat een organisatietheorie moet zijn. De stromingen spreken elkaar pas tegen als er op metaniveau discussies worden gehouden over welke kijk op organisaties de beste is, volgens Tsoukas en Knudsen is er namelijk geen enkele basis waarop die discussie beslecht kan worden. (Ibid. p6) Het feit dat er steeds keuzes te maken zijn tussen de verschillende stromingen maakt dat de organisatiekunde als praktische wetenschap een hoog reflectief karakter heeft, en dat zou de wetenschap ten goede komen. Het beeld dat een onderzoeker heeft over organisaties zal steeds meer valide worden naarmate het onderzoek vordert, zo stellen zij. (Ibid. p9)

Ik ben van mening dat Tsoukas en Knudsen daarmee iets te snel afstappen van het ongemak dat de metavragen rond organisaties en wetenschap met zich meebrengen. Hoewel ik kan inzien dat de organisatiekunde er in de loop van de tijd meer valide op zal worden moet de vraag volgens mij ook gesteld worden of dit het doel moet zijn van deze praktische wetenschap. Uit het betoog lijkt het nu namelijk alsof het doel van de organisatiekunde is om een valide beeld *over* organisaties te krijgen. Of de mensen in de organisaties daar iets aan hebben lijkt niet de vraag te zijn. Zoals de schrijvers zelf al aangeven is een beeld over een organisatie niet hetzelfde als het kader waaruit iemand in een organisatie zijn werk doet. De vraag wat er nu gedaan wordt met de, door de organisatiekunde gecreëerde, beelden over organisaties wordt in het artikel niet gesteld. Misschien dat het aan de plekken ligt waar ik totnogtoe heb gewerkt maar in mijn beleving zijn alleen de eerste twee stromingen van de organisatietheorie echt zichtbaar in de organisaties. Mijn zorgen over de kijk op organisaties zitten dan ook niet zozeer bij de mensen die denken over organisaties, de onderzoekers, maar bij de mensen die werken in de organisatie en nog meer bij mensen die organisaties adviseren. Voor onderzoekers is er een mogelijkheid te kiezen uit vier stromingen omdat reflecteren op

hun keuzes onderdeel is van de wetenschappelijke verslaglegging. Het is de reflectie die het wetenschappelijk maakt.

De vraag die Tsoukas en Knudsen niet stellen is of de organisatiekunde wel een praktische wetenschap zou moeten zijn. Mijn vermoeden is dat de kritische stroming en de postmoderne stroming minder vertegenwoordigd zijn in de organisaties omdat ze, in vergelijking met de positivistische stroming en interpretatieve stroming, weinig handvatten bieden om het toepasbaar te maken. Zo komen uit de positivistische stroming flink wat handvatten volgens welke structuur je een organisatie het beste kan inrichten. Het organogram is daar misschien het meest bekende voorbeeld van. Door in een schema te vatten wie leiding heeft over wie kan duidelijk worden hoe de rollen verdeeld zijn. Daarmee is een organogram een handvat waarmee je overzichtelijk kan analyseren hoe je organisatie werkt. Ook de interpretatieve stroming heeft, met de narratieve benadering als een onderdeel van deze stroming, een vrij concreet handelingspatroon. Door de gebeurtenissen binnen de organisatie te zien als verhalen is het voor een medewerker in de organisatie mogelijk om buiten het verhaal te gaan staan en meerdere perspectieven te zien.

De kritische en de postmoderne stroming hebben echter minder duidelijk handvatten. De postmoderne stromingen probeert meer zicht te krijgen op de concepten die liggen onder manier waarop wij onszelf organiseren. De kritische stroming tracht, mede door deze onderliggende concepten te onderzoeken op elementen van onderdrukking, te zorgen voor emancipatie van groepen die steeds niet aan macht komen. Beide stromingen lijken meer in te gaan op de vraag hoe er georganiseerd wordt. Beide stromingen nemen daarmee als het ware al een metaperspectief in. Mijn ervaring is dat mensen in een organisatie, inclusief ikzelf, deze onderliggend concepten moeilijk boven tafel krijgen juist omdat wij er midden in staan. We zijn deel van het concept en het is verdomd lastig het motief op een vloerkleed te zien als je er zelf op staat. Nu wil ik niet zeggen dat ik in een organisatie niet meer registreer welke concepten er vast staan en welke mensen door deze concepten onderdrukt worden. Ook staand op het vloerkleed is er nog wel iets over het patroon te zeggen. Mijn punt is dat in de organisaties waar ik tot op heden gewerkt heb de mensen die in de organisatie werken geneigd zijn terug te grijpen op interpretatieve en de positivistische stroming. Dat lijkt mij ook logisch omdat deze het meest concreet zijn. Maar misschien is juist het concrete van deze twee stromingen wel een probleem. Het enige dat van de kritische en de postmodernistische stromingen overblijft na een keuze voor een van de interpretatieve of de positivistische

stroming is een licht ongemakkelijk gevoel dat er zojuist besloten is dat het vloerkleed rood is terwijl jijzelf misschien wel het idee had dat het oranje was.

Tsoukas en Knudsen geven met het naast elkaar laten bestaan van de vier stromingen dus een genuanceerd beeld over de organisatiekunde. De vraag of dit genuanceerde beeld ook overeen komt met de kennis in de organisatie wordt daarmee niet beantwoord. Op meta-theoretisch niveau weet ik dat de aarde rond is. Aan deze kennis heb ik echter niets als ik in mijn achtertuin een schuur wil plaatsen. Ondanks de kennis dat de aarde rond is zal ik toch proberen met een waterpas een recht stukje aarde te maken. Voor mij zou dat de inzet voor de organisatiekunde niet een wetenschap over maar een wetenschap in organisaties moeten zijn. Een wetenschap, met andere woorden, over hoe mensen hun leven organiseren. Een wetenschap over hoe mensen hun leven organiseren zal ook het praktische gehalte van de organisatiekunde nuanceren.

Als het uitgangspunt van de organisatiekunde wordt hoe mensen hun leven organiseren komen er nog een paar andere elementen naar voren waar Tsoukas en Knudsen niet over spreken in hun artikel. In ons leven ruiken we 's ochtends voordat we onder de douche staan niet zo fris. Ook mogen wij in ons eigen leven allemaal dingen vinden die niet rationeel en redelijk zijn. Deze (minder leuke) kanten van onszelf krijgen maar weinig aandacht van Tsoukas en Knudsen. Waarom ik dit een gemis vind zal ik nu aan de hand van het hoofdstuk over het Pandemonium van Gibson Burrell proberen duidelijk te maken.

Pandemonium

Een probleem van organisatiekunde wordt in het boek Pandemonium ingeleid met een verhaal over een boom. Deze boom stond anno 1965 in het Wheeler Park in Nevada. Het was zeer waarschijnlijk de oudste boom van het park alleen wist men niet precies hoe oud. Omdat men graag wilde weten hoe oud de andere bomen waren werd besloten te onderzoeken hoe oud de oudste boom was. Om dit met zekerheid te kunnen zeggen kon men maar een ding doen en dat was het tellen van de jaarringen. Om zeker te weten hoe oud de boom was hebben ze uiteindelijk de boom omgekapt. Het probleem van het kunde gedeelte van de organisatiekunde is *“to understand life more fully we must extinguish it.”* (Ibid. p19) Om iets zeker te kunnen weten moet je het leven er uit halen. De organisatiekunde is veel bezig met mensen want die werken in organisaties. Maar het is lastig om nu iets over een mens te zeggen dat over vijf minuten ook nog waar is. Een mens voelt niet steeds hetzelfde, zegt niet steeds hetzelfde, is niet steeds hetzelfde. Om iets over de mens in een organisatie te zeggen moet er wel van uitgegaan worden dat dit zo is. Daarom wordt de mens eerst in de theorie vastgezet op een punt. Ook ik maak mij hier op dit moment aan schuldig. In deze scriptie schets ik een beeld wat organisatiekunde is en daarmee zet ik het vast. Als ik dit niet zou doen dan is het bijna onmogelijk nog een punt te maken omdat je het nergens tegen af kan zetten. Het liefst zou ik hier alleen de verhalen optekenen en er geen conclusies aan verbinden. Mijn probleem op dit moment is dat ik een punt moet maken omdat ik anders mijn studiepunten niet krijg.

In de meeste literatuur over veranderekunde is te vinden dat verandering weerstand oproept. Door dit soort veralgemeniseringen verdwijnt de complexiteit uit de organisatietheorieën. Met het verdwijnen van de complexiteit verdwijnt ook de mogelijkheid voor een alternatief. Zo zou weerstand bij een verandering ook kunnen komen omdat iemand een beter idee heeft. Als het gedrag bij een verandering bij voorbaat als weerstand betiteld wordt probeer dan nog maar eens uit te leggen dat je een beter idee hebt.

Een tijd geleden was ik samen met een groep adviseurs bij de tentoonstelling van de kunstenaar Jean Tinguely in de kunsthall in Rotterdam. In deze tentoonstelling, met de titel ‘Alles Beweegt’, waren immens grote stellages te zien die allemaal beweging in zich hadden. De kunstenaar maakte van afgedankt materiaal ontwerpen die in beweging waren en die er daardoor geen moment hetzelfde uitzagen. Zo was er bijvoorbeeld een hefboom te zien die anderhalve meter op en neer ging met daar aanvast de zware ketting van een anker. Doordat

de schakels zelf inflexibel waren maar de ketting als geheel niet, kwam de ketting met veel kabaal steeds op een andere manier neer. Een andere stellage was een vijftwintig meter lange kroonluchter, gemaakt van een oude hijskraan, genaamd de Luminator. Wat mij in dit werk interesseerde was niet zozeer het object, de immense kroonluchter die bewoog, als wel de schetsen die de kunstenaar gemaakt had van zijn werk. Rond de Luminator stonden drie wanden vol met schetsen en aquarellen waarvan er geen een hetzelfde was. Het was zelfs moeilijk om de kroonluchter in de schetsen zelf te ontdekken. Op de schetsen stonden grote draaiende kleuren, vegen en ballen. De kunstenaar wilde met de schetsen niet weergeven hoe de kroonluchter in elkaar zat, hij trachtte de beweging van het ding te laten zien. Zijn schetsen waren bewegingen en geen vastlegging van het object, vandaar dat de kroonluchter zelf er niet in te herkennen was. Toen ik dit aan een van de adviseurs liet zien deed hij iets wat hem en zijn werk volgens mij het beste typeert, na een glimlach pakte hij zijn telefoon uit zijn binnenzak en besloot een foto van de schetsen te maken. Hierna keek hij op zijn scherm om te zien of de schets wel echt te zien was op zijn telefoon. Ik vond deze reactie typerend voor zijn kijk op organisaties. Zelfs de moeite die een kunstenaar had gedaan om iets te doen wat niet kan, het schilderen van beweging, werd vastgelegd in een foto. De beweging moest worden teruggebracht naar iets dat plat was en in je binnenzak past.

Het doel van het denken over organisaties is over het algemeen om ze beter te laten functioneren. Waarschijnlijk komt het ook daardoor dat de organisatiekunde en organisaties zelf, de neiging hebben om lineair te denken en te spreken. In organisaties wordt bijvoorbeeld vaak gesproken over '*span of control*' of horizontale communicatie (Ibid. p10) Beiden zijn lineair en in beiden gevallen is er geen leven in het concept. Levenloze dingen die zijn vastgelegd kan je makkelijker met elkaar vergelijken.(Ibid.) De uitkomst van een vergelijking tussen twee organisaties kan dan zijn dat de ene organisatie beter is dan de andere. De vraag voor wie de organisatie beter is wordt echter bijna nooit gesteld. Hoewel er zeker uitzonderingen te vinden zijn worden de meeste organisaties ingericht vanuit het oogpunt en in het belang van de bestuurders. In de organisatiekunde zijn er altijd hele groepen mensen die buiten de theorieën over organisaties vallen. Zo is er op dit moment een tendens dat je werk ook je passie moet zijn. Te denken valt aan bijvoorbeeld de persoonlijke ontwikkelplannen en het competentie gestuurd management wat tevens gericht is op het ontwikkelen van 'plezier'. Het is goed voor te stellen dat iemand die gepassioneerd is over zijn werk met meer plezier naar zijn werk gaat, meer over de randzaken van zijn werk leest, minder vaak ziek is etc. Maar door deze tendens wordt het steeds minder geaccepteerd als je een baan hebt die je niet

heel leuk vindt. Met de komst van een theorie over werken en passie moeten de werknemers die ‘gewoon van negen tot vijf’ willen werken zich nu gaan verdedigen voor een opvatting die twintig jaar geleden volstrekt legitiem was. “...*what conventional organization theory has done is to suppress whole categories of human beings and force them to keep their head down.*” (Ibid.p12) In zijn boek pleit Burrell voor een retro-organisatietheorie. Dat is een veelomvattend begrip. Om toe te lichten wat hij hier mee bedoelt kies ik een lijn en zal zo dadelijk uitleggen waarom deze lijn bij voorbaat niet overeenkomt met wat er in het boek staat. Aan het begin van zijn boek wijst Burrell ons onder andere op het feit dat de boerenpopulatie, en dan bedoelt hij deze wereldwijd, geen onderdeel uitmaakt van organisatietheorie. Een boer was iemand die leefde van het land en voor de oogst afhankelijk was van de seizoenen. Pas toen de boer een medewerker werd heeft de organisatiekunde oog voor hem gekregen maar dan wel als medewerker. (Ibid. p14) Met het inlijven van de boer als medewerker moet een boer dus afstappen van zijn traditionele activiteit namelijk het zorgen voor voedsel van het land. Nu wordt hij onderdeel van een hiërarchisch systeem en is hij in plaats van de seizoenen voornamelijk afhankelijk van de bureaucratische logica van organisaties. (Ibid) In de tijd dat boeren onderdeel werden van de organisatiekunde werd een verhaal verteld waarmee deze nieuwe plaats in de samenleving voor de boeren werd aangeprezen. In dit verhaal werden de boeren gezien als de “*transitional class*”(Ibid. p 74, hoofdstuk 2) De transitie kwam uit een verouderd pachtsysteem, een systeem waarin de boer in zijn onderhoud kon voorzien door van een landheer een stuk grond te lenen waar hij vaak een deel van de oogst als vergoeding tegenover moest stellen. In het nieuwe systeem van productie moest de boer zijn eigen oogst verkopen. Dit verhaal draait op de notie van lineaire ontwikkeling van voorzien in je onderhoud door eten te verbouwen naar voorzien in je onderhoud door verkoopbare producten te verbouwen. De boeren werden gezien als de enige klasse die nog niet overgeschakeld was op dit verbeterde systeem van productie. In het systeem van organisaties is dus geen ruimte voor de kennis en gebruiken van iemand die zijn eigen eten moet verbouwen. Om het preciezer te zijn: de kennis en de gebruiken van de boer worden door de organisatiekunde ontkend. Burrell tracht ons met het ontbreken van de erkenning van de boerenkennis en gebruiken te wijzen op het ontkennen van de menselijke kanten van onszelf in de klassieke organisatietheorie. Dit ontkennen zouden we doen omdat we gedrogeerd lijken door de schoonheid en orde die wij denken te creëren met onze modellen. (Ibid.p39, hoofdstuk 10) Dat is ook de reden waarom de organisatiekunde zich voornamelijk bezighoudt met levenloze dingen zoals organisatie modellen. Orde creëren is moeilijk als dat gene waarmee je orde probeert te creëren steeds in beweging is. De neiging

om een foto van beweging te maken is erg groot. Maar “*hiding from shit does not mean that it will go away*” (Ibid. p85, hoofdstuk 2)

Het pandemonium dat Burrell in zijn boek beschrijft is een plek van demonen waarin we zicht krijgen op het onreine, het lichamelijke, op de dood, belangrijke onderdelen van ons leven maar ontkend door organisaties (Ibid. p47, hoofdstuk 2) De boer waste zich alleen als hij in de buurt was van water. De boer was wel gewend om met ziekte en de dood om te gaan, hij leefde vaak tussen de dieren. Organisaties niet, die ontkennen de dood. Zo hebben Mc Donald's en de vernietigingskampen van de Nazi's ongeveer hetzelfde organisatiemodel gehanteerd. (Ibid. p138-141, hoofdstuk 4) Doordat in deze organisaties bureaucratie en rationaliteit langzamerhand zijn samengevoegd ontstond er, volgens Burrell, in de loop van de tijd voor beiden de mogelijkheid om op een geroutineerde manier mensen en dieren uit de weg te ruimen. (Ibid. p141, hoofdstuk 4) De uit de weg geruimde lijken werden door deze benadering een product van de organisatie en had (en heeft) niets met de dood te maken. Het feit dat organisaties geen oog hebben voor, bijvoorbeeld de boerengebruiken betekent volgens Burrell dat de traditie wel voort leeft maar dan als het ware onder de organisatiekunde. (Ibid. P 77, hoofdstuk 10) Alle menselijke sentimenten, alle menselijke eigenschappen, al het menselijke is onderdeel van een organisatie en daarom moeten wij terug naar hetgeen hij noemt een retro-organisatiekunde. Een organisatiekunde waarin er ruimte is voor machtsmisbruik, voor onreinheid, imperfectie, onrecht, de dood, de natuur etc.

Terugkomend op mijn opmerking waarom de lijn van het ontkennen van de boerentraditie in de organisatiekunde niet overeenkomt met een weergave van het boek. In zijn boek gaat het niet alleen over de boeren. Ook komt de gemarginaliseerde rol van de vrouw in de geschiedenis langs en de oude volksreligies zoals de Kabbala. Daarmee is ook voor hen geen rol in de organisatiekunde en geldt ook voor hen, net als de boerengebruiken, dat ze ontkend worden. Om ons ook op een andere, meer fysieke, manier te laten doordringen van deze uitsluitingmechanisme maakt Burrell een keuze om zijn tekst niet lineair te laten verlopen. Aangezien geschreven woorden zelf een sterke mate van lineair zijn, wij lezen altijd van links naar rechts en van boven naar beneden, is Pandemonium opgebouwd uit twee helften. (Zie ook McLuhan p 41 van deze scriptie) Aan de bovenkant van de bladzijdes gaat de tekst van links naar rechts. Aan de onderkant gaat de tekst van rechts naar links. In het midden, maar wel verschuivend staat een grens getekend. Soms met de waarschuwing dat je niet over die grens heen mag lezen. Burrell is zich echter bewust van het feit dat iemand iets verbieden in zekere mate een uitnodiging is om het wel te doen. (Ibid. p30) Hij nodigt de lezer ook uit

doordat er in de layout van het boek soms lijnen worden getrokken tussen woorden uit verschillende hoofdstukken zodat er nieuwe zinnen ontstaan. Dit allemaal om ons als lezer er op te wijzen dat “*Linearity Kills*” Ik hoop dat u begrijpt dat deze samenvatting dus een verwoede poging was van mijn kant iets dat niet lineair is, het boek pandemonium, wel lineair te maken. Een poging die daarmee veel overeenkomsten heeft met de organisatiekunde. Het verschil zit hem volgens mij alleen in het feit dat ik zal toegeven dat deze poging mislukt is.

Een van de manieren waarop groepen mensen op dit moment buiten de organisatie theorie vallen is door een claim op wat een organisatie eigenlijk is. Als er nu over een organisatie wordt gesproken dan gaat het vaak over een plek waar mensen werken. Daarmee lijken organisaties en werk onlosmakelijk met elkaar te zijn verbonden met alle gevolgen van dien. Doordat organisaties en werk met elkaar zijn verbonden heeft de term organisatie iets functioneels gekregen, een organisatie is altijd ergens voor. Dat betekent ook vaak dat het ‘iets’ waar de organisatie voor is niet vanzelf gaat. Door de heersende opvatting over wat wij kunnen verstaan onder een organisatie is er een bepaald organisatie model dominant geworden. Nu valt bijvoorbeeld de manier waarop iemand zijn leven organiseert meestal niet onder het analysekader van de organisatiekunde. De vraag is of dat terecht is. Zoals waarschijnlijk al blijkt uit het bovenstaande, het onderwerp en de literatuurkeuze in deze scriptie ben ik van mening dat dit niet het geval is.

Zoals te lezen valt in de beschrijving van het Laweiplein wordt er op het verkeersplein verkeer geregeld in de vorm van haaiantanden, zebra paden en wegversmallingen. De reden dat ik dit plein onder de aandacht wil brengen met mijn scriptie is dat er in dit organisatieschema, de rotonde, vanuit wordt gegaan dat veel dingen in zekere zin vanzelf gaan. Misschien hoeft niet ieder detail van een proces van te voren te worden uitgedacht voor een organisatie om te werken. Ikzelf ben van mening dat er veel dingen in organisaties zijn waar mensen zelf wel uit kunnen komen. Dat zou betekenen dat ik het werk van een organisatieadviseur met een humanistische achtergrond voornamelijk zie als het terugdringen van de hoeveelheid aan regels in organisaties. Dit is echter een versimpeling van wat ik denk dat een adviseur zou moeten doen. Mijn ervaring is dat mensen er vaak onderling wel uitkomen. Daarvoor moeten ze echter wel duidelijk hebben dat ze het met elkaar oneens zijn. Meestal wordt deze onenigheid zo snel mogelijk geneutraliseerd of ontkend. En hier zie ik een taak voor iedere adviseur en zeker voor een adviseur met een humanistische achtergrond.

Momenteel ben ik in de rol van adviseur werkzaam met als opdracht de samenwerking tussen zes verschillende verzorgingsinstelling te onderzoeken. De instellingen dragen dezelfde naam en staan in verschillende provincies verspreid over Nederland. Mijn taak is te onderzoeken hoe de samenwerking onderling verbeterd kan worden. Om een beetje zicht te hebben op wat zich in een verzorgingsinstelling afspeelt bezoek ik vaak evenementen die op de locatie worden gehouden. Onder deze noemer kwam ik laatst in een verzorgingshuis waar een groep verzorgers les kreeg in het lopen met een rollator. De fysiotherapeut vertelde dat het voor ouderen, die afhankelijk zijn van een rollator, van groot belang is dat het hulpmiddel binnen handbereik staat. Dat leek hem logisch aangezien de persoon in kwestie dan op eigen gelegenheid naar de wc kan wanneer nodig. Deze zelfredzaamheid zorgt weer voor een groter gevoel van onafhankelijkheid wat dan weer kan zorgen voor een groter gevoel van eigenwaarde. Echter, de ruimtes in de verzorgingshuizen zijn vaak niet erg groot. 'Een rollator binnen handbereik kan ook in de weg staan indien er brand uitbreekt', fluisterde een verpleegkundige. Vandaar dat de hulpmiddelen vanuit het oogpunt van de bedrijfshulpverlening allemaal aan de kant gezet worden. Door één opmerking van de fysiotherapeut, die de hulpmiddelen binnen handbereik wilde, kwam een interne inconsistentie aan het licht. De reactie van de fysiotherapeut was volgens mij exemplarisch voor hoe er in organisaties veel wordt gegaan met dit soort spanningen; ze worden ontkend. De fysiotherapeut ging door met zijn instructie en de verpleegkundige, die aangaf dat zij vanuit BHV iets anders moest doen, ging nog zachter praten. Tijdens de afsluiting heb ik gevraagd of ze met dit verschil van inzicht nog iets gingen doen. Pas toen ik er de tijd voor maakte, kwam er ruimte voor een gesprek en konden de fysiotherapeut en de verpleegkundige komen tot een afspraak. Uiteindelijk is besloten om gezamenlijk de afdeling voor interne opleidingen te benaderen en daar een gesprek te hebben over deze tegenstrijdige belangen.

Zoals duidelijk uit dit voorbeeld naar voren komt zijn mensen prima in staat onderling tot een oplossing van een organisatieprobleem te komen. Daarvoor moest ik ze in dit geval wel persoonlijk aanspreken op het feit dat ze botsende werkwijzen hadden. Ik zie het als een belangrijke taak van een organisatieadviseur vanuit humanistiek om deze ongemakkelijkheden ter sprake te brengen. Ik benoem dit als een ongemakkelijkheid omdat ook ik geneigd ben te zorgen dat iedereen met elkaar overweg kan. Het is spannend om iets boven tafel te halen wat mensen net, met een voor hen goede reden, onder tafel hebben gestopt. Dat betekent dat je als adviseur ook vaak dingen moet doen die ongemakkelijk aanvoelen.

Tijdens een groepsgesprek met mensen van de afdeling personeel en organisatie (P&O) uit een gemeente stelde een bevriende adviseur de vraag waarom deze mensen allemaal waren komen opdagen voor het gesprek. Het gesprek was aangevraagd door een lid van de werkgroep van overkoepelende gemeenten en had als doel te inventariseren hoe de P&O'ers omgingen met de organisatieverandering die digitalisering van de gemeentes met zich mee zou brengen. Het vermoeden was dat de P&O'ers zich nogal reactief opstelden en dus geen plan hadden. Het groepsgesprek was bedoeld om dit probleem op tafel te krijgen. De vraag van de adviseur was duidelijk maar na de vraag viel een stilte. Deze stilte werd door hem al snel gevuld door antwoordalternatieven aan te dragen. De adviseur in kwestie kon het ongemak van de ontstane stilte niet goed verdragen. Ik denk dat de P&O'ers inderdaad geen idee hadden waarom ze waren gekomen en dat de stilte daar het gevolg van was. Juist door te verdragen dat het gesprek misschien even niet zo leuk was hadden de initiators het belangrijkste punt op tafel kunnen krijgen, dat is nu uiteindelijk niet gebeurd. Wat hier in het klein, in een gesprek, gebeurt heb ik in verschillende settings zien gebeuren. Omdat de consultant vaak niet in staat is om te gaan met zijn eigen ongemakkelijke gevoel, wordt de radicale vraag, wat is goed voor deze organisatie, bijna nooit gesteld.

In het boek *Pandemonium* wijst Burrell ons op de aanwezigheid van oude tradities en menselijke imperfecties in ons dagelijks leven. *Pandemonium* gaat dan ook over het menselijk leven en hoe dat georganiseerd wordt. (Burrell, 1997, p30) Volgens mij is er bij de inrichting van het Laweiplein wel rekening gehouden met menselijke sentimenten (en onze imperfecties) De zwakkere verkeersdeelnemers, de fietsers en de voetgangers, worden in zekere mate beschermd doordat de aanvoerwegen zo zijn ingericht dat het voor de automobilist onmogelijk is om hard aan te komen rijden. Ook zijn er haaiantanden en zebrapaden aan alle kanten van de rotonde neergelegd zodat voor iedereen duidelijk is dat de zwakkere verkeersdeelnemers voorrang hebben. Er is echter een verschil tussen voorrang hebben en voorrang krijgen. Op het plein is het mogelijk dat iemand zich niet sociaal gedraagt en een fietser geen voorrang geeft. Daarmee is het systeem vanuit veiligheidsoogpunt niet waterdicht. Maar door die spanning uit te zitten en het aan mensen zelf over te laten blijkt uit de praktijk dat mensen prima in staat zijn er onderling uit te komen. Ook als iemand zijn eigen imperfectie toont en voorrang neemt zonder het te hebben.

Maar ook het uitsluitingsprincipe van organisaties waar Burrell ons met de boeren op wijst is te zien in het nieuwe ontwerp van het plein. De chaos en de toename van het gevoel van onveiligheid heeft voornamelijk een negatief effect op ouderen. Deze schijnen dan ook veel te

hebben geklaagd over de nieuwe inrichting. (www.sharedspace.eu film 4, gevonden op 13 november 2009) Hoewel het ontwerp uitgaat van het onderlinge afstemming kan ik me goed voorstellen dat het gevoel van verkeersonveiligheid te groot is als je wat minder goed ter been bent. Opvallend vind ik dat deze groep niet wordt genoemd in de evaluaties die de gemeente Drachten heeft uitgegeven.

Afstuderen

Een map ligt op tafel. Het is een vergeelde kartonnen map. Aan de rechterraand is een pasfoto geniet. Op die pasfoto staat een jongetje die veel van mij weg heeft. Het dossier komt overeen met de ruimte, de handgesneden kast tot het plafond en een oud uitziend toetsenbord.

Tegenover mij een man die het dossier opent. In het midden van het dossier zit een vierkante plastieken rand die groen met geel gekleurd is. Vermoedelijk zit de rand daar om alle papieren op zijn plaats te houden.

Het eerste papier achter de plastieken rand blijkt een uitdraai van mijn behaalde resultaten. Ik moet 180 punten behalen en ben pas op de helft. *“Normaal controleer ik nog niet als studenten nog zo veel moeten halen”* zegt de man aan de andere kant van het bureau terwijl hij de uitdraai bekijkt.

Met een pen zet hij het getal 22,5 en het getal 30 onderaan de uitdraai. Daaronder komen nog zes streepjes te staan. Ik moet in totaal nog 82,5 studiepunten halen om af te mogen studeren. De hoeveelheid streepjes zorgen ervoor dat mijn hoofd op hol slaat. Koortsachtig zoek ik naar vakken die ik al heb afgerond maar waar ik nog geen studiepunten voor heb gekregen. Ik kan er drie bedenken, geen zes. Ik zie mijzelf al weer in een leslokaal zitten. We spreken af dat ik een uur later langskom om aan te geven waar de missende studiepunten zijn. De moed zakt me in de schoenen.

Eén uur later. Ik zit tegenover dezelfde man. Het dossier blijft dicht waardoor de jongeman op de foto mee kan luisteren. In een kort onderzoekje dat ik zojuist onder het genot van een bakje koffie heb gedaan blijkt dat ik niet van zes maar van vier vakken de studiepunten nog moet krijgen. Van die vier vakken blijkt er één niet verwerkt te zijn in het systeem. De tentamenbriefjes van de andere drie en mijn stageverslag liggen voor ondertekening bij de verantwoordelijke docent. Een gevoel van onwerkelijkheid bekruipt me. De man knikt. De uitdraai verdwijnt weer achter het plastieken randje.

Of ik het werkboek afstuderen al gelezen heb? Terwijl ik de man zeg dat ik dit heb gedaan besef ik me dat ik er alleen doorheen heb gebladerd. Ik herinner me mijn glimlach om de eerst geformuleerde doelstelling in het 39 pagina tellende werkboek; *“De student kan zelfstandig een wetenschappelijk verantwoord en voor de humanistiek relevant onderzoek van historisch, filosofisch of (kwalitatief) sociaalwetenschappelijk karakter opzetten en uitvoeren.”*

(Afstudeeronderzoek UvH, 2009, p9) Daarmee leek mij het hele werkboek in tegenspraak met

de doelstelling. Inmiddels is de man aan de andere kant van het bureau beland bij het uitleggen van de procedures rond de buluiteiking. Er word mij gevraagd om door te geven aan mijn gasten dat de felicitaties niet in de zaal zelf plaats kunnen vinden. *“Na het ontvangen van het diploma moet iedereen zich begeven naar de kantine. Vorige keer was er een groep die niet wist waar ze heen moesten. Die hebben de zaal heel lang opgehouden.”* Omdat het afstuderen in drie groepen gaat blijkt het belangrijk de ceremonie kort te houden. De toespraak die ik bij ontvangst van mijn diploma mag houden mag niet langer dan vijf minuten duren. *“ik raad je echt aan om je dankwoord uit te schrijven. Eén A4 is ongeveer vijf minuten. En je hoeft niet per sé iets te zeggen over je scriptie, hè. Er was laatst ook een man en die bedankte alleen zijn familie en zei dat hij verder niets te zeggen had. Die was in een minuutje klaar. Zo kan het ook.”* Weglopend uit zijn kantoor vraag ik mij af wat het ergste is dat kan gebeuren als iemand zijn dankwoord niet voorbereid heeft. Een scheef gezicht van iemand die je dierbaar is? Een scheef gezicht van iemand die na mij zijn diploma ontvangt? Misschien moet ik al mijn gasten voorbereiden op de mogelijkheid dat ik ze vergeet te noemen, voor de zekerheid.

Managerialisme

Iedere inwoner van ons land zal vroeg of laat een keer in aanraking komen met het verschijnsel management. Het is een verschijnsel dat inmiddels zo is ingeburgerd dat er allerlei varianten zijn ontstaan. Zo zijn er nu in veel bedrijven kennismangers, educatiemangers en risicomangers te vinden. We noemen het bijhouden van afspraken tegenwoordig agendamangement en volgens sommige boeken moeten we zelfs niet meer spreken van ouders maar van gezinsmanagers. (www.famiweb.be/nl/Gezinsmanager, gevonden op 11 oktober 2009)

Daaruit lijkt naar voren te komen dat alles te managen is. De term gezinsmanager lijkt in het leven te worden geroepen omdat het doen van de huishoudelijke taken samen met het opvoeden van kinderen de ouder soms onder wat tijdsdruk plaatst. Maar volgens mij is er iets gekks aan de hand met management. Zoals de voorbeelden hierboven al een beetje aantonen wordt de indruk gewekt dat management een kunst is die in alle contexten zou moeten kunnen worden uitgevoerd. (Parker, 2002, p5) Maar management lijkt ook te worden gezien als een vak. Er zijn over de hele wereld universiteiten speciaal gericht op het overbrengen van het vak managen. Dus 'de kunst' van managen lijkt op verschillende vakgebieden toegepast te kunnen worden, het is als het ware contextloos. Dit in tegenstelling tot bijvoorbeeld timmerman, fietsenmaker of bloemist waarmee je juist bent gebonden aan het hout, de fiets of de bloemen. Meestal hoort er bij deze kunde ook een zekere maatschappelijke status. (Ibid.) Zo zijn de managers bijna altijd de mensen die hoger in de organisatie zitten.

In het boek '*against management*' houdt Martin Parker een pleidooi voor het ophouden met managen van alles wat los en vast zit. Volgens hem is management geen onvermijdelijk onderdeel van organisaties. Hiermee richt hij zijn kritiek niet zozeer op de beroepsgroep van managers maar zet hij voornamelijk vraagtekens bij de achterliggende logica rond de wens om alles om te zetten in managebare elementen, of '*managerialism*' zoals het in zijn boek wordt genoemd.

Een belangrijke nuancering in zijn boek is dat Parker niet tegen alle vormen van management is. Zo is er volgens hem weinig aan te merken op de varianten van '*to manage*'. Letterlijk vertaald is dit de persoonlijke manier van omgaan met een situatie. Maar dit werkwoord is volgens Parker niet de oorsprong van het woord managen. Volgens hem stamt het woord af van het Italiaanse woord *mano*, dat hand betekend. Daarna zou het zich hebben ontwikkeld in het Italiaanse woord *maneggio*, de plek waar paarden worden getemd. Het managen zou dus veel meer verwantschap hebben met het woord manege. Via het Franse woord *mener*, wat leiden betekent, zouden we dan uit gekomen zijn bij het werkwoord en zelfstandig

naamwoord, management.(Parker, 2002, p7) Management zou volgens Parker dus niet draaien om een omgaan met mens en wereld, zoals het werkwoord 'to manage' doet vermoeden, maar met het verkrijgen van controle over mens en wereld.

Dit komt nog duidelijker naar voren als we kijken naar de argumenten die er volgens Parker voor zorgen dat management steeds de beste oplossing lijkt voor alle problemen in onze samenleving. De achterliggende logica valt uit te zetten in drie argumenten die deels impliciet en deel expliciet zijn. In het eerste argument is management het voorlopige eindpunt in het verhaal over de ontwikkeling van organisatietheorie. Waar men vroeger in de tijd van de stammen of koninkrijken rigide en irrationele manieren had om leiding te geven aan het volk is er nu management. In dit verhaal wordt daarmee benadrukt dat management staat voor redelijkheid. Het denken in de termen van managen is de enige rationeel juiste keuze als je een organisatie ontwerpt. In een tweede, meestal meer impliciete argument, wordt de toename van controle over onze omgeving gezien als (sociale) vooruitgang. Het directe doel van managen is het veranderen van chaos en toeval in orde en het doorgronden van onze wereld (Parker, 2002, p3) Achter het willen doorgronden van de wereld lijkt een geloof te zitten dat er uiteindelijk zoiets als een ultieme orde of volledige duidelijkheid mogelijk is. Als laatste argument wordt management ook wel gezien als het middel bij uitstek om controle over mensen te krijgen. Waar het management orde probeert te scheppen zijn het steeds de mensen die deze orde verstoren. Hierin worden de natuurlijke driften van de mens gezien als persoonlijk - of groepsegoïstisch of gemakkelijk over te halen door mystiek of irrationaliteit.

Deze drie opvattingen over mens, wereld en organisaties worden volgens Parker vaak verhuuld onder de noemer van 'de markt'. Daarmee wordt de indruk gewekt dat 'de markt' een universeel en rationeel concept is. Ook achter het idee van de markt zit een mensbeeld namelijk dat van de *homo economicus*. Deze term wordt voor het eerst uitgesproken door John Stuart Mill (1806-1873) Volgens hem is de mens "een bloedend schim waarvan de hersens alleen maar kunnen rekenen en die daardoor alleen geleid worden" (Heilbroner, 1955, p 32) Elk mens is dus alleen maar uit op eigen gewin en daarom werkt de markt. Als de bakker om de hoek brood voor drie euro verkoopt en ik ben in staat om brood voor twee euro te maken dan dwing ik de bakker om de hoek ook zijn prijzen aan te passen. De reden waarom ik dat zou doen is omdat ik er meer geld mee kan verdienen dan als ik mijn brood ook voor drie euro zou verkopen. Dit idee is een belangrijk element van wat Adam Smith (1723-1790), de grondlegger van onze moderne economie, bedoelde met de onzichtbare hand,

de reden waarom het concept van de markt werkt. Daarmee stelde hij in feite dat hebzucht en gierigheid uiteindelijk bijdraagt aan de welvaart van de gemeenschap. (Ibid, 65)

Volgens Parker is er echter weinig universeels te zeggen over wat mensen belangrijk vinden. Ook is de manier waarop mensen hetgeen ze belangrijk vinden gaan behalen of verkrijgen niet universeel. Daarmee ziet hij een markt dan ook als niets anders dan een set van sociaal geconstrueerde afspraken die bepaalde transacties legitimeren. (Parker, 2002, p 185) *“so to homogenize them all as defined by the same set of rules is rather like suggesting that all organizations can only be done in one way for it to be recognized as organizing.”* (ibid.)

Door de argumenten voor managerialisme te verhullen in het principe van de markt wordt ervoor gezorgd dat de status-quo in stand blijft. Volgens Parker is er echter geen structurele reden te vinden waarom deze status-quo niet kan worden doorbroken. Er is geen reden te bedenken waarom mensen in een coördinerende functie gezien moeten worden als een aparte groep of waarom ze een hogere status of beloning van de organisatie zouden moeten krijgen. Door een organisatie zo in te richten dat iedere manager boven een werknemer staat heeft nog andere gevolgen. Het denken in hiërarchieën zorgen voor een zeker mate van blindheid voor andere vormen van organiseren. De uitspraak is ‘kennis is macht’ en niet bijvoorbeeld ‘kennis is kracht.’ Als je meer weet dan een ander dan wordt er vanuit gegaan dat je daar je voordeel mee doet. Ook hier zien we dus sporen van hetzelfde mensbeeld. ‘Als iemand de mogelijkheid heeft ergens eigen gewin uit te halen dat zal hij dat altijd doen.’

Mijn vermoeden is dat dit wantrouwen jegens de medemens de drijfveer is achter de behoefte aan orde en gestructureerde organisatievormen. Een organisatievorm bedenken waarin niet van uitgegaan wordt van dit wantrouwen lijkt steeds zeldzamer te worden en dat vind ik jammer. Op het Laweiplein wordt er volgens mij wel op een andere manier naar mensen gekeken alleen wordt een rotonde niet zo snel herkend als een organisatie.

Er zijn tal van toepassingen van het werkwoord organiseren te bedenken die niet als een organisatie erkend en herkend worden. Deze tekst, een scriptie, is ook een soort organisatie. Zo heb ik een beeld in mijn hoofd over wat een scriptie is en aan de hand daarvan kies ik bijvoorbeeld welke literatuur van toepassing is. Ook vind ik het zelf fijner om meer in de vorm van een betoog te schrijven. In een scriptie is dat niet per se de bedoeling. Doordat ik dus een beeld in mijn hoofd heb van wat scriptiewaardig is en wat niet maak ik mijn keuzes. Daarmee is een scriptie ook iets dat organiseert namelijk mijn gedachten. (Zo ben ik inmiddels aan het twijfelen of het voorbeeld van een scriptie als organisatie wel scriptiewaardig is. Het is immers autobiografisch en daarmee in mijn hoofd niet meteen

wetenschappelijk verantwoord.) Alles wat iets organiseert is daarmee te zien als een organisatie, ook de rotonde in Drachten. Door de inrichting van de rotonde worden de verkeersstromen op een bepaalde manier georganiseerd.

Doordat het organisatiemodel van management zo dominant is geworden lijken we onze mogelijkheid kwijt iets anders te zien dan dit organisatiemodel. En hier ligt de zorg van Parker. Zijn zorg valt misschien het beste uit te leggen aan hand van een element van evolutietheorie van Darwin. Het is namelijk de diversiteit binnen een soort die zorgt voor overleving. Als door een extreem koude winter de walnoten kleiner en harder zijn geworden dan is de kans groot dat het walnootvogeltje die toevallig een extra harde snavel heeft meer walnoten kan eten. Hij heeft met zijn harde snavel dus betere kans op overleving. Hadden we van te voren nagedacht over een ‘ontwerp’ voor het walnootvogeltje dan was de kans aanwezig dat hij geen extra harde snavel had. Ten tijden van het ‘ontwerp’ hadden de walnoten namelijk nog een relatief zachte schil. Met organisaties is het net zo. Het doel van organisaties is de werknemers te laten doen wat goed is voor de organisatie. De last is dat dit niet te voorspellen is.

In het boek besteed Parker in verhouding weinig aandacht aan wat we volgens hem moeten doen als we afstappen van het organisatiemodel waarin managen zo vanzelfsprekend is. Toch valt er volgens hem wel iets te zeggen over hoe organisaties en werk meer bevrijd kunnen worden van managerialisme. Werk zou (meer) gezien moeten worden als een onderdeel van leven waarin mensen zich creatief kunnen uiten. Ook zouden werknemers onderdeel kunnen worden van een coöperatieve organisatie waarmee is de mogelijkheid voor een vaststaande hiërarchie minder groot. Met deze coöperatieve organisatie bedoelt Parker een organisatie waarin investeerders geen aandeel kunnen kopen en de organisatie van de medewerkers blijft. Hierdoor zou iedereen zich veel meer betrokken voelen en samen beslissen over de risico's en de opbrengsten. (Ibid. p 205) Daarin is het volgens Parker wel belangrijk dat je niet helemaal ondergedompeld raakt in de organisatie. Als je geheel betrokken bent bij een organisatie ben je minder goed in staat te bepalen wat het juiste is om te doen. Om dit te kunnen doen is het juist nodig enige kritische gedachten te hebben over waar je werkt (Ibid. p193) Als je in zijn geheel betrokken bent dat is dit een stuk lastiger om te doen.

Daarnaast zouden organisaties veel meer als werkwoord dan als een zelfstandig naamwoord moeten worden opgevat. Door organisaties op te vatten als organiseren ontstaat een constant

gesprek over zowel de doelen van de organisatie als de middelen om die te bereiken.

Meer ideeën over organisaties geeft Parker niet. Dat is ook logisch want dat is precies wat hij wil openhouden. Hij gelooft niet dat er één beste manier is om te organiseren en dus valt over een geschikt organisatiemodel alleen iets te zeggen vanuit een context alleen geldend binnen die context. Daarmee benoemt hij ons gebrek aan radicale fantasie voor nieuwe organisatievormen als de grootste vijand (Ibid. p211)

Voorspellen wat goed is voor een organisatie is dus onmogelijk. Dat is goed terug te zien als we kijken naar het Laweiplein voor de herinrichting. Ondanks de talloze maatregelen om te zorgen dat er geen ongelukken zouden gebeuren op het plein, gebeurden ze toch. De pogingen hebben dus niet geleid tot het creëren van orde. In de herinrichting van het plein zijn ze afgestapt van de logica om nog meer regels in te voeren om de veiligheid te vergroten. Daarmee hebben ze volgens mij iets anders gedaan dan in onze samenleving gewoon is. De ontwerper van de nieuwe rotonde heeft zijn radicale fantasie gebruikt en ging er van uit dat mensen niet altijd gemanaged hoeven te worden.

Een andere verbinding die ik zie tussen de tekst van Parker en rotonde in Drachten gaan over de rol die auto's krijgen toebedeeld in het verkeer. Volgens Monderman, de ontwerper van het *Shared Space* plein, is het in de nieuwe situatie de bedoeling dat automobilisten door hebben dat ze de ruimte delen met andere weggebruikers. De snelheid wordt uit de auto gehaald in de aanvoerwegen zodat er een mogelijkheid is om contact te maken met de andere weggebruikers en dat werkt. Misschien denken wij wel te vaak in de oplossing voor auto's en te weinig in andere verkeersdeelnemers. De markt zorgt immers het best voor de mensen die nu aan de macht zijn. (Ibid. p185)

Drempels:

Voor mijn stageopdracht moest ik observeren bij een simulatiespel wat was ontwikkeld door een adviesbureau. Het adviesbureau voerde de simulatie spellen ook zelf uit. Na een paar telefoontjes belandde ik, samen met twee adviseurs van mijn stageplek, aan tafel met de directeur van het adviesbureau voor een soort sollicitatie gesprek. Na een geanimeerd gesprek tussen de drie adviseurs, waarin voornamelijk over mij werd gesproken, werd mij gevraagd uit te leggen wat humanistisch was en wat dat met organisatiekunde te maken had. Na een poging dit uit te leggen door te spreken over een samenraapsel van filosofie, psychologie en religiewetenschappen zaten de drie mij nogal verward aan te kijken. In de loop der jaren had ik een stuk of zes versies ontwikkeld hoe ik mijn studie kon uitleggen. Een nieuwe poging dan: het gaat om een studie rond de menselijke zingeving. Bingo! Dat snapten de heren, of beter gezegd, ze onderkenden dat zij daar binnen de organisatie-theorieën toch moeite mee hadden. Zo veranderde binnen het gesprek ineens de hele focus en werd mijn waarde als observator door iedereen op voorhand onderschreven. Pas toen het onderwerp van de studie als belangrijk voor organisaties werd onderkend, werd ook ik interessant.

In *'the unknown masterpiece'* dat omstreeks 1832 door Honoré de Balzac is opgetekend komen wij drie kunstenaars tegen. Het verhaal gaat over de oude schilder Frenhofer die gezien wordt als een van de beste schilders van zijn tijd. Frenhofer spreekt met twee schilders, Francois Porbus en Nicolas Poussin, grote bewonderaars van zijn schilderkunst. Op een dag onthult Frenhofer aan de twee schilders dat hij aan een geheim schilderij werkt genaamd *'la belle noiseuse'*. Hij vertelt ze dat hij er al jaren mee bezig is en dat het schilderij al zijn creatieve energie opzuigt. Porbus probeert na deze onthulling Frenhofer over te halen het schilderij aan hen te laten zien. De oude meester staat dit niet toe, het schilderij waar hij al tien jaar aan werkt is een uiting van zijn liefde. Door deze uiting aan een ander te laten zien zal ook de liefde stoppen. Uiteindelijk raakt de oude meester overwerkt omdat hij zeker weet dat het mysterieuze schilderij het beeld van zijn geliefde niet goed weergeeft. Het lukt hem alleen niet meer om te zien welk detail niet goed overeenkomt met het beeld dat hij van zijn geliefde heeft. Op dat moment komt hij Porbus weer tegen en vertelt hem dat hij op het punt staat een reis te maken om op zoek te gaan naar inspiratie om het schilderij af te maken. Porbus vertelt hem van de onweerstaanbare schone vrouw Gilette die is gevallen voor de jonge Nicolas Poussin. De twee schilders zijn bereid haar te laten poseren voor Frenhofer zodat hij zijn *'la belle noiseuse'* eindelijk kan afmaken. In ruil voor het mogen aanschouwen van deze prachtige vrouw willen zij het afgeronde schilderij wel zien. Aanvankelijk weigert

de meester-schilder maar als hij Gilette eenmaal voor zich ziet, gaat hij voor de bijl. Als Gilette voor hem poseert in de studio, staan Porbus en Poussin voor de deur te wachten tot het meesterwerk vervolmaakt is. Na een tijd roept Frenhofer hen binnen omdat hij nu eindelijk zijn geliefde heeft vastgelegd. De schilders lopen de studio binnen en stoppen voor een levensgroot schilderij van een prachtige vrouw. *'Dat stelt niets voor'* zegt Frenhofer tegen ze *'dat was maar een schets.'* *'Hier is het meesterwerk'* en hij draait een schilderij naar ze toe. Als zij het doek te zien krijgen zien ze niets anders dan een hoeveelheid aan lijnen, vlekken en kleuren. Het lijkt de hysterische uiting van een schilder die is doorgedraaid. De beide heren zijn dan ook verbijsterd. *"Jullie hadden niet verwacht zulke perfectie te zien. Jullie waren op zoek naar een beeld en hier zien jullie een vrouw voor je"* zegt Frenhofer tegen ze. Poussin vraagt aan Porbus of hij iets ziet. *'Nee'* antwoordt hij, *'en jij?'* *'Ook niets'* De beide schilders lopen een paar keer langs het schilderij en buigen om beurten naar voren en naar achter in een poging iets te ontwaren. Uiteindelijk zegt Poussin dat het niets anders is dan een muur van lijnen en kleuren waar geen leven in te ontdekken is. Op dat moment zegt Porbus dat hij wel iets ziet. In een hoek van het schilderij doemt uit de kleuren en de schaduw opeens een levende voet op. Poussin ziet het niet. Porbus zegt dat onder deze deken van kleuren een heuse vrouw verscholen zit. De voet lijkt ook zichtbaar te worden voor Poussin maar uiteindelijk verdwijnt hij weer in de kleurenzee, waarop Poussin concludeert dat het niets is. Gilette begint te huilen omdat ze niet gezien wordt door haar geliefde en de situatie escaleert. Woest en gefrustreerd gooit Frenhofer beide schilders en Gilette de deur uit en beschuldigt ze van jaloezie. Als Porbus de volgende ochtend op bezoek wil bij de oude meester blijkt deze zichzelf van het leven te hebben beroofd en het schilderij in brand te hebben gestoken.

In het boek *Genesis* (1995) hervertelt Michel Serres dit verhaal. Het doel van Serres is een herwaardering van de chaos. Volgens hem wordt chaos veelal gezien als iets negatiefs. Onze rationaliteit heeft als doel om alles onder te verdelen in stukken. Maar deze onderverdeling, deze representatie is niet hetzelfde als de chaos waar ze uit voort komen. De schilders Porbus en Poussin doen in het verhaal ook een poging de mooie Gilette vast te leggen. Bij hen komt er echter een schilderij uit. Een levenloos plaatje van hetgeen ze voor zich zien. In de chaos, zo zegt Serres, is alles nog mogelijk. Sterker nog, de chaos is de mogelijkheid zelf. De flux, zoals deze zee aan mogelijkheden ook wel wordt genoemd, is per se onkenbaar. Alles wat er uit voortkomt, komt er uit voort maar is niet de flux. Dat wil niet zeggen dat het niet mogelijk is de flux te aanschouwen. Volgens Serres is *'la belle noiseuse'* een *'iconografie'*. Een *'iconografie'* is het meest mogelijke, het kenbare en het produceerbare van de flux. Het is de

pit waarin de boom schuil gaat (Serres, 1995, p19) De chaos zelf is niet vast te leggen, laat zich niet vast leggen en zeker niet door ons. Wij zijn gebonden aan onze “*point of view*”, gebonden aan onze definities van wat wij vinden dat de wereld is. (Ibid.p19) “*We construct a real which is a rational one, among other possibilities, just as we pour concrete over the ground. It isn’t the only possible concrete and it isn’t the only covering.*”(ibid. p25)

De filosofie die Michel Serres behandelt is mij eens uitgelegd aan de hand van een verhaal over twee kamers. Iemand zit in een kamer aan tafel met een stel vrienden. De mensen aan tafel genieten van elkaars gezelschap en er is een geanimeerd gesprek gaande. Terwijl dit gesprek gaande is gaat in de andere kamer de telefoon. Eerst hoort de eigenaar van het huis het geluid van de telefoon niet zo goed. Naarmate de telefoon langer overgaat begint het geluid van de telefoon het gesprek aan tafel te verstoren. Dat is het moment waarop de eigenaar op staat en naar de andere kamer gaat om de telefoon op te nemen. Als hij eenmaal de hoorn aan zijn oor heeft is in de andere kamer het gesprek ook weer gestart. Nu heeft de eigenaar van de woning moeite om de stem aan de andere kant van de lijn goed te horen. De stemmen van de mensen aan tafel verstoren zijn telefoongesprek. In *Genesis* probeert Serres ons te wijzen op dit fenomeen en in het bijzonder op de drempel tussen de twee kamers in. Op deze drempel zijn beide geluiden even ver op de achtergrond als op de voorgrond. Op de drempel is alles mogelijk.

Mijn bovenbuurvrouw heeft vorige week een viool gekocht. Ik vermoed dat zij net begonnen is met lessen. De vloer is niet zo dik. Terwijl ik lees over een drempel en geluid heb ik een mis van Mozart op mijn koptelefoon gezet. Eens kijken of ik deze voet terug het schilderij in krijg!

In zijn boek wil Serres ons wijzen op verschillende dingen om ons heen die van zichzelf deze drempel functie hebben. Zo komt hij bijvoorbeeld met de joker die aan het hof maar ook in het kaartspel verschillende gedaantes kan aannemen. (Ibid. p31) Of de danser waarvan onduidelijk is welke vorm hij aan gaat nemen.(Ibid. p41) Belangrijk bij de danser is de opmerking dat dansen en nadenken meestal slecht samen gaan. Als je nadenkt over welke houding je aan moet nemen wordt het aritmisch. Ook een docent zou de eigenschappen van een drempel moeten bezitten.”*He reduced himself to being nothing anymore to show what all is possible, all temporal possibility through rhythm, all possible absence and presence in space.*” (Ibid. p45) Een docent moet dus meerdere rollen kunnen aannemen om te zorgen dat zijn student dat opsteekt wat van belang is. Daarmee is ook hij een joker. Deze drempel, of moet ik zeggen aangrenzende kamers, zit ook in veel objecten of ‘quasiobjecten’ zoals Serres

ze noemt. (Ibid. 87) Deze objecten blijven dezelfde vorm houden maar creëren per situatie een andere sociale context. Zo is bijvoorbeeld de functie van een bal afhankelijk van waar je hem aantreft, op het voetbalveld of in de hemel (Ibid 88)

De opdracht die Serres meegeeft aan de filosoof, of in mijn geval aan de adviseur is een poging te doen om de mogelijkheden open te blijven houden. Het doel is dat je steeds met jezelf blijft vechten om terug te komen op die drempel. Een opdracht die op voorhand gaat mislukken want het is onmogelijk om alles te gelijk te horen. Daarom vat ik de opdracht ook op als een poging. (Ibid. p23) Om dit te illustreren vraag ik u om in onderstaande calligram te proberen de tekst en het figuur tegelijk te zien.



Waar Serres ons met zijn boek volgens mij op wil wijzen is dat de scheidingen die wij in onze samenleving maken veel te kunstmatig zijn. Alles zit aan elkaar vast en komt voort uit dezelfde razende zee, de chaos, de ruis, de *noise* (Ibid. p61) *“The hand is no longer a hand when it takes hold of the hammer, it is the hammer itself, it is no longer a hammer, it flies, transparent, between the hammer and the nail, it disappears and dissolves, my own hand has long since taken a flight in writing”* (Ibid. p 30)

Een paar weken geleden ging ik met mijn vriendin een zakje chips kopen. Het was zondag en het regende hard dus we besloten even met de auto heen en weer te rijden naar het dichtstbijzijnde tankstation. Aangekomen bij het tankstation wilden wij met de zak chips onder onze arm de auto weer starten om terug te rijden en onder het genot van een goede film deze zak chips meester te maken. Toen mijn vriendin de sleutel in het slot stak was het niet mogelijk deze om te draaien en dus de motor te starten. We hadden echter geen pas van de ANWB bij ons en dus moesten we terug naar huis met de tram om vervolgens met pas terug te keren naar de auto. Vanaf daar moesten we wachten op de monteur van de ANWB die uiteindelijk het halve dashboard moest openbreken om met een verbindend draadje de auto weer aan de praat te krijgen. Twee en een half uur later zaten we een beetje beteuterd weer thuis op de bank. Inmiddels was de zak chips leeg omdat we zo lang moesten wachten op de monteur en hadden we geen tijd meer om samen een film te kijken. Het punt van dit verhaal is, dat hoewel onze rationaliteit ons vaak het tegendeel doet geloven, we niet zo veel met zekerheid over de toekomst kunnen zeggen. De beteuterde blik op ons gezicht zegt veel over het verwachtingspatroon dat mijn vriendin en ik hadden. In onze planning van de zondag hadden wij geen rekening gehouden met dienst weigerende auto's. Toch weten wij beiden uit de praktijk dat auto's stuk gaan, dat is een mogelijkheid. Een van de vele mogelijkheden trouwens. We hadden ook een ongeluk kunnen krijgen. Of we hadden midden in een overval van het tankstation terecht kunnen komen. Of de harde regen had voor een overstroming van alle wegen naar het tankstation kunnen zorgen. Of onze pinpassen hadden geplunderd kunnen zijn door internetcriminelen. Of de chips had op kunnen zijn. Misschien was er wel een aardappel boycot vanwege een duistere aardappelziekte die zelfs in het bakproces niet gestopt kon worden.

Natuurlijk probeer ik als zingevend wezen enige logica in mijn leven te ontdekken en daar op te bouwen. Dat wil echter niet zeggen dat ik iets met zekerheid kan zeggen over de toekomst. Het probleem van het 'managerialisme' is dat het op voorhand wil bepalen wat de uitkomst

van een proces is. Als een auto op een verkeersplein aankomt heeft managerialisme de neiging te willen garanderen dat hij zonder ongelukken over dat plein komt. Hoewel er talloze verkeersmaatregelen genomen zijn op het oude Laweiplein, gebeurden er toch nog veel ongelukken. Het is onmogelijk om te bedenken welke manoeuvres de verschillende verkeersdeelnemers gaan nemen. Om de garantie van geen ongelukken af te kunnen geven moeten er onderdelen van het verkeer in stukken worden geknipt. Er moeten stoplichten worden geplaatst. Die moeten regelen dat op een bepaalde tijd alleen de automobilisten van links het plein op kunnen. Door deze scheiding wordt net gedaan of de rest van het verkeer er niet is. Ze worden vastgezet achter een rood licht. Alleen laten ze dat niet toe. De 'noise' moet bewegen, zal altijd bewegen. Een ontwerp als de rotonde in Drachten, dat geen duidelijke scheiding afdwingt tussen de verkeersdeelnemers zal volgens mij minder last hebben van de chaos. Doordat de chaos min of meer zijn gang kan gaan doemt er af en toe een voet op in de vorm van een afslaan verkeersdeelnemer. Er wordt dus gewerkt met alle deelnemers tegelijk en daarmee met de chaos.

The medium is the message:

Ik heb zelf een paar keer mogen assisteren bij een vak op de universiteit voor Humanistiek. Een van de dingen die ik het moeilijkst vond van het lesgeven was het beoordelen van de studenten. Meestal kon ik uit de verslagen wel opmaken of iemand iets had begrepen van de stof of niet. De moeilijkheid zat voor mij veel meer in het onderling beoordelen van de studenten. Op welke gronden doe je dat? En zijn dat de juiste gronden om iemand op te beoordelen? Die vragen bleven door mijn hoofd spoken. Aangezien meerdere assistenten dit probleem hadden gehad was er een formulier ontwikkeld dat ik ter beoordeling moest invullen. Aan de hand van de ingevulde percentages kon ik aan het eind van het formulier dan een eindcijfer bepalen. In dit geval was er voor het vak interview en observatie een lijst uitgekomen van vijf pagina's met op elke pagina ongeveer vijftien vragen waarop dan weer drie verschillende antwoordmogelijkheden waren. Het lezen van het reflectieverslag van een student duurde meestal een half uurtje, het invullen van het formulier soms wel twee uur. Alle studenten kregen ook een variant van het nakijkformulier zodat ze zouden weten waarop wij op zouden letten. Dat maakte volgens mij dat de studenten die volgens het nakijkformulier hun verslag schreven een hoger cijfer behaalden. Voor mij was onduidelijk of de studenten die een goed cijfer behaalden nu goed konden reflecteren op hun handelen of dat ze goed waren in het opvolgen van de regels.

Een paar maanden na mijn assistentschap volgde ik zelf een nieuw vak op de Universiteit voor Humanistiek. Dit vak was nog in ontwikkeling en tijdens de eerste les werd duidelijk dat het laatste deel van de module nog in de steigers stond. Tijdens de eerste les vraagt meestal iemand wat de afrondingscriteria zijn. Hoewel de inhoud van de module nog niet geheel duidelijk was, had de coördinator van het vak al wel een idee over de eindopdracht. De eis waaraan je diende te voldoen was dat de coördinator aan het eind van het vak moest kunnen zien dat je iets had opgestoken van de lessen. Op de vraag hoe dat aangetoond kon worden, was het antwoord dat wij hem mochten verrassen. Voor dit verhaal is het interessant om stil te staan bij wat deze opdracht met mij deed. Juist doordat ik alle vrijheid en ruimte kreeg voelde ik een enorme verantwoordelijkheid om iets neer te zetten waar ik achterstond.

Een toets, in de vorm van een reflectieverslag of de vrijere vorm zoals hierboven beschreven, is een manier om te zien of een student de stof die is behandeld kan reproduceren en heeft begrepen. Een toets is dus een medium waarmee wij kunnen zien wat er in een les is overgekomen. Door naar het medium 'toets' te kijken kunnen we proberen te achterhalen

waarom de vorm zonder regels mij zo activeerde.

In het boek *Understanding media* (1964) laat Marshall McLuhan zien dat er verschillende manieren zijn waarop we naar een medium kunnen kijken. Een medium is volgens McLuhan niets anders dan een middel waarmee we iets gedaan krijgen. “*An extension of ourselves*”. (McLuhan, 1964, p7) De centrale vraag in dit boek is of een medium op zichzelf een normatieve lading heeft. Op de vraag of een pistool op zichzelf een slecht iets is, zijn we vaak geneigd negatief te antwoorden. Het is immers de persoon die hem vast heeft die bepaald wat er mee gedaan wordt. Als je het gebruikt als hamer om een spijker in de muur te slaan, dan is het een goed medium, gebruik je het om iemand mee dood te schieten dan is het een slecht medium. Maar daarmee gaan we volgens McLuhan voorbij aan de aard van het ding zelf. Volgens hem is er wel degelijk iets te zeggen over het pistool omdat het met dit medium mogelijk is iemand veel sneller te doden dan bijvoorbeeld met een mes of met je handen. Ook kan je met een pistool vanaf grote afstand iemand doden. Hierdoor is het pistool als medium een middel om iemand te doden zonder dat jij je persoonlijk tot deze persoon hoeft te verhouden. Een fout die wij vaak maken in ons denken over media is dat wij kijken naar de inhoud van de media. Daarmee is een pistool inderdaad pas een ‘slecht’ medium als er iemand mee is neergeschoten. Maar om media te begrijpen moeten wij niet naar de inhoud of ‘content’ kijken zoals McLuhan het noemt. Om te begrijpen wat een medium is moeten we kijken naar de gevolgen die deze nieuwe ‘extensie van onszelf’ zoals McLuhan het noemt, te weeg brengt. Zo wordt in ‘*Understanding Media*’ de introductie van geld in Japan aan het begin van de zeventiende eeuw besproken. Door de introductie van het medium geld, in plaats van het ruilen van plaatselijke producten, ontstond er een mogelijkheid om met andere landen, die ook het medium geld bezaten, handel te drijven. Door deze internationale contacten kwamen er steeds meer verhalen over hoe andere landen werden bestuurd. Doordat er contact kwam met andere bestuursvormen is er vanuit de handelaars steeds meer kritiek gekomen op de manier waarop hun eigen land bestuurd werd. Daarmee heeft de introductie van geld als betaalmiddel uiteindelijk geleid tot het vallen van het feodale systeem. (Ibid. p 20)

De gevolgen die een medium teweegbrengt in een samenleving, is de boodschap van een medium. Een medium, in dit geval geld, verstoot een ander medium, in het geval van Japan het pachtstelsel, en heeft gevolgen voor hoe mensen met elkaar omgaan. Een boodschap van het medium geld is dus dat het grensoverschrijdend is. Maar dat is niet de enige boodschap van geld. Zo heeft geld bijvoorbeeld ook de macht om menselijke energie te herformuleren. (Ibid. p145) Inmiddels is een deel van onze inspanningen geld waard. Geld heeft er daarmee voor gezorgd dat wij een deel van onze activiteit betitelen als werk en een

ander deel van onze activiteit niet. (Ibid. p147) Om nog preciezer te zijn bepalen de meeste mensen zelf niet of zij voor een activiteit geld krijgen, dit wordt bepaald door een organisatie. Als ik bijvoorbeeld 's avonds in de kroeg met een vriend een gesprek heb over zijn werk dan doe ik feitelijk niets anders als waar ik overdag als organisatieadviseur voor betaald krijg. Doordat ik er overdag geld voor krijg noem ik het werk. Een medium heeft dus gevolgen en volgens McLuhan zouden we dat moeten bestuderen.

Zo heeft ook de invoering van geschreven taal belangrijke gevolgen gehad. Doordat iedere ervaring opgebroken moest worden en letter voor letter op papier moest worden vertaald ontstond er een afstand tussen de ervaring die we hadden en wat er op papier kwam. In de vertaling van onze ervaring in woorden zit de mogelijkheid om afstand te creëren tussen wat je opschrijft en hoe jij je daar werkelijk over voelt. (Ibid. p93) Zo probeer ik nu zo neutraal mogelijk uit te leggen wat de gevolgen zijn van het invoeren van het geschreven woord en daar heb ik flinke moeite mee. Als alles goed is gegaan had u daar als lezer geen weet van tot dat ik het voor u opschreef. Onduidelijk voor u zal echter blijven of ik deze moeite met uitleggen verzonnen heb om een punt duidelijk te maken of dat ik ook werkelijk moeite heb met uitleggen.

Een ander belangrijk gevolg van de invoering van het geschreven woord is onze nadruk op lineaire denkstructuren. Doordat het onmogelijk is om alle woorden tegelijk op te schrijven maken wij een volgorde. Door het achter elkaar plaatsen van woorden zijn wij dus geneigd te denken in volgorde. (Ibid.92) Om het verschil tussen een beeld, dat niet lineair is, en geschreven lineaire woorden duidelijk te maken geeft McLuhan het voorbeeld van een vlag. (Ibid. p93) Stel dat wij de Nederlandse vlag vervangen door een stukje witte stof met daarop de woorden: Nederlandse vlag, zou dat hetzelfde zijn? Voor mij voelt een stukje witte stof niet als een vlag, zelfs niet als het er met letters in opgeschreven.

Nu is het bestuderen van 'de gevolgen' van een medium lastig. Waar beginnen immers de gevolgen en waar eindigen ze? Naar mijn mening is het antwoord op deze vragen alleen te beantwoorden ver nadat het medium is geïntroduceerd.

Mocht u ooit geld gepind hebben bij de ING bank dan is het u misschien opgevallen dat tijdens het intoetsen van uw pincode een regel tekst in het scherm verschijnt. Misschien is het u ook niet opgevallen. Mij was het opgevallen maar een korte rondgang bij wat vrienden en familie leerde mij dat ik de enige was. Tijdens het intoetsen van uw pincode staat er in het scherm, boven de verschijnende sterretjes van uw cijfer, de tekst:

“Laat u niet afleiden”

Mij viel de tekst op omdat ik door het lezen van deze zin was afgeleid van het pinnen. Vanuit de theorie van McLuhan is het volgens mij vrij ingewikkeld iets te zeggen over dit middel om mij niet te laten afleiden. Zeker in de wetenschap dat om mij heen niemand de regel nog had gelezen maakt de vraag wat deze regel doet volgens mij onmogelijk om te beantwoorden. Kan een medium namelijk ook geen gevolgen hebben? En is het daarmee boodschaploos? Of moet ik de pinautomaat als het medium zien? Misschien ligt het aan de grote van het scherm of de hoek waarin dat scherm staat. Kortom het los zien van inhoud en boodschap is nog niet zo makkelijk. Net als bepalen wat het medium is. Zo is er een kans dat u deze zin meteen hebt zien staan toen u deze bladzijde open sloeg. Hij staat in het midden van de pagina en is groter en dikker gedrukt dan de rest van de tekst. Maar ook de inhoud van de zin vraagt aandacht. Een oproep tot het niet laten afleiden wil graag gelezen worden zeker in een tekstuele omgeving. Het is wederom als een kind verbieden ergens aan te komen. Kortom, volgens mij is de content ook onderdeel van de boodschap. Al deze bezwaren maken de boodschap van McLuhan “*the medium is the message*” tot een interessante boodschap maar moeilijk toepasbaar.

Toch maakt hij in zijn analyse een onderscheid wat voor dit onderzoek van toepassing kan zijn. Volgens McLuhan zijn media namelijk in te delen in de mate waarin ze de gebruiker uitnodigen tot participeren. Dit onderscheid benoemt hij als het zijn van een heet (‘*hot*’) of een koud (‘*cold*’) medium. (Ibid. p25) Daarin is een heet medium een medium dat weinig ruimte laat voor participatie. Een koud medium is dan een medium dat juist een appèl doet op de gebruiker om te participeren. Dit onderscheid is in onze tijd misschien het beste uit te leggen als we het kijken van een film in de bioscoop vergelijken met bijvoorbeeld radio twee luisteren of het lezen van de krant. Tijdens het gebruiken van deze laatste twee media, de krant of het luisteren naar radio twee, is het voor mij mogelijk zelf gedachten te hebben over wat ik hoor of wat ik lees. Tijdens het bekijken van een film in de bioscoop moet ik heel hard mijn best doen om überhaupt een mening te vormen. Waar het om gaat is dat een bioscoop is

ingericht om te zorgen dat ik helemaal op ga in de film. Het scherm is heel groot, het licht gaat uit zodat ik alleen de film kan zien, het geluid staat zo hard en omringd mij zodat ik geen gesprek kan hebben met de persoon naast mij. Alles in de bioscoop is ingericht om te zorgen dat ik de film ‘helemaal beleef’. Daar helpen eigen gedachtes niet bij, die leiden alleen maar af van het verhaal dat verteld wordt op het scherm. Een kernmerk van een heet medium, zoals een bioscoopfilm, is dan ook dat het een zintuig zoveel prikkels geeft dat de persoon zelf niets meer hoeft te ondernemen om te snappen wat er bedoeld wordt. Dit noemt McLuhan een zintuig in “*high definition*” zetten. (Ibid. p24) Bij een film is alles, ook het geluid, gericht op het visuele zintuig. Bij een stripje in de krant echter, is de hoeveelheid gegevens die op ons af komt relatief laag en wordt er van ons vermogen zelf dingen in te vullen veel verwacht. Een stripje is dan ook voor een ‘*low definition*’ van ons visuele zintuig.

Samenvattend, een medium heeft dus sociale consequenties al is op het moment van invoeren zelf moeilijk te zeggen welke. Er valt iets te zeggen over de mate waarin een medium participatie van de gebruiker stimuleert. Zoals het voorbeeld van de vrije toetsingvorm laat zien kan een koud medium zorgen voor een verhoogde mate van betrokkenheid. Deze verhoogde mate van betrokkenheid had in dit geval volgens mij te maken met vertrouwen. Niet alleen had de docent vertrouwen in de kwaliteit van het eindproduct waarmee de student op de proppen kwamen. Ook leek hij het vertrouwen te hebben dat we de vraag waarop studenten beoordeeld moeten worden samen wel konden vaststellen, ongeacht het eindproduct.

Als we vanuit dit perspectief kijken naar het verkeersplein in Drachten dan is goed te zien dat er op het verkeersplein een behoorlijke verkoelende wind heeft gewaaid. Eerst was er een overdaad aan visuele prikkels in de vorm van wegbelijning, verkeersborden en stoplichten. Iets wat mij opviel toen ik laatst zelf op de rotonde kwam aanrijden was de relatieve rust voor mijn ogen. (Zie afbeelding 4 op pagina 8) Doordat er geen borden of lichten waren waar ik me op moest concentreren kon ik mijn aandacht meteen vestigen op de rotonde en mijn medeweggebruikers. In de nieuwe situatie staan er alleen haaiantanden voor het plein die duidelijk moeten maken dat voetgangers op het zebrapad voorrang hebben. De kronkelende en smalle aanvoerwegen zorgen ervoor dat de snelheid van de snellere weggebruikers wordt aangepast. Door deze lagere snelheid is het voor automobilisten mogelijk oogcontact te maken met de andere weggebruikers. In het oogcontact zullen ze afstemmen wie er voorrang heeft en wie hem neemt. Voor mij is het lastig om in te schatten hoe de fonteinen van invloed

zijn op betrokkenheid van de automobilisten. Tijdens mijn bezoek aan het plein waren er relatief weinig auto's waardoor ik de fontein slecht in werking heb gezien. Zo zou de spuitende hoeveelheid water een deel van het zicht weg kunnen nemen voor de aanrijdende automobilist waarmee het beeld van de rotonde rustiger wordt. Maar het is net zo goed mogelijk dat de aanblik van spuitende fontein een tegenovergestelde reactie heeft op automobilisten. Iets dat ik me ook goed kan voorstellen is dat het geluid wat van de fontein afkomt harder wordt naarmate ze hoger gaan spuiten. Dit hardere geluid zou ervoor kunnen zorgen dat de zwakkere verkeersdeelnemers beter gaan opletten. Het slecht kunnen horen van toenaderende verkeer is bij mij altijd een goede reden om beter uit te kijken. Met een koptelefoon op hou ik mij bijvoorbeeld veel vaker aan de verkeersregels.

Al met al valt volgens mij te concluderen dat het afkoelen van het Laweiplein de betrokkenheid van de weggebruikers omhoog heeft laten gaan. Deze betrokkenheid betaalt zich uit in het feit dat alle deelnemers sneller over het verkeersplein komen en dat er minder ongelukken gebeuren. (The laweiplein, 2007)

Plek en ruimte

Op dit moment wordt er vlak naast de jaarbeurs in Utrecht druk gebouwd aan een nieuw kantoor van de Rabobank, de zogenaamde 'Rabo Campus'. Een groot gedeelte van dit gebouw zal worden ingericht met flexwerkplekken. Dat zijn werkplekken die door alle medewerkers gebruikt kunnen worden omdat niemand een vaste plaats heeft. Volgens de projectleider van de Campus speelt Rabobank met deze inrichting in op een generatie werknemers die veelvuldig vanuit huis wil kunnen werken en die "*is opgegroeid met pc's pda's, mobieltjes, hyves en twitter*" (NRC Focus Q2, 2009, p64) Om het moderne karakter te benadrukken bestaat de ruimte voor een groot deel uit staal en witte elementen en verdwijnt al het vuil achter "*fraai afgewerkte klapdeurtjes.*"(Ibid. p68) Ook de belichting heeft meer doelen dan alleen het laten verdwijnen van de duisternis, het lichtpatroon moet accentueren hoe de 'flow van de ruimte loopt' (Ibid. p69) Het geheel heeft volgens de projectleider het meest weg van een sciencefiction film. Opvallend is dat in de hele reportage over deze nieuwe werkruimte, het ontwerp en de werkwijze die daaruit moet voortvloeien bijna aan elkaar gelijk worden gesteld. Zo staan er in de campus stoelen met extra schuine zitting en rugleuning zodat de gebruiker meteen in een open gesprekshouding komt te zitten. Het kijkje in de showroom, in de vorm van een artikel, heeft als gevolg dat wij "een voorproefje krijgen van de werkwijze die over twee jaar zal worden ingevoerd."(Ibid. p 69) Hoe komt het dat het ontwerp en de manier waarop het ontwerp gaat uitpakken aan elkaar gelijk worden gesteld? Uit het boek van Gibson Burrell valt te halen dat ook hier de managementlogica heeft toegeslagen. Volgens hem is er zelfs een beweging gaande om, door middel van het manipuleren van ruimte, organisatiedoelen en waarden te communiceren. "*Modern management has been described as centrally about the management of meaning and the management of identity.*" (Burrell, 2008, p104)

In het boek '*Organization of space, spaces of organization*' (2008) tracht Burrell ons te wijzen op 'de verborgen boodschap' in de ruimte omdat die meestal over het hoofd wordt gezien in de organisatieanalyses. Het analytisch kader van waaruit Burrell naar ruimtes kijkt komt uit het boek '*the social production of space*' van Henri Lefebvre. (1974) In deze theorie maakt Lefebvre, door zijn onderscheid in drie dimensies, een belangrijke verbinding tussen twee aspecten van materialiteit. Met zijn analyse verbindt hij het fysieke, wat iets is, en het denkbeeldige, wat het bij ons oproept, van materie. Door zijn theorie krijgen wij niet alleen zicht krijgen op hoe iets is ontworpen, door deze verbinding krijgen we ook zicht op hoe het op ons over moet komen. De ondertitel van het boek van Burrell luidt dan ook; '*power,*

identity and materiality at work.'

Aangezien Burrell zijn gehele boek ophangt aan het model van Lefebvre zal ik daar mee beginnen. In de eerste dimensie die Lefebvre onderscheidt gaat het over de subjectieve beleving van een gebruiker van de ruimte, de zogenaamde '*perceived space*' (Burrell, 2008, p6) Dit zou zich voornamelijk uiten in het praktisch gebruik van een ruimte. Door te kijken naar hoe iemand zich beweegt in een ruimte probeert Lefebvre boven tafel te krijgen hoe een ruimte bij iemand binnenkomt. Deze dimensie is daarmee gericht op meer dan alleen het visuele aspect. Ook de andere zintuigen verstrekken informatie over de ruimte waar jij je in bevindt. Daarnaast zijn ook de historische of culturele beelden over soorten ruimte onderdeel van deze dimensie. Zo weten wij vaak wat de functie van een gebouw is voor we er binnen stappen. De meeste bibliotheken of kroegen herkennen we al voor we er naar binnen zijn geweest. Misschien nog belangrijker, doordat we weten wat het is weten wij ook hoe wij ons daar moeten gedragen. Om daar een voorbeeld van te geven; de hoogte en de boogconstructie in een kerk zorgen ervoor dat iemand bij binnenkomst weet dat hij in een heilig gebouw is. (Burrell, 2008, p87) Deze bogen komen we niet op zoveel andere plaatsen tegen.

De tweede dimensie van Lefebvre gaat over hoe er is gepland dat we met de ruimte om moeten gaan. In deze dimensie gaat het voornamelijk over de expliciete en impliciete boodschap die de ontwerpers mee willen geven doormiddel van materiaalgebruik en inrichting van een ruimte. In het boek van Burrell wordt dit '*organised space*' genoemd. Om terug te komen op het voorbeeld, de hoogte en de boogconstructie van een kerk zijn gemaakt om een sterfeling bij binnenkomst klein te maken in vergelijking met de ruimte. Dus de ervaring van het heilige wordt in het ontwerp van een kerk onder andere vertaald in de verhouding tussen een sterfeling die binnen komt en de heilige ruimte waarmee hij is omringd. (Ibid, p87)

In de derde dimensie komen deze twee dimensies samen. De materie uit de tweede dimensie wordt gekoppeld aan het culturele aspect uit de eerste dimensie. Zo vormen ze samen de dimensie die door Burrell de '*representational space*' wordt genoemd, hoe je wilt dat een ruimte op een ander over komt. Ook deze dimensie is terug te zien als we kijken naar hoe een kerk is ingericht. De boogconstructies en kruisconstructies zorgden namelijk niet alleen voor een herbevestiging van het kruis als het symbool voor het goddelijke. De constructie deelde de kerk ook op in verschillende vakken. In het midden van de kerk, vaak haaks op het koor mochten de rijkere gelovigen zitten. Als je een armoedzaaiër was dan kwam je aan de zijkant te zitten. Daarmee zat je verder van de predikant en niet onder het hoogste punt van de kerk. Als je arm was dan was je daarmee ook verder van het goddelijke verwijderd. (Ibid, p 84)



Achter een gebouw zit dus een idee. In de Larkinfabriek in Engeland (zie foto) werd vroeger zeep gemaakt. Deze fabriek werd door middel van hekken hermetisch afgesloten van omgeving omdat contact met die omgeving de schoonheid van de zeep zou kunnen aantasten. In de fabriek zelf werd door middel van twee vleugels een strikte scheiding gemaakt tussen mannelijke en vrouwelijke werknemers die beiden een eigen kant van de fabriek hadden. Aan de meeste muren van de fabriek hingen verwijzingen naar trouw zijn aan het goddelijke. (Burrell, 2008, p57) Zonder het hek, de scheiding tussen mannen en vrouwen en de verwijzing naar een vroom leven zouden de werknemers vreselijk ontsporen zo was het beeld. Zonder deze maatregelen zou het een vieze loslopende menigte zijn die zich zou overgeven aan hun vleselijke behoeftes. Van het werk zou dan niets terecht komen. (Ibid. p56) Achter een ontwerp zit dus vaak niet alleen een idee, er zit ook een mensbeeld aanvast.

Waar Burrell ons met zijn boek van bewust wil maken is dat alles om ons heen tegenwoordig een functie heeft. Niet alleen achter de gebouwen maar ook hoe de ruimte buiten een gebouw word ingedeeld moet een bepaald nut dienen. Het Taylorisme, de organisatiefilosofie achter het opdelen van werk, werd niet alleen succesvol omdat hij de lopende band bedacht en van de werknemers consumenten maakten. De plek waar hij zijn extra grote fabrieken neerzette, waren vlak bij de rivier zodat alle grondstoffen makkelijker aangevoerd konden worden.(Ibid.

163-164) Zo is ook langzaam de ruimte buiten de organisatie onderdeel geworden van het denken in nut en noodzaak. In de stad Utrecht is bijna geen plek te vinden waar nog niet over nagedacht is door een ontwerper. Zo wordt er in de stad een allesomvattende visie gerealiseerd.

De zorg die Burrell daarbij heeft, is dat wij langzaam steeds meer geïncorporeerd raken in een groot ontwerp terwijl het lijkt alsof wij zelf weinig te zeggen hebben over waar wij gaan en staan (Ibid. p132) Burrell ziet dit als een probleem omdat er vanuit een ontwerp op een vrij afstandelijk manier naar onze omgeving wordt gekeken; “*space is often portrayed as knowable, measurable and capable of exploitation and occupation.*” (Ibid 232) De omgeving wordt hier gezien als ‘ruimte’. Deze kijk op de omgeving komt over het algemeen niet overeen met de ervaring van een persoon in diezelfde omgeving leeft. Een persoon ervaart de omgeving als een plaats, een plek die een bepaalde geur en geluid heeft. Een plek die persoonlijk is (Ibid. p5)

Het punt van het boek van Burrell is niet alleen om ons te wijzen op hoe we steeds meer in een ontworpen wereld komen te leven en wat de gevolgen daarvan zijn. In ons leven zijn we met ons lichaam gebonden aan een bepaald stuk van deze wereld, aan een plaats. Om dit ‘in-de-wereld-zijn’ zoals Merleau-Ponty het zou noemen (Ibid. p216), te kunnen blijven uitoefenen moeten we op zoek naar manieren om de plaats terug te krijgen in de ontworpen ruimte. We moeten als het ware ons terrein markeren en het de geur geven van menselijkheid. In zijn boek geeft Burrell meerdere mogelijkheden aan voor het terug claimen van het ontwerp of het vinden van het ‘nog-niet-ontworpen’. Daarvan zal ik er, hopelijk ter inspiratie twee kort bespreken. In het eerste voorbeeld wijst Burrell ons op wat hij noemt ‘*folds in space*’ (Ibid. p250) Dit zijn plaatsten waar de ruimte zich als het ware heeft dubbelgevouwen waardoor er onder de plooï een plekje ontstaat die zich ontrekt aan de logica van de ontworpen ruimte (Ibid. p252) Het voorbeeld dat hier wordt gegeven zijn de badhuizen in San Francisco waar in de jaren ‘70 een bloeiend homocircuit was. Aan de buitenkant zag het eruit als een badhuis en aan de binnenkant konden de homos zichzelf zijn, iets dat in de buitenruimte onmogelijk was. Iemand die een boek schreef over die tijd noemde het een soort getto omdat de ruimte technisch gezien niet van hen zelf was terwijl ze wel bepaalde wat gangbaar was binnen de ruimte. Door middel van het verschuilen in een ‘vouw’ is het dus mogelijk om te ontsnappen aan de dwingende ontwerpen. Een manier voor het herclaimen van de plek binnen een ruimte is de mogelijkheid tot een democratische architectuur. Het doel is om een ruimte zo te construeren dat alle deelnemers kunnen zien en horen wat zich op

die plaats afspeelt. Als voorbeeld noemt Burrell de *Welsh Assembly Building* (zie foto). Achter de glazen panelen is een ronde ruimte met stoelen. Daarmee heeft het ontwerp veel weg van het Colloseum. De ramen, die geplaatst zijn ter bescherming van de sprekers, geven de indruk dat er geen grenzen zijn tussen het publiek “*and the elite who are supposed to represent them.*” (Ibid. p259) Een ruimte kan dus ook de gelijkheid tussen de mensen benadrukken.



Achter elke ontwerp zit dus een mensbeeld. Zo is het ook met de campus van de Rabobank. De aannamen over de toekomstige medewerkers van de Campus zijn volgens mij dat ze gewend zijn te netwerken, dat ze moderne inrichting belangrijk vinden en dat ze veel zullen flexwerken. Maar waarom geeft het licht de ‘flow’ van de ruimte weer? Misschien omdat een werknemer anders de weg kwijt raakt? En waarom moeten er stoelen komen die een gebruiker ‘in een open houding’ plaatst? Mijn vermoeden is dat achter de inrichting van de campus een mensbeeld schuilgaat die weinig vertrouwen heeft in de mens die het ontwerp gaat gebruiken. Het feit dat het licht de ‘flow’ van een ruimte moet aangeven betekent volgens mij dat je er van uit gaat dat een medewerker uit zichzelf niet de ‘goede dingen’ gaat doen met de ruimte.

Dat betekent volgens mij ook dat de ontwerper zijn idee bij voorbaat beter vindt dan elk idee dat een medewerker kan hebben. Het doel van de ruimte is om de orde die de ontwerper erin heeft gebracht te handhaven, want dat is volgens hem de enige juiste manier om op de Rabo campus te werken. Dit idee geeft de term flexplek in mijn beleving een nieuwe dimensie. In deze invulling van 'het nieuwe werken' is de werknemer niet meer dan een passant die zich dient te gedragen naar de mores die van tevoren is uitgedacht. Een werknemer moet blijkbaar door middel van een stoel gemanipuleerd worden om een open houding aan te nemen. Ze gaan er daarmee blijkbaar van uit dat de medewerker niet in staat is zelf te bepalen wanneer het gepast is jezelf open te stellen en wanneer niet. Zelfs van hetgeen een medewerker produceert willen ze in de Rabo Campus alleen het gekuiste eindproduct zien. De schetsen en opzetjes verdwijnen in de prullenbak achter 'de fraai afgewerkte klapdeurtjes'. Weg voor het oog waarmee de reinheid van de organisatie zelf weer op de voorgrond treedt. Op de Campus draait het dus om het creëren van orde en netheid. Door middel van allerlei ontwerpen in de ruimte moet de medewerker in de orde gehouden worden want als we dat niet doen loopt het helemaal mis.

Als we kijken naar de rotonde in Drachten dan is het maar de vraag of deze aanname terecht is. Achter het ontwerp van de rotonde in Drachten zit ook een mensbeeld. Dit mensbeeld zegt volgens mij iets anders over wat mensen doen als je geen controle meer op ze uitoefent. De gedachte dat een mens alleen op zoek gaat naar eigen gewin als je geen macht meer op de mens uitoefent wordt in ieder geval genuanceerd.

Het hebben van een zekere mate van vertrouwen in de mens zegt ook iets anders over chaos. De meeste verkeersmaatregelen op het Laweiplein zijn verdwenen. Deze zorgden namelijk dat automobilisten geen rekening meer met andere weggebruikers hoefden te houden. In de nieuwe situatie moeten alle verkeersdeelnemers met elkaar bepalen hoe het op het plein gaat. Dat maakt dat de rotonde te zien is in het licht van de democratische architectuur zoals aangegeven door Burrell. Het overleg gaat nu alleen niet zozeer verbaal maar meer non-verbaal. Vandaar ook dat de kronkelende weg naar de rotonde zo belangrijk is. Door de snelheid van de automobilist af te zwakken ontstaat, zoals eerder gezegd, de mogelijkheid tot oogcontact. (Shared space, final evaluation, long, p 6) We zouden de kronkelende wegen en de haaiantanden dan ook kunnen zien als het glas in *The Welsh Assembly Building*. Hierdoor zijn er een kleine hoeveelheid regels die het mogelijk maakt dat er over het overgrote gedeelte geen regels opgesteld hoeven te worden.

Conclusie:

In het eerst filmpje op de site van Shared Space over de rotonde in Drachten, vertelt Monderdam dat de stad eerst erg technocratisch ingericht was. (www.shardedspace.eu, gevonden op 27 december 2009) Hij lijkt daar mee te bedoelen dat, in ieder geval delen van de stad, ingericht waren alsof het om ruimte ging en niet om een plek. Het doel van het ontwerp op het Laweiplein was juist om een plek te maken. De slogan van 'shared space' luidt; "*De samenleving moet zodanig ingericht zijn dat een mens kan handelen als een verantwoordelijk lid van de samenleving*" (ibid) In hetzelfde filmpje vertelt Monderman aan een journalist dat hij van het Laweiplein het liefst een plein had gemaakt. Omdat er per dag een paar duizend auto's over het kruispunt gaan is uiteindelijk besloten voor een rotonde maar dan wel een rotonde op een plein. Het is dus de bedoeling dat het nog steeds aanvoelt als een plein. Dit is mede te zien aan de fontein en de bankjes die langs de rotonde zijn geplaatst. De bedoeling daarvan lijkt dat het aanvoelt als een leefgebied. Het moet voelen als een plek en niet als een ruimte.

Vanuit veiligheidsoogpunt is goed te snappen dat de gemeente Drachten gekozen heeft voor een rotonde. Vanuit een organisatiekundig perspectief vind ik het jammer dat er niet gekozen is voor een plein. Voor mij is de vraag namelijk niet beantwoord of zoveel verkeer over een plein werkelijk fout zou gaan. De chaos zou waarschijnlijk een stuk groter zijn als er alleen maar een plein was. Dat betekent waarschijnlijk dat auto's en bussen minder makkelijk over het plein heen zouden komen. Deze chaos had misschien wel kunnen bijdragen aan de doelstelling van 'Shared Space.' Terwijl ik het laatste hoofdstuk van deze scriptie schrijf sneeuwt het heel in Nederland. Door de chaos die de gladheid met zich meebrengt komen veel mensen met hun rollator of auto vast te zitten. In de afgelopen dagen heb ik nog nooit zo veel mensen elkaar zien helpen. Juist omdat er chaos is geef je mensen de ruimte zichzelf in te zetten om hun versie eigen van orde te scheppen. Mijn vermoeden is dat mensen onderling zich in de meeste situaties prima kunnen redden. De kans om dat te bewijzen wordt ons echter ontnomen omdat er reeds te veel structuur is aangebracht. Als ik om mij heen kijk dan lijkt het wel alsof wij er met zijn allen vanuit gaan dat orde 'het natuurlijke' is en dat chaos de uitzondering is op de regel. En misschien is dat inmiddels ook wel zo. Het is dan ook logisch dat wij zo op die structuur zijn gaan leunen dat we steeds vergeten dat wat onder de structuur ligt, de chaos, ook zijn kwaliteiten bezit.

Het probleem is echter ingewikkelder dan dat. Het is niet dat deze structuur ons wordt opgelegd, dat doen wij zelf. Ook ik vind het fijn als de treinen op tijd rijden, daar bouw ik zelfs mijn hele ochtendritueel omheen. Ik ga er vanuit dat de trein rond een bepaalde tijd zal vertrekken, dat de trein waarop ik moet overstappen op mij wacht op het volgende station en dat ik uiteindelijk op tijd op mijn werk zal zijn.

De snelweg rond Eindhoven wordt al een tijdje verbouwd. Dat betekent dat er veel werkzaamheden zijn en dat afritten soms zijn afgesloten. Een van de verkeersborden die daar is geplaatst is een bord wat waarschuwt dat je als automobilist je navigatiesysteem moet uitzetten. Als we deze mededeling omdraaien staat er dus verkeersbord langs de snelweg die zegt dat het de bedoeling is dat je vanaf dit punt je hoofd moet gaan gebruiken.

De chaos die onder de structuur ligt is voor ons niet te zien en te voelen omdat in de chaos alles mogelijk is. In chaos zit alles aan elkaar vast en is het ook nog tegelijkertijd. Als ik al de woorden van deze scriptie tegelijk en over elkaar had getypt dan viel er niets te lezen. Om te zorgen dat we wel iets kunnen lezen maken we door middel van een organisatie een selectie van de chaos. Iedere organisatie zorgt dus dat we een ander deel van de mogelijkheden zien. Dat maakt ook dat iedere organisatie mogelijkheden buitensluit. Hoe goed overdacht de rotonde in Drachten ook is, de ouderen voelen zich er onveiliger en worden daarmee dus buitengesloten. Dat is waar Serres maar ook Burrell ons op willen wijzen. Iedere organisatievorm maakt een selectie en die selectie gebeurt over het algemeen door de mensen die aan de macht zijn.

De drempel waar Serres ons op wijst is voor mij een aanknopingspunt waardoor ik niet steeds vergeet wat orde is. Orde is een door mij gecreëerd concept waarbinnen ik kan functioneren. Door steeds op zoek te gaan naar een ander standpunt dan ik in eerste instantie geneigd ben in te nemen tracht ik ruimte te maken voor andere meningen en andere interpretaties dan mijn eigen standpunt. Mijn ervaring is dat zoeken naar de drempel moeite kost. De moeite zit hem denk ik in het feit dat ik mijn eigen standpunt het meest waar vindt. Ik koester mijn eigen kijk op de werkelijkheid. Daar van af stappen geeft een ongemakkelijk gevoel omdat je voor jezelf toegeeft dat je het mis kan hebben.

Daarnaast heb ik in mijn kijk op de werkelijkheid de neiging om chaos te ontkennen. Tijdens een ritje naar het benzinstation voor een zakje chips weet ik dat er van alles mis kan gaan. Toch besluit ik rijdend door de regen even Oost-Indisch doof te zijn voor die mogelijkheid. Als één van de mogelijkheden dan weer opdoemt als de auto niet wil starten weet ik weer dat

ik mijn best heb gedaan de mogelijkheid tot chaos te ontkennen. Ook dat is ongemakkelijk, aan jezelf toegeven dat wij geen permanente controle hebben over onze omgeving ook al doen we zo ons best.

Van de rotonde in Drachten kunnen wij leren dat ongelukken onderdeel zijn van het verkeer. Dat gegeven is geen reden om grote hoeveelheden verkeersregulerende maatregelen te introduceren omdat het daar niet beter van wordt. Daarmee bedoel ik niet te zeggen dat we moet stoppen met nadenken over hoe we beter kunnen organiseren. Mijn punt is dat het 'beter' alleen steeds verandert en niet vast kan komen te staan. In het geval van het Laweiplein was het doel een verkeerspunt waar minder ongelukken gebeurde. Dat is gerealiseerd door een ontwerp te kiezen waarin verkeersdeelnemers voor een groot deel onderling moeten afstemmen wat de orde is. En dat werkt.

Het ontwerp van het Laweiplein gaat er van uit dat mensen in staat zijn hun verantwoordelijkheid te nemen mits de inrichting ze daar ruimte voor laat. Daarmee valt een parallel te trekken met de humanisatiek als normatieve wetenschap. Onder de doelstelling 'humanisering van de samenleving' wordt onder andere verstaan dat humanistici zich in moeten zetten " *voor een wereld waarin mensen zich persoonlijk kunnen ontwikkelen en kunnen bijdragen aan een rechtvaardige samenleving*" (www.uvh.nl, gevonden op 28 december 2009) Het maken van ruimte voor menselijkheid (humanisering) in organisaties kunnen we dus doen door het ongemakkelijke gevoel van het niet hebben van controle uit te houden. Dit kan door meer vertrouwen te hebben in de mensen in organisaties. Om dit vertrouwen meer handen en voeten te geven is het van belang steeds de mogelijkheid open te houden dat jouw versie van de werkelijkheid niet de enige juiste is. Een andere orde dan die je zelf voor ogen had kan immers heel effectief zijn. Je moet dan wel je eigen perspectief durven los te laten en trachten te snappen wat de ander met zijn versie van de orde voor ogen had.

Ik vind het voor iedereen die werkt met organisaties of in organisaties van belang dit ongemak in zichzelf te leren uithouden. Dit is van belang omdat chaos niet permanent weg georganiseerd kan worden. Chaos laat zich niet permanent weg organiseren. Van de rotonde kunnen we leren dat dit ook niet hoeft. Het is mogelijk om met een zekere mate van chaos te werken. Het is dan van belang dat je bewegingsruimte voor mensen inbouwt zodat zij zelf terplekke een kort moment van orde kunnen scheppen. Daarmee ontstaat er geen perfecte

organisatie waar geen doden meer invallen maar een organisatie waarin mensen als verantwoordelijk lid van een organisatie kunnen handelen.

Volgens mij gaat achter het ontwerp van het Laweiplein een mensbeeld schuil die veel overeenkomsten heeft met het de humanistiek. Er is immers vertrouwen dat de weggebruikers in staat is orde aan te brengen in de chaos die het verkeer met zich mee brengt. Er wordt uitgegaan van de complexiteit van de chaos en dus is er geen streven naar een perfecte organisatie. Het organiserend principe achter de rotonde is het inbrengen van menselijkheid. In deze organisatie hangt het succes namelijk af van de mate van afstemming tussen mensen en dat blijkt te werken. In mijn optiek is het de taak van een organisatieadviseur vanuit de humanistiek om mensen in organisaties te wijzen op onze neiging alles dicht te organiseren. Daarmee wijs je indirect op het wantrouwen naar het vermogen van mensen om zelf te organiseren. Dit valt te doen door steeds te wijzen op de gevolgen van organiseren. Iedere organisatievorm sluit (mogelijkheden) buiten. Hoe vaster de organisatievorm komt te staan hoe ingewikkelder het wordt om de mogelijkheden te blijven zien. Vandaar dat het belangrijk is organisaties te zien in het licht van het werkwoord organiseren, als iets dat nooit klaar is. Steeds opnieuw moeten wij met elkaar bepalen of wij, als mens in de organisatie, het eens zijn met hoe wij het hebben georganiseerd. Dat is op zijn zachts gezegd lastig en misschien wel onmogelijk. Als ik tijdens het schrijven van deze scriptie bij ieder woord zou hebben stilgestaan bij alle woorden die ik niet schrijf was ik nooit tot een conclusie gekomen, bovendien zou ik waarschijnlijk behoorlijk door draaien. Ik moet dus keuzes maken. Geen perfecte keuzes maar wel keuzes.

Toch is van groot belang dat een adviseur zo lang mogelijk blijft balanceren rond die drempel. Steeds moet getoetst worden of de mogelijkheden die de organisatievorm buiten sluit ook de mogelijkheden zijn die de organisatie buiten wil sluiten. Dit balanceren is ongemakkelijk voor alle betrokkenen omdat er geen vaststaande uitkomst is. Voor de adviseur is het extra ongemakkelijk omdat hij er voor moet zorgen dat iedere uitkomst weer tussen haakjes wordt gezet. Ook de uitkomsten die hij zelf bedenkt. Dat betekent dat we steeds moeten letten op de mogelijkheden die we zien en de mogelijkheden die we buitensluiten. Ook voor mij geldt dat ik er van uit ga dat ik over een rotonde kan fietsen zonder te worden aangereden. Met deze aannames is volgens mij niets mis. Deze scriptie draait om wat wij zien als we wel worden aangereden op een rotonde. Verandert de rotonde dan van een veilige plek in een potentiële moordenaar die berecht moet worden of blijft het een veilige plek waar een ongeluk kan gebeuren? Het erkennen van de chaos biedt ons niets dan mogelijkheden en juist die

mogelijkheden geven het gevoel van het niet hebben van controle. Het gevoel van ongemak. Maar dezelfde mogelijkheden bieden ons ook nieuwe organisatievormen. De mogelijkheden bieden ons andere en misschien wel 'betere' organisatievormen. Ik hoop daarom dat we leren het ongemak wat meer te doorstaan.

Literatuurlijst:

- Bos, Rene & Kaulingfreks, Ruud, (2002) *'De hygiënemachine. Kanttekeningen bij de reinheidscultus in cultuur, organisatie en management'*, Uitgeverij Agora, Kampen
- Burrell, Gibson (1997) *'Pandamonium, Toward a retro-organization theory'*, Uitgeverij Sage publications ltd, Londen
- Burrell, Gibson & Dale, Karin (2008) *'The spaces of organisation, the organisation of space, Power, identity & materiality at work.'* Uitgeverij University of Leicester, Palgrave Macmillan, Hampshire, United Kingdom.
- Caluwé, de, Leon & Vermaak, Hans (2001) *'Leren veranderen, Een handboek voor de veranderkundige'* 2de herziende editie, Uitgeverij Kluwer, Deventer
- Foucault, Michel (1988) *'De orde van het spreken'*, Uitgeverij Boom, Amsterdam
- Heilbronner, Robert (1955) *Filosofen van het dagelijks brood, De levens, tijden en ideeën van de grote economische denkers*, Uitgeverij H.J. Paris, Amsterdam.
- Kunneman, Harry (2005) *'Voorbij het dikke ik, Bouwstenen voor een kritisch humanisme'*, Uitgeverij SWP, Amsterdam
- Linstead, Stephen & Fulop, Liz & Lilley, Simon (2004) *'Management and organization, A critical text'* Uitgeverij Palgrave Macmillan, New York
- McLuhan, Marshall (1964) *Understanding Media*, Uitgeverij Routledge, New York
- Morgen, Garreth (1992) *'Beelden van organisatie'* Uitgeverij scriptum books, Schiedam, oorspronkelijke titel, *'Images of Organization'* (1986)
- Parker, Martin (2002) *'Against management'*, Uitgeverij Polity press, Cambridge, United Kingdom.
- Phillips, Nelson & Dar, Sadhvi (2009) *'Strategy'*, in The Oxford handbook of Critical management studies, onder redactie van Alvesson, Bridgman & Willmot, Uitgeverij Oxford university press, New York
- Serres, Michel (1997) *'Genesis'*, Uitgeverij The University of Michigan Press, United states of America. Oorspronkelijk verschenen als *Genèse* (1982)
- Tapscot, Don & Willams, Anthony (2007) *'Wikinomics'* Uitgeverij Business contact, Amsterdam, Oorspronkelijke titel, *'How mass collaboration changes everything'* (2006)
- Tsoukas, Haridimos & Knudsen, Christian, (2003) *'The Need for Meta-theoretical Reflection in Organization Theory'*, in The oxford handbook of organization theory, Uitgeverij Oxford university press, New York

- Vlakveld W.P & Goldenbeld, Ch. & drs. D.A.M. Twisk (2008) *'Beleving van verkeersonveiligheid, Een probleemverkenning van subjectieve veiligheid'*, Stichting wetenschappelijk onderzoek verkeersveiligheid, Leidschendam (gevonden op www.swov.nl)
- Wilde, Gerald J.S. (2001). *Target Risk 2: A New Psychology of Safety and Health*. Uitgeverij PDE Publications, Toronto, Canada

Overige Bronnen;

- Boomen, van den, Tijs (Maart, 2009) *'De nieuwe verkeerskunde, De verwarring aan de macht'* Vrij Nederland, Uitgeverij weekbladpers, Amsterdam
- NRC Focus Q2, 2009, *'Case werkplekken, Werken op een plek zonder regels'* p 62-71
- Noordelijke school Leeuwarden (2007) *'The laweiplein, Evaluation of the reconstruction into a square with roundabout'*
- Vanderbildt, Tom (2008) *'The traffic Guru'*, uit Wilson Quarterly, Woodrow Wilson international centre for scholars.

Internet:

- *'Het Laweiplein; het systeem werkt!'* (verkorte evaluatie Laweiplein, gevonden op <http://www.smallingerland.nl/smartsite.shtml?ch=INT&id=56474>)
- www.famiweb.be/nl/Gezinsmanager
- <http://www.fietsberaad.nl/index.cfm?lang=en&repository=Shared+Space+-+Final+evaluation+and+results>
- www.sharedspace.eu (film 1 t/m 8 over Laweiplein)
- www.smallingerland.nl
- <http://www.trouw.nl/incoming/article1372335.ece>
- www.uvh.nl
- www.vandale.nl
- www.vrom.nl
- www.wikipedia.nl