

DE

VERBINDING

VAN

DENKEN

EN

DOEN

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	2
Voorwoord	3
De Signatuur van de Publieke Intellectueel	6
De Uitdaging van Opgroeien	17
Management en Zelfsturende Teams	27
Managen met Verbeeldingskracht	37
Hedendaags Activisme in het Licht van Rorty's Kijk op (Bedrijfs)ethiek	48
Pragmatistische Rechtvaardiging van Beïnvloeding en Dwang	59
Pragmatische Aanpak op Zorg van Thuiswonende Dementerenden	69

Voorwoord

Zeven studenten van de mastertrack Ethiek van Bedrijf en Organisatie te Tilburg University hebben gedurende de COVID-19 pandemie een essaybundel samengesteld met onderwerpen variërend van verbeeldingsmanagement tot pragmatisch opvoeden. Hetgeen wat wij allen gemeen hebben is onze pragmatische visie op de filosofie en onze neiging tot ondernemen, welke beide terug te vinden zijn in de essays.

Van filosofen wordt gezegd dat ze zich in hun eigen, besloten ivoren toren bevinden, neerkijkend op de maatschappij. Filosofen nemen waar, maken notities en geven commentaar op de mens en wereld als sportverslaggevers op wedstrijden. Wellicht was dit vroeger zo, maar nu is dit anders.

De slogan van Tilburg University is “understanding society”. Wij interpreteren dit als de notie dat de voortgang en groei van de maatschappij slechts succesvol kan zijn wanneer er inzicht is op deze maatschappij; op haar zwaktes en gewoontes, op haar potentie en kracht. Dit inzicht kan niet volledig ontwikkeld worden vanuit de ivoren toren. De theoretische kennis en academische kunde die de ivoren toren biedt, kunnen pas tot hun recht komen wanneer wij onze handen uit de mouwen steken en met onze voeten in de modder staan.

Tilburg University, met de slogan “understanding society”, roept ons op met de voeten in de modder te staan, om juist deel uit te maken van de maatschappij.

Wij, zeven filosofen in opleiding, zijn van mening dat de ideale positie van de filosoof gekenmerkt wordt door één voet in de ivoren toren en één voet in de modder. We analyseren de maatschappij zonder er buiten of erboven te staan. Wij zijn deel van datgene wat we onderzoeken, en dat verliezen we niet uit het oog. Nodige veranderingen die wij opmerken gelden dus ook voor onszelf.

Om filosofische teksten en concepten toe te kunnen passen op de maatschappij, moeten we ze eerst nader bestuderen en grondig begrijpen. Na het toepassen komt de evaluatie met het bijstellen van verwachtingen. Wetenschap is altijd in beweging, dus wij ook. Zo heeft ook de pandemie ons niet stil laten zitten.



Martijn Smolenaers

Student en raadslid.

Essay: De Signatuur van de Publieke Intellectueel.

Fan van analoge synths, ABBA en Rorty

"You may say I'm a dreamer. But I'm not the only one.." John Lennon

msmolenaers.weert@gmail.com

www.linkedin.com/in/majmsmolenaers

Natasha Swart

Student



Essay: De Uitdaging van Opgroeien

Fan van indie folk muziek, dieren en ethiek

"It is our choices that show what we truly are, far more than our abilities." – Albus Dumbledore

natashalouisedelphineswart@gmail.com

www.linkedin.com/in/natasha-swart



Remco Helminck

Student en docent.

Essay: Management en zelfsturende teams - het gevaar van pseudo autonomie.

Generalist, met een liefde voor Eindhoven, die zich kan vinden in Rorty's pragmatisme

"Als je het niet probeert dan weet je het niet"

www.linkedin.com/in/remco-helminck

remcohelminck@live.nl

Sem van Oudenhoven

Onlangs afgestudeerd, nu werkzaam als sales rep voor een IT bedrijf.



Essay: Managen met Verbeeldingskracht.

Fan van Prince, Nintendo, The Office en Thomas Kuhn

"Truth is a new minority"

semvanoudenhoven@gmail.com

www.linkedin.com/in/sem-van-oudenhoven



Jenny Janssens

Alumni-filosoof, geboren en getogen Tilburger, oprichter stichting NO THANKS!
en Minorities and Philosophy Tilburg.

Essay: Hedendaags activisme in het licht van Rorty's kijk op (bedrijfs)ethiek

"If you love something, set it free. Unless it's a tiger" – Phil Dunphy

jennyjanssens07@gmail.com

www.linkedin.com/in/jenny-janssens



Stef Bulten

Student en klantadviseur.

Essay: Pragmatische Rechtvaardiging van Beïnvloeding en Dwang

Fan van Albert Camus, pragmatisme en geitenwollen sokken

"In the depth of winter, I finally learned that within me there lay an invincible summer." - Camus

stefbulten93@gmail.com

www.linkedin.com/in/stef-bulten



Margret ten Have

Verpleegkundige, leerkracht B.O., Cultuurcoördinator.

Essay: Pragmatische Aanpak op Zorg van Thuiswonende Dementerenden

"Education is not preparation for life; Education is life itself."

Margrettenhave@gmail.com

www.linkedin.com/in/margret-ten-have

De Signatuur van de Publieke Intellectueel

Door Martijn Smolenaers

Het doel van deze paper is om de rol van de publieke intellectueel nader toe te lichten aan de hand van Said's *Representations of the Intellectual* (1994). Ik zal niet een definitie geven voor 'de intellectueel', maar behandel zijn of haar signatuur dat zijn of haar handelingen zo uniek maakt ten opzichte van anderen. Het is de complexe relatie en sensibiliteit tussen het private en publieke handelen van de intellectueel dat er voor zorgt dat hij of zij zo eerlijk mogelijk spreekt als een 'buitenstaander'. Een positie als buitenstaander met kritiek op institutioneel denken dat verder gaat dan het algemene denken, een gevoel van sociale klasse dat cultureel bevoorrecht is. Volgens Said is de intellectueel niet een onderdeel van het publieke. Het is de specifieke, individuele stem en private sensibiliteit en aanwezigheid wiens *raison d'être* het publieke representeert met zijn of haar eigen overtuigingen. Said beargumenteert dat de intellectuelen individuen zijn die de kunst van het vertegenwoordigen bezitten. Hij of zij bezit de kunst van het schrijven, spreken, lesgeven of heeft een bepaald voorkomen op de televisie. Ik zal toelichten wat de rol van de hedendaagse publieke intellectueel is in de discourse dat

Foucault omschrijft als: de specifieke intellectueel.

Ik zal beargumenteren dat de intellectueel van vandaag de dag: (1) obstakels tegenkomt in de technisch-wetenschappelijke structuren; (2) een onafhankelijke en kritische buitenstaander is; (3) publiekelijk durft te spreken vanuit zijn of haar eigen overtuigingen; (4) creatief, als in niet vastdenkend is; (5) en beschermt de zwakkeren in de machtsrelatie van de samenleving.

Dit zal ik onderzoeken door eerst de ontwikkeling van de intellectueel door de jaren heen te beschrijven en hoe de intellectueel de obstakels in die ontwikkeling tegenkomt. Daarna zal ik analyseren wat de positie van een onafhankelijke 'buitenstaander' betekent. Als derde beschrijf ik het belang van publiek spreken. Dat mij vervolgens leidt naar een innovatieve manier van denken. Tot slot analyseer ik het belang om de zwakkere in de samenleving te beschermen.

Deze argumenten leiden mij naar de conclusie dat de rol van de publieke intellectueel van vandaag de dag, wat ik de signatuur van het intellectuele handelen zal noemen, is dat hij of zij een buitenstaander is die buiten zijn of haar Ivoren Toren en comfortzone durft te stappen om zo obstakels te benaderen in de technisch-wetenschappelijke structuur van de samenleving, door anderen te inspireren met zijn of haar innovatieve overtuigingen in het beschermen van de zwakkeren in de samenleving.

Waarheid als specifiek obstakel

Intellectuelen stonden bekend als de woordvoerders van de universele waarheid en rechtvaardigheid (Foucault, 2006). Een individu dat het gedachtegoed van een sociale klasse vertegenwoordigt. Hij of zij schreef voor het behoud van politieke privileges en onderbouwde dat met literaire beweringen. Deze universele intellectueel was de persoon die ging over rechtvaardigheid of wetgeving en sprak tegen zij die macht hadden in een bepaalde periode. Zo schreef hij of zij over de universele gedachte van gelijkheid als kritiek op de arrogantie van rijkdom.

Desalniettemin, is de context van de intellectueel veranderd. Volgens Foucault (2006), is de connectie tussen theorie en praktijk veranderd. Het moderne leven van vandaag de dag heeft voor de intellectueel specifieke sectoren gecreëerd. Zo kan iemand voor de universiteit werken, het ziekenhuis of elke andere werkomgeving dat past bij zijn of haar interesses en levensomstandigheden. Het individu creëert daarmee bewustzijn in zijn of haar eigen werkomgeving; een specifieke sector. Deze ontwikkeling zorgt voor specifieke intellectuelen die specifieke obstakels en problemen tegenkomen. Foucault noemt deze specifieke obstakels 'niet-universeel', want deze obstakels kunnen voorkomen in het ziekenhuis, maar niet op de

universiteit. De intellectueel wordt daarom een participant van zijn of haar eigen kennis in een specifiek vakgebied en verlaat hiermee de toewijding aan *alleen* het schrijven. Hij of zij staat ook in de praktijk en ontmoet andere specifieke intellectuelen. De intellectueel is daarmee capabel geworden in het verbinden van verschillende vormen van kennis in verschillende specifieke sectoren. Tegelijkertijd vormen de verschillende vormen van kennis een achtergrond voor elke intellectueel; een proces van globale politisering van de intellectueel. In plaats van dat de intellectueel zich beroept op de "*just-and-true-for-all*" voor alle beroepen, focust hij of zich op één politiek probleem per keer en wordt er een wetenschappelijke waarheid gedurende dat moment, dat hij of zij het politieke probleem probeert op te lossen, gecreëerd.

Foucault gelooft dat de specifieke intellectueel daarmee dichterbij het volk staat dan de universele intellectueel ooit is geweest. Want, zo gelooft hij, "zijn specifieke alledaagse problemen echte problemen, omdat deze problemen geconfronteerd worden. Alleen deze keer worden die problemen geconfronteerd door intellectuelen binnen corporaties of gerechtelijke apparaten¹" (The New Press, 2006). Deze organisatiesystemen gebruiken technologieën die gerelateerd zijn aan de wetenschappelijke methode, een systematische manier om kennis te vergaren in de wetenschap, om te interacteren met de problemen waarmee zij geconfronteerd worden in hun omgeving. Dit, echter, creëert bepaalde risico's voor de specifieke intellectueel. Zo ontstaat het feit dat een intellectueel misschien een nieuw obstakel niet kan aanpakken omdat hij of zij daar de support niet voor krijgt. Maar het kan ook zijn dat de specifieke intellectueel niet genoeg mensen kan overtuigen met zijn of haar innoverende overtuigingen om een specifiek probleem aan te pakken. Maar, volgens Foucault, betekent dat niet dat we de rol van de specifieke intellectueel moeten opgeven, maar dat we nu juist op een punt aangekomen zijn waar de functie van een specifieke intellectueel moeten herzien.

Want naast de risico's die op het pad komen voor de specifieke intellectueel is er de obstakel van waarheid. Deze is er, simpelweg, omdat elke regime haar eigen waarheid heeft. Foucault verwoordt dat als "het type discourse dat een samenleving accepteert en als functioneel beschouwt; de mechanismes en gevallen die iemand in staat stellen om waar en onware uitspraken van elkaar te onderscheiden. Waarheid wordt geproduceerd, gemaakt, door meerdere vormen van dwang en veroorzaakt regelmatig effecten van macht. Dit betekent dat de intellectueel een positie moet innemen om te zeggen wat waar en onwaar is voor diegene die dat niet kunnen. Hij of zij heeft een specifieke bevoorrechte positie binnen onze samenleving en moet omgaan met een systeem van 'waarheid'. Ofwel, de context van waarheid: rondom waarheid met een idee van universele waarheid van vrijheid en rechtvaardigheid. De intellectueel heeft daarom met een obstakel te maken, want hij of zij

¹ Foucault noemt dit judicial apparatuses.

heeft te maken met de *productie* van waarheid, terwijl hij of zij gemakkelijk gemanipuleerd kan worden door politieke partijen of apparaten.

De moed om kritiek te geven

In het voorgaande hoofdstuk heb ik uitgelegd dat de intellectueel van vandaag de dag het obstakel van waarheid tegenkomt. En dat hij of zij het risico loopt om gemanipuleerd te worden. In de volgende hoofdstukken zal ik de noodzakelijke vaardigheden voor de signatuur van de intellectueel onderzoeken hoe hij of zij hier mee omgaat. In dit hoofdstuk zal ik beginnen met de vaardigheid ‘kritiek geven’. Ik zal argumenteren dat de signatuur van de intellectueel van een kritische en onafhankelijke ‘buitenstaander’ komt, want niet iedereen heeft de moed om kritiek te geven.

De specifieke intellectueel is niet zomaar een andere professioneel in een sociale trend. Er is een verschil tussen iemand die een intellectueel is en iemand die een professional is. In tegenstelling tot professionals, zijn intellectuelen de “vaders en moeders van bewegingen” (Said, 1994). Er is dan ook een verschil tussen de intellectueel en de professional en die start met het durven geven van kritiek vanuit zijn of haar overtuigingen.

Volgens Said is een intellectueel een “individu met een specifieke rol in de samenleving dat niet zomaar gereduceerd kan worden tot een ‘gezichtloze’ professional” (Said, 1994). Hij of zij heeft de roeping van de kunst van het representeren, of dat nu spreken of schrijven is. Het is iemand met een bepaalde mening en perspectief die een groep vertegenwoordigt binnen de samenleving. Dit betekent dat de intellectueel iets publiekelijk heeft en dat hij of zij niet iemand kan zijn die zichzelf verschuilt van het de buitenwereld, want het delen of publiceren van overtuigingen gebeurt altijd in een publiekelijk context. Tegelijkertijd, kan een intellectueel niet *alleen* publiekelijk zijn, want hij of zij heeft een connectie met zijn of haar eigen leven. Een plek waar de intellectueel kan reflecteren en denken over universele principes. Said benadrukt expliciet dat “alhoewel de intellectueel een onderdeel is van het (lokale) publiek, en daarmee specifieke obstakels tegenkomt, heeft hij of zij het verlangen naar universele principes: dat alle mensen recht hebben op redelijke standaarden van gedrag met betrekking tot vrijheid en rechtvaardigheid” (Said, 1994).

Dus, de intellectueel heeft een bepaalde sensibiliteit tussen het private en het publieke. De rol heeft namelijk bepaalde grenzen en heeft daarom sensibiliteit nodig. Said beschrijft het als “iemand kan niet beschamende vragen opwekken, om dogma’s te confronteren (in plaats van ze te maken). Het is iemand die niet gemakkelijk gecoöpteerd wordt door regeringen en bedrijven en wiens bestaansredenen mensenkwesies vertegenwoordigen die routinematig worden vergoten of onder het tapijt worden geveegd”.

Hier begint het verschil van een intellectueel en een professional te ontstaan. Zoals Kant schreef in *'What is Enlightenment?'*, iemand heeft “de moed om gebruikt te maken van zijn of haar eigen intellect” (AK 8:33). Hij of zij participeert in een specifieke sector met de daad van moed. Iets dat alleen de intellectueel voor elkaar kan krijgen, want de intellectueel heeft zichzelf bevrijdt van de status of onvolwassenheid of *'immaturity'* zoals Kant het beschrijft. Hij of zij kan voor zichzelf denken en durft dan ook te denken. De intellectueel wordt vanuit dit perspectief dan ook als 'buitenstaander' gezien van de mainstream trends en ontwikkelingen, want hij of zij is niet iemand die zomaar blind regels volgt en voelt zich niet comfortabel vanuit een bureau. Of zoals Kant het omschrijft: “iemand die niet blind en dwaas gehoorzaamheid beoefent” (Kant, 2006). Intellectuelen gebruiken hun eigen verstand en het gebruik van hun verstand is vrij en publiekelijk, iets dat tot obstakels kan leiden in de productie van de waarheid wanneer hij of zij te maken krijgt met autoriteiten. Een intellectueel zijn is ook niet *'part of the job'* (Segvic en Fuller, 2013). Het is iets extra's dan alleen een professional zijn. Dit betekent dat een intellectueel kritiek durft te geven, wanneer nodig, op de technisch-wetenschappelijke structuren van de samenleving. Een houding die hem of haar onderscheidt van een professional en daarom ligt 'kritiek geven' in het hart van de signatuur van de intellectueel.

Een inspirerende spreker

In hoofdstuk twee heb ik beargumenteerd dat de basis van de signatuur van de intellectueel de moed is om kritiek te geven gebaseerd op een publiek-private sensibiteit. Iemand kan in een publiekelijke omgeving besef creëren wanneer er kritiek gegeven wordt. Dus, in dit hoofdstuk zal ik de volgende conditie aan de signatuur toevoegen: een inspirerende publieke spreker. Niet omdat iemand een beroemdheid wilt worden, maar omdat de intellectueel verantwoordelijk is voor het creëren van besef en bewustzijn in de apparaten van macht. Hij of zij moet daarom de positie innemen om te bepalen wat als waar geacht kan worden en wat niet.

Na veel reflectie, gelooft de intellectueel in iets dat is gelinkt met een universele overtuiging van vrijheid en rechtvaardigheid. De intellectueel heeft dan de mogelijkheid om de gedachten en opvattingen te delen met een publiek. Dit moment, wanneer de intellectueel publiekelijk gaat spreken, daagt hem of haar uit om anderen te inspireren. Het is belangrijk in de zin van dat het articuleren tijdens het spreken herkenbaar is. Het spreken brengt daarom “betrokkenheid, risico, durf en kwetsbaarheid” met zich mee (Said, 1994). Het is dit openbare moment waar de intellectueel anderen kan inspireren, maar niet vanwege het feit dat hij of zij spreekt vanuit een ideologisch perspectief, maar omdat hij of zij spreekt namens zijn of haar

eigen overtuigingen met de daarbij eigen gegeven argumenten. “Intellectuelen kunnen niet gezien worden als anonieme functionarissen of bureaucraten” (Said, 1994). De blootstelling van de intellectueel aan het publiek, geeft de intellectueel een bepaalde textuur, waarmee zij vrijheid en rechtvaardigheid proberen te verbeteren voor de specifieke situatie waarin zij verkeren.

De intellectueel gebruikt de taal als een gereedschap om te spreken en weet hoe ze het moet gebruiken. De taal als gereedschap, maar ook de manier hoe het gebruikt kan worden, zijn twee essentiële onderdelen voor het handelen van de intellectueel. Said beschrijft het als: “het middel van effectieve communicatie, is de valuta van de intellectueel” (Said, 1994). De valuta van het intellectuele spreken is gecreëerd door lokale obstakels die de intellectueel tegenkomt. Politiek is namelijk overal, en met de uitvinding van de massa mediacultuur, stoeit de intellectueel met de obstakels rond de waarheid. Hij of zij loopt het risico om in deze informatiestromen gemanipuleerd te worden, maar soms is er iemand die zich kan verheffen boven alle obstakels heen. “They are ‘of’ their time”, zoals Said het formuleert. Ze zijn niet van deze tijd, vormgegeven door politiek en belichaamd door informatie” (Said, 1994).

Hij of zij relateert zichzelf aan de waarde van de waarheid in het politieke debat waar hij of zij zich verantwoordelijk voor voelt om in te spreken. Om op die manier om te gaan met het dagelijks leven. Maar meer dan dat, want zij zijn verantwoordelijk voor het creëren van besef en bewustzijn, want zij zijn de voorbeeldfiguren van het machtssysteem (Foucault en Deleuze, 2006). Daarom, behoren zij niet alleen een inspirerende spreker te zijn, maar zijn zij ook de herder van de waarheid wanneer ze spreken. Het is iemand die zichzelf verbindt met de universele overtuiging van vrijheid en rechtvaardigheid, om zo te acteren op lokale specifieke obstakels met alle betrokkenheid, risico, durf en kwetsbaarheid die daarbij komen kijken. Om zo tegenspraak te geven aan het powersysteem van macht. Het systeem dat de intellectueel wilt manipuleren in een object of instrument. In een toolbox dat zich *alleen* met theorie en niet met de praktijk bezig houdt. Foucault claimt dat het de taak is van de intellectueel om macht te pakken, want de productie van de waarheid moet bruikbaar zijn (Foucault en Deleuze, 2006).

Iemand zou kunnen beargumenteren dat een beroemdheid ook een publiek figuur is die invloed kan uitoefenen op het publiek. Maar, een intellectueel die mensen representeert, praat niet om haar eigen ego te strelen. Said beschrijft de vertegenwoordiging van de intellectueel als “de activiteit zelf” (Said, 1994). De activiteit zelf in politisering van de intellectueel heeft, volgens Foucault, twee verschillende aspecten: “zijn positie als intellectueel in een burgerlijke samenleving, in het systeem van kapitalistische productie en binnen de ideologie die hij produceert of aflegt”, bijvoorbeeld immoraliteit; “en zijn discours in de mate dat het een bepaalde waarheid onthult waar politieke relaties het juist niet vermoedden”

(Foucault en Deleuze, 2006). Dat betekent dat de intellectuelen toegewijd zijn aan morele oordeelsvorming op zo een manier dat de intellectueel in de frontlinie wordt uitgedaagd om de lokale obstakels aan te pakken. Rationeel betekent hier dat ze zich ontdoen van vooroordelen. En omdat niemand ze verwacht, kunnen ze niet beroemd zijn.

De tweede vaardigheid voor de signatuur van de intellectueel is dat ze publieke kunnen spreken. Het doel daarbij is om besef en bewustzijn te creëren in het powersysteem van macht, want zij zijn de onverwachte herders van de waarheid en zijn daarom verantwoordelijk voor het produceren van waarheid in dat systeem.

De dwaler van gedachten

Zoals ik al eerder aangaf, lopen intellectuelen het risico om gemanipuleerd te worden door de politiek. Of, zoals het vorige hoofdstuk uitlegde, kunnen ze als toolbox ingezet worden die zich dan alleen bezig houdt met theorie en niet met de praktijk. Maar, wanneer de intellectueel met deze obstakels om kan gaan, kan ze de vader of moeder worden van nieuwe bewegingen in de maatschappij. In dit hoofdstuk voeg ik aan het signatuur van de intellectueel de vaardigheid dat hij of zij een creatieve denker is.

In een interview van het BBC, Said legde uit waarom muziek hem helpt om op een bepaalde manier te denken en te voelen (BBC Radio 4, 2012). Said speelt piano zo lang hij het zich kan herinneren en luistert graag naar opera. Hij schreef daarnaast ooit zelf muziek. Said claimt dat het maken van muziek mensen in staat stelt om anders te denken; “een plastisch en passievolle vorm van denken” (BBC Radio 4, 2012). Het is een dynamische manier van denken zonder het gebruiken van woorden. Dit denken creëert de mogelijkheid om informatie in verband te brengen met elkaar, breder dan de informatie zelf. Daarmee bedoelt hij dat “wanneer je naar muziek luistert, kun je meerdere geluiden horen” (BBC Radio 4, 2012). Een akkoord wordt namelijk door minstens drie verschillende tonen, met een bepaald interval tussen de tonen, gevormd. Ook wel polyfonisch genaamd. Een polyfonische (analoge) synthesizer kan daarom ook meer dan één toon op hetzelfde moment spelen. Volgens Said kan dit principe iemand zijn perspectief verbreden in vergelijking met iemand die zich focust op monotonische regels. Bijvoorbeeld, het lezen van een boek zonder de diepgaandere betekenis te begrijpen. Volgens Said stelt muziek iemand in staat om informatie te interpreteren op een andere manier, een symbolische manier, want om muziek te begrijpen moet je het analyseren vanuit een breder perspectief dan alleen de muziek zelf. Een discipline om anders te denken. Ofwel, een creatieve manier van denken.

De reden dat dit belangrijk is, heeft er mee te maken dat professionals een ‘spoorlijn’ leggen voor zichzelf en zich daar vervolgens aan vasthouden. In de inleiding noemde ik

dit de Ivoren toren, maar in dit hoofdstuk zal ik Said's 'spoorlijn' gebruiken om mijn punt duidelijk te maken. Een voorbeeld van een vastgezette spoorlijn kan bijvoorbeeld gevolgd worden door iemand die tandarts wilt worden. De tandarts zal zijn werk technisch heel goed kunnen uitvoeren, maar hij zal zich beperken tot de overtuigingen die passen bij zijn taal; de technische begrippen en procedures waar hij gewend aan is. De tandarts is namelijk gespecialiseerd om op één manier te werken. Dat is maar goed als we in de tandartsstoel liggen, maar dat is wel een monotonische manier van kijken naar een beroep. Het is de manier hoe de professional haar leven invult, maar niet hoe een intellectueel dat doet. Intellectuelen verschijnen onverwacht op een bepaald moment, willekeurig, in plaats van dat zij een gefixeerd aantal waarden hebben aangeleerd vanuit een vaste 'spoorlijn' voor hun beroep. De reden dat mensen liever een professioneel leven kiezen, in plaats van een intellectueel leven, heeft er mee te maken dat het volgen van één 'spoorlijn' gemakkelijker is. Het is voorspelbaar en biedt een vorm van zekerheid. Of zoals Said het beschrijft: "het is kuddegedrag" (BBC Radio 4, 2012). Iemand weet precies wat hij of zij moet doen, omdat het al is voorgedaan. Muziek en romans geven de intellectueel de kans en mogelijkheid om 'iets' anders te verkennen. Misschien iets wat wij innovatief noemen of praktisch. Maar daarvoor verdwaalt de intellectueel wel van haar eigen 'spoorlijn'.

Iemand kan beargumenteren dat het definiëren van een intellectueel hetzelfde is als het vormgeven van een vaste 'spoorlijn' dat professionals vervolgens kunnen volgen. Ik wil daarom herhalen wat ik al gezegd heb, namelijk dat ik in dit essay niet een intellectueel aan het definiëren ben, maar dat ik aan het analyseren ben wat de signatuur is van de intellectueel van vandaag de dag. Letterlijk de handtekening die gezet wordt na de activiteit zelf. Het zou maar kunnen dat de toekomstige intellectueel op een andere, creatieve manier zijn of haar handtekening kan zetten.

De derde vaardigheid van de intellectueel is daarom het dwalen in gedachten om te komen tot creatieve en mogelijkheden. Waarmee hij of zij de vader of moeder kan worden van een nieuwe beweging.

De beschermer van de zwakkere

In de vorige hoofdstukken heb ik de signatuur van de intellectueel stapsgewijs beschreven. Je zou hierbij een appel kunnen voorstellen als structuur van mijn essay. Het hart van de appel is het geven van kritiek. Het vruchtvlees is de vaardigheid om te spreken. De vorm kan gezien worden als iets symbolisch voor de creatieve geest. In dit laatste hoofdstuk bespreken we de schil van de appel. Het betreft de vaardigheid om op te komen voor de minderheid in te de samenleving. Het gedeelte van de appel dat de frontlinie moet doorstaan

om niet gemanipuleerd te worden door politieke apparaten.

In de relatie tussen (grote) organisaties en individuen, zijn organisaties veel machtiger en sterker dan de positie van een individu of minderheidsgroep. Als niemand de individuen en minderheidsgroepen zou beschermen, dan houden organisaties macht over hen. Ze zouden dan letterlijk volgelingen worden van de organisaties. Volgens Said behoort de intellectueel aan de kant van de zwakkere en niet-gerepresenteerde (Said, 1994). De intellectueel staat tussen eenzaamheid en *alignment*; een positie van overeenstemming om de zwakkere te beschermen. De intellectueel zou zichzelf in overeenstemming brengen met zijn gedachten, na lange private reflectie met zijn of haar eigen verlangens en de verlangens van de massa die hij of zij vertegenwoordigt. Daarom staat de intellectueel tussen eenzaamheid, haar eigen verlangens, of *alignment*, de creatie van een nieuwe beweging wanneer gedachten en woorden die waar zijn in overeenstemming komen met de activiteit van de intellectueel. Dit is ook de reden waarom een intellectueel 'toevallig verschijnt' en dat zijn of haar activiteit niet gepland kan worden. Het is onbekend waar de gedachten vandaan komen.

In het representeren van de zwakkere, vecht de intellectueel – met woorden en overtuigingen – voor het beste resultaat. Said beschrijft dat de intellectueel geen *pacifier* of consensusbouwer is, maar juist iemand is die geen gemakkelijke formules accepteert (Said, 1994). Zijn of haar gehele Zijn ligt hier op het spel, gebaseerd op de passie die de intellectueel heeft om kritiek te delen met het publieke. Niet om zijn of haar eigen ego te strelen, maar om het behouden van een systeem waar besef en bewustzijn continue gecreëerd wordt. De laatste vaardigheid voor de signatuur van de intellectueel is dan ook het beschermen van de zwakkere, waar persoonlijke gedachten en verlangens van de massa samen komen om het besef te creëren voor obstakels van de zwakkere. Als dat niet zou gebeuren, zouden individuen en minderheidsgroepen volgelingen worden van het systeem van macht.

De signatuur van de intellectueel

Met het analyseren van Said's *Representation of the Intellectual* en Foucault's *Truth and Power*, gecombineerd met de essay van Kant's *What is Enlightenment?*, Said's *Interview on BBC over The Reith Lecturer*, Fuller's interview over *What Does it Mean to be an Intellectual Today?* en het debat tussen Foucault en Deleuze over *Intellectuals* en *Power*, kan ik concluderen hoe de signatuur van de intellectueel eruit ziet.

De signatuur van de intellectueel handelt met de productie van de waarheid in het systeem van macht. Hij of zij heeft de moed om kritiek te geven gebaseerd op een sensibiliteit tussen het private en publieke en creëert daarmee besef. Hij of zij is een kritische buitenstaander met de verantwoordelijkheid voor het produceren van de waarheid in het

systeem van macht en tijdens de productie kan hij of zij nieuwe, creatieve bewegingen creëren die onverwachts ontstaan. De intellectueel doet dit allemaal om de zwakkere van de samenleving te beschermen. Een tijdloze inspanning om een betere 'spoorlijn' te creëren voor specifieke sectoren gelinkt aan de overtuigingen van universele vrijheid en rechtvaardiging.

Bibliografie

- BBC Radio 4. (2012, august 18). The Reith Lecturer Interview: Edward Said. Londen, Verenigd Koninkrijk. geraadpleegd in het jaar 2021, via <https://www.youtube.com/watch?v=7R-mOAtzEc4&t=1378s>
- Kant, I. (2006). An Answer to the Question: What Is Enlightenment? In P. Kleingeld, J. Waldron, M. W. Doyle, & A. W. Wood, Towards (Eds.), Perpetual Peace and Other Writings on Politics, Peace, and History (D. L. Colclasure, Trans., Vol. 1). New Haven en Londen: Yale University Press. geraadpleegd in het jaar 2021
- Kay, J. (2006, September 9). Intellectuals and power: A conversation between Michel Foucault and Gilles Deleuze. Online Archief: Libcom.org. geraadpleegd in het jaar 2021, via <https://libcom.org/library/intellectuals-power-a-conversation-between-michel-foucault-and-gilles-deleuze>
- Said, E. W. (1994). Representations of the Intellectual: the Reith lectures (First ed.). New York, Verenigde Staten : Pantheon Books, A Division of Random House, Inc. geraadpleegd in het jaar 2021
- Šegvić, F. Š., & Fuller, S. (2013, September 8). What Does It Mean to be an Intellectual Today? An Interview with Steve Fuller by Filip Šimetin Šegvić. Zagreb, Croatia: University of Zagreb. geraadpleegd in het jaar 2021
- The New Press. (2006). The Chomsky-Foucault Debate. In M. Foucault, Truth and Power (Vol. 1). New York, Verenigde Staten: The New Press. geraadpleegd in het jaar 2021

De Uitdaging van Opgroeien

Een reconstructie van infantilisme als een probleem voor de Verlichting

Door Natasha Swart

“Het is belangrijk,” vertelde een Trump supporter aan een journalist, “dat iedereen zijn eigen onderzoek doet.” De journalist beaamde dit en vroeg of de supporter dat heeft gedaan. “Nee, maar ik hoef dat niet te doen,” antwoordde de supporter abrupt, “omdat iedereen dat al doet.” Dit vijfsecondegesprek bevat zowel het ideaal van als één van de grote problemen voor de Verlichting. Toen Immanuel Kant beroep deed op het volk om zichzelf te bevrijden van de beperkingen van het intellect erkende hij dat wij het zelf zijn geweest die deze beperkingen onszelf hebben opgelegd. “Het is zo comfortabel om onvolwassen te zijn” (Kant, 2006/1784). Kant stelde dat het vele malen gemakkelijker is om het maken van keuzes aan anderen over te laten, maar dat het slechts mogelijk is om een waardig mens te worden als men zijn eigen intellect gebruikt en dus zijn eigen beslissingen maakt (Kant, 1900/1803, p. 13). Susan Neiman schreef over het probleem van infantilisme, van het weigeren om volwassen te worden, in haar boek *Why Grow Up?* (2014).

Met behulp van Neimans boek en Kants werken over de Verlichting en educatie zal ik het concept van infantilisme reconstrueren als een probleem voor de Verlichting. Neiman stelt dat het veranderen van het onderwijssysteem en het corrigeren van veelvoorkomende misconcepties betreffende volwassenheid zullen bijdragen aan het oplossen van het probleem, maar ik zal beredeneren dat dit nog lang niet voldoende is. Ik zal uitleggen dat luiheid en lafheid de grootste uitdagingen zijn die infantilisme met zich meebrengt. Ik zal uitleggen dat, in tegenstelling tot wat Neiman suggereert, ouder worden niet noodzakelijkerwijs gepaard gaat met volwassen worden. Het is mogelijk om oud te worden zonder ooit volwassen te worden, en het lijkt erop dat dit gevaar dieper geworteld en verder verspreid is dan Neiman zich realiseerde.

Sinds de jaren negentig is het de gewoonte van veel ouders, instellingen en organisaties om de mensen voor wie ze zorgen te beschermen. Hier gaat het met name om het beschermen van deze mensen tegen zichzelf. Er worden maatregelen genomen om hun gedrag te overzien en te beheersen, zogenaamd in hun eigen belang, om te voorkomen dat ze fouten maken of de gevolgen van fouten moeten dragen. Helaas maakt deze bescherming het opgroeien juist moeilijker. Dit zogenoemde “helicopter parenting” waar beschermers zich schuldig aan maken moedigt individuen actief aan om hun leven van luiheid en intellectuele onvolwassenheid onveranderd te laten.

Verlichting en onvolwassenheid

Begin 2020, bij een Trump-rally in de Verenigde Staten van Amerika, interviewde verslaggever Jordan Klepper verschillende Trump-aanhangers met het doel erachter te komen waarom ze naar deze Trump-rally gekomen waren. Een opvallende ontdekking was dat vrijwel alle supporters slechts mond-tot-mond informatie hadden verzameld en geen enkele objectieve bron hadden geraadpleegd. De supporters waren elkaars bronnen, elkaars aansprakelijkheid, elkaars brein. Het idee dat het controleren van informatie niet nodig is, aangezien alle anderen dat al gedaan hebben, leidt er natuurlijkerwijs toe dat niemand informatie controleert op basis van blind vertrouwen. Deze mensen zweven in hun eigen bubbel met nauwelijks enige connectie met de realiteit. Het engste van dit alles is misschien wel dat zij het gevoel hebben de wereld te moeten verlichten met hun wijsheid.

De Verlichting, zoals Kant het definieerde in 1784, is het proces van het overstijgen van de “self-incurred immaturity”, ofwel de onvolwassenheid die men zelf heeft veroorzaakt (2006, p. 17). Kant definieert onvolwassenheid als “het onvermogen om gebruik te maken van iemands intellect zonder de begeleiding van een ander” (2006/1784, p. 17). De onvolwassenheid die de Verlichting wil overstijgen, hebben we zelf veroorzaakt, wat in feite

betekent dat we *in staat* zijn ons intellect te gebruiken zonder externe begeleiding, maar dat we ervoor *kiezen* dit niet te doen. Een van de redenen waarom mensen ervoor kiezen onvolwassen te zijn in deze zin is angst. Kant erkende dit en stelde dat het overstijgen van onvolwassenheid moed vereist (2006/1784, p. 17). Vermoedelijk zijn mensen bang om fouten te maken en om bekritiseerd te worden, ongeacht of ze fouten hebben gemaakt. Als iemand beweringen doet die in strijd zijn met wat algemeen wordt geloofd of aangenomen, kan kritiek zelfs zo ver gaan dat het schadelijk is voor het lichaam of de geest van de spreker. Het lijkt hierdoor veiliger om te zijn en te handelen zoals alle anderen dan om voor jezelf te denken. Het lijkt hierdoor veiliger om te volgen dan om te leiden. Een probleem hiermee is dat onvolwassenheid, wanneer hier eenmaal is voor gekozen, moeilijker te overstijgen is naarmate men langer onvolwassen blijft. De simpele reden hiervoor is dat onvolwassenheid comfortabel is.

Mensen kiezen ervoor om onvolwassen te zijn, niet alleen omdat ze bang zijn, maar ook omdat het gemakkelijker is om anderen het intellectuele werk voor hen te laten doen (Kant, 2006/1784, p. 18). Het is comfortabel om niet te hoeven werken, zelfs niet intellectueel, aangezien dat leidt tot meer vrije tijd en minder verantwoordelijkheidsgevoel. Als er iets misgaat, zal een onvolwassene het makkelijk vinden om de verantwoordelijkheid te leggen bij diegene die hen ertoe geleid heeft deze fout te maken. Denk bijvoorbeeld aan een volgende situatie: mijn vriend zei dat het niet ging regenen, dus het is zijn schuld dat ik geen paraplu meenam en nat ben geworden. Bovendien brengen tekens zoals advertenties ons allerlei beloftes dat bepaalde objecten ons leven makkelijker en aangenamer zullen maken (Neiman, 2014, p. 33). Dit suggereert dat een leven dat de minste inspanning vereist, het meest wenselijk is. Op basis daarvan kan worden gesteld dat mensen zowel door interne als externe factoren actief worden aangemoedigd om onvolwassen of inactief te blijven; de interne factoren zijn de waarden van veiligheid en comfort, de externe factoren zijn de sociale en materiële tekens die het verlangen van de mens om voor zichzelf te denken en handelen indammen.

De term 'onvolwassenheid' is een losse vertaling van het Duitse woord '*Unmündigkeit*', dat letterlijk verwijst naar onmondigheid; de onkunde (of onwillendheid) om voor jezelf te spreken (2006, p. 17 note 1). De losse vertaling suggereert dat de keuze om niet voor jezelf te spreken en denken een uiting is van kinderlijk gedrag; gedrag van een persoon die nog niet volledig is ontwikkeld (intellectueel gezien). Dit is de reden dat het probleem van onvolwassenheid vaak het probleem van infantilisme wordt genoemd. Susan Neiman, bijvoorbeeld, beschreef Kants *Unmündigkeit* als onwillendheid om op te groeien (2014).

Why grow up?

Susan Neiman lijkt drie fases te herkennen in het leven van de mens: kindertijd, adolescentie en volwassenheid (2014). Het kind begint met het onderzoeken en ontdekken van de wereld; voor een kind lijkt de wereld op een grenzeloos land van oneindige mogelijkheden. De adolescent leert dat de wereld niet perfect is; mensen liegen en maken fouten, ongelukken en rampen gebeuren. Adolescenten ontmoeten het concept van onrecht en worden sceptici (Neiman, 2014). Neiman stelt dat een kind de wereld ziet zoals die zou *moeten* zijn, terwijl de adolescent de wereld ziet zoals die *is*, waarvan de onthulling gepaard gaat met voortdurende teleurstellingen, omdat de verwachtingen die in de kindertijd zijn ontstaan onvervuld blijven (2014, p. 124). Opgroeien, stelt Neiman, betekent een balans vinden tussen het beeld hoe de wereld zou moeten zijn en de realiteit; hoe de wereld is (p. 124). In de praktijk houdt dit in dat er een beeld gevormd wordt van het verschil tussen het ideaal en de realiteit en dat men poogt dit verschil kleiner te maken. Volwassenen zijn Verlicht, omdat ze zichzelf begeleiden in handelen en denken. Zoals ik in de vorige paragraaf echter al opmerkte, is het comfortabeler en veiliger om niet te op te groeien. Veel mensen kiezen ervoor om nooit volwassen te worden; om nooit voor zichzelf te denken en te spreken. Dit is een probleem, omdat de onvolwassene afhankelijk is van andere mensen, wat hun vrijheid en zelfvoorzienendheid in de weg staat (Klick & Mitchell, 2016, p. 34). Zoals Neiman het formuleerde: “Only free and equal grown-ups can build a free and equal society” (2014, p. 35). Dit komt erop neer dat het proces van opgroeien alleen maar moeilijker wordt voor toekomstige generaties als meer mensen er nu voor kiezen om onvolwassen te blijven. Hoe meer mensen onvolwassen blijven, hoe gemakkelijker het zal zijn om onvolwassen te blijven. Door onvolwassen te blijven, verwaarlozen we onze plicht om het proces van Verlichting, waar Kant ons toe opriep, voort te zetten.

Wat heeft dit probleem veroorzaakt? Volgens Neiman spelen meerdere zaken mee. Allereerst zijn de ideeën over kindertijd en volwassenheid bezaaid met misvattingen, waardoor opgroeien moeilijker en vervelender lijkt dan het in werkelijkheid is of hoeft te zijn. Het leven van een volwassene wordt geportretteerd als serieus, saai, veeleisend, vermoeiend en over het algemeen totaal niet leuk (Neiman, 2014, p. 4, 124, 137, 181). Als volwassene ben je verantwoordelijk voor al je beslissingen. Deze verantwoordelijkheid is angstaanjagend, omdat er niemand is dan jijzelf die zal opdragen voor de gevolgen wanneer je een fout maakt. Vaak is er niemand anders om de schade te herstellen. Aangezien volwassenen adolescenten zijn geweest, hebben ze al geleerd dat de wereld zelden goed reageert op hun inspanningen (Neiman, 2014, p. 19).

“Having failed to create societies that our Young want to grow into, we idealize the

stages of youth” (p. 20). Dit is een behoorlijke “het gras is groener aan de overkant”-type reactie: we kunnen niet terug naar de kindertijd, dus we benadrukken de positieve ervaringen uit de kindertijd. Kinderen worden gezien als zorgeloos, eindeloos nieuwsgierig, gelukkig, energiek en snel vermaakt of onder de indruk (Neiman, 2014, p. 20). Met dit idealistische beeld van de kindertijd vergeten we “de angst en frustratie die gepaard gaan met elk beetje vooruitgang” (p. 20), om nog maar te zwijgen over de frustratie die gepaard gaat met niet krijgen wat we willen, niet kunnen doen wat we willen, zowel als de angst voor alles wat groter en sterker is dan wijzelf. De schijnbare oneindigheid van de wereld in de ogen van een kind is niet alleen een belofte; het is ook een bedreiging. Met het oog op dit feit is het misschien makkelijker om te beseffen dat het leven van een volwassene slechts zo saai is als je het zelf maakt. Bovendien geeft succesvolle inzet meer voldoening dan een kind zich zou kunnen voorstellen.

Ten tweede geeft Neiman aan dat de huidige onderwijssystemen de nieuwsgierige geest van kinderen indammen of zelfs breken (2014, p. 126). Een kind wordt gezegd stil te zitten en zich te gedragen; te doen wat hen verteld wordt en elke neiging tot protest te negeren. “Small wonder so many children experience [schools] as prisons”, voegt Neiman toe (p. 127). In navolging van een idee van Rousseau suggereert Neiman dat het doden van de nieuwsgierige geest van het kind bewust ingezet is om burgerlijke gehoorzaamheid te stimuleren, in de hoop dat ze later in hun leven geen weerstand zullen bieden aan politici (p. 127). Kinderen leren afhankelijkheid in plaats van onafhankelijkheid, en worden dus niet aangemoedigd om op te groeien. Ook Kant beweerde dat kinderen gedisciplineerd moeten worden, maar wel met het doel om uiteindelijk zelfdiscipline te kunnen toepassen; om niet naar elke willekeurige drang te luisteren (1900/1803, p. 11-12). In plaats van de nieuwsgierige geest te breken, zou de docent duidelijk moeten maken dat elke beperking van vrijheid van het kind bedoeld is om het te leren om discipline toe te passen op zichzelf (Neiman, 2014, p. 133; Kant, 1900/1803, p. 21). Uiteindelijk zal het kind een vrije en, mits goed opgeleide, autonome volwassene worden.

Ten derde is opgroeien inderdaad niet gemakkelijk. Veel fouten die volwassenen maken zullen aanzienlijk slechtere gevolgen hebben dan fouten die kinderen maken. Volwassenen zijn veel minder beschermd tegen het kwaad van de wereld dan kinderen. Met betrekking tot Neimans kijk op volwassen zijn, het verschil tussen het ideaal en de realiteit pogen te verkleinen, moet een volwassene zich voortdurend inspannen om de wereld op hetzelfde niveau te houden ten opzichte van het ideaal en waar mogelijk de wereld verbeteren. De vrijheid die volwassenen hebben, de onafhankelijkheid, kan overweldigend zijn. Er zijn zoveel opties, en niemand vertelt je wat te doen. Gezien deze moeilijkheden en gezien het feit dat mensen een inherente mate van luiheid hebben, is terugvallen op onvolwassenheid misschien de meer vreedzame, comfortabele keuze (Neiman, 2014, p. 33).

Samenvattend ziet Neiman dat het probleem van infantilisme bestaat uit veel voorkomende misvattingen over kindertijd en volwassenheid en uit externe aanmoediging van onvolwassenheid, waaronder een gebrekkig onderwijssysteem. Ze stelt dat het probleem kan worden bestreden met meer realistische opvattingen over kindertijd en volwassenheid en een beter begrip van het gebruik van discipline in het onderwijs. Een eerste stap, voegt ze eraan toe, is het besef dat veel volwassenen in feite onvolwassen zijn. Vervolgens moeten we *willen* opgroeien volgens Neiman, hoewel ze geen duidelijke uitleg biedt over hoe we opgroeien wenselijker kunnen maken. Naar mijn mening geeft Neiman geen volledig overzicht van de omvang van het probleem; in feite stelt ze dat ouder worden vaak al zal bijdragen aan het opgroeien, omdat “het passeren van tijd al ervaring met zich meebrengt, en daarmee perspectief” (2014, p. 185). Het lijkt erop dat Neiman suggereert dat, naast het wenselijker maken van opgroeien, men gewoon kan wachten om ouder te worden, omdat opgroeien makkelijker zou lijken wanneer men ouder is. In de volgende paragraaf zal ik beargumenteren dat het probleem van infantilisme verder verspreid en dieper geworteld is dan Neiman leek te beseffen.

Helicopter parenting

Een van de stappen die we moeten nemen om opgroeien aan te moedigen, betoogde Neiman, is het veranderen van de manier waarop we het gebruik van discipline in het onderwijs begrijpen. Neiman baseerde dit idee op Kants opvoedingsprincipe: “we must allow the child from his earliest childhood perfect liberty in every respect (except on those occasions when he might hurt himself – as, for instance, when he clutches at a knife), provided that in acting so he does not interfere with the liberty of others.” (1900/1803, p. 21). Op deze manier kan het kind wennen aan het nadenken voor zichzelf; het zal leren dat vuur brandt, dat te veel eten leidt tot misselijkheid, te laat opblijven leidt tot vermoeidheid de volgende dag, enzovoorts. Het kind leert door fouten te maken dat sommige impulsen moeten worden genegeerd: dit is zelfdiscipline (Kant, 1900/1803, p. 20-21). Sinds de jaren negentig is het op fouten gebaseerd leren sterk afgenomen waar een aanzienlijke stijging plaatsvond van gewoontes van micromanaging en overbescherming (Klick & Mitchell, 2016, p. 32; Srivastav & Mathur, 2020). Volgens Srivastav en Mathur kan dit controlerende gedrag worden beschouwd als een voogd die boven hun kind of leerling “zweeft”, waardoor het “helicopter parenting” genoemd wordt (2020). Deze term verwijst meestal naar ouders die het gedrag van hun kind controleren en aanpassen, waardoor elk risico wordt vermeden dat hun kind fouten maakt. Als het ondenkbare gebeurt en het kind toch een fout maakt, dan komt de helikopterouder tussenbeide en lost het voor hen op. Helikopterouders denken vermoedelijk dat dit gedrag in

het belang van hun kind is: ze beschermen hen immers. Het is het natuurlijke instinct van een ouder om hun kinderen te willen beschermen, maar wanneer dit beschermende gedrag te ver gaat, staat het de ontwikkeling van het kind in de weg (Klick & Mitchell, 2016, p. 32). Helaas lijkt deze overbezorgde opvoedingsstijl “de huidige normatieve verwachting van wat een goede ouder is” te zijn geworden (Klick & Mitchell, 2016, p. 32). Helikopteropvoeding is de nieuwe standaard geworden, en erger nog, het is niet langer beperkt tot daadwerkelijke ouder-kindrelaties. Helikopteropvoeding kan voorkomen in elke relatie tussen een onvolwassen persoon en een te beschermende opvoeder. De term “helikopterouder” wordt in toenemende mate toepasbaar op de overheid en andere instituties (Klick & Mitchell, 2016, p. 34).

Overheidswetten en institutionele programma's zijn gewijzigd om hun burgers tegen zichzelf te beschermen. Allereerst worden er verschillende maatregelen genomen om fouten van burgers te corrigeren: gratis proeven en terugbetalingen zijn hier voorbeelden van. Ten tweede worden mensen aangespoord om gezonder te eten, geld te besparen, duurzame producten te kiezen, enzovoort (Klick & Mitchell, 2016, p. 34). Dit zijn in wezen de waarden die de overheid en andere instellingen het belangrijkste vinden. Mensen kunnen soms worden beloond als ze zich gedragen op de manier die de overheid aanmoedigt; dit kan in de vorm van giften zijn, maar waarschijnlijker zal het de vorm aannemen van kortingen voor andere door de overheid goedgekeurde goederen of toekomstige voordelen. Een andere maatregel die is genomen is dat ongewenst gedrag wordt ontmoedigd door hogere prijzen (bijvoorbeeld sigaretten en suiker) of een vorm van straffen, zoals boetes of uitsluiting van plaatsen of aanbiedingen. Als gevolg hiervan zijn deze maatregelen de motiverende factoren voor het gedrag van onvolwassen individuen. Ze worden slechts aangespoord en niet actief beroofd van hun vrijheid om te kiezen, maar het onvolwassen individu zal graag gehoorzamen (Klick & Mitchell, 2016, p. 35). Zoals ik al eerder heb vermeld, zal het begeleiden van iemands gedrag voorkomen dat iemand leert omgaan met het maken van fouten. De onvolwassen persoon zal, naast een lage zelfstandigheid, vaak een hoog gevoel van recht hebben op beschermende behandeling en, zoals Klick en Mitchell opmerkten, “een grotere bereidheid om anderen de schuld te geven van hun eigen problemen” (2016, p. 34). Begeleid worden door een helikopterouder of overheid is de luie optie en bevordert verdere luiheid naarmate het langer duurt, omdat onvolwassenen zelden een probleem zien met hun manier van leven.

Inherente luiheid

Zoals ik al eerder heb vermeld, en ook Susan Neiman aangaf, hebben mensen een inherente neiging tot luiheid (2014, p. 33). Een leven van vrije tijd en luiheid kan gemakkelijker worden verkregen als men onvolwassen blijft. Luiheid is verslavend. Misschien

is dit een evolutionair kenmerk; in het begin waren mensen constant in beweging om te overleven. Naarmate ze leerden efficiënter te werken, was er minder inspanning nodig. Dit had als een overwinning kunnen voelen, aangezien de overlevingskans toenam en de kans op honger afnam. Wellicht is hier de vrees ontstaan om meer moeite te doen dan absoluut noodzakelijk is.

Gezien de inherente neiging tot luiheid, zou men kunnen stellen dat een lui leven in feite een bevestiging van het zelf is (Saint-Amand, 2011, p. 13). De meeste denkers zijn echter opmerkelijk negatiever over het concept. Saint-Amand schreef over Antoine de Courtin, wie een *Treatise on Laziness* publiceerde in de zeventiende eeuw en een nuttig leven beschreef als het leven van een maker (2011, p. 2). Luiheid werd dus beschouwd als de bron van nutteloosheid. Om een actiever en dus nuttiger leven te stimuleren, stelde Courtin voor om de mythologische held Hercules als model te gebruiken (p. 2). Of dit werkte, is onduidelijk. Saint-Amand noemde verschillende andere filosofen die luiheid als een ondeugd beschouwden; onder hen Foucault, Voltaire en uiteindelijk Kant. Tijdens de industriële revolutie ontwikkelde zich het idee dat luiheid gecorrigeerd kon worden door gedwongen arbeid, met als doel de houding van het individu ten opzichte van werk te veranderen (Saint-Amand, 2011, p. 5). Dit werd de 'pedagogische toepassing van werk' genoemd, omdat het luie individu werd geleerd dat beloningen voor werk bevredigender zijn dan gratis beloningen (p. 5). Dit heeft misschien af en toe gewerkt, maar de neiging tot luiheid is nooit uitgeroeid. Het lijkt mij dat de methode van gedwongen arbeid is toegepast op het onderwijssysteem, wat uiteindelijk de nieuwsgierige houding heeft vernietigd die het wilde aanmoedigen.

Het zijn de actieven, en misschien alleen de actieven, die de gevaren van een lui leven herkennen. Het zijn de verlichte mensen die erkennen hoe moeilijk het is om van zo'n lui, onvolwassen levensstijl te ontsnappen. Het zijn echter ook de verlichte mensen die begrijpen dat luie mensen gemakkelijker te managen zijn, omdat ze minder snel in opstand zullen komen. De belangrijke vraag is of de verlichte leiders zich bezighouden met de ontwikkeling van de mensheid, in welk geval zij, net als Kant, mensen zullen aanmoedigen om volwassen te worden; of dat ze meer bezorgd zijn over hun macht en hun gemak van regeren, in welk geval ze de mensen waarschijnlijk zullen observeren en manipuleren als een helikopterouder.

Conclusie

De luiheid die de Verlichting in gevaar brengt, is een intellectuele luiheid. Het is een onvolwassenheid, een weigering om iemands intellectuele vaardigheden te gebruiken om beslissingen te nemen en verantwoordelijkheid te nemen voor de gevolgen. Het is de woorden van een ander als vanzelfsprekend beschouwen, vooral als die woorden overeenkomen met

wat het individu zou willen geloven. Onvolwassen individuen hebben de neiging te geloven wat zij denken dat hun leven het gemakkelijkst, het prettigst en het meest comfortabel maakt. Zo kan men ook geloven dat Donald Trump een onbegrepen held is die nooit regels heeft overtreden, omdat iemand dat op Facebook zei. Intellectuele luiheid zal voorkomen dat onvolwassenen zelfs maar overwegen om onderzoek te doen om aanvullende informatie te verkrijgen of zelfs om te controleren of de informatie die ze hebben ontvangen betrouwbaar is. Dit kan tot grappige spektakels leiden, maar toont in wezen de toenemende dreiging van een ras dat weigert op te groeien, omdat het weigert te horen of te doen wat het niet leuk vindt. De reactie van veel regeringen en instellingen was oorspronkelijk bedoeld om onvolwassen burgers tegen zichzelf te beschermen, maar deze uiting van helikopteropvoeding zal de zaken alleen maar erger maken. Ik ben bang dat we verder dan ooit van de Verlichting verwijderd zijn.

Bibliografie

- Kant, I. (1900) *On Education* (vert. A. Churton). D. C. Heath & Co. Publishers. (Origineel gepubliceerd in 1803)
- Kant, I. (2006). Answering the Question: What is Enlightenment? (vert. D. Colclasure). In P. Kleingeld (Red.), *Toward Perpetual Peace and Other Writings on Politics, Peace, and History: Immanuel Kant*. Yale University Press. (Origineel gepubliceerd in 1784)
- Klick, J. and Mitchell, G. (2016). Infantilization by Regulation. *Regulation*. Vol. 39:2, pp. 32-37.
- Mathur, M. and Srivastav, D. (2020). *Helicopter Parenting and Adolescent Development: From the Perspective of Mental Health*. Verkregen via <<https://www.intechopen.com/books/parenting-studies-by-an-ecocultural-and-transactional-perspective/helicopter-parenting-and-adolescent-development-from-the-perspective-of-mental-health>> op 7 juni, 2021. DOI: 10.5772/intechopen.93155
- Neiman, S. (2014) *Why Grow Up?*. Penguin Books Ltd
- Saint-Amand, P. (2011). *The Pursuit of Laziness: An Idle Interpretation of the Enlightenment*. Princeton University Press
- The Daily Show with Trevor Noah. (2020, March 22nd). *Jordan Klepper vs. Trump Supporters* | *The Daily Show* [Videofile]. Verkregen op 5 april, 2021 via from https://www.youtube.com/watch?v=NzDhm808oU4&ab_channel=TheDailyShowwithTrevorNoah

Management en Zelfsturende Teams

Het gevaar van Pseudo Autonomie

Door Remco Helminck

In een wereld zonder management kunnen teams binnen organisaties zelf sturing geven richting de doelen die zij willen bereiken. Tenminste, dit lijkt de ideologie achter zelfsturende teams te zijn, maar kunnen zelfsturende teams eigenlijk wel zonder management? Een zelfsturend team zonder formeel management zou namelijk kunnen leiden tot een tirannie van structuurloosheid, zoals beschreven door Freeman (1972). Dit betekent dat zelfsturende teams op het management zijn aangewezen, ook wanneer zij autonome beslissingen dienen te maken. Hierbij begeven zelfsturende teams zich binnen een spanningsveld, waarbij ze enerzijds de visie van het management dienen te volgen, en anderzijds op autonome wijze zelf keuzes dienen te maken. In dit geval lijkt er sprake te zijn van een pseudo autonomie: een situatie waarbij zelfsturende teams niet meer zelfsturend kunnen zijn door de autoritaire macht van het management.

In deze paper zal ik dit spanningsveld op het gebied van autonomie nader analyseren.

Daarbij zal ik concluderen dat dit spanningsveld niet hoeft te bestaan als zelfsturende teams en het management op een pragmatische wijze met elkaar zouden samenwerken. Volledige zelfsturing lijkt wellicht een utopie, maar dit hoeft niet het geval te zijn als we het pragmatisme van Rorty (2006) volgen.

De opzet van deze paper is als volgt. Allereerst zal ik stellen dat zelfsturende teams niet zonder een formeel management kunnen. Dit zou namelijk kunnen leiden tot een tirannie van structuurloosheid, waarbij leden van het team op een informele manier macht naar zich toe zullen trekken (Freeman, 1972). Omdat deze situatie onwenselijke consequentie heeft zal ik pleiten dat elk zelfsturend team een formele vorm van management nodig heeft. Echter, dit leidt tot een mogelijke spanning tussen de ideologie van zelfsturende teams en de autoriteit van het management. Dit spanningsveld op het gebied van autonomie zal ik in twee stappen onderbouwen.

Ten eerste geef ik twee redenen waarom zelfsturende teams een neiging hebben tot het blind volgen van het management. De eerste reden is dat leden van zelfsturende teams, vanwege hun uitgebreide takenpakket, er soms niet aan toe komen voldoende onderzoek te doen, en daarom vertrouwen op de visie van het management. Hiervoor zal ik Clifford (1872), James (1897) en Dewey (1929) gebruiken ter onderbouwing. De tweede reden is dat het management met autoritaire macht en manipulatie zelfsturende teams kan aanzetten tot het maken van bepaalde keuzes. Hiervoor zal ik Peirce (1877) en Sunstein (2016) gebruiken ter onderbouwing.

Ten tweede geef ik een argument waarom autonome keuzes van zelfsturende teams mogelijk tot conflicten leiden met het management. De reden hiervoor is dat het management een machtspositie heeft ten aanzien van de zelfsturende teams. Hiervoor zal ik de methode van autoriteit gebruiken ter onderbouwing (Peirce, 1877).

Echter, het spanningsveld waarbinnen zelfsturende teams zich bevinden betekent niet dat volledige zelfsturing een utopie is. Hiervoor dienen keuzes van het team op een pragmatische wijze met het management besproken te worden, waarbij autoriteit van het management geen noemenswaardige rol zou mogen spelen. Hiervoor zal ik Rorty (2006) gebruiken te onderbouwing.

Zelfsturende teams en het management lijken vaak een haat-liefdeverhouding te hebben. Enerzijds lijkt het management te bepalen wat zelfsturende teams moeten doen, waardoor deze teams niet meer het gevoel van zelfsturing ervaren. Anderzijds neemt het management bepaalde taken op zich, die zelfsturende teams liever niet kunnen of willen doen. Desalniettemin zullen sommige zelfsturende teams wensen dat het management zou verdwijnen, zodat zij niet meer geremd worden in het maken van bepaalde keuzes. Echter,

een situatie zonder management is niet een situatie die zelfsturende teams zouden moeten wensen. Een reden hiervoor is dat een situatie zonder formeel management kan leiden tot een tirannie van structuurloosheid (Freeman, 1972). Volgens Freeman (1972) zal het idee van een structuurloze groep een rookgordijn opwerpen waarbij de sterken en de gelukkigen hegemonie vestigen over anderen. Dit vertaalt zich naar zelfsturende teams doordat het ontbreken van een formeel management voor sommige teamleden een vrijbrief kan zijn om op een informele manier de macht te pakken binnen het zelfsturende team. Het probleem hierbij is dat informele structuren geen verplichting hebben om de verantwoordelijkheid te nemen voor de hele groep (Freeman, 1972). Daarom zijn formele structuren vereist om te zorgen dat verantwoordelijkheid wordt genomen voor bepaalde keuzes. Voor zelfsturende teams betekent dit dat zij hiervoor op het management zijn aangewezen, ondanks hun haat-liefdeverhouding.

Aangezien zelfsturende teams en het management tot elkaar veroordeeld zijn hebben beide partijen baat bij een goede samenwerking. Echter, zo'n goede samenwerking komt niet vanzelf tot stand. Enerzijds zien zelfsturende teams het management mogelijk als obstakel om autonome keuzes te maken, vooral wanneer deze keuzes niet stroken met de visie van het management. Anderzijds ziet het management de zelfsturende teams mogelijk als eigenwijze werknemers die willen indruisen tegen de vastgestelde visie van het management. Indien beide partijen hun starheid blijven behouden, dan ontstaat er een spanningsveld op het gebied van autonomie. Zelfsturende teams ondervinden in dit geval het gevoel dat zij niet meer zelfsturend zijn vanwege de autoritaire macht van het management. Wanneer dit spanningsveld in stand blijft, dan staat een zelfsturend team voor de volgende keuze: (1) het blind volgen van het management en daarmee de zelfsturing opgeven of (2) ingaan tegen het management met mogelijke arbeidsconflicten tot gevolg. Eerst zal ik beargumenteren waarom een werknemer een neiging zou hebben om het management blind te volgen.

Op het eerste gezicht lijkt het een gemiste kans als een zelfsturend team blind zou afgaan op hetgeen het management voorschrijft. Echter, zelfsturing vraagt om verantwoordelijkheid, bijvoorbeeld voor het uitvoeren van gedegen onderzoek. Niet elk zelfsturend team heeft voldoende mogelijkheden om de verantwoordelijkheid van zelfsturing op zich te nemen. Een veelvoorkomende reden is dat, vanwege het uitgebreide takenpakket van zelfsturende teams, de zelfsturende teams qua tijd niet altijd toekomen aan het uitvoeren van gedegen onderzoek. Volgens Clifford (1872) betekent dit dat een zelfsturend team er in deze gevallen geen geloof op mag nalaten. Clifford zegt hierover: ““But,” says one, “I am a busy man; I have no time for the long course of study which would be necessary to make me in any degree a competent judge of certain questions, or even able to understand the nature of arguments.” Then he should have no time to believe.”” (Clifford, 1879). Clifford zou stellen

dat een zelfsturend team dat geen tijd heeft voor onderzoek eigenlijk niet zelfsturend zou mogen zijn. Immers, zelfsturende teams die hun keuzes niet voldoende kunnen onderbouwen dienen zich te onthouden van een mening over de zaken die ze niet weten. Voor zelfsturende teams onder tijdsdruk kan dit betekenen dat er over bepaalde zaken geen mening kan worden gevormd, laat staan dat zij deze mening zouden gebruiken als basis van hun handelen. In deze gevallen kunnen zelfsturende teams de neiging hebben om het management blind te volgen. Vanuit het management kan het daarmee een tactische overweging zijn om zelfsturende teams met een veelvoud aan taken op te schepen, zodat zij onvoldoende tijd hebben tot het doen van gedegen onderzoek. Aangezien de zelfsturende teams niet in staat zijn een geloof te hebben kunnen zij zich wellicht beter vertrouwen op het geloof van het management. Hierbij speelt het gewicht van autoriteit een rol (Clifford, 1879). Het gewicht van autoriteit betekent dat we bepaalde personen kunnen geloven op basis van hun waarheidsgetrouwheid, kennis en oordeel. Voor managers geldt dat zij professionals zijn die worden getoetst door hun vakgenoten. Vanwege het gewicht van autoriteit van het management zullen zelfsturende teams de neiging hebben de keuzes van het management op te volgen.

Ook wanneer wij Clifford's strenge criterium voor het hebben van een geloof afwijzen kan beargumenteerd worden dat zelfsturende teams hun neiging blijven behouden tot het blind volgen van het management. De reden hiervoor is dat volgen van het management soms simpelweg de makkelijkste weg is. Volgens James (1897) maken mensen voortdurend onzekere beslissingen in de hoop dat deze beslissing goed uitpakt. James zegt hierover: "In all important transactions of life we have to take a leap in the dark.... If we decide to leave the riddles unanswered, that is a choice; if we waver in our answer, that, too, is a choice: but whatever choice we make, we make it at our peril." (James, 1897). Zelfsturende teams kunnen er dus voor kiezen om zonder gedegen onderzoek een sprong in het duister te maken. Immers, zelfsturende teams kunnen nooit volledig zeker weten dat de keuze die zij maken goed is. Echter, ook met James' advies kunnen zelfsturende teams het management blijven volgen. Wanneer zelfsturende teams volledig in het duister tasten over de richting waarin ze zouden moeten beslissen, dan kan het voorkomen dat het alternatief dat het management aanbiedt waarschijnlijker is. Het team is er in dit geval bij gebaat om voor de meest waarschijnlijke optie te gaan om het op risico of fouten te verkleinen. Het management kan uit tactisch overwegingen ervoor kiezen om aan zelfsturende teams alternatieven aan te reiken, zodat zelfsturende teams eerder geneigd zijn voor deze alternatieven te kiezen.

Een andere reden voor het blind volgen van het management door zelfsturende teams ligt in de natuur van de mens. Volgens Dewey (1929) is de mens van nature twijfelachtig en ongeduldig. Wanneer zelfsturende team zich in onzekerheid bevinden, dan zal de natuurlijke neiging zijn snel iets aan deze onzekerheid te willen doen. Hierbij maakt Dewey (1929) het

onderscheid tussen directe actie en indirecte actie. Bij directe actie, vaak gebaseerd op emotie, zal een zelfsturend team direct iets doen om de onzekerheid op te lossen. Een voorbeeld hiervan is dat zelfsturende teams direct terugvallen op de al bekende handswijzen met als onderbouwing: zo doen we dit altijd al en het werkt goed. Dit komt overeen met de methode van vasthoudendheid, waarbij een zelfsturend team niet open staat voor zaken die hun geloof onderuit kunnen halen (Peirce, 1877). Een ander voorbeeld is dat zelfsturende teams zekerheid zoeken bij het management met als onderbouwing: het management weet wat het beste voor ons is. Echter, deze natuurlijke houding is niet de reactie die van zelfsturende teams verwacht wordt. Van zelfsturende teams wordt een indirecte reactie verwacht wanneer problemen zich voordoen, waarbij het zelfsturende team door middel van onderzoek tot zekerheid dient te komen. Dit omschrijft Dewey (1929) als de gedisciplineerde mens, die door middel van zijn wetenschappelijke houding, op onderzoek durft uit te gaan. Ondanks dat van zelfsturende teams verwacht wordt dat zij gedegen onderzoek uitvoeren, kunnen zelfsturende teams ervoor kiezen om de onzekerheid zo snel mogelijk te verhelpen. Een reden hiervoor kan zijn dat ze niet voldoende middelen of tijd hebben op dit onderzoek uit te voeren, waarbij het gevoel van onzekerheid drukt op het welzijn binnen het zelfsturende team. In dit geval is het voor het zelfsturende team, vanwege diens natuurlijke houding, begrijpelijk dat zij voor directe actie kiezen, in plaats van in onzekerheid te blijven.

Als zelfsturende teams om verschillende redenen niet in staat zijn voldoende onderzoek te doen, dan zullen eerder meegaan met de visie van het management. In deze gevallen komt de neiging van het blind volgen van het management voort uit de positie van de zelfsturende teams. De zelfsturende teams kunnen of willen onvoldoende gebruik maken van hun vermogen tot het maken van autonome beslissingen.

Echter, ook de positie van het management heeft invloed op de neiging van zelfsturende teams om het management blind te volgen. De eerste reden hiervoor is dat het management, door middel van hun autoriteit, zelfsturende teams aanzet naar hen te luisteren. Deze reden zal ik beschrijven door middel van de methode van autoriteit, zoals beschreven door Peirce (1877). De methode van autoriteit kan door machthebbers worden gebruikt om het geloof van anderen vast te stellen door middel van indoctrinatie en dwang (Peirce, 1877). Bij zelfsturende teams zal niet altijd merkbaar zijn dat het management indoctrinatie en dwang toe past, maar deze twee aspecten kunnen ook verscholen liggen in de organisatiecultuur. Binnen een organisatie kan het management vaststellen welke overtuigingen of opvattingen leidend zijn binnen de organisatie, waarna enkel werknemers worden aangenomen die zich met deze overtuigingen en opvattingen kunnen identificeren. Wanneer de organisatie vervolgens bestaat uit werknemers die gelijkgestemd zijn, dan kan de cultuur die hieruit ontstaat in zekere mate dwingend zijn. Naast dat de organisatiecultuur

dwingend kan zijn kan ook het management expliciet bepaalde overtuigingen en opvattingen afkeuren. Vanwege de afhankelijkheidspositie waarin zelfsturende teams zich bevinden ten aanzien van het management zullen zelfsturende teams eerder geneigd zijn naar het management te luisteren.

Naast dat het management hun autoriteit kan inzetten om zelfsturende teams de opvattingen en overtuigingen van het management te laten volgen hebben zij meer middelen ter beschikking. Een van deze middelen is het manipuleren van zelfsturende teams. Volgens Sunstein (2016) kan manipulatie in diverse vormen komen, maar hebben deze vormen wel hetzelfde doel, namelijk: de keuze van anderen beïnvloeden in een mate die het vermogen van de ander om te reflecteren en te overleggen niet wordt aangesproken. Het management kan zelfsturende teams op verschillende manieren manipuleren, bijvoorbeeld door relevante informatie achter te houden die zelfsturende teams ertoe zouden aanzetten op een andere wijze te handelen die niet strookt met de visie van het management. Het probleem van manipulatie is dat het de keuzevrijheid van de ander ontnemt (Sunstein, 2016). Voor zelfsturende teams betekent manipulatie door het management dat zij niet meer zelfsturend zijn, omdat zij zonder inbreng van het management waarschijnlijk anders gehandeld hadden. In dit opzicht hebben zelfsturende teams bij manipulatie geen autonomie, maar eerder een vorm van pseudo autonomie.

Naast dat manipulatie door het management de autonomie van zelfsturende teams aantast speelt ook waardigheid een rol. Manipulatie getuigt in dit geval niet van respect van het management voor de zelfsturende teams, hetgeen zelfsturende teams ertoe aanzet te denken dat hun functioneren niet serieus wordt genomen. Omdat manipulatie een negatieve invloed heeft op de autonomie en waardigheid van zelfsturende teams zal manipulatie ertoe aanzetten dat zelfsturende teams de neiging hebben het management te volgen, aangezien zij worden gehinderd in het maken van autonome keuzes.

In het bovenstaande heb ik beargumenteerd dat zelfsturende teams een neiging hebben tot het blind volgen van het management. Enerzijds omdat zelfsturende teams niet in staat worden gesteld voldoende onderzoek te doen en anderzijds omdat het management zelfsturende teams kan sturen richting het volgen van de visie van het management. Echter, wanneer zelfsturende teams wel autonome beslissingen nemen kan dit mogelijk conflicten met het management tot gevolg hebben. Hieronder zal ik beargumenteren dat zelfsturende teams die volledige zelfsturing trachten te bereiken ontmoedigd kunnen worden door het management, waardoor volledige zelfsturing alsnog niet mogelijk is.

Om het probleem van het ingaan tegen het management door zelfsturende team te illustreren zal ik eerst veronderstellen dat een zelfsturend team zich volledig heeft weten te onttrekken van de neiging om blind het management te volgen. Concreet betekent dit

dat een zelfsturend team voldoende tijd en middelen heeft om gedegen onderzoek te doen, waarbij ze op basis van hun kennis voldoende competent zijn om zelf een oordeel te kunnen vellen. Daarnaast heeft dit zelfsturende team zich weten te onttrekken van zijn natuurlijke houding om onzekerheid met directe actie op te lossen, waarbij het zelfsturende beschikt over een goede wetenschappelijke houding. Verder heeft de autoriteit van het management geen invloed op de manier waarop het zelfsturende team handelt en maakt het management geen gebruik van manipulatie. Op het eerste gezicht lijkt deze situatie een zelfsturend team de ruimte te bieden om autonome keuzes te maken en daarmee volledig zelfsturend te zijn. Echter, hoewel autoriteit van het management geen rol lijkt te spelen, blijft de formele structuur van de organisatie in stand. Dit kan tot gevolg hebben dat het management op deze formele structuur terug kan vallen indien zelfsturende teams handelen op een manier die indruist tegen de visie van het management.

Het management blijft beschikken over autoriteit binnen de formele organisatiestructuur, ook wanneer zelfsturende teams er uiteindelijk geen gehoor aan willen geven. In dit geval is wederom de methode van autoriteit van toepassing, voornamelijk met betrekking tot dwang (Peirce, 1877). Indien het handelen van zelfsturende teams het management niet zint, dan kan het management een zelfsturend team hierop aanspreken. Werknemers die, vaak in de informele structuur, leiding geven bij het maken van autonome beslissingen kunnen door het management apart worden genomen. Daarbij kan het management op meerdere manieren deze werknemer ertoe aanzetten om toch de visie van het management te volgen. Mocht dit niet tot resultaat leiden, dan kan het management alsnog ervoor kiezen deze werknemer te ontslaan. Een andere mogelijkheid is dat het management ervoor kiest om de organisatie te reorganiseren, waardoor zelfsturende teams worden opgeheven en het management kiest voor een meer hiërarchische structuur binnen de organisatie. Uiteindelijk kan het management door de formele structuur van de organisatie zijn autoriteit blijven behouden, ten koste van de autonomie van de zelfsturende teams.

Indien zelfsturende teams en het management hun starheid blijven behouden, dan zullen zelfsturende teams altijd dienen te acteren binnen het bestaande spanningsveld. Enerzijds willen zelfsturende teams niet blind het management volgen, omdat ze in deze gevallen geen gebruik maken van de diverse mogelijkheden en verantwoordelijkheden die ze hebben gekregen. Anderzijds willen zelfsturende teams niet teveel autonome keuzes maken, omdat deze keuzes mogelijk indruisen tegen de visie van het management, met mogelijk arbeidsconflicten tot gevolg. Echter, in deze paper ben ik ervan uitgegaan dat een zelfsturend team en het management twee aparte partijen zijn met ieder een ander belang. Vandaar dat starheid van deze partijen tot een spanningsveld leidt, welke voornamelijk

zichtbaar zal zijn wanneer zelfsturende teams teveel willen afwijken van de visie van het management. In dit geval is volledige zelfsturing door zelfsturende teams een utopie. Echter, de starheid van zelfsturende teams en het management is geen vaststaand gegeven. Wanneer beide partijen nader tot elkaar weten te komen, dan is volledige zelfsturing wellicht niet ondenkbaar. Daarom zal ik beargumenteren dat zelfsturende teams en het management op een pragmatische wijze dienen samen te werken, omdat geen van deze partijen de waarheid in pacht heeft.

Zonder management kan een tirannie van structuurloosheid ontstaan (Freeman, 1972). Echter, hypothetisch kan met management ook een tirannie ontstaan, omdat het management autoriteit en manipulatie kan inzetten om zelfsturende teams hun autonomie te ontnemen. Als we Rorty's pragmatisme volgen hoeft van tirannie geen sprake te zijn, omdat zelfsturende teams en het management ook kunnen samenwerken aan één gemeenschappelijk belang. Hij stelt: "But moral progress occurs when benevolence is stretched to cover people whom those exercising power had never really thought of as members of the moral community." (Rorty, 2006). Een tegengesteld belang tussen management en zelfsturende teams draagt niet bij aan de gedachte van een morele gemeenschap. Integendeel, als degenen die macht hebben deze macht blijven inzetten om hun eigen opvattingen en overtuigingen in stand te houden, dan zal er ook geen welwillendheid zijn om degenen met andere opvattingen en overtuigingen bij de morele gemeenschap te betrekken. Echter, juist de diverse perspectieven dragen bij aan morele vooruitgang. Indien zelfsturende teams en het management open staan voor elkaars ideeën, dan kan een gezamenlijke visie worden bereikt. Deze visie kan vervolgens worden aangepast wanneer andere perspectieven hier aanleiding toe geven. Om deze pragmatische werkwijze vorm te kunnen geven zijn een aantal zaken van belang. Ten eerste dienen zelfsturende teams voldoende tijd en middelen te krijgen om gedegen onderzoek te doen. Ten tweede dienen de zelfsturende teams en het management regelmatig bij elkaar te komen, zodat opvattingen en overtuigingen tussen beide partijen niet uiteen gaan lopen. Ten derde dient er wederzijds respect te zijn, zonder dat middelen als autoriteit en manipulatie worden ingezet voor het eigenbelang. Pas wanneer de haat-liefdesverhouding tussen zelfsturende teams en het management plaats maakt voor een liefdesverhouding, in professionele zin, dan zal de pseudo autonomie van zelfsturende teams plaatsmaken voor daadwerkelijke autonomie.

Zelfsturende teams hebben het management nodig, maar de samenwerking tussen beide partijen dient op een pragmatische wijze tot stand te komen. Allereerst heb ik gesteld dat een zelfsturende team zonder management zal leiden tot een tirannie van structuurloosheid, zoals beschreven door Freeman (1972). Echter, ondanks dat zelfsturende

teams het management nodig hebben kunnen zij tegelijkertijd door hetzelfde management worden belemmerd in hun functioneren. Daarbij heb ik beargumenteerd dat er een spanningsveld ontstaat op het gebied van autonomie, namelijk: enerzijds hebben zelfsturende teams de neiging blind het management te volgen en anderzijds kan ingaan tegen het management leiden tot arbeidsconflicten. Er zijn diverse redenen waarom zelfsturende teams de neiging hebben de visie van het management te volgen. De eerste reden is dat zelfsturende teams niet voldoende tijd en middelen hebben om een gedegen onderzoek te doen, terwijl dit volgens Clifford (1872) wel vereist is. De tweede reden is dat zelfsturende teams liever een sprong in het duister, zoals beschreven door James (1897), willen maken wanneer de overtuigingen en opvattingen van het management waarschijnlijker zijn dan die van het zelfsturende team. Ten derde zal de mens van nature snel onzekere situaties willen oplossen, zoals beargumenteerd door Dewey (1929), waardoor zelfsturende teams sneller mee zullen gaan met hetgeen het management voorstelt. Ten vierde zorgt de methode van autoriteit, zoals beschreven door Peirce (1877), ervoor dat het management zijn autoriteit kan inzetten om zelfsturende teams hen te laten volgen. Ten vijfde zorgt manipulatie, zoals beschreven voor Sunstein (2016), ervoor dat het management de zelfsturende teams kan sturen in de richting die het management voor ogen heeft.

Indien zelfsturende teams aan de neiging tot het volgen van het management kunnen ontsnappen, waarbij ze uiteindelijke volledig autonome keuzes maken, dan doet zich de situatie voor dat het management zijn autoriteit kan inzetten om zelfsturende teams alsnog te dwingen naar hen te luisteren. Echter, de starheid van zelfsturende teams en het management biedt geen goede basis voor morele vooruitgang. Als zelfsturende teams en het management op een pragmatische wijze, in lijn met het pragmatisme van Rorty (2016), met elkaar zouden samenwerken, dan zullen de tegengestelde belangen verdwijnen. In dit geval zal de pseudo autonomie van zelfsturende teams plaatsmaken voor daadwerkelijke autonomie.

Bibliografie

- Clifford, W. (1879). The Ethics of Belief. In A. Burger, (2008) (ed.) *The Ethics of Belief. Essays by William Kingdon Clifford, William James, A.J. Burger* (pp. 9-40).
- Dewey, J. (1929). The Supremacy of Method. In J. Dewey, (1929) *The Quest for Certainty. A Study of the Relation of Knowledge and Action.* (pp. 223-253). New York: J.J. Little and Ives Company.
- Freeman, J. (1972). The Tyranny of Structurelessness. *Berkeley Journal of Sociology*, 17, 151-164.
- James, W. (1897). The Will to Believe. In A. Burger, (2008) (ed.) *The Ethics of Belief. Essays by William Kingdon Clifford, William James, A.J. Burger* (pp. 41-70).
- Peirce, C. (1877). The Fixation of Belief. In N. Houser, & C. Kloesel, (1992) *The Essential Peirce. Selected Philosophical Writing (1867-1893)* (Vol. 1, pp. 109-123). Bloomington & Indianapolis: Indiana University Press.
- Rorty, R. (2006). Is Philosophy Relevant to Applied Ethics? Invited Address to the Society of Business Ethics. *Business Ethics Quarterly*, 16(3), 369-380.
- Sunstein, C. R. (2016). *The Ethics of Influence. Government in the Age of Behavioral Science.*

Managen met Verbeeldingskracht

Door Sem van Oudenhoven

Wanneer er wordt gezegd dat Nederland geregeerd wordt door managers is dit geen compliment aan de kunde van de leiders van het land. Het is eerder een aantijging. Men heeft niet het gevoel dat de leiders bezig zijn met leiden, maar eerder met het blussen van brandjes. Er is een gemis. Dit zit in het missen van een concrete visie en het niet vertonen van leiderschap. Het grote plaatje is ondergeschikt aan de waan van de dag.

Bovenstaande kritiek is niet uniek. Het beroep van de manager staat al langer onder druk. Ook binnen bedrijven wordt lang niet altijd positief gekeken naar managers. Ze ontvangen meer salaris, maar wat ze nou daadwerkelijk doen is niet altijd duidelijk. Ze belemmeren het werk van de ondergeschikten, omdat ze continu in de gaten houden of het wel goed verloopt. Of ze zijn juist compleet afwezig en zitten het grootste gedeelte van de tijd in hun kantoor. Wat ze daar precies doen, weten andere collega's niet.

Of deze verwijten aan het adres van de manager in alle gevallen toepasbaar zijn, is niet belangrijk. Het gaat erom dat het een beroep is waar hevige kritiek op geuit wordt. Die

zal deels aan de managers zelf te wijten zijn en deels aan externe factoren zoals wat er van ze verwacht wordt (of de onduidelijkheid daarvan).

In dit paper zullen we kijken naar een andere stijl van managen: een stijl die wordt gekenmerkt door het gebruiken van verbeeldingskracht. Filosoof Richard Rorty (2006) verwoordt verbeeldingskracht als een proces waarbij het besef van het bestaan van steeds meer verschillende alternatieven groeit. Door gebruik te maken van de verbeelding kunnen we ons beter inleven in het perspectief van de ander. Hierdoor houden we steeds meer rekening met nieuwe alternatieven. Ik zal beargumenteren dat de taak van managers is om die verbeeldingskracht te cultiveren voor de werknemer, maar ook voor hem- of haarzelf. Het idee van verbeeldingskracht gebruikt door Rorty komt voort uit zijn pragmatische visie op de filosofie. Het pragmatisme is een stroming binnen de filosofie die, kort gezegd, veronderstelt dat de wereld en de personen die in die wereld leven niet los van elkaar bestaan. De mens en de wereld zijn dus onlosmakelijk met elkaar verbonden. Er bestaat geen objectieve wereld los van de menselijke waarneming. Dit idee heeft consequenties op vrijwel alle terreinen van de filosofie.

De opzet van dit paper is als volgt. Ten eerste zal het pragmatisme worden verduidelijkt. Er wordt een kort overzicht gegeven van de belangrijkste ideeën van deze stroming en in het bijzonder wat de neo-pragmatische visie van Rorty is. Vervolgens wordt het concept verbeeldingskracht verder uitgediept. Hierna wordt de koppeling met management gemaakt: wat management precies is en hoe verbeeldingskracht kan worden ingezet om zin te geven aan het beroep van de manager. Er zullen daarbij enkele suggesties gegeven worden. In de conclusie zullen een aantal limitaties van dit paper worden besproken.

Pragmatische grondslagen

Er zijn grofweg twee verschillende stromingen te onderscheiden binnen het pragmatisme: het klassieke pragmatisme en het neo-pragmatisme. We zullen hier naar beide stromingen kijken. Dit is nodig om te begrijpen waar de ideeën van Rorty over ethiek en verbeeldingskracht in gegrond zijn. Tevens dient het pragmatisme ook als uitgangspunt van het in dit paper ontwikkelde standpunt over managers.

Het klassieke pragmatisme vindt haar oorsprong in de Verenigde Staten van de negentiende eeuw. De belangrijkste aanhangers van deze stroming zijn Peirce, James en Dewey. Zonder in al te veel detail te treden zullen we de kern van deze drie filosofen behandelen. De opkomst van pragmatisme was een antwoord op de ontwikkelingen in de wetenschap van die tijd. De band tussen filosofie en wetenschap moest versterkt worden. Het gaat hier voornamelijk om de wetenschappelijke manier van kennisvergaring.

De meest significante bijdrage aan het pragmatisme van Charles Peirce (1878, p. 293) is zijn opvatting over de pragmatische maxime. Deze stelt dat we moeten bedenken wat de praktische gevolgen zijn van het object dat we waarnemen. Alleen die praktische gevolgen constitueren onze waarneming van dat object. Hij bedoelt hiermee dat enkel de praktische gevolgen tellen. Een object is wat het praktisch nut ervan is. Het is een soort gedachte experiment om te stellen dat er geen losse objecten in de wereld zijn maar dat alleen de menselijke waarneming en invloed daarvan de wereld bepalen. Het doel is vervolgens om gefixeerde overtuigingen te krijgen. Deze kunnen we bemachtigen door het gebruik van de wetenschappelijke methode (gebaseerd op ervaring). Als we uitgaan van de pragmatische maxime om via de wetenschappelijke methode onze overtuigingen te fixeren, dan kunnen we spreken van ware overtuigingen.

William James (2011, p.44) bouwde voort op de ideeën van Peirce, maar maakt een belangrijk onderscheid tussen wetenschappelijke en religieuze of ethische overtuigingen. Voor bepaalde overtuigingen zoals het bestaan van God kunnen we geen bewijs leveren. James bepleit dat het dan niet irrationeel is om toch deze overtuigingen te houden. Overtuigingen op het gebied van de ethiek zijn volgens hem ook niet te bewijzen, maar zijn wel nodig in ons dagelijkse leven. Alleen ideeën die belangrijk zijn voor ons handelen (en dus de praktijk), zijn het onderzoeken waard.

John Dewey is de laatste van de drie klassieke pragmatisten. Ook hij hamert op het belang van wetenschap en de empirische methode van kennisvergaring. Het oude onderscheid tussen theorie en praktijk gaat volgens hem niet op; er is alleen maar de praktijk van waaruit onze kennis voortkomt. Dewey (1931, p. 53) pleitte ook voor een verbreding van het pragmatisme van filosofie naar politiek en het sociale domein. Ook daar kan de pragmatische methode verdere ontwikkeling bevorderen. Hiermee werd ook een begin gemaakt van de pragmatische kijk op arbeid.

De klassieke pragmatisten wijzen dus op het overheersende belang van de praktijk en praktische kennis. Waar het voorheen in de filosofie ook over theoretische en metafysische zaken ging, willen de pragmatisten hier afscheid van nemen. Binnen het pragmatisme is er geen objectieve waarheid waar naartoe wordt gewerkt; het gaat om de kennis die op dit moment de beste verklaring geeft en de praktische handvatten biedt om mee te werken.

De opkomst van de analytische traditie binnen de filosofie zorgde voor een afname van de populariteit van het pragmatisme. Deze nieuwe traditie verlegde de focus van het academische debat naar kennisleer en taalfilosofie. Een terugkeer naar het pragmatisme vond plaats door het werk van Richard Rorty. Hij wordt gekenmerkt als de eerste neo-pragmatist. Deze herleving van het pragmatisme probeert antwoord te geven op de vragen die de linguïstische problemen uit de analytische traditie opriepen.

Het belangrijkste element van het neo-pragmatisme van Rorty (1999, p.47) is zijn kritiek op de theorie van het representationalisme. Die theorie stelt dat taal een spiegel is van de wereld. Wat we zeggen of schrijven is dus een representatie van hoe de dingen in de wereld zijn. Tevens zouden onze gedachten volgens het representationalisme afbeeldingen zijn van de wereld. Volgens Rorty is dit onjuist. Taal is geen spiegel van de wereld, maar een manier om doelen te bereiken. Wanneer de taal niet toereikend is om een bepaald doel te bereiken, dan kunnen we een nieuw vocabulaire bedenken dat ons beter in staat stelt om wel te slagen in dat doel. Ideeën uit het klassieke pragmatisme keren hier terug. Het verschil tussen subject (mens) en object (wereld) bestaat niet: dit is een vals dualisme. De wereld is afhankelijk van het praktisch handelen van de mens.

Rorty (1999) wijst in zijn boek *Philosophy and Social Hope* op allerlei vormen van dualisme door de geschiedenis van de filosofie heen. Van het onderscheid tussen de wereld om ons heen en de ideeënwereld van Plato naar lichaam en geest van Descartes tot de fenomenale en noumenale wereld van Kant. Al deze klassieke tegenstellingen moeten vervangen worden door het onderscheid tussen verleden en toekomst. Dit is de enige tegenstelling die er toe doet. De toekomst laat zich kenmerken door een verbetering van situatie van de mens.

Een ander thema uit de pragmatische filosofie van Rorty is het concept van de waarheid. Er is geen objectieve waarheid waar naar gestreefd wordt. Pragmatisten zijn gericht op het vinden van de best bruikbare verklaring voor de dingen. De verklaring die het best werkt, is degene die zorgt voor een betere toekomst van de mens. Dit houdt in dat er niet één uiteindelijke verklaring is, maar het gaat om een proces van verandering. Er komen telkens nieuwe verklaringen die zorgen voor verbeteringen. Dit idee is gebaseerd op de evolutietheorie. Daarbij wordt ook niet toegewerkt naar een perfecte diersoort, maar worden veranderingen doorgevoerd die ervoor zorgen dat we beter bestand zijn tegen de problemen waar we tegenaan lopen. Verandering wordt zo van achter aangedreven in plaats van dat het van voren wordt aangetrokken.

Nu we een overzicht hebben van de ontwikkeling van het pragmatisme kunnen we gaan kijken naar de invloed die het heeft gehad op de ethische theorie van Rorty. In die theorie vinden we namelijk zijn concept van verbeeldingskracht dat zal worden toegepast op het beroep van de manager.

Pragmatische ethiek en de verbeeldingskracht

Wanneer we de filosofische ideeën van het pragmatisme als uitgangspunt nemen, is er geen sprake van een objectieve waarheid. De implicatie hiervan is dat er tevens niet in objectieve termen te spreken is over goed en kwaad. Het goede bestaat niet. Er zijn dan twee

opties: ofwel je wordt een morele nihilist die stelt dat het niks uitmaakt wat je doet; ofwel je probeert toch een ethische theorie te ontwikkelen die rekening houdt met het ontbreken van objectieve noties van goed en kwaad. Rorty (2006) deed het tweede in zijn paper 'Is Philosophy Relevant to Applied Ethics?'. In deze sectie zullen we kijken naar hoe hij die theorie ontwikkelt en in het bijzonder zijn toepassing van verbeeldingskracht in relatie tot de manager.

Door de ontwikkelingen op wetenschappelijk gebied veranderde het kader van het menselijk denken. Waar voorheen voornamelijk vanuit een religieus denkbeeld over ethiek werd gedacht, werd dit nu steeds meer vanuit een wetenschappelijk beeld gedaan. In religie vinden we het idee van het goede leven. Dit zou voor iedereen hetzelfde zijn. Dit idee van een menselijke essentie die ons vertelt wat we met ons leven moeten doen, werd niet meer aangehangen. Zoals in de vorige sectie beschreven, kwamen er verschillende filosofische stromingen op die anti-essentialistische ideeën uitdroegen. Pragmatisme is een van die stromingen.

Pragmatisten geloven niet in de correspondentietheorie van de waarheid (Rorty, 2006 p. 371). Die theorie stelt dat ware beweringen overeenkomen met de wereld. Het onderscheid tussen mens (die een bewering doet) en de wereld (waarmee de beweringen corresponderen) wordt niet gemaakt. Voor een pragmatist is het dus niet van waarde om de termen 'objectief' en 'absolute' te plaatsen voor het woord 'waarheid'.

Rechtvaardiging is niet absoluut, maar een samenhang tussen verschillende overtuigingen. Als je bijvoorbeeld de overtuiging hebt dat vrouwen minderwaardige wezens zijn, dan kun je rechtvaardigen dat ze niet naar school mogen. Dit wil niet zeggen dat dit goed is, maar het toont de samenhang aan tussen de ideeën waarop je jouw acties baseert. Dit geeft ook een verklaring voor de verschillende morele opvattingen door de tijd heen. Goed zijn in het kunnen rechtvaardigen van jouw acties maakt je niet beter in staat om ook daadwerkelijk de juiste overtuigingen te hebben; Rorty stelt dat het voor een groot gedeelte afhankelijk is van waar en wanneer je bent geboren om de goede keuzes te kunnen maken.

Als we vinden dat goed en kwaad geen objectieve weerslag hebben, dan moeten we ons afvragen hoe we het idee van morele vooruitgang moeten zien. Hiermee komen we op het concept van de verbeeldingskracht. Door de tijd heen worden we ons steeds meer bewust van verschillende alternatieven. Om die alternatieven te kunnen bedenken, zijn we afhankelijk van onze verbeelding. Die stelt ons in staat om nieuwe ideeën over hoe we met elkaar moeten omgaan te verzinnen. Niet het najagen van de waarheid, maar het creatieve proces dat verbeelding heet, zorgt voor vooruitgang op moreel gebied.

Rorty (2006, P. 373) beschrijft de pragmatische visie op ethiek als volgt: 'Moral progress is not a matter of getting clearer about something that was there all the time. Rather,

we make ourselves into new kinds of people by inventing new forms of human life'. We komen dus niet dicht bij de essentie van het goede, maar door de historische ontwikkelingen van het menselijke leven worden we steeds wijzer. Hierdoor hebben we ook meer mogelijkheden in de morele keuzes die we maken. De drijvende kracht achter dit proces is de menselijke verbeelding.

Een ander punt dat wordt gemaakt, is dat een achtergrond in de (morele) filosofie er in de praktijk niet veel toe doet. Om moreel te kunnen handelen, is kennis van bijvoorbeeld de plichtethiek van Kant niet een vereiste. Rorty stelt dat we deze theorieën niet los kunnen zien van de tijd waarin ze werden ontwikkeld. Plichtethiek gaf bijvoorbeeld een antwoord op de politieke en religieuze problemen uit die tijd. Het heeft weinig nut om die theorie nu contextloos te gaan toepassen op de ethische dilemma's van vandaag. Filosofie studeren zorgt er niet speciaal voor dat men beter leert te handelen; andere vakgebieden die de verbeeldingskracht prikkelen kunnen hier ook voor zorgen. Hierbij kan worden gedacht aan disciplines zoals geschiedenis, literatuurstudies en liberal arts.

In de laatste sectie van zijn paper komt Rorty op de manager en de rol van ethiek. Het ontbreken van kennis van ethische theorieën is geen reden voor wangedrag van managers. Er zijn genoeg managers die nooit iets met ethiek te maken hebben gehad, maar wel weten hoe ze een goede, afgewogen keuze kunnen maken. Ook hier speelt het belang van de verbeeldingskracht. Het hebben van morele intuïtie is essentieel om goed te kunnen handelen. Deze intuïtie ontwikkel je door middel van de verbeelding. Intuïtie kan je echter niet aanleren met een cursus.

De reden dat we morele progressie doormaken, hangt dus samen met ontwikkeling van onze morele intuïtie en vrijwel niet met kennis van ethische theorieën. In de 19e eeuw was Kants plichtethiek ook al bekend. Het is door de ontwikkeling van onze verbeelding, met als gevolg steeds meer rekening houden met het welzijn van meer diverse groepen mensen, dat we vandaag de dag andere morele keuzes maken dan vroeger. Waar in 1800 onze verbeelding nog niet ver genoeg was ontwikkeld om algemeen te aanvaarden dat iemand met een zwarte huidskleur dezelfde rechten heeft als iemand met een witte huidskleur, zijn we tegenwoordig wel zo ver.

Tot nu is de morele progressie van de mens beschreven in abstracte termen: ontwikkeling door middel van meer verbeelding. Het prikkelen van de verbeelding doen we volgens Rorty door het vertellen van verhalen. Dit kunnen fictieve verhalen zijn uit boeken of persoonlijke verhalen van mensen die iets hebben meegemaakt. Deze verhalen kunnen een impuls geven aan ons inlevingsvermogen. Het is dus van belang dat deze verhalen worden verteld. Ook aan en door managers.

De taak van de manager

Er zijn evenveel opvattingen over de taken van een manager als er managers zijn. Daarnaast zijn er verschillen tussen managers die werkzaam zijn in andere branches. Soms zal een manager meer bezig zijn met het in banen leiden van het werkproces per dag en in andere gevallen worden werknemers losgelaten en is de manager beschikbaar voor vragen. De kwestie is of er dan wel een overkoepelend idee bestaat van wat een manager is en wat de taken zijn. Er valt iets voor te zeggen dat zo'n overkoepelende opvatting niet bestaat. Voor het doel van dit paper wil ik toch enkele aspecten uitlichten die passen bij het beroep.

Ten eerste: het bevorderen van efficiëntie. Dit is een taak die vrijwel alle managers dienen uit te voeren. Uit dit idee is management ook ontstaan. De eerste theorieën over management werden bedacht om de efficiëntie van de werknemer en het bedrijf te verhogen. Waar voorheen vooral werd gewerkt uit de losse pols kwam er nu een omslag waarbij wetenschappelijk gekeken werd naar werk. De efficiëntieverhoging is dus een van de belangrijkste redenen waarom het beroep manager is ontstaan. De manager dient het werkproces te overzien en te zorgen dat het zo soepel mogelijk loopt. Hierbij stuurt zij de werknemers aan en worden er standaard regels beschreven die opgevolgd moeten worden. Wanneer bepaalde processen verbeterd kunnen worden, is het de taak van de manager om dit te bewerkstelligen.

Ten tweede: het maken van beslissingen of het goedkeuren daarvan. Niet elke beslissing die een 'gewone' werknemer moet maken tijdens zijn werk kan hij zelf bepalen. Soms is het nodig dat de leidinggevende wordt ingeschakeld om verantwoordelijkheid te nemen voor die beslissing. De werknemer overlegt dan met de manager wat er het beste kan worden gedaan. Mocht de beslissing fout uitpakken, dan moet de manager daar verantwoordelijkheid voor afleggen bij bijvoorbeeld de directie. De werknemer hoeft op deze manier geen ingrijpende beslissingen te nemen die buiten de taken van zijn baan vallen. Welke beslissingen precies door een manager moeten worden genomen, is afhankelijk van het bedrijf. Een voorbeeld is een winkel waar een klant verschillende producten koopt. Omdat het totaalbedrag hoog is, vraagt de klant of hij korting kan krijgen. De werknemer schakelt de manager in om de korting goed te keuren en om te overleggen hoeveel er van de prijs af mag.

Tot slot: het coachen van werknemers. De laatste taak die vrijwel iedere manager dient uit te voeren is het begeleiden en coachen van werknemers. De manager is de persoon die het werkproces en de resultaten van haar werknemers kent. Zij dient vervolgens een terugkoppeling te geven en handvatten aan te reiken om verbetering te bevorderen. Deze taak bestaat uit het prikkelen van werknemers en het voorhouden van een spiegel. De manager kan op deze manier ook een aanspreekpunt zijn als er problemen ontstaan tussen werknemers.

Deze laatste taak is vooral belangrijk; het sluit namelijk aan op de theorie van Rorty en het gebruik van verbeeldingskracht. Door middel van coachen kan dit het beste gebeuren. In de volgende sectie gaan we hier dieper op in.

Een nieuwe manier van managen

Wanneer we de manager vanuit het pragmatisme beschouwen, zal er een andere invulling aan het beroep gegeven moeten worden. Managers hangen meestal een bepaalde theorie of stijl aan waarvan ze overtuigd zijn. Er wordt dan niet snel afgeweken van zo'n stijl. Een pragmatische manager zou juist kijken naar alle verschillende opvattingen en bepalen welke elementen het beste werken in de praktijk. Het gaat dan niet om het vinden van de objectief beste stijl, maar om welke binnen het bedrijf het meest geschikt is op dit moment. Als de situatie verandert, is het misschien nodig om de aanpak mee te veranderen.

Managers baseren hun stijl vaak op theoretische gronden zoals wat ze hebben geleerd tijdens een cursus. Het nadeel hiervan is dat theorieën die worden aangeboden in een cursus vaak niet de praktische realiteit omvatten. Volgens het pragmatisme kan een manager dus beter kijken naar de (wetenschappelijk bewezen) praktische gevolgen van een stijl in plaats van zich baseren op een theorie die van manager voor managers is bedacht waarbij de afstand tot de praktijk groot is. Mijn eerste aanbeveling is dus om altijd uit te gaan van de praktische uitwerking van een stijl of theorie.

Mijn tweede aanbeveling is het bevorderen van verbeeldingskracht. Dit geldt zowel voor de manager als voor de werknemer en speelt zich af op het niveau van onderwijs en de bedrijfsvloer. Als we Rorty's idee over verbeelding volgen, dan is dit de drijvende kracht achter morele vooruitgang. Echter kunnen we dit nog verder verbreden naar alle vooruitgang, dus ook wetenschappelijke en technologische vooruitgang. Wanneer dit klopt, is iedereen erbij gebaat als we zoveel mogelijk de verbeeldingskracht van mensen prikkelen.

De manager zou het belang van de verbeelding tijdens haar studie al moeten leren. Een typische opleiding voor managers is een Master of Business Art. Hierbij worden de fijne kneepjes van bedrijfsvoering en managementstijlen onderwezen. Het is van belang dat deze opleidingen ook vakken gaan aanbieden die de verbeeldingskracht prikkelen en de studenten leren hoe dat te bereiken bij werknemers. Hierbij kan worden gedacht aan geschiedenis, filosofie en storytelling. Daarnaast zou de pragmatische filosofie ook aan bod moeten komen, waarbij expliciet de link met management wordt gelegd. De derde aanbeveling is dus een verandering binnen het (management)onderwijs.

Dan de toepassing met betrekking tot de werknemer. Wanneer de manager tijdens haar opleiding geleerd heeft over het belang van de verbeelding en het pragmatisme moet

dit ook op de werkvloer worden overgedragen aan de werknemers. De manager moet bewerkstelligen dat werknemers gebruik gaan maken van hun verbeeldingskracht. Een goede manier om dit te doen is door het vertellen van verhalen. Verhalen stimuleren het empathische vermogen en leren ons lessen. Door sessies te organiseren waar verhalen worden gedeeld, kunnen werknemers en managers geïnspireerd worden.

Het grote voordeel van het stimuleren van verbeelding is dat het mensen op nieuwe manieren laat denken. Er kunnen nieuwe oplossingen worden bedacht, nieuwe markten worden aangeboord die voorheen nog niet ontdekt waren en morele besef wordt geïnternaliseerd. Hier zullen bedrijven profijt van hebben op financieel vlak, maar ook het imago is hierbij gebaat. Tevens stuurt deze aanpak op een hervorming van het beroep van de manager. Micromanagen waarbij de werknemer voortdurend in de gaten wordt gehouden maakt plaats voor coachen en het bewerkstelligen van op eigen kracht handelen. Zo hoeft de manager geen politieagent te spelen.

Uitgaan van het pragmatisme en de verbeeldingskracht zal op de langere termijn ook resulteren in een betere efficiëntie. Pragmatisch denken leert ons dat we moeten kijken naar de praktische gevolgen. In plaats van een probleem oplossen met een vooraf bepaalde tactiek zorgt het pragmatisme ervoor dat er snel geschakeld kan worden wanneer een manier van aanpak niet goed werkt. Zo kan een bedrijf flexibeler en dus slagvaardiger te werk gaan. Wanneer de verbeelding wordt gestimuleerd, kan het creatieve denken er ook voor zorgen dat doelen sneller bereikt worden. Als iemand veel verbeelding heeft, kan diegene makkelijker afwijken van de gebaande paden die wellicht minder efficiënt waren.

Conclusie en limitaties

In dit paper is onderzocht hoe de theorie van het pragmatisme nuttig kan zijn voor het beroep van de manager. Er is in het bijzonder gekeken naar welke rol de verbeeldingskracht kan spelen bij een hervorming van het beroep. Hierbij is het perspectief van de werknemer ook meegenomen.

Er zijn drie aanbevelingen geformuleerd. Ten eerste om een omslag van theorie naar praktijk te maken door te kijken naar de praktische gevolgen van een te hanteren management stijl of manier van aanpak. Dit idee komt rechtstreek uit de pragmatische filosofie. Ten tweede: het bevorderen van de verbeeldingskracht van manager en werknemer. Er zijn verschillende manieren om dit te doen, waarvan het vertellen van verhalen, in lijn met Rorty, er een is. Ten derde om verbeeldingskracht een prominente rol te geven in het (management)onderwijs. Hierbij dient het aan de ene kant de verbeeldingskracht van de toekomstige manager zelf te stimuleren, maar ook leert het hem hoe hij in zijn latere werk als manager dit kan

bewerkstelligen bij het team waaraan hij leiding geeft.

Een beperking van deze hervorming is dat het lang kan duren om dit door te voeren. Het vraagt om een cultuuromslag op verschillende vlakken, vooral als hierbij ook het onderwijs moet veranderen. Het is dus een project van de lange adem. Dit wil echter niet zeggen dat het niet onmogelijk is. Het kan namelijk ook in kleine stappen worden doorgevoerd.

Een andere beperking is dat uitgaan van het pragmatisme geen duidelijk kader biedt. Veel van de beslissingen worden open gelaten voor interpretatie. Er is geen duidelijk protocol op te stellen van wat er in welke situatie moet gebeuren. Sommige werknemers en managers zullen hier goed mee om kunnen gaan en anderen minder. Dit is afhankelijk van hoe goed diegene in staat is om zelfstandig besluiten te maken en om bij te sturen als iets niet het gewenste resultaat oplevert. De focus op het stimuleren van verbeelding kan echter wel meewerken in het trainen van deze zaken.

“If we can work together, we can make ourselves into whatever we are clever and courageous enough to imagine ourselves becoming.” – Richard Rorty, 1998.

Bibliografie

Dewey, J. (2008). *The later works of John Dewey, 1925-1953: 1931, Science and Society*. SIU Press.

James, W. (2011). *The will to believe* (pp. 92-108). Princeton University Press.

Peirce, C. S. (1878). How to make our ideas clear. *Popular Science Monthly*, 12.

Rorty, R. (1999). *Philosophy and social hope, Truth without correspondence to reality*. Penguin Books.

Rorty, R. (2006). Is philosophy relevant to applied ethics? Invited address to the Society of Business Ethics annual meeting, Augustus 2005. *Business Ethics Quarterly*, 369-380.

Hedendaags Activisme in het Licht van Rorty's Kijk op (Bedrijfs)ethiek

Over *wokeness*, neo-pragmatisme en morele progressie

Door Jenny Janssens

Het afgelopen decennium wordt gekenmerkt door de opkomst van sociaal-maatschappelijke activistische bewegingen. Deze snelle groei heeft onder meer te maken met onze toegang tot sociale media platforms waar men makkelijk en snel informatie kan vergaren over alles wat er in de wereld gaande is. Niet alleen zien we de positieve dingen die anderen delen, maar ook worden we via het wereldwijde web geconfronteerd met alle ellende en het onrecht waar de wereld mee te maken krijgt, ook op het gebied van sociale ongelijkheid. De gebruikers van sociale media zijn ontelbaar en divers, waardoor nu ook minderheden op het internet een platform hebben om hun verhalen te delen. De stemmen van gemarginaliseerde groepen worden hierdoor eindelijk gehoord, waardoor wij allemaal kennis kunnen nemen van hun achtergestelde plek in de maatschappij. Dit zorgde voor bewegingen zoals onder andere *#BlackLivesMatter*, *#GayPride*, *#WomensMarch* en *LGBTQ+-awareness*. Onze wereld is

groter en diverser dan ooit, waardoor we ook met meer mensen dan ooit te maken hebben. Neo-pragmatist Richard Rorty beschreef in 1994 in zijn essay *'Ethics Without Principles'* al het belang van om kunnen gaan met een alsmaar diverser wordende maatschappij. Hierin schuilt volgens Rorty morele progressie. Onze menselijke capaciteit om ons aan te passen en te denken in alternatieven, en daarmee de behoeftes van anderen in acht te houden, is het startpunt van sociale hoop. Met zijn pragmatische kijk op morele filosofie, die grotendeels is geïnspireerd op John Dewey, verwerpt Rorty de traditionele morele filosofie. Hij verwerpt onder andere het Kantiaanse idee van een algemene wet en het categorisch imperatief, omdat we onze ethiek niet zouden moeten baseren op vaste, onveranderlijke principes. In plaats daarvan moeten we het zoeken naar essenties loslaten en op zoek gaan naar welke beslissingen daadwerkelijk praktisch nut hebben. Dit geldt volgens Rorty ook voor de bedrijfsethiek. In *'Is Philosophy Relevant for Applied Ethics?'* (2006) beargumenteert Rorty dat we ook daar af moeten van algemene principes, maar op zoek moeten naar context-specifieke richtlijnen. Daarbij is het ook van belang dat er wordt geluisterd naar verschillende verhalen, fictie of non-fictie, om ons te kunnen verplaatsen in anderen.

In deze paper beschrijf ik hoe Rorty's idee van morele progressie naadloos aansluit op hoe het hedendaagse activisme zich manifesteert op sociale media. Daarnaast zal ik beargumenteren hoe we Rorty's theorie kunnen gebruiken in de bedrijfsethiek en voornamelijk wat de rol van managers is in het streven naar morele progressie binnen een bedrijf. Aan het eind heb ik laten zien hoe het hedendaagse activisme samenhangt met het implementeren van nieuwe narratieven in een bedrijfscultuur en waarom dit van belang is voor het maken van beslissingen.

Hedendaags activisme in de nieuwe publieke sfeer

De opkomst van het internet en de sociale media heeft ons dagelijks leven drastisch veranderd. We staan met één tik op het touchscreen in contact met de andere kant van de wereld. Waar onze sociale kringen vroeger bestond uit louter familie, vrienden, kennissen en collega's, zijn onze hedendaagse sociale bubbels groter dan ooit. Met alle positieve en negatieve gevolgen van dien. Een belangrijk gevolg van onze onbeperkte toegang tot sociale media is het feit dat iedereen nu een podium heeft. Verhalen, meningen en discussies zijn dagelijkse kost op Twitter en Facebook. Dit leidt vaak tot polarisatie, maar ook juist tot unificatie. Door alle algoritmes is het makkelijker dan ooit om gelijkgestemden te vinden.

Volgens Alexey Salikov dienen de sociale media als de nieuwe publieke sfeer en is het een positieve ontwikkeling dat stemmen van minderheden nu ook gehoord worden (Salikov, 2018, p. 90). Zo kunnen gemarginaliseerde groepen in termen van leeftijd, etniciteit of

gender(identiteit) zich nu ook representeren in het sociale media discours. Daarmee kunnen ze onder andere hun verhalen delen omtrent sociale ongelijkheid en kunnen ze dit probleem op de kaart zetten voor letterlijk een wereldwijd publiek. Dit is een kweekvijver geweest voor het ontstaan van het talloze aantal activistische bewegingen die aandacht vragen voor de problematiek van deze minderheden. Om maar een aantal voorbeelden te schetsen: de #MeToo-beweging zorgde voor aandacht op het bewustzijn van misbruik van machtsrelaties en het daarbij komende seksuele geweld waar voornamelijk vrouwen mee te maken krijgen. De hashtag #BlackLivesMatter werd opnieuw wereldwijd verspreid na de dood van George Floyd een jaar geleden en vestigde de aandacht op het probleem van politiegeweld tegen zwarte mensen in de Verenigde Staten. Ook de *LGBTQ+ community* kent vele activistische stromingen die bewustzijn willen creëren omtrent de vele vormen van gender, geaardheid en identiteit.

Een groot deel van het hedendaagse activisme speelt zich dus af op deze social media-kanalen, waar mensen meer en meer ‘woke’ zijn. De term ‘woke’ duidt op het ‘wakker’ en alert zijn wanneer het aankomt op sociale ongelijkheden. De oorsprong van deze term is te vinden in de #BlackLivesMatter-beweging, waarbij mensen opkwamen voor de zwarte bevolking en ongelijke behandeling aanklaagden (Richardson & Ragland, 2018, p. 43). Wanneer je je uitlaat op sociale media over dit soort maatschappelijke ongelijkheden, word je al snel gelabeld als ‘woke’. De term wordt soms ook spottend gebruikt voor online activisten die zich ‘social justice warriors’ noemen. Een kritische kanttekening aan dit soort online activisme is dat mensen zich beperken tot het zich uitspreken tegen ongelijkheden in plaats van er daadwerkelijk iets in de praktijk aan doen (Nagle, 2017, p. 27). Uiteindelijk is het mijns inziens ook een stap in de juiste richting wanneer mensen zich uitspreken over deze problematiek, omdat dit ook bijdraagt aan het bewustzijn omtrent sociale ongelijkheden. Het aanpakken van bepaalde problemen begint namelijk met het verspreiden van een bepaald bewustzijn. Een maatschappelijk probleem moet eerst worden aangekaart alvorens er iets aan gedaan kan worden. Hoe we dit soort maatschappelijke vooruitgang volgens Rorty zouden kunnen bereiken, bespreek ik uitgebreid in de volgende sectie.

Richard Rorty: morele progressie en sociale hoop

Alertheid voor sociale ongelijkheid en willen bijdragen aan een accepterende, inclusieve samenleving is al uitgebreid omschreven door Richard Rorty in zijn boek ‘*Philosophy and Social Hope*’ (1999). Dit boek bevat een verzameling essays van Rorty, waaronder een hoofdstuk genaamd ‘*Ethics Without Principles*’ (1994). In dit hoofdstuk omschrijft Rorty, voornamelijk geïnspireerd door John Dewey, hoe het pragmatisme zich afzet tegen een traditioneel filosofische kijk op ethisch handelen.

Om te begrijpen hoe Rorty's morele filosofie in elkaar steekt, zal ik eerst een beknopt overzicht geven van wat het pragmatisme als filosofie beoogt. In een eerder hoofdstuk uit *'Philosophy and Social Hope'*, omschrijft Rorty het pragmatisme als een anti-essentialistische filosofie, waarbij geen distictie bestaat tussen intrinsieke en extrinsieke aspecten van dingen (Rorty, 1999, p. 48). Waar traditionele (morele) filosofie zich bezighield met vragen als 'wat is waarheid?' en 'is er een God?', trekt het pragmatisme de utiliteit van dit soort metafysische vragen juist in twijfel. Deze vragen impliceren namelijk een antwoord dat vaststaat of een onveranderlijke essentie heeft, maar dat idee wordt juist verworpen door het pragmatisme.

Wanneer Rorty uitgebreid zijn visie op ethiek zonder principes bespreekt, begint hij met de distictie tussen moraliteit en prudentie zoals John Dewey deze heeft omschreven. Deze distictie beschrijft het verschil tussen enerzijds prudentie, of voorzichtigheid, die een natuurlijke oorsprong heeft; en anderzijds moraliteit, die op een kunstmatige manier ontstaat wanneer er een controverse opspeelt die door middel van morele principes sturing nodig heeft. Rorty schetst een voorbeeld van de prudentie wanneer je bijvoorbeeld alert bent op een giftige slang in het hoge gras, of wanneer je toch voorzichtiger handelt wanneer een vreemde iets van je vraagt in tegenstelling tot een familielid die je blind zou vertrouwen (Rorty, 1999, p. 74). Het betreft hier een verschil tussen routineuze en niet-routineuze handelingen. Het verschil tussen moraliteit en voorzichtigheid is echter niet een sterke tweedeling. Volgens Dewey is er sprake van verschillende niveaus; het is daarom een "*matter of degrees*" (Rorty, 1999, p. 76). Het onderscheid moeten we daarom ook zien als een spectrum. Het punt dat Rorty hier wil maken is dat er een nieuwe blik moet worden geworpen op hoe we precies met moraliteit om moeten gaan. Hiermee gaat Rorty vooral in tegen de traditionele, Kantiaanse kijk op moraliteit.

De kritiek op de Kantiaanse kijk op moraliteit is een heel aanwezig aspect in Rorty's ethische theorie. Waar Kant beweert dat moraliteit universeel is en afkomstig van onze rede, is Rorty het eens met Dewey, die een universele en rationele grond voor moraliteit juist afwijst (Rorty, 1994, p. 74). Kant's beroemde categorisch imperatief vereist een universele wet waar alle morele regels aan moeten voldoen, maar het pragmatisme ziet af van vaste principes en essenties waar we ons aan vastklampen. De pragmatistische filosofie benadrukt juist dat we onze aandacht moeten vestigen op wat effectief zou zijn in bepaalde handelingssituaties. Daarom zouden we moeten afzien van algemene principes.

In Rorty's kijk op moraliteit is ook het idee van het "zelf" van groot belang. Rorty beweert dat we dit concept niet moeten begrijpen vanuit de Kantiaanse traditie. Het Kantiaanse zelfconcept veronderstelt een begrensde idee van een persoon, maar dit idee van een "zelf" is volgens Dewey onjuist. Voor een pragmatische kijk op moraliteit moeten we het "zelf" beschouwen als "*fuzzy and flexible*" (Rorty, 1994, p. 81). Het is van belang om

bovenstaande concepten helder te hebben om Rorty's idee van morele progressie goed te begrijpen. We moeten volgens Rorty morele progressie dus niet beschouwen als een zoektocht van de rede, of dat we door middel van onze rationaliteit en universaliteit kunnen ontdekken wat onze morele plicht precies is. Rorty benadrukt dat het gaat om veel meer dan louter rationaliteit en intelligentie; morele progressie gaat ook over *wide sympathies* (Rorty, 1994, p. 85). In het onderstaande citaat beschrijft Rorty hoe we morele progressie moeten beschouwen.

“It is best to think of moral progress as a matter of increasing sensitivity, increasing responsiveness to the needs of a larger and larger variety of people and things.”

(Rorty, 1994, p. 81)

In het bovenstaande citaat is al een blauwdruk te bekennen van de term ‘*woke*’ zoals we die nu toepassen op hedendaags activisme. Rorty pleit dus voor een moraliteit waarin we op zoek gaan naar manieren waarop we beter kunnen omgaan met een grote en diverse groep mensen. Hij benadrukt hier het belang van sympathie, empathie, acceptatie en het in acht nemen van andermans behoeftes.

Rorty vergelijkt het streven naar morele progressie met de wetenschap. Volgens het pragmatisme is het doel van de wetenschap niet om de wereld te doorgronden zoals hij ‘echt zou zijn’ of om te zoeken naar dé wetenschappelijke waarheid als een eindpunt. Er is al vele malen gebleken dat wetenschappelijke theorieën later ontkracht werden of dat het idee van wat ‘goed’ is decennia later niet meer als goed of juist werd beschouwd. Het pragmatisme benadrukt het belang van de utiliteit van wetenschappelijke bevindingen; dus niet een onveranderlijk eindpunt waar we naar zouden moeten streven (Rorty, 1999, p. 82). Hetzelfde geldt voor de maatschappij. Het idee dat het vroeger een normale gang van zaken was dat vrouwen niet mochten stemmen, is in onze democratie natuurlijk ondenkbaar. Ook de manier waarop wij decennialang het Sinterklaasfeest hebben gevierd zonder dat we Zwarte Piet als racistische karikatuur beschouwden, is een voorbeeld van hoe tijden en opvattingen veranderen. Dit is maar een kleine greep uit de vele voorbeelden die laten zien dat tijden veranderen en dat ook ons idee van wat goed of juist is veranderlijk is. Rorty heeft wat dat betreft mijns inziens gelijk wanneer hij pleit voor het loslaten van principes die vast lijken te staan.

“Pragmatists think that the idea of something nonhuman luring us human beings on should be replaced with the idea of getting more and more human beings into our community – of taking the needs and interests and views of more and more diverse human beings into account.”

(Rorty, 1999, p. 82).

Deze quote uit het essay 'Ethics Without Principles' laat wederom zien dat pragmatisten van mening zijn dat we niet de nadruk moeten leggen op onmenselijke, diepere doelen, maar op het idee dat onze samenleving meer en meer divers raakt. Deze diversiteit vraagt ons dan ook om steeds meer rekening te houden met de interesses, behoeftes en ideeën van anderen. Rorty zegt dan ook dat hier de mogelijkheid ligt tot morele progressie. Hoe meer we ons empathisch kunnen opstellen, hoe meer we ons open kunnen opstellen tegenover onze medemens als "zelf" die continue in relatie staat met anderen. Dit zorgt er uiteindelijk voor dat we morele progressie kunnen bewerkstelligen.

Ethiek zonder principes is volgens Rorty dus de ethiek zonder het idee van universele, onveranderlijke, onvoorwaardelijke, vaststaande essenties. Ethiek moeten we volgens Rorty zien vanuit een "zelf" die altijd in relatie staat tot anderen en die morele principes hanteert die veranderlijk zijn en afhankelijk zijn van de context en relaties. Er is niet één universele morele wet, één God, of één waarheid waar we onze moraliteit uit kunnen destilleren. Er is niet één morele perfectie waar we naar kunnen streven, maar volgens Rorty kunnen we er wel voor kiezen om de behoeftes van andere mensen om ons heen zoveel mogelijk te respecteren en in acht te nemen. Dit, zegt Rorty, is dus hoe we morele progressie kunnen bereiken (Rorty, 1999, p. 83). Waar traditionele morele filosofie dus op zoek gaat naar vaste principes om moraliteit op te baseren, laat Rorty's neo-pragmatisme zien dat we moeten kijken hoe bepaalde morele handelingen tot uiting komen. Niet de essenties zijn voor Rorty van belang, maar de utiliteit. Utiliteit is een belangrijk en centraal thema in het Amerikaanse pragmatisme.

Rorty verheldert zijn standpunt aan de hand van de toepassing op mensenrechten. Ook in het geval van mensenrechten is volgens Rorty de essentie niet van belang. De manier waarop nu naar mensenrechten wordt gekeken, is gebaseerd op een algemeen idee van 'de mens' en een gemeenschappelijke grond tussen mensen. Ook hier wordt er gebruik gemaakt van een bepaalde essentie, 'de mens', waar principes uit worden afgeleid. Wanneer we dit onderliggende idee van mensenrechten langs ethische theorie van Rorty leggen, kunnen we concluderen dat ook hier de essentie niet bijdraagt aan de utiliteit. Rorty stelt dat het ook bij mensenrechten van belang is om de nadruk te leggen op de praktische effecten ervan (Rorty, 1999, p. 87). We moeten er niet naar streven om ons mensen te reduceren tot een gemeenschappelijkheid en daar bepaalde rechten op baseren, maar juist kijken wat voor effect ze hebben in de praktijk. Kortom, net zoals bij ethiek in het algemeen, moeten we ook op het gebied van mensenrechten af van onveranderlijke, vaste principes. Niet de universaliteit, maar juist de kleine verschillen kunnen van belang zijn, zegt Rorty (Rorty, 1999, p. 86). Rorty ziet hoop in het samenvoegen van kleine gemeenschappelijkheden in plaats van op zoek te gaan naar één verbindende grond voor de mensheid. Rorty vergelijkt het met het aan elkaar naaien van verschillende stukken stof tot één grote polychrome deken, in plaats van op zoek

te gaan naar een dieperliggende essentie. Als we dit doen, kunnen we ook in het geval van mensenrechten morele progressie bereiken (Rorty, 1999, p. 87).

Rorty en de hedendaagse woke-cultuur

In de bovenstaande analyse van Rorty's kijk op ethiek en mensenrechten zien we aantal aspecten die naadloos op de moderne woke-cultuur. Rorty benadrukt het belang van tolerantie, acceptatie, empathie en het rekening houden met anderen (Rorty, 1999, p. 82). Allemaal aspecten die ook van belang zijn voor hedendaagse activistische bewegingen. #BlackLivesMatter vraagt meer aandacht voor de ongelijke behandeling van zwarte mensen en het politiegeweld tegen de zwarte gemeenschap, LGBTQ+-bewegingen vragen meer bewustzijn voor genderidentiteit en geaardheid, feministische bewegingen voor de plek van vrouwen in de maatschappij et cetera. Al deze bewegingen zien erop toe dat men meer rekening gaat houden met een steeds grotere en meer diverse samenleving en daarmee ook de behoeftes van onze medemens (Rorty, 1999, p. 87). Hiermee was Rorty al heel 'woke' *avant la lettre*.

Morele progressie is volgens Rorty dus niet een kwestie van dichterbij het goede of het juiste te komen, maar het inzetten van onze menselijke capaciteit om te streven naar een rijkere menselijke toekomst. Met rijker denkt Rorty in termen van diversiteit en inclusiviteit. Volgens Rorty is de meest lovenswaardige capaciteit van de mens de vaardigheid om samen te werken met anderen en elkaar te vertrouwen. Wanneer we deze capaciteit inzetten, komen we dichterbij een rijkere toekomst (Rorty, 1999, p. 87).

De theorie van Rorty is hierdoor meer dan ooit van toepassing in onze steeds breder wordende sociale kringen. Niet alleen hebben we contact met een meer en meer diverse groep aan mensen, ook horen we via de sociale media hun verhalen, hun problematiek en hun behoeftes. Rorty's idee van morele progressie kunnen we in onze hedendaagse maatschappij goed gebruiken. Er kan geen sprake zijn van morele progressie wanneer we ons vasthouden aan wat we kennen en geen rekening houden met anderen. Hier liggen volgens Rorty kansen om de menselijke toekomst te verbeteren: door het herinterpreteren van wie we zijn als mens en wat we nodig hebben, en door te denken in mogelijke alternatieven (Rorty, 2006, p. 373).

Connectie met bedrijfsethiek en het belang van het narratief

In de tekst '*Is Philosophy Relevant to Applied Ethics?*' (2006) concludeert Rorty dat filosofie minstens net zo relevant is voor toegepaste ethiek als iedere andere academische discipline (Rorty, 2006, p. 378). Hier maakt Rorty ook een vertaalslag van algemene toegepaste

ethiek naar bedrijfsethiek. Ook in het geval van bedrijven en organisaties is het van belang dat er niet krampachtig wordt vastgehouden aan onveranderlijke principes (Rorty, 2006, p. 375). Een bedrijf wat al jaren witte mannen van middelbare leeftijd aan de top heeft staan en daarmee niet het alternatief van een vrouwelijke CEO overweegt, is een voorbeeld van een bedrijfscultuur waar juist mogelijkheden liggen voor verandering. Als een bedrijf al jaren een gebrek heeft aan diversiteit op de werkvloer, zou het de bedrijfscultuur juist rijker maken om open te staan voor een meer diverse groep aan mensen. Het feit dat dingen al lang zijn zoals ze zijn, is geen reden om ze nog langer zo te houden.

Er zijn twee hulpmiddelen die Rorty voorstelt die als instrument kunnen dienen voor morele vooruitgang binnen het bedrijfsleven. Ten eerste bespreekt Rorty in zijn tekst het belang van het narratief. Rorty stelt voor dat we door middel van het vertellen van verhalen op zoek kunnen gaan naar alternatieven en ons empathisch kunnen opstellen tegenover onze medemens. Deze verhalen hoeven niet per definitie historisch correct te zijn. Rorty stelt dat zelfs fictieverhalen zouden voldoen als deze een toevoeging leveren aan de morele vooruitgang. Zolang een verhaal bijdraagt aan het vermogen van mensen om zich in anderen te verplaatsen en het helpt om een bepaalde morele keuze te maken, dan hebben deze verhalen bij voorbaat praktisch nut.

De rol van de manager is hierin cruciaal. Een manager kan ervoor zorgen dat deze verhalen verteld worden en gehoord worden. Op deze manier is het mogelijk voor het management om ethische vooruitgang te boeken binnen het bedrijf. Laten we het voorbeeld van het bedrijf met louter de witte, mannelijke CEO's hierop toepassen. Wat een manager hier bijvoorbeeld zou kunnen doen, is het voorleggen of toegankelijk maken van verhalen van vrouwelijke heldinnen of mensen met een andere genderidentiteit in topfuncties. Zo'n verhaal kan ervoor zorgen dat het huidige bestuur inziet dat de hoge functies niet alleen zijn neergelegd voor een witte man. Het is aan de manager om te tonen dat vrouwen of mensen met een andere genderidentiteit ook wel degelijk geschikt zijn voor topfuncties. Zolang men niet hoort of ziet dat dit het geval is, zullen ze het ook niet accepteren of zelfs niet mogelijk achten.

Naast het vertellen van verhalen, stelt Rorty ook voor om gebruik te maken van context-specifieke richtlijnen. Ook dit argument is af te leiden uit het loslaten van de principes zoals Rorty beargumenteert in 'Philosophy and Social Hope'. Wederom gaat het hier over het loslaten van algemene principes en naar het zoeken naar richtlijnen die een positief effect kunnen hebben op de specifieke situatie. Rorty's neo-pragmatisme komt hier duidelijk tot uiting door de nadruk te leggen op utiliteit in plaats van essenties. Ook hier is het de taak van de manager om zulke richtlijnen te implementeren in de bedrijfscultuur. Iemand moet de eerste zijn die de vaste principes binnen zo'n cultuur doorbreekt. Alleen een manager die op

deze manier te werk gaat, kan morele progressie bereiken binnen het bedrijf.

Zoals besproken aan het begin van deze paper, hebben we meer dan ooit toegang tot andere verhalen. De mensen die eerder niet werden gehoord, hebben nu ook een platform om hun narratief te delen. Sociale media is dan ook de bron van nieuwe verhalen, en de activistische bewegingen laten zien wat voor groot maatschappelijk belang deze verhalen hebben. De #BlackLivesMatter-beweging leerde ons dat de zwarte gemeenschap nog steeds en in grote mate te kampen heeft met geweld, racisme en discriminatie. De hashtag #MeToo bood vrouwen de kans om hun verhaal te doen over machtsmisbruik en seksuele intimidatie die in veel gevallen plaatsvonden op de werkvloer. De steeds grotere bewustwording omtrent de LGBTQ+ beweging leert ons dat er mensen zijn met een andere genderidentiteit of seksualiteit en dat zij in hun dagelijks leven vaak ongelijk worden behandeld of niet worden geaccepteerd. Door te luisteren naar deze verhalen en deze verhalen te gebruiken binnen de bedrijfsethiek, kan een manager ervoor zorgen dat we ook binnen de bedrijfscultuur meer en meer openstaan voor anderen, ons empathisch opstellen en de behoeftes van onze medemens in acht houden. Dat, zegt Rorty, is morele progressie.

Conclusie

In deze paper beschreef ik de opkomst van sociale media als een nieuwe publieke sfeer en de bijkomende activistische bewegingen die daarbij zijn ontstaan. Ook dook ik dieper in de term 'woke' als beschrijving van alertheid op sociale ongelijkheid in onze maatschappij. De opkomende activistische bewegingen en de daarmee gepaarde woke-cultuur sluiten naadloos aan op het essay 'Ethics Without Principles' van Richard Rorty. In dit essay pleit Rorty voor een andere kijk op ethiek dan het traditionele, Kantiaanse beeld. Rorty verwerpt het traditionele idee dat we op zoek moeten gaan naar vaste gronden of essenties waar we onze morele beslissingen op baseren. In plaats daarvan beargumenteert Rorty dat we morele progressie kunnen bereiken door middel van empathie, tolerantie en acceptatie van een steeds grotere en diversere groep aan mensen. Met terugwerkende kracht is Rorty's essay erg 'woke' te noemen, omdat het de nadruk legt op het rekening houden met anderen, empathie hebben voor je medemens en hoe om te gaan met de onderlinge verschillen van mensen. Dit idee komt ook tot uiting in hedendaagse activistische bewegingen zoals #BlackLivesMatter, #WomensMarch of #MeToo. Ook op bedrijfsethisch vlak komt Rorty's morele filosofie van pas. In 'Is Philosophy Relevant to Applied Ethics?' stelt Rorty ook dat het in een bedrijfscultuur niet effectief is om vast te houden aan vaste principes; het is juist van belang om binnen de bedrijfsethiek op zoek te gaan naar context-specifieke richtlijnen in plaats van het volgen van vastgeroeste regels. Het is de rol van de manager om deze afwegingen te maken en deze richtlijnen te implementeren.

Daarnaast stelt Rorty dat het belangrijk is om een verscheidenheid aan verhalen te vertellen om mensen te motiveren om zich te verplaatsen in anderen en daarmee in alternatieven kunnen denken. Wanneer we dit toepassen op het hedendaagse activisme op sociale media, denk ik dat er een wereld van verschillende verhalen opengaat. Meer dan ooit hebben we toegang tot narratieven van anderen die ons leven, en daarmee ook het bedrijfsleven, kunnen verrijken.

Bibliografie

- Nagle, A. (2017), *Kill All Normies: Online Culture Wars from 4Chan and Tumblr to Trump and the Alt-Right*. Zero Books, Winchester, UK.
- Richardson, E. and Alice R. (2018), “#StayWoke: The Language and Literacies of the #BlackLivesMatter Movement?”. *Community Literacy Journal*, 12(2), pp. 27-56. doi:10.25148/clj.12.2.009099.
- Rorty, R. (1999), *Philosophy and Social Hope*, First Published in Penguin Books 1999.
- Rorty, R. (2006), ‘Is Philosophy Relevant to Applied Ethics?’. *Business Ethics Quarterly*, 16(3) 369-380
- Salikov, A. (2018), *Hannah Arendt, Jürgen Habermas, and Rethinking the Public Sphere in the Age of Social Media*. Freie Universität Berlin.

Pragmatistische Rechtvaardiging van Beïnvloeding en Dwang

Door Stef Bulten

Beïnvloeding en dwang zijn technieken die gericht zijn op het veranderen van onze acties (Sunstein, 2016). Sunstein stelt dat sommige beïnvloedingen onvermijdelijk zijn en soms zelfs ethisch noodzakelijk. De keerzijde is echter dat beïnvloedingen soms ook gevaarlijk kunnen zijn voor de mens. Sunstein stelt daarom een kader voor, waarin vier waarden bepalen in hoeverre een beïnvloeding bezwaarlijk is: welzijn, autonomie, waardigheid en zelfbestuur. Wanneer deze vier waarden geschaad worden, kan het zijn dat de beïnvloeding bezwaarlijk is. Verder stelt Sunstein dat degene die de beïnvloeding implementeert geen ongeoorloofde doelen moet hebben. Sunsteins' kader is echter lastig op voorhand toe te passen en hierdoor soms problematisch. In de Netflix-documentaire *What the Health* wordt bijvoorbeeld een vergelijking gemaakt tussen rood vlees en sigaretten (Andersen, 2017). Het zijn beiden namelijk groep 1 carcinogenen, volgens de

World Health Organization (Z.D.). Dit wordt in de documentaire verteld, terwijl er op de achtergrond beelden afspelen van ouders die sigaretten bakken in een pan, zoals je zou doen met een stuk rood vlees, terwijl de kinderen er verlekkerd naast staan. De beïnvloeding of manipulatie die hier plaats vindt is dat de kijker rood vlees net zo slecht moet beoordelen als sigaretten. Deze beïnvloeding schaadt de vier waarden op het eerste gezicht niet en het doel is niet ongeoorloofd, sterker nog, het bevordert welzijn. Het wordt voor mij problematisch wanneer je onderzoekt wat groep 1 carcinogenen zijn, namelijk processen of producten waarbij een correlatie gevonden is met het veroorzaken van kanker, zonder iets te stellen over hoeveelheden. De World Health Organization stelt zelf dat de zaken in de lijst in sommige gevallen niet gevaarlijk hoeven te zijn. De documentaire weerhoudt dus bewust kennis van ons, om een bepaalde conclusie sterker te maken. Dus, hoewel sommige manipulaties op het eerste gezicht niet onethisch lijken te zijn binnen Sunsteins kader, kunnen ze later toch schadelijk zijn. Deweys pragmatisme of instrumentalisme biedt echter een oplossing voor bovenstaand probleem. In dit essay zal ik onderzoeken hoe Dewey zou omgaan met ethiek van manipulatie. Allereerst zet ik het probleem duidelijk uiteen, daarna bespreek ik Deweys instrumentalisme of pragmatisme. Als laatste bespreek ik waarom manipulatie volgens Dewey niet problematisch hoeft te zijn en geen ethisch kader nodig heeft. In dit essay gebruik ik de termen manipulatie en beïnvloeding, maar bedoel ik hetzelfde; middelen gebruiken om iemand te overtuigen van een bepaalde conclusie.

Beïnvloeding en dwang

Er zijn verscheidene manieren om keuzes te beïnvloeden die dagelijks gebruikt worden door overheden, bedrijven, maar ook door individuen. Door middel van nudging wordt gedrag van individuen beïnvloed door kleine suggesties of bekrachtigingen van gedrag (Ebert & Freibichler, 2017). Dit gebeurt bijvoorbeeld in supermarkten, door bepaalde duurder producten op ooghoogte te plaatsen, waardoor je geneigd bent deze eerder te kopen. Nudging vindt ook plaats op de werkvloer. Ebert & Freibichler bespreken bijvoorbeeld dat de efficiëntie van kenniswerkers verbeterd kan worden door afleidingen weg te nemen, zodat werknemers dieper gefocust kunnen werken. Framing is ook zo'n manier van beïnvloeding, waarbij verschillende bewoordingen de aantrekkelijkheid van keuzes beïnvloeden. Cornelissen, Holt & Zundel (2011) bespreken hoe framing binnen organisaties kan leiden tot beter geaccepteerde strategische veranderingen, wanneer gebruik wordt gemaakt van analogieën of metaforen. Buiten de context van strategische veranderingen is er ook een en ander aan onderzoek gedaan naar framing. De mens heeft bijvoorbeeld moeite met het cognitief verwerken van kansberekeningen, wat kan leiden tot

het maken van irrationele keuzes (Shefrin, 2016). Shefrin stelt verder dat mensen risico's opzoeken door een lot uit de loterij kopen, met een kans op winnen, terwijl ze risico's vermijden door verzekeringen af te sluiten. Door het nut van producten anders te verwoorden, wordt de aantrekkelijkheid van een keuze beïnvloed, wat ertoe leidt dat mensen soms betalen om risico's op te zoeken en anderzijds risico willen ontnemen. Mensen zijn geneigd om te kiezen voor datgene dat hen behoedt van pijn, aldus Shefrin. Nou zijn nudging en framing, en zeker de voorbeelden die tot nu toe besproken zijn, misschien niet de zwaarste vormen van beïnvloeding. Er is immers nog keuzevrijheid. Tegelijkertijd is het toch aannemelijk dat er ethische kaders nodig zijn om mensen te beschermen van invloeden die kwaad van aard zijn. Dit is precies wat Sunstein doet in zijn boek *The Ethics of Influence: Government in the Age of Behavioral Science* (2016). Sunstein bespreekt beïnvloeding en dwang. Hij schetst allereerst een verschil tussen dwang en beïnvloeding vanuit een ethisch perspectief. Dwang, macht uit oefenen om een bepaald doel te bereiken, is immers vaak erger dan wanneer de mens beïnvloed wordt, maar nog wel keuzevrijheid heeft. Anderzijds is dwang soms ook nodig. Een overheid dwingt haar burgers bijvoorbeeld om belasting te betalen als ze onderdeel van de maatschappij willen blijven. Of ze onderdeel van een maatschappij willen zijn is vaak wel een vrije keuze. Mill (1859) stelt in zijn *On Liberty* dat dwang alleen acceptabel is als het ontworpen is om leed voor anderen te voorkomen. De vorm van leed die Mill bespreekt is fysiek geweld of het gebruik van kracht. Dit is een algemeen geaccepteerde ethische visie op dwang, stelt Sunstein. Echter geeft hij direct aan dat deze visie niet altijd opgaat. Sommige gevallen van dwang kunnen wringen, of onacceptabel zijn, terwijl deze geen fysiek leed hoeven te veroorzaken.

Beïnvloeding is in een mindere mate ethisch onacceptabel. Sunstein (2016) beschouwt liegen als een vorm van beïnvloeden waarvan we kunnen stellen dat dit in de meeste situaties niet ethisch is. Marketing is een voorbeeld van beïnvloeding van je denkwijze over een product, welke wel maatschappelijk geaccepteerd is, mits de reclame zich houdt aan bepaalde regels. Bijvoorbeeld, de overheid in Nederland heeft verplicht gesteld om afschuwelijke foto's en teksten op pakjes sigaretten te plaatsen, om rokers of niet-rokers af te schrikken om door te gaan of überhaupt te starten met roken. Sunstein bouwt in zijn boek een ethisch kader om te bepalen in hoeverre een beïnvloeding of dwang acceptabel is. Hij neemt hiervoor vier waarden: autonomie, waardigheid, welvaart en zelfbestuur.

Dus, Mill en Sunstein proberen dwang en beïnvloeding in een ethisch kader te plaatsen. Sunstein stelt dat Mills idee, dat dwang alleen acceptabel is wanneer het leed voorkomt, niet altijd opgaat. Een kritiek die ik op Sunsteins kader heb, is dat het niet altijd werkt. Op voorhand kunnen we niet altijd stellen of dwang of beïnvloeding consequenties

heeft op één of meer van de vier waarden die hij noemt. Het voorbeeld uit de introductie over *What the health* (Andersen, 2017) lijkt onschuldig, maar door het weerhouden van informatie en door rood vlees als ongezonde keuze te framen, beïnvloedt Andersen de keuze van de kijker. Echter is het nog aan de kijker om te bepalen of zij hun keuzevrijheid laten beïnvloeden door deze nieuwe kennis. De beïnvloeding in dezen ontnemt de kijker niet van één van de vier waarden, maar is wel manipulatief in het weglaten van informatie. En om hetzelfde voorbeeld wat groter te maken: Hitlers propaganda tegen Joden, Roma en mensen uit het Oostblok, die hij wegzette als inferieur of ondermens, heeft niet direct invloed gehad op het zelfbestuur, autonomie, welvaart en waardigheid van mensen. Pas later, wanneer zijn notie van ondermens draagvlak kreeg in de politiek en onder het volk, ging deze beïnvloeding tegen de definitie van zowel Mill als Sunstein in. Ook in deze situatie zijn mensen gemanipuleerd of beïnvloedt om voor iets te kiezen dat autonomie afneemt, terwijl de manipulatie zelf geen invloed had op de vier waarden die Sunstein omschrijft.

Dwang, manipulatie en beïnvloeding zijn onderdeel van het leven op dit moment en beiden kunnen worden gebruikt voor het goede. Tegelijkertijd kunnen we gemanipuleerd worden om iets slechts te doen. Een ethisch referentiekader kan misschien helpen om dit op te lossen, maar tegelijkertijd is het lastig om een ethiek te vinden die altijd en overal op van toepassing is. Volgens mij kan een ethiek geen recht doen aan praktische situaties, omdat we op voorhand nooit kunnen weten hoe een situatie precies uitpakt. Moeten we daarom überhaupt ethiek hebben voor beïnvloeding? In de volgende paragraaf zal ik het pragmatisme van Dewey bespreken, waarna ik zal toelichten hoe deze zou reageren op manipulatie en beïnvloeding.

Deweys pragmatisme

Om te komen tot wat Dewey kan zeggen over beïnvloeding en de behoefte aan ethiek hiervoor, is het goed om eerst te kijken naar waar zijn ideeën vandaan komen. John Dewey bekritiseert in *The Quest for Certainty* (1929) verschillende dualismen die bestaan in de wereld. Hij bespreekt kennis en overtuiging, zekerheid en onzekerheid en theorie en praktijk om vervolgens te stellen dat deze scheidingen helemaal niet zouden moeten bestaan. Dewey laat ons zien hoe het dualisme van theorie en praktijk ontstaan is en neemt ons mee in een genealogie van dit dualisme. Vroeger, laten we stellen in de ijstijd, kende de mens veel gevaren: eten was schaars en al het vlees in de wereld diende eerst overmeesterd te worden, donder en bliksem konden elk moment inslaan en er was niet zoiets als een jaarlijkse grieprik. De praktijk; de waarneming, ervaring of het handelen, gaat hierdoor gepaard met een grote mate van onzekerheid. De zekerheid die nodig is zoekt men in de

theorie. Dit gebeurde door middel van magie of religie. Men stelde bijvoorbeeld dat een god woedend was, wanneer de bliksem insloeg. En zolang de bliksem door zou gaan, blijft men proberen de god te bedaren. Je zou dit kunnen zien als een poging om de werkelijkheid te begrijpen. Waar wij hedendaags wetenschap voor hebben, gebruikten samenlevingen die voor ons bestonden dus magie of religie. De praktijk is dus onzeker en ware zekerheid kan gevonden worden door ons te focussen op theorie. Hier ontstond een verschil in begeerlijkheid tussen de twee, waar we vandaag de dag nog steeds sporen van zien. De zoektocht naar deze absolute kennis verandert in een luxe; alleen mensen die niet hoeven te werken hebben tijd om na te denken. Tegelijkertijd werden praktische beroepen, zoals timmerman of loodgieter, hierdoor minder waardevol. Het is eentonig, zwaar en lastig en lijkt een soort primitieve vloek, in Deweys woorden.

Omdat het niet mogelijk is om in de praktijk te komen tot zekerheid, veranderde het doel van de filosofie in het verkrijgen van zekerheid van kennis. Het ultieme zijn wordt gezocht door gebruik te maken van de rede en rationaliteit. De wereld die wij zien is slechts een schets van de perfecte theoretische domeinen waar de filosofie zich op richt. Je kunt je voorstellen dat er blijdschap heerste onder de theoretici, toen de wetenschap opkwam. Door wetenschap wordt de praktijk namelijk steeds zekerder, omdat we deze steeds beter leren te begrijpen door te experimenteren. Dus, de zekerheid die voorheen alleen mogelijk was in het theoretisch domein, is nu een doel van het praktische domein. Filosofie veranderde in een manier om de praktische kennis te rechtvaardigen, terwijl die rechtvaardiging helemaal niet belangrijk was voor de wetenschap.

En dit brengt ons tot het pragmatisme van Dewey. Volgens hem moet de scheiding tussen praktijk en theorie helemaal niet bestaan. Deze heeft er alleen voor gezorgd dat de progressie van de mens beperkt is gebleven. Theorie moet ons helpen om onze praktijk zekerder te maken. Hij stelt voor om onze attitude tegenover het concept praktijk te veranderen; we moeten de praktijk beschouwen als het enige middel hoe we datgene dat we als kennis beschouwen kunnen beoordelen. Of je magie, filosofie of welk ander theoretisch domein ook bestudeert, de kennis moet altijd leiden tot praktisch handelen. Zoals bijvoorbeeld het uitdenken van een microscoop ons heeft geholpen om meer inzicht te krijgen in cellen, waardoor we kanker eerder kunnen ontdekken (McDoogleburger, 2017).

Dewey stelt voor om ons te focussen op experimenteren. Door veranderingen aan te brengen en de resultaten te observeren, gedirigeerd door ideeën die een probleem oplossen. Waarbij de resultaten leiden tot een nieuwe empirische situatie, waarin de onderzochte elementen in een verhouding staan tot elkaar. Wat we precies moeten onderzoeken hangt volgens Dewey af van waaraan we twijfelen. In *Some Stages of Logical Thought* (1900) volgt Dewey de gedachtegang van Peirce op. Alhoewel de staat van twijfel

een onprettige is, moedigen zowel Peirce als Dewey ons aan om twijfel met open armen te ontvangen. Twijfel aan iets stimuleert ons om het nader te onderzoeken (Peirce, 1877).

Alleen door gedegen onderzoek kunnen we komen tot bruikbare kennis. Een gedegen onderzoek bestaat volgens Dewey (1938) uit vijf fasen: allereerst is er een gevoel dat er iets niet klopt, een unieke twijfel. Deze twijfel geldt als motivatie voor de volgende vier fasen. Ten tweede dient het probleem van de twijfel gespecificeerd te worden. Als derde wordt er een hypothese geformuleerd over de twijfel en als vierde wordt er beredeneerd wat de betekenissen van de hypothese kan zijn. Als laatste wordt de hypothese getoetst en geëvalueerd. De evaluatie moet beantwoorden of het onderzoek een onbepaalde situatie, een situatie van twijfel, heeft kunnen veranderen in een bepaalde, of meer zekere situatie. Dewey blijft zelf redelijk vaag in het definiëren van een onbepaalde situatie. Burke (1994) stelt dat er in een onbepaalde situatie een breakdown van het functioneren van de mens in relatie tot haar context is. Met andere woorden, als het de mens niet meer lukt om te functioneren door iets wat er afspeelt in haar omgeving, ervaart men de eerste stap van onderzoek; de twijfel. Dit kan een fysieke belemmering zijn, zoals hoe regen ons belemmert om naar buiten te gaan, waardoor we paraplu's hebben ontwikkeld. De belemmering kan ook meer abstract zijn: zoals de behoefte aan extra geld om bepaalde financiële doelen te bereiken, zoals een luxeauto. Of een masterdiploma filosofie om de kansen op de arbeidsmarkt te vergroten. Twijfel en onderzoek zijn dus vooral gericht op de dingen die wij ervaren als beperkend op ons functioneren, hierdoor zijn deze subjectief van aard.

Samenvattend, er hoeft geen scheiding tussen theorie en praktijk te zijn. Theorie of kennis moet dienend zijn om de praktijk zekerder te maken. Deze kennis kunnen we verkrijgen door in een staat van twijfel te geraken, waarbij deze twijfel subjectief is en afhankelijk van de context waarin je je bevindt. Deze twijfel kan opgelost worden door de vijf fases van onderzoek te volgen die Dewey omschrijft.

Beïnvloeding en pragmatisme

Bovenstaande, ietwat lange inleiding in beïnvloeding en Deweys pragmatisme is in mijn optiek nodig om goed te begrijpen hoe zijn pragmatisme het probleem van de noodzaak van ethiek voor beïnvloeding helemaal oplost. Alhoewel dit nu misschien nog niet duidelijk is, zal ik de volgende paragraaf nemen om dit toe te lichten. Dit wil ik allereerst doen aan de hand van de documentaire *What the Health* (Andersen, 2017).

Volgens de beschrijving van de documentaire onderzoekt deze het verband tussen voeding, ziekte en de miljarden euro's die verschillende organisaties in de farmaceutische industrie of gezondheidszorg kunnen verliezen als de mens haar dieet aanpast (Andersen,

2017). Andersen heeft verschillende doelen gesteld voor zichzelf in de documentaire. Allereerst is dat aantonen dat er negatieve gevolgen vast zitten aan het eten van vlees, vis, eieren en zuivelproducten. Ten tweede schetst hij de rol van de farmaceutische industrie in de instandhouding van dit probleem. Als laatste pleit Andersen voor een veganistisch dieet. Andersen portretteert zijn documentaire als een onderzoek om aan te tonen dat deze doelen inderdaad zijn zoals hij stelt. Hij stilt zijn twijfel door inderdaad de conclusies te trekken die hij wil trekken en voor hem is het daar opgelost. Echter, Hall (2017) bekritiseert dat Andersen een eenzijdig beeld schetst, gebaseerd op denkfouten zoals het verschil tussen causatie en correlatie. Wat Hall heeft laten zien, is dat Andersens onderzoek de onzekere situatie en twijfel van Andersen niet oplost. Hall heeft haar eigen twijfels gehad bij Andersen's claims en hier haar onderzoek op losgelaten. Ik zou stellen dat dit is wat Dewey ook van ons verwacht. Wanneer we twijfels hebben aan een industrie, zoals de farmaceutische, of aan het dieet van de mens als vleeseter, dan dient de mens daar gedegen onderzoek in te doen. Als we vallen voor informatie zoals aangeboden door Andersen, komen we onder aan de streep bedrogen uit; niet alleen leidt het tot extra twijfels over de farmaceutische industrie, die niet makkelijk op te lossen zijn, ook zal blijken dat een dieet gebaseerd op planten niet persé gezonder is voor de mens. Een terechte vraag die we ons kunnen stellen is, is het dan heel erg dat we Anderson toch willen geloven, of dat we zijn claims accepteren? Dewey zou zeggen dat dit niet erg is; zolang het onderzoek de twijfel maar stilt. Echter zal deze zelfde twijfel te zijner tijd waarschijnlijk weer opbloeien, omdat het lijkt het probleem op te lossen en de praktijk zekerder te maken, maar dit niet zo werkt. Het interessante is dan dat de nieuwe twijfel al extra kennis bevat, namelijk dat de oplossing van Andersen in ieder geval niet werkt. Wat we dus mee moeten nemen uit Andersens claims, de reactie van Hall en ons eigen onderzoek, is dat een twijfel over iets zal afnemen, naarmate we meer onderzoek doen over hetgeen waar we over twijfelen. Door onderzoek wordt elke situatie steeds zekerder. In dit geval is dat de gezondheidseffecten van vlees, maar hetzelfde kan gesteld worden over de holocaust. Dewey zou zeggen dat dit, hoewel natuurlijk verschrikkelijk, een sociaal experiment is geweest met desastreuze gevolgen. We hebben hiervan hopelijk geleerd dat, welke twijfel we ook hebben, genocide in ieder geval niet de oplossing is. Manipulatie en beïnvloeding zijn voor Dewey dus gerechtvaardigd zonder dat er een ethiek nodig is. Het proces van gedegen onderzoek zal ons altijd helpen om betere oplossingen te vinden om onze twijfels te stillen. En zelfs wanneer een oplossing niet werkt of wanneer een sociaal experiment faalt, zoals de Holocaust gelukkig, dan leert de mens in ieder geval om deze zelfde fout niet nog een keer te maken. Elke fout levert nieuwe informatie op, die de werkelijkheid weer zekerder zal maken.

Een terechte kritiek zou ik vinden dat dit leidt tot relativisme van datgene dat we als

waarheid beschouwen. Immers, wat kennis is, is wat nuttig is, maar wat nuttig is, is afhankelijk van subjectieve doelen. Hoe erg ik het vind om te stellen, genocide zou gezien kunnen worden als oplossing voor iemands twijfel, zelfs wanneer deze persoon geleerd heeft van de holocaust. Wat waar is, is dus compleet afhankelijk van een individu. Dit is een verwerping waar neo-pragmatisme mee te maken krijgt, maar waar Dewey nog geen antwoord op hoefde te formuleren. Ik denk echter dat Dewey zou wijzen op het sociale aspect van kennis. Een individu kan inderdaad een twijfel hebben en deze voor zichzelf proberen op te lossen, maar het onderzoek dat het individu uitvoert heeft vaak invloed op andere mensen. Deze kunnen het onderzoek accepteren of betwijfelen en zelf komen tot een beter resultaat. Zoals we bij Andersen (2017) en Hall (2017) zien, is dat door sociaal discourse duidelijk wordt dat de twijfel van Andersen, over de gezondheid van consumptie van rood vlees, niet wordt opgelost door zijn eenzijdige onderzoek. Door Hall's toevoeging krijgen we een antwoord dat de twijfel van Andersen, en hopelijk van anderen, beter zou moeten bevredigen. En gelukkig voor ons zijn anderen ook nodig voor het onderzoek, waardoor het in het geval van genocide veel mensen zullen twijfelen aan het onderzoek dat gepleegd is. Dewey stelt in *How We Think* (1910) dat waarheid niet los te trekken is van de (sociale) ervaring. Waarheid is hoe de dingen zijn, maar hoe de dingen zijn is niet los te zien van de menselijke relatie tot de dingen. Hierbij is voor Dewey het sociale aspect belangrijk. Hij stelt dat waarheid, eerlijkheid, transparantie en het publiekelijk bespreken hiervan de bronnen en beloning zijn van vriendschap. Waarheid is datgene dat we overeenkomen met elkaar.

Conclusie

Om dus terug te komen op de hoofdvraag die ik mij in het begin stelde, of er een ethiek voor beïnvloeding of dwang nodig is, kan ik nu antwoorden dat dit niet het geval is. Hoewel Sunstein (2006) en Mill (1859) pleiten voor een ethiek, stelt Dewey in zijn pragmatisme dat beïnvloeding kan leiden tot een bepaalde situatie, vanuit een onbepaalde situatie. Anderzijds kan beïnvloeding of dwang leiden tot situaties waarin anderen gaan twijfelen aan de aard van de beïnvloeding of dwang, zoals het geval is geweest bij de documentaire *What the Health*. Het einddoel is om meer informatie te krijgen die de praktijk zekerder maakt en die ons helpt om beter te handelen op onze subjectieve doelen. Hoewel dit misschien leidt tot relativisme, is kennis ook iets dat tot stand komt en geaccepteerd wordt in een sociale context. Beïnvloeding verandert hierdoor niet alleen in een techniek die we kunnen gebruiken om bepaalde doelen te bereiken, maar fungeert ook als een sociaal experiment om te komen tot meer zekerheid in de werkelijkheid. Ergens voelt het verkeerd om de holocaust te bestempelen als sociaal experiment, immers zijn er zoveel levens

verloren gegaan en zijn zoveel mensen geraakt op een manier waarvan we vandaag de dag nog steeds de nasleep zien. Tegelijkertijd is dat wel hoe we het kunnen zien; een sociaal experiment dat ons nieuwe kennis heeft opgeleverd. Hierdoor weet de mens voor de toekomst dat welke twijfel dan ook speelt, de Holocaust geen goede oplossing is. En hoewel pragmatisme geen theorie van waarheid hoeft te zijn, leert het ons wel om bruikbare inzichten te verkrijgen uit zulk soort experimenten. Bovendien leert het ons ook welke persoon we kunnen vertrouwen of niet. Uit de twijfels en daaropvolgende onderzoeken van Andersen en Hitler blijkt dat beiden geen geschikte autoriteiten zijn om onze persoonlijke twijfels weg te nemen, we kunnen immers concluderen dat ze ons manipuleren. Pragmatisme helpt ons om vorm te geven aan de maatschappij en om meer grip te krijgen op de praktijk, om in de toekomst te komen tot een samenleving zonder dualismen, zonder noodzaak voor ethiek, maar waar toepasbaarheid van informatie zal leiden tot een samenleving waarin we kunnen komen tot een waarheid die is wat de mens met elkaar overeenkomt.

Bibliografie

- Andersen, K. (2017). *What the Health* [Video bestand]. Verkregen via <https://www.netflix.com/nl/title/80174177>
- Burke, T. (1994). *Dewey's New Logic: A Reply to Russell*. University of Chicago Press.
- Dewey, J. (1900). Some Stages of Logical Thought. *The Philosophical Review*, 9(5), 465-489. doi:10.2307/2176692
- Dewey, J. (1910). *How we think*. D C Heath. <https://doi.org/10.1037/10903-000>
- Dewey, J. (1929). *The quest for certainty*. Minton, Balch.
- Dewey, J. (1938). *Logic: The Theory of Inquiry*. Holt.
- Ebert, P. & Freibichler, W. (2017). Nudge management: applying behavioural science to increase knowledge worker productivity. *Journal of Organization Design* (6)4. <https://doi.org/10.1186/s41469-017-0014-1>
- Hall, H. (2017). *What the Health: A Movie with an Agenda*. Verkregen via <https://sciencebasedmedicine.org/what-the-health-a-movie-with-an-agenda/>
- McDoobleburger, A. (2017). *Uses of Microscopes in Science*. Verkregen via <https://sciencing.com/uses-of-microscopes-in-science-12194674.html>
- Mill, J.S. (1859). *On liberty*. London: J.W. Parker and son.
- Peirce, C. S. (1877). The Fixation of Belief. *Popular Science Monthly* 12(1), 1-15.
- Rorty, R. (1998). Is Truth a Goal of Inquiry? Davidson vs. Wright. *Truth and Progress* 45(180), 281-300. <https://doi.org/10.2307/2219651>
- Sunstein, C. (2016). *The Ethics of Influence: Government in the Age of Behavioral Science*. Cambridge: Cambridge University Press.
- World Health Organization. (Z.D.). *Known and Probable Human Carcinogens*. Verkregen op 18 mei 2021 via <https://www.cancer.org/cancer/cancer-causes/general-info/known-and-probable-human-carcinogens.html>

Pragmatische Aanpak op Zorg van Thuiswonende Dementerenden

Door Margret ten Have

Anno 2021 verschilt ouder worden ten opzichte van vroeger. Het samen leven in de huidige samenleving onderging wereldwijd radicale veranderingen. Leefde een gemiddeld Nederlands gezin voorheen met drie generaties onder één dak, dan is die norm gewijzigd. Partners verdelen huishoudelijke taken naast deelname aan het arbeidsproces. Hun zorgvuldig geplande aantal kinderen vertoeven een substantieel deel van hun tijd naast school op buitenschoolse opvang. Het is de babyboom-generatie (en ouderen) die hun gepensioneerde leven op afstand van hun kinderen genieten. We leven dus toenemend in een individualistische samenleving die vergrijsst. In 2038 wordt een hoogtepunt in het aantal pensioengerechtigden verwacht (Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP) & Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS), 2020). Dit leidt tot een hoger percentage ouderen in de samenleving en geassocieerde ziektebeelden (e.g., dementie). Doordat deze ouderen vaak zelfstandig

wonen, groeit de markt voor professionele, gepersonaliseerde thuiszorg.

Empirische kennis betreffende doelgericht handelen in thuiszorg is beperkt als het gaat om cliënten met een cognitiegressie, zoals dementerenden (voor een uitzondering, zie Hansen et al., 2017). Zodoende verlenen zorgverleners hun zorg, hoewel vanuit het hart, vanuit een geïmproviseerde handelswijze. Onderzoek is gewenst om de actuele zorgverlening, die in een twijfelende en onzekere spagaat verkeert, te ondersteunen bij het formuleren van een adequaat geprofessionaliseerd beleid.

In deel één verken ik wat zorgverleners belemmert in de huidige thuiszorg bij het ontwikkelen en hanteren van een heldere, degelijke aanpak, specifiek wanneer er sprake is van cliënten lijdend aan een cognitiegressie als dementie. Ik toon aan dat evidence-based kennis op basis van onderzoek in deze context gewenst is, maar dat deze kennis moeilijk te verkrijgen is. Daarna, in deel twee, bekijk ik wat een hoge kwaliteit van zorg in de thuissituatie betreft en betoog ik waarom juist het Amerikaans pragmatische gedachtengoed kansen creëert om in deze context tot een evidence-based aanpak te komen. Vervolgens doe ik een voorstel voor een praktijk die gebruik maakt van verworven kennis om een adequate invulling aan zorgverlening te geven. Specifiek beoogt de bedoelde zorgmethodische praktijk een humane plooibaarheid die bij snel veranderende contextuele en persoonlijke omstandigheden de zelfredzaamheid van de cliënt waarborgt. Uiteindelijk beweer ik dat, wanneer een praktijk gedragen wordt door een evidence-based, pragmatische methodiek, een essentiële bijdrage geleverd wordt aan toekomstgerichte ontwikkeling voor een kwalitatief hoogstaande zorg.

Deel 1

In de thuiszorg zijn standaard, pasklare aanpakken en concepten vaak ontoereikend. Als een persoon met cognitieve regressie namelijk om hulp vraagt bij een professionele organisatie, voelt hij zich twijfelend en onzeker op dat moment. De confrontatie met een ziektebeeld boezemt angst in doordat het verwijst naar een twijfelachtige toekomstvoorspelling. Concreet ervaart de persoon een verstoorde grip op het dagelijks handelen. Daarin spelen vragen omtrent het verloop van het ziektebeeld en de autonome zelfstandigheid op langere duur een rol. Naast de twijfels die de cliënt kent, heeft de zorgverlener te maken met onzekerheden over het bepalen van de meest geschikte aanpak, aangezien elke situatie opnieuw een andere cliënt en zorgvraag omhelst. De zorgverlener stelt zich vragen als: Wat is de hulpvraag? Welke manier van interacteren is gewenst? Welke doelstellingen zijn contextueel haalbaar op langere termijn? Elke situatie is anders, waardoor kant-en-klare arrangementen niet van toepassing zijn, en elke situatie dus een afstemming vereist tussen zorgverlener en cliënt om tot professionele kwaliteit van zorg te komen die past

bij de individuele cliënt.

Al zou het voor de hand liggend zijn dat zorgverleners aan cliënten met cognitieve regressie bij de afwezigheid van kant-en-klare arrangementen terugvallen op intuïtie, is dit ongewenst, aangezien er hierbij een garantie voor zekerheid en kwaliteit ontbreekt. Peirce (1868a) stelt namelijk dat de mens niet beschikt over een aangeboren intuïtief vermogen. Het is onmogelijk het verschil te zien tussen een waarneming die direct verwijst naar een bedoeld object en een herinnering aan een eerdere waarneming. In onbewuste staat speelt een blinde vlek ons partte. Het is juist door ervaren dat een mens zichzelf leert kennen, zoals spelen met zand een metselaar voortbracht. Naïviteit, onwetendheid en het maken van menselijke vergissingen maakt ons menselijk, maar weerhoudt ons ook van absolute zuivere waarneming. Onzinnig is het op een intuïtief zelfbewustzijn te bouwen als iedere denkbeweging een intermediair kan zijn van eerdere gewaarwordingen.

Wanneer de zorgverlener moet handelen, maar zowel kant-en-klare arrangementen als intuïtief vermogen ontbreken, ontlenuen zij hun handelingen aan eerdere, vaak ondoelmatige, gewoonten. Het is namelijk logisch dat, als handelingscontexten nieuw en anders zijn, zorgverleners refereren aan gewoonten en ervaringen uit een eerdere periode. Deze gewoonten zijn niet per definitie nog steeds relevant in het heden. Deze dynamiek waarbij zorgverleners terugpakken op verouderde methoden is ook herkenbaar op het niveau van zorginstanties. Doordat instanties zich specialiseerden in een zorgvraag die wellicht in de moderne tijd relevantie verloor, ontstond er een mismatch tussen de organisatiedoelen van zorginstanties en de huidige vraag op de markt van de individuele cliënt (Eustis & Fischer, 1991). Een uitspraak die een leidinggevende zorgverlener mij onlangs toevertrouwde illustreert dit: “Ik ben gelukkig als een patiënt er schoongewassen bij ligt tussen gestreken lakens.” De uitlating refereert aan negentiende-eeuwse hygiënisten die “Rust, Reinheid en Regelmaat” tot ultieme doelstelling verhieven. Deze doelstelling verplaatste zich nauwelijks naar de leefwereld van de moderne mens met doelen als “langer zelfstandig en alleen wonen.” De aanpak van de huidige thuiszorg ten aanzien van cliënten met cognitieve regressie wordt dus, zowel op het niveau van de individuele zorgverlening als op het niveau van de zorgorganisatie, gestoeld op eerdere gewoonten met suboptimale zorgkwaliteit als gevolg.

In plaats van het baseren van zorgaanpak op eerdere gewoonten, is het volgens Peirce (1868a) gewenst om uit te gaan van bewijsvoering op basis van empirisch onderzoek. Experimenten zijn nodig om tot bewijs te komen, aangezien een mens het verschil niet kan herkennen tussen een subjectieve, emotionele overtuiging en daadwerkelijk bewijs. Zo is een leerkracht bijvoorbeeld onvermogen om te zien waarom een leerling niet oplet. Mogelijk ontbreekt het kind motivatie of wellicht ontbrak een gezond ontbijt. Daarnaast zijn emoties altijd gevoed door kennis omgeven door een eerdere angst. Een dementerende

kan bijvoorbeeld weerstand voelen om gemalen, onherkenbare voeding te eten als dit hem herinnert aan de schrikreactie van zijn moeder toen hij als baby een onhygiënische substantie tot zich had willen nemen. Uiteindelijk is er dus geen reden te geloven dat de mens een innerlijke kracht tot introspectie bezit en bijgevolg is elke psychologische vraag een zoektocht vanuit externe feitelijkheden. Het blijft een speuren naar de betrokken kenmerken en tekens, daar het refereren zonder deze abstractie uit eerdere kennis een onmogelijkheid is. Het proces van deductie maakte het mogelijk Aristoteles als feilbaar mens te herkennen, toen hij vergeleken werd met het concept mens en het feit dat alle mensen feilbaar zijn. Alle concepties bouwen op abstracties van eerdere cognities op basis van ervaringen. Het is enkel de ontdekking van het tegendeel dat een denkwijze of conceptie ontkracht. Niets is uit het niets ontstaan, of in de woorden van Peirce (1868a): “All the cognitive faculties we know of are relative, and consequently their products are relations... No cognition not determined by a previous cognition, then, can be known. It does not exist, then, first, because it is absolutely incognizable, and second, because a cognition only exists so far as it is known” (p. 13). Oftewel, daar het voor zorgverleners menselijkerwijs onmogelijk is het verschil tussen intuïtieve kennis en doordachte kennis te weten, is een aanpak op basis van empirisch onderzoek wenselijk.

Echter, het verkrijgen van evidence-based kennis omtrent de zorg van de moderne oudere mens met cognitieregressie is bemoeilijkt om een drietal redenen. Ten eerste is de thuiszorg in de huidige hoedanigheid relatief nieuw en is empirisch onderzoek ten aanzien van zelfstandig wonende dementerenden beperkt. Als het gaat om ouderen en de zorg van hen is er namelijk sprake van een sterk veranderde samenleving, waarbij de behoeften van zeventigplussers radicaal anders is dan voorheen. In vroegere tijden was de zorgtaak met betrekking tot een bejaard persoon toebedeeld binnen de setting van het gezinsleven, maar op dit moment leven veel zeventigplussers solitair in de luxe van pensioen. Zij hechten een bijzondere waarde aan de kwaliteit van hun unieke levensinvulling en dragen eigenaarschap ten aanzien van hun eigen hulpvraag. Door de recente veranderingen in de situatie ten aanzien van ouderen is empirisch onderzoek vooralsnog beperkt, met name als het gaat om zelfstandig wonende dementerenden. Zij worden namelijk dikwijls buiten beschouwing van empirisch onderzoek gelaten, doordat het bevragen en onderzoeken van dementerenden zowel ethisch als praktisch complex is vanwege een mogelijke onbekwaamheid (voor een voorbeeld van medisch onderzoek die dementerenden als onderzoeksgroep weglaten, zie Eustis & Fischer, 1991; Portrait & Koolman, 2021).

Ten tweede maakt de grote diversiteit aan zorgvragen en unieke omstandigheden dat er weinig uniformiteit is, wat het verkrijgen van toepasbare evidence-based kennis vermoeilijkt. Deze diversiteit komt gedeeltelijk voort uit het feit dat thuiszorg plaatsvindt

binnen “de private realm” en de specifieke omstandigheden van de individuele cliënt. Daarnaast is de zorgvraag direct afhankelijk van de vorm van en de mate waarin een ziektebeeld zich openbaart. Specifiek in het geval van dementie ontstaat er telkens een nieuwe situatie door een regressie in cognitie. Bijvoorbeeld, de cliënt herkent vaak in beginsel niet zijn eigen gedrag, aangezien klachten in vroeg stadium niet doorlopend aanwezig zijn. Het betreffen eerder gewaarwordingen vanuit het onbekende die voor de cliënt angst inboezemen. Eveneens kan een cliënt mogelijkwijs symptomen verdoezelen uit vrees om autonomie te verliezen en in een gesloten psychogeriatrische instelling te moeten leven. Als zelfbeeld en zelfvertrouwen onderhevig zijn aan het proces van verval dat deze patiëntengroep treft, betreft het dus een constant veranderende onderzoekssetting. Het gevolg is een vrijwel onmogelijke opdracht om voldoende bruikbare data te verzamelen van een doelgroep met regressieve cognitie. Naast de diversiteit voortkomend uit thuissituaties en ziekteprocessen bestaat er een scala aan lokale en culturele invullingen van ouderenzorg (Duell et al., 2020). De wens om zo lang mogelijk alleen te blijven wonen is er één die witte Nederlandse samenleving typeert en zich historisch contingent voordoet (Rorty, 1989). Aangezien situaties verschillen tussen culturen betreft het hier lokale kennis voor thuis- en mantelzorg. Zo wonen Italiaanse ouderen bijvoorbeeld vaak in familie-residenties waar mantelzorg dichtbij is en ontvangen Amerikaanse ouderen veelal traditionele zorg door inwoning. Ook binnen de Nederlandse samenleving is sprake van een groeiende multiculturele diversiteit in het beleven van ouderdom. Iedere casus van zorgvragende ouderen, als dan niet dementerend, is dus uniek, wat empirische kennis contextafhankelijk en weinig universeel maakt.

Ten derde is empirisch onderzoek naar zorg voor thuiswonende dementerenden moeilijk, omdat elke thuiszorgcliënt individueel kiest voor een therapie waarbij vaak verschillende aanpakken worden gecombineerd en het evalueren van één aanpak onmogelijk wordt. Als deel van genoemde “private realm” gaat namelijk vaak een voorkeur uit naar een multidisciplinaire therapie. Gekozen wordt door patiënt, in gesprek met behandelend arts, voor een gecombineerde aanpak van medicatie- en cognitieve therapie, als gelijktijdige verbetering van leefomgeving, fysieke beweging en voedingstoestand. Deze keuze voor een gecombineerde aanpak is verklaarbaar als een laatste poging om het leven te genieten. Aangezien het geloof in een eventueel hiernamaals voor velen onzeker of zelfs ondenkbaar is geworden, voelt de keuze een laatste therapie wellicht als definitiever. Dat geeft extra reden voor het benutten van genoemde cocktail aan therapieën en alternatieven die kansen op het behoud van levenskwaliteit verrijken. Doordat elke cliënt voor een andere samenstelling aan therapieën kiest, wordt het onmogelijk om een aanpak te isoleren en dus worden de verhouding van oorzaken en gevolgen troebel.

Het gaat hier dus over een moderne samenleving waarin van een veranderende

mens sprake is met een complexe problematiek, waarover empirisch onderzoek beperkt is en desondanks om adequate specifieke doelen en aanpak vraagt. Hulpverleners moeten veel improviseren door de contextafhankelijke situaties (i.e., fysieke omgevingen, ziektebeelden) die zich voordoen. Ze acteren vanuit goede bedoelingen geleend uit ongelijksoortige contexten en maken al tastend in het duister belangrijke keuzes. Ik zou kunnen zeggen dat een evidence-based aanpak, op basis van empirisch onderzoek, niet haalbaar is in de context van hulpverlening aan dementerenden in thuissituaties. Zelfs wanneer van experimenten onder de juiste voorwaarden plaats zouden vinden, op basis van gecorroboerde hypothesen, maakt de diversiteit aan zorgvragen, omstandigheden, en beleving van zorgkwaliteit dat algemene conclusies trekken vrijwel onmogelijk is. Daarom is in veel contexten enkel mogelijk vanuit de huidige ervaringen ter plaatse registratie te maken en via trial-and-error te leren, zodat uiteindelijk een gepersonaliseerde zorg ontstaat.

Een bijkomende, niet onbelangrijke reden voor het uitblijven van voldoende wetenschappelijk onderzoek ligt in de historie van de (neo)liberale samenleving. Gedurende industrialisatie werd economische groei geboden in fabrieken. Het was een proces dat veel huisarbeiders naar een positie aldaar bracht en dat gezinsverhoudingen veranderde. Arbeiders konden niet langer voor zieke familieleden zorgen. De vanzelfsprekendheid waarmee opa of oma in de oude thuissituatie aanschoof aan de tafel is nu vervangen door een betaalde georganiseerde variant. Huidige neoliberale financierende instanties voor zorg labelen vergoedingen aan zorggerelateerde handelingen en woonkosten. Waar het voorheen geen noemenswaardig baat betrof als ouderen langer in de thuissituatie woonde en het eerder statusverhogend was als een appartement met zorgvoorziening kon worden bekostigd, betreft het nu een geheel andere situatie.

Volgend op de hoge vergrijzingsgraad van de bevolking en het huidige systeem van overheid- en zorgfinanciering is er sprake van een financieel voordeel voor overheid en zorgverzekeraars als cliënten uitstellen om in murale setting te gaan. Het kostenplaatje van intramurale zorg in totaliteit is namelijk hoger dan aanvullende zorg in de thuissituatie waarin (gratis) mantelzorg ook een rol speelt. Dus, langer in het eigen huis wonen dient een algemeen belang binnen de systematiek van liberalisme, wat zowel als een voor- als nadeel ervaren kan worden. Nog altijd formuleren veel managers, die kennis hebben genomen van het gedachtengoed van Taylor en Munsterberg, impliciet hun doelen en successievelijke keuzes op wat voor lange tijd als meest succesvol sociaal-politiek systeem gold.

Ogenschijnlijk hebben economische overwegingen de overhand bij het bepalen van persoonsgerichte zorg. Dat is zeker problematisch te noemen wanneer dat ondubbelzinnig de kloof tussen arme en rijke mensen bevestigt en hiaten in de kwaliteit van zorgverlening aan dierbare gezinsleden veroorzaakt. Het geheel lijkt om winstbejag te gaan en gaat

daarmee voorbij aan hogere doelen als bijvoorbeeld “een tevreden oude dag” of “het beleefde persoonlijke verhaal” voor elke mens. Mijns inziens zou de inzet van intelligente acties juist gericht moeten zijn op het ontdekken van obstakels die mits overwonnen deze hoger gelegen doelen bewerkstelligen, zoals het beheersen van het proces van cognitief verval via effectieve en efficiënte zorg. Hieruit volgend zou het gunnen van een prettige oude dag met toegepaste verplegende zorg die inzet op hoge kwaliteit van leven een realistisch nastrevenswaardig hoofddoel zijn. Beleid en interventies van management, en financiering, zouden dit sterk voor ogen moeten hebben. Het gehanteerde liberale gedachtegoed is wellicht hier ontoereikend.

Deel 2

Desondanks genoemde problematiek in het verkrijgen van evidence-based kennis ten aanzien van thuiswonende dementerenden betoog ik dat Amerikaans pragmatische gedachtegoed hoopvolle kansen creëert om toch tot een evidence-based aanpak te komen. Pragmatisme maakt het namelijk mogelijk om door een constant proces van interactie en gesprek tot waarheidsvorming en praktisch handelen te komen, of zoals James (1909) zegt, te interpreteren “by tracing... practical consequences” (p. 45). In het tweede deel van dit essay werk ik Amerikaans pragmatisme verder uit en pas dit gedachtegoed toe op de situatie van de huidige thuiszorg. Uiteindelijk beschrijf ik hoe een pragmatische aanpak in praktijk eruitziet.

In Amerikaans Pragmatisme als methode werkt men constant toe naar een gezamenlijk doel, namelijk het ontwikkelen van de best werkende aanpak op dit moment. Daarbij wordt in acht genomen dat er meerdere waarheden en zienswijzen zijn, aangezien “pragmatists... do not believe that there is a way things really are” (Rorty, 1994a, p. 27). Binnen pragmatisme is het essentieel om deze verschillende waarheden ieder een kans te geven, aangezien zij allen als legitiem en van waarde worden gezien. Rorty (1994a) noemt de verschillende zienswijzen als “justified beliefs” (p. 32). Het is dit principe, dat er meerdere valide en daarmee waardevolle zienswijzen bestaan, dat onderliggend is aan een diep geloof in democratie. Democratie is bij uitstek het middel om afstemming te bereiken en daarbij toch voortdurend alert en kritisch te blijven op gevaren die kunnen ontstaan door cultuur en geschiedenis in relatie tot plaats- en tijdsbeeld.

In het toewerken naar het gezamenlijk doel, namelijk de best werkende aanpak, wordt de vraagstelling “wat werkt?” telkens beantwoord met meerdere ideeën en zienswijzen. Daarbij is het de uitwisseling van verschillende perspectieven die leidt tot een aanpak met opbouwende waarde, dat steeds dichterbij de “external permanency” ligt zoals Pierce (1877) die beschrijft. De zoektocht naar een praktische aanpak en telkens uitgaan van de vraagstelling “wat werkt?” maakt dat Amerikaans Pragmatisme altijd doel- en toekomstgericht is. Binnen

een pragmatische methode brengt effectieve inzet van denkprocessen een praktische uitkomst, of zoals James (1909) zegt: “All that the pragmatic method implies is that truths should have practical consequences” (p. 68). Waarheden moeten een gevolg vinden in de praktijk.

Uitgaande van het idee dat er meerdere legitieme waarheden bestaan, is uitwisseling van essentieel belang in een Amerikaans pragmatische methode. Uitwisseling vindt plaats in een constant, iteratief proces waarbij holistisch gekeken wordt naar de probleemstelling en de verschillende belanghebbenden met hun respectievelijke perspectieven. Het planmatige proces bestaat uit het steeds gericht formuleren van handelingsgerichte doelen door te leren uit beproefde resultaten, waarbij gebruik wordt gemaakt van culturele kennis en expertise van verschillende partijen. Uiteindelijk komt een gerechtvaardigde individuele methodiek tot stand dat zich laat zien als een cyclische proces van ervaren, checken, nalopen, controleren en meten. Doordat de cyclus relatief kort is, kan het snel worden doorlopen en is er ruimte voor flexibiliteit.

Binnen een pragmatisch proces neemt het afstemmen en afwegen van ideeën en zienswijzen de vorm van een dialoog of debat aan. Taal wordt als gereedschap ingezet om de uitwisseling te laten plaatsvinden tussen verschillende individuen en maatschappelijke groepen. Het is namelijk de gevoeligheid voor gegeven tekens en taal die de basis vormt onder het onderling gesprek. Het veelvoud van relaties, wat Rorty (1994a) omschrijft in de term “panrelationism,” hebben hierbij een centrale plaats. Door het tonen van openheid en warmte in zowel verbaal als non-verbaal taalgebruik, worden ervaringen en kennis optimaal benut. Het nastrevenswaardige ideaal blijft een afstemming waarin geen van de partijen dominant is en in zijn acties zich beperkt tot het wegdrukken van de ander.

De uitwisseling van zienswijzen is specifiek belangrijk omdat het erkennen en waarderen van andere perspectieven maakt dat een Amerikaans pragmatische methode kritisch is. Volgens Rorty (1994b) moeten we “stop worrying about whether what one believes is well-grounded and start worrying about whether one has been imaginative enough to think up interesting alternatives to one’s present beliefs” (p. 34). Het inspecteren van elkaars zienswijzen maakt ons namelijk kritisch op elkaars, maar ook op onze eigen biases. Er is binnen gesprek en debat ruimte om elkaar vanuit kritische houding te bevragen en beter elkaars positie te leren begrijpen. Een begrip en waardering voor het perspectief van de ander maakt dat we ons bewust worden van onze eigen positie en respectievelijke biases. Zonder uitwisseling is het onmogelijk het onbekende te kennen, of zoals Peirce (1868b) stelt: “We have no conception of the absolutely incognizable” (p. 3). Door andere perspectieven te leren kennen, wordt kritisch denken ten aanzien van onszelf gestimuleerd. Het inzetten van taalvaardigheden om tot gesprek te komen is dus een essentieel deel van een pragmatische methode.

Voor een zo optimaal verlopend proces is een management nodig die verschillende rollen aanneemt. Zowel de rol van pure scientist, science referee en issue advocate met waardering voor kritische experts zijn van waarde naast een afwisseling met de krachtige rol van “the honest broker of policy alternative” (Pielke, 2007). Immers, een lerende organisatie houdt rekening met alle aspecten van de situatie, waarbij management acties uitzet om een organisatie zo effectief en efficiënt mogelijk te laten verlopen. Een pragmatische aanpak behelst daarbij een holistisch bezien waar eveneens het gebruik van psychologische kennis geoorloofd is. Een voorbeeld daarvan is het gebruik van nudging, waarbij op vriendelijke wijze het gedrag van individuele personen in gewenste paden wordt gemanoeuvreed. Door het aannemen van verschillende rollen kan een management telkens een situatie creëren waarin de interne of externe onderzoeker zich vanuit een intrinsiek nieuwsgierige houding als ‘interactieve changemaker’ kan verhouden tot alle stakeholders. Een voorwaarde is daarbij altijd dat alle uitkomsten van het proces onafhankelijk zijn van de opvattingen van de onderzoeker, om zo een evidence-based aanpak te ontwikkelen.

In de praktijk van ouderenzorg aan cliënten lijdend aan cognitieve regressie zijn cliënt en diens naasten als ook de professionele organisatie alle stakeholders en daarmee deel van de “community.” De inzet van elke actie ligt bij hun gezamenlijke doel: de hoogst mogelijke graad van kwaliteit van zorg. Een voorbeeld van een mogelijke pragmatische aanpak is een methodiek waarin al bij het eerste contact een trend wordt ingezet. Specifiek beoogt de bedoelde zorgmethode een humane plooibaarheid die bij snel veranderende contextuele en persoonlijke omstandigheden de zelfredzaamheid en veiligheid van de cliënt waarborgt. Het eerste contact vormt het begin van het iteratief proces, soms al voorafgegaan door een doktersadvies. Het is de kwaliteit van observatie en gerichte vragen stellen die de cliënt en diens persoonlijke leefwereld in kaart brengt. De formele zorgverlener stapt in en observeert de “private realm.” Na de initiële observatie volgt een proces vol rapportages en overlegmomenten met zowel familieleden als collega-zorgverleners. In breder perspectief worden ook andere experts, zoals huisarts, fysiotherapeut en dagopvang, betrokken in de groei naar een completer beeld. Uitwisseling van informatie en zienswijzen van alle betrokkenen maken deel uit van het constante proces van afstemming.

De cyclus waarnemen-plannen-begrijpen-realiseren anticipeert continu het belevingsproces van de cliënt. Essentieel is daarbij de pragmatische methode die bruikbaar is om tot een praktische invulling van evidence-based zorgverlening aan dementerende ouderen en hun naasten, te komen. De snelheid en flexibiliteit waarmee het iteratief proces van een pragmatische aanpak kan worden doorlopen biedt het voordeel dat er direct praktische verbeteringen kunnen worden doorgevoerd. Elke doorgevoerde verbetering komt voort uit het krachtige geloof dat deze actie in de betreffende omstandigheden beter werkt dan iets

anders.

Benoemingswaardig is dat binnen de pragmatische methode elk stukje informatie, ongeacht de oorsprong van de informatie, als waardevol wordt gezien. Bijvoorbeeld, een hulpverlener kan zeggwijzen en ander persoonlijk cultureel bepaald materiaal verzamelen, die refereren aan de subjectieve herinnering van de dementerende. Het vormen de unieke tekens die als sleutels fungeren voor een tevreden gevoel of geluk dat de zorgverlener later praktisch kan inzetten. Namen van onder andere ouders, broers of het favoriete paard kunnen deel zijn van de cliënt's unieke data. Kennis van oude routines als op zaterdag in de badkuip of enkel schone kleding op zondag zijn mogelijk inzetbaar als zelfzorg door de cliënt afneemt. Vanuit de nieuw verkregen kennis kunnen haalbare doelen worden geformuleerd die de zelfredzaamheid van de cliënt stimuleren. Kortom, het persoonlijke verhaal is zinvol om te kennen als zorgverlener. Immers, thuis voelen doet een persoon zich pas wanneer hij of zij zich begrepen voelt.

Conclusie

In conclusie stel ik dat in de huidige vergrijzende maatschappij een zekere populatie ouderen zelfstandig leeft zonder zorg te ontvangen van inwonende kinderen of een verzorgingshuis. Dit fenomeen vraagt om een heldere aanpak. Echter de huidige situatie is dermate recentelijk en contingent dat varen op evidence-based empirische kennis beperkt wordt doordat het verkrijgen van heldere data belemmerd wordt. Ouderen, hun naaste familieleden als ook thuiszorgorganisaties verkeren daarmee in een onzekere en twijfelachtige positie. Storend is het ogenschijnlijke beeld dat liberale economische overwegingen successievelijk ongewenst de overhand hebben bij het bepalen van de kwaliteit van zorg. Echter een pragmatische benadering biedt ruimte voor een snel proces dat in evidence-based kennis resulteert en direct praktische handelsgerichte handvatten geeft ter verbetering van gepersonaliseerde zorg aan ouderen. Het is mogelijk rekening te houden met de context van de cliënt's thuisomgeving waarin de eigen beleefde wereld en persoonlijk narratief leidend zijn aan de zorg. Het formuleren van een planmatige aanpak en deze telkens te checken op effectiviteit binnen de specifieke context leidt tot het constant bijstellen van doelen en de realisatie daarvan. De inzet van een cyclische zorgmethodiek als resultaat van een lerende zorgorganisatie beheerst het proces van verval waarin de cliënt zich bevindt. De persoonlijk gerichte zorg richt zich op de gegunde prettige oude dag. Al met al maakt een Amerikaans pragmatische benadering het mogelijk in deze pluriforme samenleving evidence based humane zorg te verlenen.

Bibliografie

- Duell, D., van Oort, R., Lindeboom, M., Koolman, X., & Portrait, F. (2020). Regional variation in public long-term home care. *Nordic Journal of Health Economics*, 8(1), 87–113.
- Eustis, N. N., & Fischer, L. R. (1991). Relationships between home care clients and their workers: Implications for quality of care. *The Gerontologist*, 31(4), 447–456.
- Hansen, A., Hauge, S., & Bergland, \AAdel. (2017). Meeting psychosocial needs for persons with dementia in home care services—a qualitative study of different perceptions and practices among health care providers. *BMC Geriatrics*, 17(1), 1–10.
- James, W. (1909). *The Meaning of Truth*. Gutenberg Project.
- Peirce, C. S. (1868a). Questions Concerning Certain Faculties Claimed for Man. *The Journal of Speculative Philosophy*, 2(2), 103–114.
- Peirce, C. S. (1868b). Some Consequences of Four Incapacities. *The Journal of Speculative Philosophy*, 2(3), 140–157.
- Peirce, C. S. (1877). The Fixation of Belief. *Popular Science Monthly*, 12, 1–15.
- Pielke, R. (2007). *The Honest Broker: Making Sense of Science in Policy and Politics*. Cambridge University Press.
- Portrait, F. R. M., & Koolman, X. (2021). *Is ageing-in-place an alternative for nursing home admission?: A comparison of the survival, days in care and costs of older individuals*.
- Rorty, R. (1989). *Contingency, Irony, and Solidarity* (Later Printing edition). Cambridge University Press.
- Rorty, R. (1994a). A World Without Substances or Essences. In *Philosophy and Social Hope*.
- Rorty, R. (1994b). Truth Without Correspondence to Reality. In *Philosophy and Social Hope*.
- Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP), & Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS). (2020). *Wie zorgt er voor de kinderen? Emancipatiemonitor: 2020*.
<https://digitaal.scp.nl/emancipatiemonitor2020/wie-zorgt-er-voor-de-kinderen>