

Reorganiseren: a beta state of mind

Henk Oosterling

(Lezing voor PRC Bouwcentrum, juni 1999)

Dames en heren, we leven in turbulente tijden. Sinds de Grote Projectmanager aan het begin van de 19^e eeuw zijn laatste adem uitblies – Nietzsche noemt dit gemakshalve “de dood van God”, een collectief verschijnsel dat sociologen aan de toenemende secularisering, urbanisatie en industrialisering wijten en wat de uiterlijke bevestiging zou zijn van een sluimerend waardennihilisme – sinds de Pools-Roomse Groot-adviseur van de Grote Projectmanager het demonische Cuba bezoekt en cd’s van zijn gebeden en gezangen uitbrengt, kortom sinds de religie aan het succes van zijn eigen theatraliteit ten onder is gegaan en ideologieën onder de verpletterende gewicht van omvallende muren bezwaken zijn, sindsdien leven we in even wervelende als verontrustende postmoderne tijden.

Dit besef is zo’n kleine 25 jaar geleden (oliecrisis) tot ons doorgedrongen, maar de daadwerkelijke (beurs)effecten ondervinden we de afgelopen tien jaar. We leven in tijden waarin zowel religieus fanatisme als multiculturele tolerantie in hun wederzijdse verkettering niettemin de neutraliteit en onontkoombaarheid van de wereldmarktmechanismen erkennen: de economie is gedepolitiseerd, het is uitgangspunt van ieder denken geworden. Tegelijkertijd moeten we de paradoxale situatie onder ogen zien dat enerzijds alles grootschalig naar elkaar toetrekt om de moordende concurrentiestrijd het hoofd te bieden en er anderzijds steeds meer kleinschalig gedifferentieerd moet worden om aan de zich steeds individuelere vraag tegemoet te komen: ‘God zij met ons’ op de rand van de Euro, etnische conflicten in een zich unificerend Europa, multiculturaliteit naast religieus fundamentalisme.

Hoewel de vaart uit de volkeren is en we nog slechts in files opgestuwd worden, verkeren we juist door deze immobilisering in alle staten van paraatheid. De fax ratelt, de e-mail licht op en het gsm-etje gaat op de meest onverwachte momenten en op de minst toegankelijke plaatsen als een wekker af om ons het verlossende woord te schenken. Het probleem is echter dat we niet precies weten waarvoor we paraat staan. We wachten. Niet meer als twee uitgehongerde zwervers op Godot, zoals Samuel Beckett meende, maar als goedgeklede, weldoorvoede postmoderne post-materialisten op de volgende opdracht. Of gelaten op de volgende reorganisatie. Ik heb er inmiddels in mijn 13 jarige universitaire loopbaan 5 achter de rug.

Pas sinds enkele decennia beseffen we dat de aarde rond is, ook al werd Galilei voor de verkondiging van dit inzicht al in 1616 het zwijgen opgelegd. Globalisering noemen we de dynamische uitdrukking van het inzicht. In voetbal termen heet het “de bal is rond”. Een diep inzicht – ik hoor het Cruyff zeggen – waarin vooral de onvoorspelbaarheid van het spel wordt benadrukt. In de uitspraak “de aarde is rond” klinkt echter een tegengestelde visie op, wat alles te maken heeft met het feit dat we niet op een voetbal kunnen leven. De technologische variant van dit inzicht zou ik met een beeldspraak willen verduidelijken: misschien zijn we in de nabije toekomst in technologisch opzicht in staat om zoveel vuurkracht te ontwikkelen dat een projectiel kan worden afgeschoten dat niet aan snelheid inboet en dat ondanks het feit dat het ogenschijnlijk in een rechte lijn zijn weg zoekt, ons op den duur – we weten niet wanneer en in die zin is ook de aarde evenals de bal rond - in de rug zal treffen. Als ons target globaal is, moeten we leren raak schieten of als we missen leren op het juiste moment opzij te stappen.

Door dit zelfreflexieve besef onderscheidt globalisering zich van universalisering. Globalisering veronderstelt een netwerk waarin iedereen is gevangen: vluchten kan niet meer heette dat ooit in de zeventiger jaren toen de nucleaire doem er nog overheen lag. Globalisering onderscheidt zich van universalisering: het laatste betreft het 18^e eeuwse Verlichtings- en 19^e eeuwse Bildungsproject. Daarin moet een principe voor iedereen op alle plaatsen en tijden op dezelfde manier gelden. In globalisering gaat het niet langer om een gegeven principe maar om een spanningsveld tussen het algemene en het individuele. Een spanning die nooit definitief kan worden opgelost. Universalisering richt zich slechts op formele gelijkheid die als terreur kan gaan werken als deze moet worden afgedwongen.

Ik kan het verschil tussen globalisering en universalisering misschien verduidelijken aan de hand van het begrip democratie. Ik heb begrepen dat er in uw bedrijf sprake is van een vergaande democratisering: werknemers bezitten zelfs aandelen. Dat is democratisch. Maar niet langer democratisch in universele zin van het woord. Democratie komt niet langer voort uit een morele oproep tot gelijkheid noch is het een politieke optie om gelijkheid te realiseren: democratie is een performatieve eis die door europeanisering en globalisering wordt ingegeven. Wat overigens niet wegneemt dat op een transnationaal niveau de structuren des te onzichtbaarder worden zodra er sprake is van een monopoliepositie zoals bij Bill Gates het geval is.

De platte structuren van het bedrijfsleven getuigen niet uitsluitend van de moreel hoogstaande ideeën van het management – wat overigens niet wegneemt dat individuen een hoogstaande moraal kunnen hebben; ik kom daar straks nog op terug - noch van hun progressieve, politieke integriteit: democratie is, gegeven de globaliserende terugwerking van internationale wetten en regels op lokaal niveau, gewoon de meest effectieve manier om een bedrijf te runnen. Democratie is een performatieve noodzaak. Poldermodel is het toverwoord tegenwoordig. Werkt een bedrijf niet op deze wijze – laten ze bijvoorbeeld toch stiekum tapijten vervaardigen door kinderen in een voormalig derde wereld land – dan treft de kogel hen in de rug: de publieke opinie keert zich tegen het bedrijf. Shell moest zijn Brandspar kwijt, maar betaalde daarvoor de prijs van een boycot.

Onze turbulente tijden worden bepaald door globalisering. Projectmanagement richt zich naar het traject van de globalisering dat in plaats van het verlichtingproject is gekomen. Eigenlijk ontvouwt zich dit traject als een gespannen relatie tussen global en local, tussen een onoverzichtelijk dynamisch daar en een overzichtelijk hier. Ze vinden echter beide tegelijkertijd plaats. Vandaar al die koeriersdiensten die sneller zijn dan snel. Deze ruimtelijke oriëntatie is in de plaats gekomen van een tijdsoriëntatie waartoe we eeuwenlang door de Grote Projectmanager en zijn Groot-adviseur werden verleid. Een tijdsoriëntatie die door hun ideologische opvolgers – communisme, socialisme, anarchisme en fascisme – nog een eeuw langer werd opgerekt: de spanning tussen het nu en het dan: of normatief tussen het onvoltooid slechte en het voltooide beste. Het verhaal ging dat er in de toekomst iets gerealiseerd moest worden waarvan in het heden nog slechts een blauwdruk bestond, gebaseerd op een specifieke mensvisie. Het hemelse rijk op aarde in welke ideologische vorm dan ook.

Maar de utopie heeft heden ten dage geen toekomst meer. We kunnen ons niet meer in de toekomst vinden. Space ship Earth is op drift, het is uit zijn ankers losgeslagen. Filosofen hebben daar hun eigen bewoordingen voor. Foucault heeft in 1966 “het verdwijnen van de mens” aangekondigd, Lyotard in 1979 de ondergang van de Grote Vertellingen afgekondigd en zelfs Habermas moet in 1985 in zijn geschrift over de nieuwe onoverzichtelijkheid schoorvoetend ‘de uitputting van het utopisch potentieel’ erkennen. De toekomst houdt ons niet langer een spiegel voor. Het Oostblok en de Muur waren de laatste spiegels die aan

diggelen gingen. En toen deze politiek geologische massieven het westerse ideologische licht niet meer terugkaatsen, trad de ongerichtheid van de westerse gefragmenteerde politieke verbeelding schrijnend aan het licht. Zelfs een Golfoorlog kon het gebrek aan eenheid niet maskeren.

Tot voor kort werd ieder domein van de cultuur – in Nederland met name de huisvesting en de stadsplanologie – door deze utopische visie georiënteerd. Gemeenschapskunst heette dat in de jaren dertig: Berlage, De Amsterdamse school. De moderniteit – vanaf het eind van de Verlichting zo rond de Franse Revolutie 1789 tot aan de WO II – wordt vaak als een project van de verlichting aangeduid. Dat mensen voordat zij zich vermenigvuldigen vooral organismen zijn die gevoed, gelaafd, beschermd, beschut, gestreeld en toegesproken moeten worden, stond in dit Bildungproject niet ter discussie. Wel de wijze waarop en waartoe dit gebeurt. Want dit minimale bestaan tekent zich altijd af tegen een cultuur-historisch bepaald collectief zelfbewustzijn. De individuele zelfervaring spiegelt zich daaraan en de behoeftestructuur van individuen wordt daardoor gevormd.

Het zelfbeeld en de behoeftestructuren spiegelen tevens de stand van zaken in de wetenschap en de techniek. Zo zijn wij, postmoderne individuen, vergroeid met wielen, klokken, landkaarten, tv's, telefoons, met auto's, vliegtuigen, computers en badkamers. Deze maken deel uit van onze identiteit, structureren communicatieprocessen en communiceren vooral tekenwaarden: zij constitueren sociale status. Transport-, communicatie- en informatie'media' vormen zo sociale aggregaten waarmee en waarbinnen dagelijkse (inter)acties plaatsvinden. De hele samenleving, het samen leven is zo bezien één sociaal aggregaat. Bouwen in zo'n samenleving is vooral socialiteit of 'contactiliteit' bouwen: een nauwelijks tastbare, onzichtbare dimensie die in tastbare en zichtbare materialen moet worden gerealiseerd. Management kent deze onzichtbare en zichtbare dimensie.

Beide vereisen verbeeldingskracht. Allereerst op het niveau van de perceptie: je moet het kunnen zien. In de nieuwe spelling wordt 'stedebouw' geschreven als 'stedenbouw'. Daar is door architecten en planologen natuurlijk tegen geprotesteerd: één stad vond men meer dan genoeg om van 'stede-bouw' te kunnen spreken. Maar toch is 'steden-bouw' een adequatere term. Een stad is minstens twee, maar doorgaans meer. Ook al tonen de bouwplannen één stad, stadswijk of gebouw, zodra ieder op zich is gebouwd, is het er al twee en zodra de eerste bewoners erin trekken zijn het er, voor je het door hebt, al vele. Om DJ Spooky aan te halen: iedere architect is ook 'a spatial engineer of the invisible city'. Verbeeldingskracht vereist fictie, zoals ook weer eens bleek uit de context voor de organisatie van Rotterdam Culturele Hoofdstad 2001: Bert van meggelen, intendant en voormalig directeur van de Rotterdamse Academie voor Bouwkunst, nam een boek van Italo Calvino – *52 steden* - tot uitgangspunt.

Michel Foucault heeft fictie in postmoderne tijden ooit als volgt omschreven: het gaat er bij fictie niet om het onzichtbare zichtbaar te maken (dat is nog een modern utopisch project: de verwerkelijking van het ideaal) Het gaat er om te laten zien hoe onzichtbaar de onzichtbaarheid van het zichtbare is. Fictie is noodzakelijk om de blik voor de gelaagdheid en heterogeniteit te openen. Socialiteit zie je niet. Als proces is het echter wel de levende kern van het ingenieus gesitueerde bouwmetaal.

De utopische visie leidt de kritische blik niet langer. Maar we moeten niet vergeten dat u-topie oorspronkelijk twee betekenissen heeft: eu-topie, de goede plaats, en ou-topie of a-topie, de niet-plaats. Ook al is het utopisch potentieel uitgeput, het a-topisch en hetero-topisch bassin staat op overlopen. Op de post-ideologische, utopische ontreddeering volgt de bevrijding van een atopische verbeeldingskracht. Daarin gaat het niet om de plaats, maar om verplaatsing en om plaatsvinden.

Om onzichtbaarheid te bouwen is fictie vereist. Een visioen is teveel gevraagd, maar een visie is onontbeerlijk. Een gereflecteerd referentiekader is vereist, liefst degelijk wetenschappelijk onderbouwd. Kortom, een Concept dus. Om de bestaande situatie kritisch te analyseren en adequaat op een gewenste situatie te anticiperen. Zo kunnen voorstellen worden geformuleerd, keuzes worden gemaakt, strategieën worden ontworpen en een proces coherent, consistent en continu worden gemanaged. Een concept is dus geen open deur, maar het biedt uitzicht. Een concept bouwt niet vol, maar creëert ruimte voor denken, bouwen en leven.

1. Projectmanagement

Wat is project-management hedentendage in het licht van het voorgaande? Projectmanagement houdt zich bezig met het managen van projecten. Pro-ject is het vooruit – pro – werpen – iacere. Dit is wat anders dan jakkeren, het iteratief van jakken wat weer het intensief van jagen of wild vervolgen is. Jakkeren is een panische toestand: panisch in alle staten van paraatheid verkeren. Dit overmatig haasten met het werk, dit opdrijven van de tijd is mijns inziens precies wat management niet zou moeten zijn. Maar ik weet het: tijd is geld. Een project is iets dat in tijd en ruimte vooruit wordt geworpen: een projectiel, geen ongeleid, maar een geleid, een gemanaged projectiel. Management komt van manus – hand – (een manusje van alles) en agere: handelen, doen. Het gaat dus om een handvaardigheid wat tevens de onlosmakelijke met techniek aangeeft.

Project-management heeft bovendien per definitie met de toekomst te maken. Het is niet het excessief consumeren van het nu en hier, het jakkeren, maar het gedoceed omgaan met dat wat nog niet is geworden. Projectmanagement vereist – u zult het reeds geraden hebben – een samenhangende visie op de tijd die nog niet is. Het kan met andere woorden niet zonder fictie, zonder concept. In die zin is het eveneens onlosmakelijk verbonden met adviesgroepen.

2. De mens achter de adviseur

De vraag is dus: ten eerste: voor wie bouwen we? Ten tweede met wie bouwen we? Ten derde: wie denken we eigenlijk wel dat we zijn?

a. de mens als object

Voor wie bouwen we? Ik beperk me tot het voorbeeld dat ik in mijn eerdere lezing aangaf: bejaardentehuizen in 2010. Want gaat u maar eens na wie u allemaal als makke schapen in het bejaardenhok moet drijven: de bewust alleenstaande, ouderen die LAT relaties hebben onderhouden, expliciet homoseksuelen, bewuste veganisten, vegetariërs of anders ecogeoriënteerden, allochtone ouderen uit een diversiteit van culturen en etnische groepen, maar ook de verslaafde dopeheads, die met hun verslaving hebben leren leven. En dit is slechts een greep uit de vele leefstijlen. We kunnen er natuurlijk op gokken dat alle toekomstige ouderen na hun 75^{ste} vervallen tot de oerstaat van de traditionele indolente, incontinente, demente bejaarde, maar inmiddels is in Rotterdam de eerst bejaarde dopepopulatie in het geweer gekomen. Dat maakt het bouwen er niet makkelijker op.

Maar ook hier slaat het marktmechanisme om in een postmodern democratisch gehalte: er wordt gebouwd voor klanten, wier behoefte structuren steeds bepalender worden voor de opdrachtgevers.

b. De mens als opdrachtgever

Overlegstructuren, sociaal verkeer

c. De mens achter de adviseur

We kunnen hier op twee manieren over spreken: als grondstof voor human resource management en als de existentiële dimensie. In het eerste geval gaat het nog steeds om nuts optimalisatie en komt de mens niet echt in beeld. In het tweede geval gaat het om een soort management dat door de huidige directeur van de Academie voor Bouwkunst in Tilburg, de filosoof Eric Bolle 'existentieel management' is genoemd.

Ed Grobben maakte in zijn inleidende voordracht een vergelijking met de dierenwereld. Hij haalde daartoe een Amerikaans onderzoek aan, waarin een native amerikaan was betrokken. Deze liet zijn collega's drie dieren zien: een eekhoorn, een bever en een gans. De eekhoorn staat voor een bewustzijn van de noodzaak te blijven opsparen en bunkeren, de bever voor het inzicht van het individu om, het geheel overziend, zijn specifieke bijdrage in te schatten en uit te voeren en de gans voor het collectief aanmoedigen. Ik heb me suf gepiekerd wat het vierde dier zou zijn en kwam aanvankelijk niet verder dan de gebruikelijke stereotypen die voor de beoogde karakteristieken zouden staan.

Maar plotseling viel mij de naam van het vierde dier in: de homo sapiens. Het dier mens is precies dat reflexieve wezen dat in staat is, tegen de stroom in, zijn eigen inzichten door te zetten en zich te onderscheiden van de spaardrang van de eekhoorn, de gakdrang van de gans en de bouwdrang van de bever. De mens achter de adviseur is dat dier dat alles overziend zich juist kan onderscheiden door een eigen traject uit te zetten. Existentieel managen is ruimte scheppen voor deze activiteit in het besef dat dit op een bepaald moment toch weer nuttig voor het geheel kan zijn. Als zodanig kost existentieel managen tijd om de zinloosheid en nutteloosheid te verdragen.

De organisatie is nooit af. Het is, evenals de projecten die worden gemanaged, een continu proces: de manager weerspiegelt het proces en dit verkeert – zoals ze dat in de computerwereld noemen – in een beta state: een principiële voorlopigheid. Of deze voorlopigheid ook voorloplop en leiding geven betekent hangt af van de visie en de zelfreflexieve conceptualiteit van de desbetreffende adviseur.

Is iedere manager in strikte zin niet een interim- en een crisismanager? De mens achter de adviseur is de 'tussen'mens, zoals ook de filosoof Ruud Kaulingfreks aan het eind van zijn boek *Gunstige vooruitzichten* betoogt. In mijn terminologie betekent dit dat de projectmanager werkt aan onzichtbaarheid en contactiliteit bouwt. Hij deelt in tweevoudige zin mede: sprekend en handelend. Dit 'tussen' kun je op minstens twee manieren interpreteren. In negatieve zin betekent dit dat hij altijd klem zit. De manager zit altijd in een benaderde positie: hij bevindt zich tussen het voor en het met, tussen het hier en het daar, tussen het nu en het later. In die zin heeft hij geen eigen mening en is hij volledig dienstbaar. In positieve zin is hij in het proces de meest wendbare factor en is hij juist door de organisatorische beklemming de meest aangewezen persoon om ruimte en openheid te scheppen. Als ik dus over het hier en nu en over alle staten van paraatheid spreek dan beoog ik daarmee niet de sociale paniek die we vaak tegenkomen bij al diegenen die totale beschikbaarheid voorstaan. Deze verslaving aan de tijd – het jakkeren – maakt dat iemand nooit aanwezig is omdat zijn gedachten altijd al bij de volgende afspraak zijn. Hier lost de manager als tussenpersoon op: zijn paraatheid en beschikbaarheid is niets dan tweeslachtigheid en afwezigheid.

Alle staten van paraatheid in het hier en nu houdt voor mij veeleer een aandacht voor het moment en voor het gebeuren in. Het is een volledige aanwezigheid die niet verstikt maar die door zijn openheid ruimte biedt voor ideeën. Noem het maar creativiteit of flexibiliteit. Geef het een willekeurige naam maar besef dat het een houding is die vooral tijd kost en ervaring.

Ik zou tot slot een vergelijking willen maken met een beroep waar ik wel een beetje verstand van heb: de filosoof. Ooit heb ik betoogd dat een filosoof minstens vier personen in zich moet verenigen:

- academisch exegeet: kennis van het vakgebied is een eerste vereist (techniek)
- interdisciplinaire moderator: hij moet conceptueel kunnen analyseren en synthetiseren en kunnen bemiddelen in discussies tussen vakwetenschappers
- reflectietherapeut: niet iemand die je voeten masseert, maar die - anders dan de psychiater die het bij voorbaat beter weet – ruimte bieden om de ander ‘zichzelf’ te laten ontdekken vanuit een betrokkenheid die de mens aangaat.
- kunst-matig denker: hij moet de openheid van ideeën ervaren alles een experiment waarin fictie een grote rol speelt en het synthetiserende vermogen boven het werkelijke uitstijgt.

Kan een projectmanager zich in deze kwaliteiten vinden?

- Eric Bolle, Existentieel management, in: *Filosofie & Praktijk* 17/4 1996, pp. 175-186
- Ruud Kaulingfreks, *Gunstige vooruitzichten. Filosofische reflecties over organisaties en management*, kampen 1996.

Reorganiseren: a beta state of mind

Henk Oosterling 1999

(Lezing voor PRC Bouwcentrum, juni 1999)

Dames en heren, we leven in turbulente tijden. Sinds de Grote Projectmanager aan het begin van de 19^e eeuw zijn laatste adem uitblies – Nietzsche noemt dit gemakshalve “de dood van God”, een collectief verschijnsel dat sociologen aan de toenemende secularisering, urbanisatie en industrialisering wijten en wat de uiterlijke bevestiging zou zijn van een sluimerend waardennihilisme – sinds de Pools-Roomse Groot-adviseur van de Grote Projectmanager het demonische Cuba bezoekt en cd's van zijn gebeden en gezangen uitbrengt, kortom sinds de religie aan het succes van zijn eigen theatraliteit ten onder is gegaan en ideologieën onder de verpletterende gewicht van omvallende muren bezwaken zijn, sindsdien leven we in even wervelende als verontrustende postmoderne tijden.

Dit besef is zo'n kleine 25 jaar geleden (oliecrisis) tot ons doorgedrongen, maar de daadwerkelijke (beurs)effecten ondervinden we de afgelopen tien jaar. We leven in tijden waarin zowel religieus fanatisme als multiculturele tolerantie in hun wederzijdse verkettering niettemin de neutraliteit en onontkoombaarheid van de wereldmarktmechanismen erkennen: de economie is gedepolitiseerd, het is uitgangspunt van ieder denken geworden. Tegelijkertijd moeten we de paradoxale situatie onder ogen zien dat enerzijds alles grootschalig naar elkaar toetrekt om de moordende concurrentiestrijd het hoofd te bieden en er anderzijds steeds meer kleinschalig gedifferentieerd moet worden om aan de zich steeds individuelere vraag tegemoet te komen: ‘God zij met ons’ op de rand van de Euro, etnische conflicten in een zich unificerend Europa, multiculturaliteit naast religieus fundamentalisme.

Hoewel de vaart uit de volkeren is en we nog slechts in files opgestuwd worden, verkeren we juist door deze immobilisering in alle staten van paraatheid. De fax ratelt, de e-mail licht op en het gsm-etje gaat op de meest onverwachte momenten en op de minst toegankelijke plaatsen als een wekker af om ons het verlossende woord te schenken. Het probleem is echter dat we niet precies weten waarvoor we paraat staan. We wachten. Niet meer als twee uitgehongerde zwervers op Godot, zoals Samuel Beckett meende, maar als goedgeklede, weldoorvoede postmoderne post-materialisten op de volgende opdracht. Of gelaten op de volgende reorganisatie. Ik heb er inmiddels in mijn 13 jarige universitaire loopbaan 5 achter de rug.

Pas sinds enkele decennia beseffen we dat de aarde rond is, ook al werd Galilei voor de verkondiging van dit inzicht al in 1616 het zwijgen opgelegd. Globalisering noemen we de dynamische uitdrukking van het inzicht. In voetbal termen heet het “de bal is rond”. Een diep inzicht – ik hoor het Cruyff zeggen – waarin vooral de onvoorspelbaarheid van het spel wordt benadrukt. In de uitspraak “de aarde is rond” klinkt echter een tegengestelde visie op, wat alles te maken heeft met het feit dat we niet op een voetbal kunnen leven. De technologische variant van dit inzicht zou ik met een beeldspraak willen verduidelijken: misschien zijn we in de nabije toekomst in technologisch opzicht in staat om zoveel vuurkracht te ontwikkelen dat een projectiel kan worden afgeschoten dat niet aan snelheid inboet en dat ondanks het feit dat het ogenschijnlijk in een rechte lijn zijn weg zoekt, ons op den duur – we weten niet wanneer en in die zin is ook de aarde evenals de bal rond - in de rug zal treffen. Als ons target globaal is, moeten we leren raak schieten of als we missen leren op het juiste moment opzij te stappen.

Door dit zelfreflexieve besef onderscheidt globalisering zich van universalisering. Globalisering veronderstelt een netwerk waarin iedereen is gevangen: vluchten kan niet meer heette dat ooit in de zeventiger jaren toen de nucleaire doem er nog overheen lag. Globalisering onderscheidt zich van universalisering: het laatste betreft het 18^e eeuwse Verlichtings- en 19^e eeuwse Bildungsproject. Daarin moet een principe voor iedereen op alle plaatsen en tijden op dezelfde manier gelden. In globalisering gaat het niet langer om een gegeven principe maar om een spanningsveld tussen het algemene en het individuele. Een spanning die nooit definitief kan worden opgelost. Universalisering richt zich slechts op formele gelijkheid die als terreur kan gaan werken als deze moet worden afgedwongen.

Ik kan het verschil tussen globalisering en universalisering misschien verduidelijken aan de hand van het begrip democratie. Ik heb begrepen dat er in uw bedrijf sprake is van een vergaande democratisering: werknemers bezitten zelfs aandelen. Dat is democratisch. Maar niet langer democratisch in universele zin van het woord. Democratie komt niet langer voort uit een morele oproep tot gelijkheid noch is het een politieke optie om gelijkheid te realiseren: democratie is een performatieve eis die door europeanisering en globalisering wordt ingegeven. Wat overigens niet wegneemt dat op een transnationaal niveau de structuren des te onzichtbaarder worden zodra er sprake is van een monopoliepositie zoals bij Bill Gates het geval is.

De platte structuren van het bedrijfsleven getuigen niet uitsluitend van de moreel hoogstaande ideeën van het management – wat overigens niet wegneemt dat individuen een hoogstaande moraal kunnen hebben; ik kom daar straks nog op terug - noch van hun progressieve, politieke integriteit: democratie is, gegeven de globaliserende terugwerking van internationale wetten en regels op lokaal niveau, gewoon de meest effectieve manier om een bedrijf te runnen. Democratie is een performatieve noodzaak. Poldermodel is het toverwoord tegenwoordig. Werkt een bedrijf niet op deze wijze – laten ze bijvoorbeeld toch stiekum tapijten vervaardigen door kinderen in een voormalig derde wereld land – dan treft de kogel hen in de rug: de publieke opinie keert zich tegen het bedrijf. Shell moest zijn Brandspar kwijt, maar betaalde daarvoor de prijs van een boycot.

Onze turbulente tijden worden bepaald door globalisering. Projectmanagement richt zich naar het traject van de globalisering dat in plaats van het verlichtingproject is gekomen. Eigenlijk ontvouwt zich dit traject als een gespannen relatie tussen global en local, tussen een onoverzichtelijk dynamisch daar en een overzichtelijk hier. Ze vinden echter beide tegelijkertijd plaats. Vandaar al die koeriersdiensten die sneller zijn dan snel. Deze ruimtelijke oriëntatie is in de plaats gekomen van een tijdsoriëntatie waartoe we eeuwenlang door de Grote Projectmanager en zijn Groot-adviseur werden verleid. Een tijdsoriëntatie die door hun ideologische opvolgers – communisme, socialisme, anarchisme en fascisme – nog een eeuw langer werd opgerekt: de spanning tussen het nu en het dan: of normatief tussen het onvoltooid slechte en het voltooide beste. Het verhaal ging dat er in de toekomst iets gerealiseerd moest worden waarvan in het heden nog slechts een blauwdruk bestond, gebaseerd op een specifieke mensvisie. Het hemelse rijk op aarde in welke ideologische vorm dan ook.

Maar de utopie heeft heden ten dage geen toekomst meer. We kunnen ons niet meer in de toekomst vinden. Space ship Earth is op drift, het is uit zijn ankers losgeslagen. Filosofen hebben daar hun eigen bewoordingen voor. Foucault heeft in 1966 “het verdwijnen van de mens” aangekondigd, Lyotard in 1979 de ondergang van de Grote Vertellingen afgekondigd en zelfs Habermas moet in 1985 in zijn geschrift over de nieuwe onoverzichtelijkheid schoorvoetend ‘de uitputting van het utopisch potentieel’ erkennen. De toekomst houdt ons niet langer een spiegel voor. Het Oostblok en de Muur waren de laatste spiegels die aan

diggelen gingen. En toen deze politiek geologische massieven het westerse ideologische licht niet meer terugkaatsen, trad de ongerichtheid van de westerse gefragmenteerde politieke verbeelding schrijnend aan het licht. Zelfs een Golfoorlog kon het gebrek aan eenheid niet maskeren.

Tot voor kort werd ieder domein van de cultuur – in Nederland met name de huisvesting en de stadsplanologie – door deze utopische visie georiënteerd. Gemeenschapskunst heette dat in de jaren dertig: Berlage, De Amsterdamse school. De moderniteit – vanaf het eind van de Verlichting zo rond de Franse Revolutie 1789 tot aan de WO II – wordt vaak als een project van de verlichting aangeduid. Dat mensen voordat zij zich vermenigvuldigen vooral organismen zijn die gevoed, gelaafd, beschermd, beschut, gestreeld en toegesproken moeten worden, stond in dit Bildungproject niet ter discussie. Wel de wijze waarop en waartoe dit gebeurt. Want dit minimale bestaan tekent zich altijd af tegen een cultuur-historisch bepaald collectief zelfbewustzijn. De individuele zelfervaring spiegelt zich daaraan en de behoeftestructuur van individuen wordt daardoor gevormd.

Het zelfbeeld en de behoeftestructuren spiegelen tevens de stand van zaken in de wetenschap en de techniek. Zo zijn wij, postmoderne individuen, vergroeid met wielen, klokken, landkaarten, tv's, telefoons, met auto's, vliegtuigen, computers en badkamers. Deze maken deel uit van onze identiteit, structureren communicatieprocessen en communiceren vooral tekenwaarden: zij constitueren sociale status. Transport-, communicatie- en informatie'media' vormen zo sociale aggregaten waarmee en waarbinnen dagelijkse (inter)acties plaatsvinden. De hele samenleving, het samen leven is zo bezien één sociaal aggregaat. Bouwen in zo'n samenleving is vooral socialiteit of 'contactiliteit' bouwen: een nauwelijks tastbare, onzichtbare dimensie die in tastbare en zichtbare materialen moet worden gerealiseerd. Management kent deze onzichtbare en zichtbare dimensie.

Beide vereisen verbeeldingskracht. Allereerst op het niveau van de perceptie: je moet het kunnen zien. In de nieuwe spelling wordt 'stedebouw' geschreven als 'stedenbouw'. Daar is door architecten en planologen natuurlijk tegen geprotesteerd: één stad vond men meer dan genoeg om van 'stede-bouw' te kunnen spreken. Maar toch is 'steden-bouw' een adequatere term. Een stad is minstens twee, maar doorgaans meer. Ook al tonen de bouwplannen één stad, stadswijk of gebouw, zodra ieder op zich is gebouwd, is het er al twee en zodra de eerste bewoners erin trekken zijn het er, voor je het door hebt, al vele. Om DJ Spooky aan te halen: iedere architect is ook 'a spatial engineer of the invisible city'. Verbeeldingskracht vereist fictie, zoals ook weer eens bleek uit de context voor de organisatie van Rotterdam Culturele Hoofdstad 2001: Bert van meggelen, intendant en voormalig directeur van de Rotterdamse Academie voor Bouwkunst, nam een boek van Italo Calvino – *52 steden* - tot uitgangspunt.

Michel Foucault heeft fictie in postmoderne tijden ooit als volgt omschreven: het gaat er bij fictie niet om het onzichtbare zichtbaar te maken (dat is nog een modern utopisch project: de verwerkelijking van het ideaal) Het gaat er om te laten zien hoe onzichtbaar de onzichtbaarheid van het zichtbare is. Fictie is noodzakelijk om de blik voor de gelaagdheid en heterogeniteit te openen. Socialiteit zie je niet. Als proces is het echter wel de levende kern van het ingenieus gesitueerde bouw materiaal.

De utopische visie leidt de kritische blik niet langer. Maar we moeten niet vergeten dat u-topie oorspronkelijk twee betekenissen heeft: eu-topie, de goede plaats, en ou-topie of a-topie, de niet-plaats. Ook al is het utopisch potentieel uitgeput, het a-topisch en hetero-topisch bassin staat op overlopen. Op de post-ideologische, utopische ontreddeering volgt de bevrijding van een atopische verbeeldingskracht. Daarin gaat het niet om de plaats, maar om verplaatsing en om plaatsvinden.

Om onzichtbaarheid te bouwen is fictie vereist. Een visioen is teveel gevraagd, maar een visie is onontbeerlijk. Een gereflecteerd referentiekader is vereist, liefst degelijk wetenschappelijk onderbouwd. Kortom, een Concept dus. Om de bestaande situatie kritisch te analyseren en adequaat op een gewenste situatie te anticiperen. Zo kunnen voorstellen worden geformuleerd, keuzes worden gemaakt, strategieën worden ontworpen en een proces coherent, consistent en continu worden gemanaged. Een concept is dus geen open deur, maar het biedt uitzicht. Een concept bouwt niet vol, maar creëert ruimte voor denken, bouwen en leven.

1. Projectmanagement

Wat is project-management hedentendage in het licht van het voorgaande? Projectmanagement houdt zich bezig met het managen van projecten. Pro-ject is het vooruit – pro – werpen – iacere. Dit is wat anders dan jakkeren, het iteratief van jakken wat weer het intensief van jagen of wild vervolgen is. Jakkeren is een panische toestand: panisch in alle staten van paraatheid verkeren. Dit overmatig haasten met het werk, dit opdrijven van de tijd is mijns inziens precies wat management niet zou moeten zijn. Maar ik weet het: tijd is geld. Een project is iets dat in tijd en ruimte vooruit wordt geworpen: een projectiel, geen ongeleid, maar een geleid, een gemanaged projectiel. Management komt van manus – hand – (een manusje van alles) en agere: handelen, doen. Het gaat dus om een handvaardigheid wat tevens de onlosmakelijke met techniek aangeeft.

Project-management heeft bovendien per definitie met de toekomst te maken. Het is niet het excessief consumeren van het nu en hier, het jakkeren, maar het gedoceed omgaan met dat wat nog niet is geworden. Projectmanagement vereist – u zult het reeds geraden hebben – een samenhangende visie op de tijd die nog niet is. Het kan met andere woorden niet zonder fictie, zonder concept. In die zin is het eveneens onlosmakelijk verbonden met adviesgroepen.

2. De mens achter de adviseur

De vraag is dus: ten eerste: voor wie bouwen we? Ten tweede met wie bouwen we? Ten derde: wie denken we eigenlijk wel dat we zijn?

a. de mens als object

Voor wie bouwen we? Ik beperk me tot het voorbeeld dat ik in mijn eerdere lezing aangaf: bejaardentehuizen in 2010. Want gaat u maar eens na wie u allemaal als makke schapen in het bejaardenhok moet drijven: de bewust alleenstaande, ouderen die LAT relaties hebben onderhouden, expliciet homoseksuelen, bewuste veganisten, vegetariërs of anders ecogeoriënteerden, allochtone ouderen uit een diversiteit van culturen en etnische groepen, maar ook de verslaafde dopeheads, die met hun verslaving hebben leren leven. En dit is slechts een greep uit de vele leefstijlen. We kunnen er natuurlijk op gokken dat alle toekomstige ouderen na hun 75^{ste} vervallen tot de oerstaat van de traditionele indolente, incontinente, demente bejaarde, maar inmiddels is in Rotterdam de eerst bejaarde dopepopulatie in het geweer gekomen. Dat maakt het bouwen er niet makkelijker op.

Maar ook hier slaat het marktmechanisme om in een postmodern democratisch gehalte: er wordt gebouwd voor klanten, wier behoefte structuren steeds bepalender worden voor de opdrachtgevers.

b. De mens als opdrachtgever

Overlegstructuren, sociaal verkeer

c. De mens achter de adviseur

We kunnen hier op twee manieren over spreken: als grondstof voor human resource management en als de existentiële dimensie. In het eerste geval gaat het nog steeds om nuts optimalisatie en komt de mens niet echt in beeld. In het tweede geval gaat het om een soort management dat door de huidige directeur van de Academie voor Bouwkunst in Tilburg, de filosoof Eric Bolle 'existentieel management' is genoemd.

Ed Grobben maakte in zijn inleidende voordracht een vergelijking met de dierenwereld. Hij haalde daartoe een Amerikaans onderzoek aan, waarin een native amerikaan was betrokken. Deze liet zijn collega's drie dieren zien: een eekhoorn, een bever en een gans. De eekhoorn staat voor een bewustzijn van de noodzaak te blijven opsparen en bunkeren, de bever voor het inzicht van het individu om, het geheel overziend, zijn specifieke bijdrage in te schatten en uit te voeren en de gans voor het collectief aanmoedigen. Ik heb me suf gepiekerd wat het vierde dier zou zijn en kwam aanvankelijk niet verder dan de gebruikelijke stereotypen die voor de beoogde karakteristieken zouden staan.

Maar plotseling viel mij de naam van het vierde dier in: de homo sapiens. Het dier mens is precies dat reflexieve wezen dat in staat is, tegen de stroom in, zijn eigen inzichten door te zetten en zich te onderscheiden van de spaardrang van de eekhoorn, de gakdrang van de gans en de bouwdrang van de bever. De mens achter de adviseur is dat dier dat alles overziend zich juist kan onderscheiden door een eigen traject uit te zetten. Existentieel managen is ruimte scheppen voor deze activiteit in het besef dat dit op een bepaald moment toch weer nuttig voor het geheel kan zijn. Als zodanig kost existentieel managen tijd om de zinloosheid en nutteloosheid te verdragen.

De organisatie is nooit af. Het is, evenals de projecten die worden gemanaged, een continu proces: de manager weerspiegelt het proces en dit verkeert – zoals ze dat in de computerwereld noemen – in een beta state: een principiële voorlopigheid. Of deze voorlopigheid ook voorloplop en leiding geven betekent hangt af van de visie en de zelfreflexieve conceptualiteit van de desbetreffende adviseur.

Is iedere manager in strikte zin niet een interim- en een crisismanager? De mens achter de adviseur is de 'tussen'mens, zoals ook de filosoof Ruud Kaulingfreks aan het eind van zijn boek *Gunstige vooruitzichten* betoogt. In mijn terminologie betekent dit dat de projectmanager werkt aan onzichtbaarheid en contactiliteit bouwt. Hij deelt in tweevoudige zin mede: sprekend en handelend. Dit 'tussen' kun je op minstens twee manieren interpreteren. In negatieve zin betekent dit dat hij altijd klem zit. De manager zit altijd in een benaderde positie: hij bevindt zich tussen het voor en het met, tussen het hier en het daar, tussen het nu en het later. In die zin heeft hij geen eigen mening en is hij volledig dienstbaar. In positieve zin is hij in het proces de meest wendbare factor en is hij juist door de organisatorische beklemming de meest aangewezen persoon om ruimte en openheid te scheppen. Als ik dus over het hier en nu en over alle staten van paraatheid spreek dan beoog ik daarmee niet de sociale paniek die we vaak tegenkomen bij al diegenen die totale beschikbaarheid voorstaan. Deze verslaving aan de tijd – het jakkeren – maakt dat iemand nooit aanwezig is omdat zijn gedachten altijd al bij de volgende afspraak zijn. Hier lost de manager als tussenpersoon op: zijn paraatheid en beschikbaarheid is niets dan tweeslachtigheid en afwezigheid.

Alle staten van paraatheid in het hier en nu houdt voor mij veeleer een aandacht voor het moment en voor het gebeuren in. Het is een volledige aanwezigheid die niet verstikt maar die door zijn openheid ruimte biedt voor ideeën. Noem het maar creativiteit of flexibiliteit. Geef het een willekeurige naam maar besef dat het een houding is die vooral tijd kost en ervaring.

Ik zou tot slot een vergelijking willen maken met een beroep waar ik wel een beetje verstand van heb: de filosoof. Ooit heb ik betoogd dat een filosoof minstens vier personen in zich moet verenigen:

- academisch exegeet: kennis van het vakgebied is een eerste vereist (techniek)
- interdisciplinaire moderator: hij moet conceptueel kunnen analyseren en synthetiseren en kunnen bemiddelen in discussies tussen vakwetenschappers
- reflectietherapeut: niet iemand die je voeten masseert, maar die - anders dan de psychiater die het bij voorbaat beter weet – ruimte bieden om de ander ‘zichzelf’ te laten ontdekken vanuit een betrokkenheid die de mens aangaat.
- kunst-matig denker: hij moet de openheid van ideeën ervaren alles een experiment waarin fictie een grote rol speelt en het synthetiserende vermogen boven het werkelijke uitstijgt.

Kan een projectmanager zich in deze kwaliteiten vinden?

- Eric Bolle, Existentieel management, in: *Filosofie & Praktijk* 17/4 1996, pp. 175-186
- Ruud Kaulingfreks, *Gunstige vooruitzichten. Filosofische reflecties over organisaties en management*, kampen 1996.