

## Dada en adviseren geeft dadaviseren

***Citation for published version (APA):***

Weggeman, M. C. D. P. (1996). *Dada en adviseren geeft dadaviseren*. (EUT - BDK report. Dept. of Industrial Engineering and Management Science; Vol. 81). Technische Universiteit Eindhoven.

***Document status and date:***

Gepubliceerd: 01/01/1996

***Document Version:***

Uitgevers PDF, ook bekend als Version of Record

***Please check the document version of this publication:***

- A submitted manuscript is the version of the article upon submission and before peer-review. There can be important differences between the submitted version and the official published version of record. People interested in the research are advised to contact the author for the final version of the publication, or visit the DOI to the publisher's website.
- The final author version and the galley proof are versions of the publication after peer review.
- The final published version features the final layout of the paper including the volume, issue and page numbers.

[Link to publication](#)

***General rights***

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

If the publication is distributed under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license above, please follow below link for the End User Agreement:

[www.tue.nl/taverne](http://www.tue.nl/taverne)

***Take down policy***

If you believe that this document breaches copyright please contact us at:

[openaccess@tue.nl](mailto:openaccess@tue.nl)

providing details and we will investigate your claim.

# Dada en adviseren geeft dadaviseren

Trefwoord: Organisatie-advieswerk / Dadaïsme

door  
Matthieu Weggeman

Report EUT/BDK/81  
ISBN 90-386-0315-0  
ISSN 0929-8479  
Eindhoven 1996

# DADA EN ADVISEREN GEEFT DADAVISEREN

door

Matthieu Weggeman

Report EUT/BDK/81

ISBN 90-386-0315-0

ISSN 0929-8479

Eindhoven 1996

Trefwoord: ORGANISATIE-ADVIESWERK \ DADAISME

Eindhoven University of Technology

Faculty of Technology Management

Eindhoven, The Netherlands

## DADA EN ADVISEREN GEEFT DADAVISEREN

Mathieu Weggeman\*

"Daarop formuleerde Schwitters zijn eigen versie van dada, die hij 'Merz' noemde, een nonsens woord dat gestaan had op een snipper krantenpapier in één van zijn eerste collages (het was in feite de tweede lettergreep van het Duitse woord *Kommerz*). Schwitters zei: 'Merz' staat voor vrij zijn van alle banden terwille van de artistieke schepping.'

Daar hij slechts een randfiguur van de beweging was, ging hij na het doodbloeden van het dadaïsme door met het maken van Merz collages en het schrijven van Merz gedichten op de manier van Gertrude Stein (de beroemdste is zijn charmante *Anna Bloesem heeft wietjes*) en met het houden van dadaïstisch voordrachten en lezingen.

Op één van deze voordrachten in het openbaar 'las' hij een gedicht dat uit één letter bestond: de W. Het begon als een gefluister, steeg langzaam in toonhoogte tot het geluid van een loeiende sirene en eindigde met een serie korte harde blaffen. Hij vond ook een 'vogeltaal' uit en mensen die hem in Hannover kwamen opzoeken, troffen hem soms in de tuin in een boom aan vanwaar hij hen vrolijk toekwetterde", (Tomkins, 1966).

In deze bijdrage wordt een antwoord verkend op de vraag of het dadaïsme van betekenis kan zijn voor de effectiviteit van organisatieadviesprocessen en zo dat het geval is, hoe die betekenis geoperationaliseerd kan worden.

Daartoe wordt in paragraaf 1 allereerst een uiteenzetting gegeven over het dadaïsme in de kunst: Waarom is het ontstaan en wat was de bedoeling? Daarna volgt in paragraaf 2 een beschouwing over de kunst van het adviseren in organisaties: Wanneer is er sprake van een organisatieprobleem en op welke wijze kan over de definiëring of oplossing van dat probleem geadviseerd worden. Paragraaf 3 bevat de synthese van de vorige twee paragrafen in die zin dat daarin de edele kunst van het dadaviseren ontvouwt wordt. Afgesloten wordt met een korte epiloog waarin de altijd weer indringende vraag: 'Hoe nu verder?' centraal staat.

Als metafoor voor de manager en zijn organisatie - en wellicht ook voor de schrijver en zijn artikel - moge Schwitters en zijn huis dienen dat door hem van binnen-uit veranderd werd in een fantastisch Merz-beeldhouwwerk bestaande uit "een labyrint van in- en uitspringende schotten, tunnels en uitgroeisels die hij eindeloos bleef uitbreiden totdat hij in 1937 Duitsland vergoed verliet", (Tomkins, 1966). De *Merzbau*, die hijzelf als zijn levenswerk beschouwde, werd in de tweede wereldoorlog door geallieerde bommen verwoest. Daarna begon hij in Engeland aan een nieuwe *Merzbau*, gesteund door conservatoren van het Museum of Modern Art in New York.

### 1. HET DADAÏSME

Het ontstaan van dada wordt door Meyers & Coplestone (1985) zó beeldend beschreven dat associaties met (meta-paradigmatisch) adviseren zich welhaast vanzelf aandienen: "De oorlogsjaren en de periode direct erna leken voor sommige kunstenaars door het bloedvergieten en de ellende, het bankroet van de westerse beschaving te bevestigen en zij beijverden zich dan ook dit bankroet bekend te maken door de cultuur waarop het Westen

---

\* Prof.dr.ir. M.C.D.P. Weggeman is hoogleraar organisatiekunde aan de TUE, tevens geassocieerd partner van Twijnstra Gudde Management Consultants.

prat was gegaan, belachelijk te maken. Zij stelden onredelijkheid tegenover redelijkheid en anti-kunst tegenover kunst. Overal in Europa waren kunstenaars met een dergelijke opinie te vinden. In Zwitserland, de neutrale oase in een zee van geweld, kwam een groep samen bestaande uit leden van allerlei nationaliteiten die deze ideeën voorstonden. Zo ontstond in Zurich dada met als centrum het in 1915 opgezette Cabaret Voltaire. De leden schreven poëzie, maakten voorwerpen en gaven shockerende cabaretvoorstellingen om zo de kunst en de literatuur in hun bestaande vorm te hekelen. Paradoxaal genoeg bewezen zij alleen maar dat anti-kunst niet kon bestaan. Hun literaire nonsense had een bevrijdend effect op het schrijven en brak door de beperkingen van de zinsbouw en de gewone gesprekken heen. In de beeldende kunst onthulde hun gebruik van toevalseffecten en onlogische verhoudingen, mogelijkheden die daarvoor slechts vluchtig en vaag waren vertoond en die velen sindsdien gebruikt en onderzocht hebben".

Volgens de dadaïst Marcel Duchamp (1887-1968) stond de nieuwe kunststroming voor een methode om een bepaalde geestesgesteldheid kwijt te raken, om te ontsnappen aan de invloed van de directe omgeving of van het verleden en om clichés te leren vermijden. Kortom: een kunststroming die kon helpen jezelf vrij te maken.

Duchamp was een inventief maar weinig productief kunstenaar die slechts een betrekkelijk klein oeuvre heeft achtergelaten. Dat kleine oeuvre bevatte evenwel relatief veel objecten die later als meesterwerken gekwalificeerd werden.

Een van die meesterwerken is *Large Glass* waarmee hij van 1915 tot 1923 in New York bezig was. Het betreft een schilderij op twee grote ruiten die in 1926 per ongeluk op de harde grond van de tentoonstellingsruimte vielen. Duchamp beschouwde de barsten en breuklijnen in het glas als een passend onderdeel van het kunstwerk. Een onderdeel dat - zoals hij zelf zei - veroorzaakt was door "een sympathieke bijdrage van het noodlot". Hij was ook de uitvinder van de *readymades* (1913): alledaagse gebruiksartikelen zoals een hoedenrek of een sneeuwschop die los van hun bedoelde functie tot kunstvoorwerpen werden verklaard, alleen door ze te signeren.

Huelsenbeck (1964) verklaarde het effect van de *readymades* als volgt: "An old pair of shoes is an old pair of shoes. But if you hang an old pair of shoes on the wall, they are no longer the old shoes but 'THE SHOES' (...) (Artists) are people who hang old shoes on the wall and seek thereby to arouse emotions in us. But, as the shoes are only manufactured objects, these emotions fail to appear. Thus, while the artists experience a certain satisfaction in hanging up and exhibiting old shoes or chamber-pots, the beholders are forced into a position of mental discomfort. They are therefore unable fully to appreciate the artist's irony and cynicism, things that only have a real meaning when they are directed against dehumanization. Because a lot of snobbish collectors buy the shoes or the chamber-pots, beholders living in a conformist society are placed in an even more awkward position. They are soon like the donkey which no longer knows whether to turn its head to the left or to the right."

De *readymades* werden later gevolgd door de *objets trouvés* van de surrealisten en de rommel-assemblages van de generatie daarna. Voorbeeld: een uit hardboard gezaagde, wit geverfde zwaan met daarop de tekst: "De croquetten in het restaurant, waren aan de kleine kant". De - onbekende - Nederlandse kunstenaar vroeg voor dit werk f 40.000,-. Voor Duchamp was de noodzaak van humor evident maar hij was niet overtuigd van de noodzakelijkheid van kunst.

Enkele jaren na de oprichting van Cabaret Voltaire kreeg dada vastere vorm rond een wisselende groep van onafhankelijk denkende intellectuelen en kunstenaars die protesteerden tegen het zelfgenoegzame verleden en het afschuwelijke heden "door het scheppen van een eigen wereld van satire en schokkende polemieken", (Tomkins, 1966). De opvattingen van de Zuricher dadaïsten vonden vervolgens weerklank in Berlijn, Parijs, Amsterdam en New York waar zich lokale cabarettgroepen vormden met eigen cafés, tijdschriften en manifestaties.

Dada richtte zich ondermeer tegen de bestaande -ismen in de kunst zoals het impressionisme, het expressionisme, het kubisme, het constructivisme en het futurisme.

Dadaïsten zoals Jean Arp (1877-1966), Man Ray (1890-1976), John Heartfield (1891-1968) en George Grosz (1893-1959) maakten veelvuldig gebruik van fotomontage en collage. Zo maakten Arp samen met Max Ernst in Keulen de zogenaamde Fatagaga-collages door illustraties uit boeken en tijdschriften te knippen en die te vervormen om ze vervolgens, voorzien van lijm, willekeurig op een horizontaal liggend doek te laten vallen. Fatagaga was de afkorting voor *Fabrication des tableaux garantis gazométriques* (productie van schilderijen die beslist de gasdruk opmeten).

In hun kunstwerken pasten de dadaïsten simultaan alle ten dienst staande middelen toe om hun nietszeggende boodschap te verduidelijken: toneel, poëzie, dans, fotografie, manifestatie, schilderen en beeldhouwen.

Een uit dada voortkomende stroming hield zich bezig met het organiseren van *happenings*. De eerste zogenoemde *happening* werd gehouden door Alan Kaprow in New York in oktober 1959. Daarna sloeg het fenomeen over naar Europa en bereikte begin jaren zestig haar hoogtepunt. "De term staat voor een korte, in scene gezette gebeurtenis die voor de toeschouwer provocerend werkt. En dat is ook precies de bedoeling: het publiek moet - om een nieuwe houding ten opzichte van de kunst te kunnen aannemen - worden geactiveerd, wakker geschud. In ruimere zin wordt elk onconventioneel optreden wel *happening* genoemd", (Meyers & Copplestone, 1985).

Zoals opgemerkt, is het dadaïsme ontstaan uit diepe afkeer van de oorlog en van het rationalisme van een maatschappij die die oorlog had voortgebracht. Daarvan uitgaande vertonen de dadaïsten verwantschap met de epicuristen. Voortkomend uit een diep cultuurpessimisme ligt aan het epicurisme ondermeer de idee ten grondslag dat er geen betekenisvol antwoord gegeven kan worden op de zinsgevingsvraag. Het besteden van tijd aan het zoeken naar een antwoord kan bijgevolg als nutteloos en vermoeiend worden afgedaan. In plaats daarvan kan de beschikbare energie beter gericht worden op het samen bedenken en doormaken van aangename tijdsbestedingen, het organiseren van *practical jokes* en andere *Spielerei*. Zo schrijft de dadaïst Walter Serner in *Letzte Lockerung* - een dada-tijdschrift uit de periode rond 1920 - : "Aangezien het leven zinloos is en idealen en cultuur slechts oplichting zijn, kan alleen een bevredigende levenshouding gevonden worden in het bedenken van amusante bezigheden die de verveling verdrijven". De sterk door dada geïnspireerde *Absurde Drama's* (Esslin, 1965) van toneelschrijvers als Eugène Ionesco (geboren 1912) en Samuel Beckett (geboren 1906) sluiten hierbij aan.

In een televisie interview zei Ionesco eens: "De geschiedenis heeft niets opgelost. Geen enkel idee heeft geleid tot een rechtvaardige samenleving. Daarom wil ik niet meer over ideeën praten. Samuel Beckett ook niet. Die stelt alleen vragen: 'Wilt u koffie?' 'Is 'ie niet te sterk?' 'Wilt u er iets bij?' Dat is alles".

Toen hem op zeventigjarige leeftijd gevraagd werd wat hij nog van het leven verwachtte, antwoordde Ionesco: "De komende vijfentwintig jaar blijf ik schilderen, daarna ga ik dansen, daarna studeren: wiskunde en muziek", (Weggeman, 1992). Ionesco was het eens

met de dadaïsten die stelden dat geen van de Grote Verhalen garant kon staan voor een zinvol bestaan en dat daarom het najagen van wenkende perspectieven afgezworen moest worden teneinde alle aandacht en energie bewust te kunnen richten op het nutteloze. "Niets is voor de mens zo onontbeerlijk als het nutteloze. Alleen met behulp van het nutteloze kan de geest zich echt ontspannen", zo zei hij in hetzelfde interview.

#### Figuur 1: OVER DE TERM DADA

##### A: officiële en officieuze interpretaties:

- dada = joyeuze bevestiging in het slavisch  
(Hugo Ball hoorde die term op 18 april 1916 regelmatig opklinken uit een luidruchtige conversatie in Cabaret Voltaire tussen de Roemeense kunstenaars - en dadaïsten *avant la lettre* - Marcel Janco en Tristan Tzara. Op zoek naar een naam voor zijn kunstzinnige tijdschrift besloot hij daarop het tijdschrift zo te noemen)
- dada = naam voor de staart van de heilige koe in het Kru-Afrikaans
- dada = configuratie van de begin-letters van het in Frankrijk gehanteerde fiscale begrip *déficit des années antérieures*
- dada = overal; hier en daar en da en da  
"Dada was the effective expression of a mighty surge of freedom in which all values of human existence were brought into play. And every object, every thought was turned on its head, mocked and misplaced, as an experiment, in order to see what there was behind it, beneath it, against it, mixed up in it to find out whether our well-known and familiar *Here* was not perhaps complemented by an unknown and wonderful *There* ('Da'), the discovery of which would transform our established *Here-world*, with its easily comprehensible three dimensions, into a multi-dimensional *There-world*", (Richter, 1965)
- dada = uitnodiging tot melodievorming

##### B. Associaties met dada, genoemd tijdens een eerste pilot-training in dadaviseren waaraan werd deelgenomen door Nederlandse en Vlaamse management consultants:

- baby-geluidjes, in de categorie onschuld en verwondering
- nikserigheid
- onzin, onsamenhangend, toch een beetje een lijn, zo iets
- daar en daar, in ieder geval niet hier, altijd ergens anders
- onverwacht, maar als we niet zo nagedacht hadden...
- mitrailleur geluid
- willen zijn waar je niet bent, willen doen wat je niet doet
- kleur, zon, gekte, aardigheid
- het missen van de vraag
- bovenal anders
- anarchie als vrijblijvende optie
- beginnend geluk
- westers Boeddhisme

"The realization that reason and anti-reason, sense and non-sense, design and chance, consciousness and unconsciousness, belong together as necessary parts of a whole - this was the central message of dada", (Richter, 1965).

Als illustratie van deze *reconstructed logic* door Richter, moge ondermeer dienen het dada-axioma *You Can Have Your Cake And Eat It* en de naam van het Berlijns dada-tijdschrift *Jedermann ist sein eigener Fussball*.

Tenminste impliciet, trachtten de dadaïsten zodoende het Cartesiaans dualisme te ontstijgen. Gedoeld wordt hier op het door Descartes in 1637 geïntroduceerde onderscheid tussen subject (degene die kent) en object (het gekende). Daarmee sloten zij aan bij de - uit het Zen-Boeddhisme voortkomende - oosterse intellectuele traditie van het eenheidsdenken: eenheid van natuur en mens (hier en nu), eenheid van geest en lichaam (gevoel en verstand) en eenheid van ik en de ander (collectief).

In het december 1918 nummer van de periodiek *Die freie Strasse* definieerde Johannes Baader - de *Oberdada* van Berlijn - de dadaïst als "iemand die het leven lief heeft in al zijn ontelbare vormen en die weet en stelt dat het leven niet alleen hier is maar ook daar en daar en daar".

Sluiten wij deze paragraaf af met een krachtige duiding van Werner Haftmann (in Richter, 1965): "Dada is a state of mind, feverishly exalted by the freedom virus, a unique mixture of insatiable curiosity, playfulness and pure contradiction".

## 2. HET ADVISEREN VAN ORGANISATIES

Een paragraaf met deze titel vergt tenminste een omschrijving van de begrippen organisatie en adviseren.

Door pedanterie van de professionals en een mede daaruit voortvloeiend gebrek aan gezag van het forum der organisatiekundigen, is er een *mer à boire* ontstaan aan definities van het object van hun praktisch en theoretisch bezig zijn. In lijn daarmee en passend bij de hier aan de orde zijnde vraagstelling, kies ik voor de volgende zelfgemaakte normatieve omschrijving: "Een organisatie is een verzameling mensen waarvan de meesten ervoor gekozen hebben om met elkaar een zelfde - voor hen toetsbaar - doel of ideaal na te streven en die onderling praktische werk- en gedragsafspraken zijn overeengekomen om dat doel of ideaal te bereiken", (Weggeman, 1995). Deze definitie sluit aan bij de contingentie theorie die er van uitgaat dat de inrichting van de organisatie niet alleen moet voortvloeien uit de eisen die daaraan door de omgeving gesteld worden maar dat die inrichting ook goed moet passen bij de persoonlijke predisposities van de medewerkers. Daarmee is de situatie afhankelijke *three-way-fit* tussen individu, organisatie en omgeving geïntroduceerd, (Morse en Lorsch, 1970; Galbraith, 1977). Uitgangspunt is hier dat het individu als basismotivatie heeft: iets willen bereiken in het leven, (McClelland, 1961). Daartoe heeft hij een (werk)organisatie nodig die aanspoort om in afstemming met anderen bepaalde prestaties te leveren of, gezien vanuit het individu, die de mogelijkheid biedt persoonlijke doelen na te streven. Vervolgens is een deels binnen, deels buiten de organisatie te positioneren omgeving nodig die de geleverde prestaties waardeert, daar *feed-back* op geeft.

Ter contrastering een postmoderne maar ook dadaïstisch aandoende schets van de - grote - organisatie in actie. Volgens Feltmann (in M&O 1991, nr. 1, p. 28) vullen managers en bestuurders van organisaties "hun dagen met het produceren en consumeren van kilometers tekst: zij formuleren beleid (tekst), zij beoordelen adviezen (tekst), zij vergaderen over plannen en problemen (tekst), zij bedenken strategieën en structuren (tekst), zij veranderen de cultuur (tekst) en zij vragen informatie (tekst) of worden ermee overspoeld. Veel managers leven in de vaste veronderstelling dat al deze teksten en niet-talige werkelijkheid representeren of creëren, zoals bijvoorbeeld 'beter onderwijs' of 'doelmatiger gezondheidszorg' of 'grotere overlevingskansen voor de organisatie'. Dergelijke werkelijkheden kennen zij echter óók alleen maar als tekst, in de vorm van rapporten, getallen, mondelinge informaties en dergelijke". Daaraan zou ik nog toe willen voegen mijn indruk dat een zeer groot deel der organisatie medewerkers en wellicht nog een groter percentage organisatieadviseurs niet - meer - in staat of bereid is zich de achterkant van het gelijk van die tekstuele werkelijkheden in te denken. Die indruk wekt een wat extreme associatie op met een uitspraak van W.F. Hermans over een bepaalde Haagse hoogwaardigheidsbekleder: "Die man is zó dom dat hij zich niet kan voorstellen dat er mensen zijn die minder dom zijn dan hij".



In hun gerespecteerde standaardwerk *Consulting to Management* definiëren Greiner & Metzger (1983) het adviseren aan organisaties als een "service contracted for and provided to organizations by specially trained and qualified persons who assist, in an objective and independent manner, the client organization to identify management problems, analyse such problems, recommend solutions to these problems, and help, when requested, in the implementation of solutions". Dit nu is voorwaar geen sinecure. De vraag dringt zich zelfs op of er dergelijke mensen bestaan die gekwalificeerd *maar* objectief *en* onafhankelijk gedurende lange tijd hun brood als adviseur kunnen verdienen. Zo wordt er in de gegeven definitie vanuit gegaan dat de adviseur geen belang heeft bij de formulering van de adviesvraag of bij een bepaalde keuze voor een uit de diagnose volgende therapie. Die aanname impliceert dat de adviseur er elke keer weer opnieuw van afziet om het probleem van de opdrachtgever te definiëren in termen van de oplossingen die hij kan bieden, dan wel dat het niet beheersen van de benodigde therapie de adviseur niet zal belemmeren om de juiste diagnose te stellen. De praktijk wijst uit dat die aanname verre van reëel is. Een adviseur is immers zelden *specially trained and qualified* voor alle denkbare adviessituaties. In het geding hierbij is de breedte van het persoonlijk diagnose- en therapierepertoire gecombineerd met de - ook commercieel gedreven - neiging van adviseurs meer toepassingsmogelijkheden te zien voor therapieën die zij wél beheersen dan voor aanpakken waarvoor dat niet geldt. Dat verschijnsel is goed waarneembaar wanneer voor eenzelfde (bedrijfs)werkelijkheid aan adviseurs met een verschillend repertoire gevraagd wordt het probleem te definiëren en daar vervolgens oplossingsrichtingen voor aan te geven, (een situatie waarmee opdrachtgevers in toenemende mate vertrouwd raken, gegeven de trend van de laatste jaren om bij de uitbesteding van organisatie-veranderingswerkzaamheden steeds vaker van meerdere leveranciers/organisatie-adviseurs offerte te vragen). Dit mechanisme is door Perrow (1970) *pigeon holing* genoemd. Het bestaat hierin dat de professional de behoefte van de klant categoriseert en diagnostiseert in termen van een veel voorkomend geval waarvoor een standaard programma aanwezig is en vervolgens dat programma toepast. "People are categorized and placed in pigeon holes because it would take enormous resources to treat every case as unique and requiring thorough analysis. Like stereotypes, categories allow us to move through the world without making continuous decisions at every moment". Van Assen (1990) tekent hierbij aan dat overadaptatie aan eigen routines gezien kan worden als een verklaring voor obsolescentie. In dat geval hebben professionals de regels zo vaak toegepast dat die losgeraakt zijn van de oorspronkelijke kennis die eraan ten grondslag ligt. Volgens Argyris (1977) leidt die overadaptatie tot *defensive routines*: de eigen positie verdedigen of de onmisbaarheid daarvan aantonen door steeds toepassingsgebieden te zoeken en te vinden voor die methoden, technieken en aanpakken die goed beheerst worden. Adviseurs komen daardoor in een situatie waarin zij minder in staat zijn nieuwe kennis op te bouwen en nieuwe regels te vinden. *Skilled incompetence*, (Schön, 1983) kan daarvan uiteindelijk het gevolg zijn. Daarmee wordt bedoeld: vaardig zijn in het verkeerde; efficiënt maar niet effectief; slagvaardig een oplossing produceren die niet helemaal of helemaal niet past bij het gestelde probleem.

Feltmann (1984) onderkent eveneens een vorm van *pigeon holing* bij de klant van de adviseur: de neiging van een opdrachtgever om van een bepaalde werkelijkheidsdefiniëring of -beleving uit te gaan waarbinnen dan steeds een daarmee samenhangende klasse van problemen ervaren wordt. Paradoxaal genoeg is het vervolgens aan de adviseur - door Feltmann de interventiekundige genoemd - om de opdrachtgever van zijn *pigeon holing* gedrag bewust te maken en het benauwend effect daarvan op de probleemdefiniëring- en oplossingsruimte, zo mogelijk te elimineren. Onder adviseren -

het toepassen van de interventiekunde - verstaat Feltmann (1984) dan ook: "de vaardigheid of het vermogen om mensen die om raad vragen zodanig te helpen met het analyseren of herdefiniëren van hun probleem, c.q. hun interpretatie van hun werk- of leefsituatie, dat zij vervolgens zelf antwoorden op hun vragen kunnen geven of zelf nieuwe gedragsalternatieven ontdekken en gaan toepassen". Hierin verschilt de organisatie-adviseur van de jurist, de arts, de architect of de computerdeskundige die hun klanten doorgaans niet stimuleren tot het ontdekken van andere werkelijkheidsdefinities maar zich juist opstellen als deskundige probleemoplossers binnen de werkelijkheidsbeleving van de klant.

Na een uitgebreide exegese van hun hiervoor gegeven definitie, voelen ook Greiner & Metzger (1983) wel aan dat het in de praktijk allemaal niet zo mooi en modelmatig verloopt als zij ons aanvankelijk willen doen geloven. Zij beëindigen hun definitie-studie daarom "by stating in only a half (!-MW)-joking manner that: Management consulting is an uncertain and evolving process, conducted by a foreign intruder who muddles through by performing various problem-solving activities, while trying to maintain high professional standards and still attempting to meet the needs of the client".

Als voorbeeld van zo'n *muddling through* proces, moge het volgende citaat dienen uit de Tao van Poeh dat gaat over zoeken en vinden:

"De zaak is" zei Konijn "dat we op de een of andere manier verdwaald zijn". Ze zaten een beetje uit te rusten in een zandkuiltje op een heuvel in het woud. Dat zandkuiltje begon Poeh allang te vervelen en hij verdacht het kuiltje er eigenlijk van dat het hen achtervolgde want welke kant ze ook uitliepen, ze kwamen altijd weer bij het zandkuiltje uit en telkens als ze het door de mist heen weer in het oog kregen, zei Konijn triomfante-lijk: "Nu weet ik waar we zijn" en dan zei Poeh treurig: "Ik ook".

"Wat denk je ervan" zei Poeh bedachtzaam "als we eens, zo gauw we uit het zicht zijn van deze kuil, probeerden hem terug te vinden?".

"Wat heb je daaraan?" zei Konijn.

"Wel" zei Poeh "we zoeken nu alsmaar naar ons huis en we vinden het maar niet en nou dacht ik: als we nou eens naar deze kuil zochten, dan vonden we die vast ook niet en dat zou al een mooi ding zijn, want dan konden we misschien wel eens iets vinden dat we niet zochten en dat was dan misschien juist iets waar we wèl naar zochten", (Hoff, 1984).

Feltmann (1984): "Als mensen vast zitten in of aan hun denkmodel of visie op de werkelijkheid, zijn zij niet in staat om andere zoekacties te ondernemen dan de hen reeds bekende - en die brengen geen oplossing. Soms probeert men tot een oplossing te komen via een indirecte benadering van de problemen, namelijk door het inschakelen van een adviseur of deskundige. (...) Hoe méér echter de adviseur, in de beleving van de cliënt, belangstelling toont voor de situatie, het probleem of de vraag van de cliënt en hoe meer hij zich bereid toont om mee te helpen zoeken naar mogelijke oplossingen daarvoor, des te meer bevestigt de adviseur de werkelijkheidsdefinitie van de cliënt als juist of tenminste als adequaat. Maar het kan nu juist die werkelijkheidsdefinitie zijn, die de cliënt een gevoel van onmacht geeft".

Het voorafgaande brengt ons als vanzelf op de vraag wat een probleem is en of de aanwezigheid van een probleem als zodanig, dat wil zeggen objectief, vastgesteld kan worden. Een antwoord op die vraag dat in de context van deze bijdrage relevant is, luidt als volgt: Een probleem *is* niet, maar ontstaat door op een bepaalde manier tegen een situatie aan te kijken. Die 'luxe' is er omdat organisatieproblemen zich voordoen in de immateriële, sociale wereld waarin de deviatie in opvattingen over de toestand van de

werkelijkheid, orden groter is dan die in opvattingen over wat in de materiële wereld de realiteit is.

Als je in de savanne zonder brandstof komt te staan en het dichtstbijzijnde dorp ligt op een paar honderd kilometer afstand, dan is er objectief sprake van een probleem in de materiële wereld. Het helpt in die situatie weinig om op een andere manier tegen de stilstaande Landrover aan te kijken.

Wanneer daarentegen iemand zegt dat hij het voortdurende gedonder in het management-team een probleem vindt, kan een ander hem op het idee brengen, dat gedonder als constructieve wrijving te zien, die van positieve invloed is op de uiteindelijke kwaliteit van de MT-beslissingen. Hier is sprake van een subjectief probleem in de immateriële wereld dat, door het op een andere manier waar te nemen, weggepraat kan worden. Het omgekeerde komt in de immateriële organisatiewereld naar mijn idee overigens aanzienlijk vaker voor: 'U vindt dat het best goed gaat terwijl u een van de weinigen bent die in deze tijd nog steeds werkt zonder eigen intranet op het World Wide Web. Hoe denkt u dat vol te houden? Ziet u niet wat er om U heen gebeurt?'

Tegen dit digitale onderscheid tussen materieel en immaterieel kan worden ingebracht dat ook de materiële werkelijkheid door de waarnemer sociaal geconstrueerd wordt omdat hij dat niet anders kan doen dan door gebruik te maken van immateriële artefacten zoals taal en symboliek, die in sociale interactie hun betekenis hebben gekregen.

"Binnen het paradigma van het realisme bestaat die -materiële (MW) - werkelijkheid echter ontologisch ook onafhankelijk van de toeschouwer. De fysieke werkelijkheid is daarmee ontologisch niet zuiver sociaal geconstrueerd. Bij een sociale werkelijkheid is dat anders, daar bestaat juist een sterke verwevenheid tussen beeld en werkelijkheid: de sociale werkelijkheid is ontologisch de verzameling geïnternaliseerde beelden van alle betrokkenen over die werkelijkheid", (Van Aken, 1996).

In lijn daarmee stelt Weick (1995) dat een organisatie niet *is*, maar vele malen per dag opnieuw gecreëerd wordt in de hoofden van mensen die betekenissen toekennen aan de gevolgen van het handelen in een bepaalde periode.

Kortom: een manager die een probleem heeft met de organisatie, heeft een probleem met een immateriële werkelijkheid, een probleem dat ontstaat door op een bepaalde manier tegen de situatie aan te kijken, daar betekenis aan te geven.

Machines en dieren hebben geen problemen, noch in de materiële noch in de immateriële wereld omdat zij geen vrije keuzen kunnen c.q. hoeven te maken. Machines voeren vooraf geprogrammeerde algoritmen uit met behulp waarvan de aangeboden input gekarakteriseerd wordt en de daarbij behorende serie bewerkingen geselecteerd.

Dieren die leven in hun natuurlijke omgeving waarbinnen de mens de evolutie niet met discontinuïteiten heeft verstoord, doen altijd vanzelf het beste in de zich voordoende omstandigheden. Een leeuw maakt geen situationele SWOT-analyse teneinde vast te kunnen stellen wat de meest kansrijke strategie is om tenminste één zebra voorgoed van de kudde te isoleren.

In de immateriële wereld van managers en organisaties wordt een probleem ervaren wanneer de waarnemer een verschil ziet tussen de huidige en de gewenste situatie van hetgeen door hem of haar in ogenschouw wordt genomen. Een verschil dat bij de waarnemer tot een gevoel van onbehagen leidt. Hoe groter dat verschil, hoe groter het probleem. Of zo'n verschil er in werkelijkheid ook echt is, doet er niet toe. Geldig zijn de subjectieve waarden en normen die de waarnemer op een zeker moment aan de dag legt. Die bepalen of er sprake is van een verschil. Eenzelfde werkelijkheid kan voor de een wèl en voor de ander geen probleem opleveren. Daarenboven kan een situatie die 'vandaag' door iemand als een probleem gezien wordt, 'morgen' door diezelfde persoon

als een non-probleem beschouwd worden - en vice versa - zonder dat de betreffende situatie als zodanig is veranderd. Zo zien de franse politiek-filosoof Jean Marie Guéhenno en zijn amerikaanse collega Francis Fukuyama vanuit hun verschillende manieren van kijken, eveneens verschillende problemen als zij de maatschappelijke context waarin organisaties in de toekomst zullen moeten functioneren, in beschouwing nemen. In zijn essay *La fin de la démocratie* schrijft Guéhenno (1993) dat er na de val van de Berlijnse Muur een einde is gekomen aan het tijdperk waarin de nationale staat en de democratie van groot belang zijn. Volgens hem zullen in de toekomst internationale netwerken dominant zijn waarin diensten, informatie, kennis en creatieve resultaten uitgewisseld en contacten en relaties opgebouwd en afgebouwd worden. Transnationale organisaties gaan daarin voor. Politiek wordt onbelangrijk, het conflict triviaal en het algemeen belang ebt weg, evenals burgerzin en solidariteit.

In *Het einde van de geschiedenis* ziet Fukuyama (1989) omstreeks dezelfde tijd eveneens de afsluiting van een tijdperk maar dan in die zin dat de liberale democratie het definitief gewonnen heeft van het fascisme, het marxisme en het socialisme.

Zo kan eenzelfde immateriële werkelijkheid tot verschillende probleemdefinities leiden. Evenzogoed kunnen aan eenzelfde probleemdefinitie verschillende werkelijkheidsbelevingen ten grondslag liggen:

"Een man met een bontmuts, die aan de beurt was, weigerde de hem aangereikte worst in ontvangst te nemen. Hij achtte het formaat te klein en verlangde naar een grotere. De verkoper verzekerde hem omstandig dat hier optisch bedrog in het spel was. Hij gaf toe dat de worst er op het eerste gezicht kleiner uitzag, maar men moest rekening houden met het feit dat hij vergeleken met ander exemplaren beslist dikker was. De bontmuts verklaarde dat hij om worst kwam en niet om optisch bedrog. Dit verdeelde het groepje wachtenden in twee partijen: de ene beweerde dat het inderdaad optisch bedrog betrof, de andere partij meende dat het ging om gewoon bedrog", (Stavinoha, 1988).

Voorgaande anarchistische zienswijzen die afwisselend het zoeken en het vinden richten, doen denken aan het *garbage can model of organizational choice* van Cohen, March & Olsen (1972) waarin organisaties gezien worden als "collections of choices looking for problems, issues and feelings looking for decision situations in which they might be aired, solutions looking for issues to which they might be an answer, and decisionmakers looking for work".

Voor het interveniëren in dergelijke situaties, biedt Feltmann (1984) een kansrijke uitweg door een onderscheid te maken in drie abstractieniveaus van adviseren:

- 1) monoparadigmatisch of probleemoplossend adviseren (de eerste dimensie),
- 2) multiparadigmatisch of kaderverruimend adviseren (de tweede dimensie) en
- 3) metaparadigmatisch of persoonsontwikkellend adviseren (de derde dimensie).

"In de eerste dimensie accepteert de adviseur een monoparadigmatische zienswijze van de cliënt op de werkelijkheid en helpt oplossingen aan te dragen voor problemen. (...)

In de tweede dimensie wordt de cliënt gestimuleerd tot verbreding of verdieping van zijn kijk op de werkelijkheid door daar multiparadigmatisch naar te (leren) kijken. De adviseur draagt daartoe niet zelf oplossingen aan, maar stimuleert tot kaderverruiming en aanvulling van vertrouwde, cultureel geconditioneerde en verankerde zienswijzen met andere paradigma's.

In de derde dimensie richt de adviseur zich op identiteits- en zelfbeeldontwikkeling van de cliënt (als persoon, niet als functionaris), door te attenderen op fixaties en patronen in het waarnemen en denken door de cliënt. Het doel van deze wijze van adviseren is deze fixaties op te heffen waardoor de cliënt kan onthechten van bepaalde belangen en zich

vrijer kan bewegen in het spel met andere actoren. (...)

De kunst is in een adviesproces alle drie dimensies aan bod te laten komen, door een voortdurende ritmische en cyclische aandachtsbeweging van de adviseur ten opzichte van de cliënt. Ritmisch wat betreft de afwisseling van spanning en ontspanning in het interactieproces met de cliënt, cyclisch wat betreft een rondgang op drie abstractieniveaus (mono-, multi- en metaparadigmatisch) van het waarnemen en denken over de sociale werkelijkheid."

Als gevolg van de populariteit van mono-paradigmatische adviezen, kost het weinig moeite daarvan voorbeelden te geven: het ontwerpen van een nieuwe structuur (= tekenen van een ander harkje), het uitvoeren van een business process redesign traject, het opstarten van een Total Quality Management (in plaats van een Total Management Quality) programma, een nieuw automatiseringssysteem installeren, mensen eruit (eufemistische synoniemen: reorganiseren, *head count* reductie of zoiets als 'actieve consequenties verbinden aan de vlootshow').

Multi-paradigmatisch adviseren kan geïllustreerd worden met behulp van het volgende gestyleerde fragment uit een gesprek tussen een manager en een adviseur: "Waarom wilt u die afdeling afbouwen?" "Omdat ze daar een te laag rendement hebben!" "Waarom hebben ze daar een te laag rendement?" "Omdat ze niet doen wat ik zeg!" "Waarom doen ze niet wat u zegt?" "Omdat ze er geen moer van begrijpen!" "Waarom begrijpen ze er geen moer van?" "Omdat ik geen tijd heb om de hele dag met hen te praten en het steeds weer opnieuw uit te leggen. Ik heb wel andere dingen aan mijn hoofd!" "Niet de tijd hebt of niet de tijd maakt?" "Hoe bedoelt u?" Zo komt de manager er gaandeweg zelf toe om een antwoord te kiezen uit de met behulp van de adviseur vergrote oplossingsruimte. Dat geldt ook in de volgende situatie waarin twee managers aan het kwetteren zijn over de kleur van het gras. "Het gras is geel" zegt de een. "Nee het gras is groen" zegt de ander, waarna de adviseur de discussie tot tevredenheid van beiden samenvat door te stellen dat het gras inderdaad de kleur heeft die het moet hebben. In het laatste voorbeeld treffen we Pablo Picasso aan in de rol van kaderverruimend adviseur: "Een man had Picasso gevraagd om een portret van zijn vrouw te schilderen. Op een dag bezocht de man de studio van de kunstenaar. 'Wat vindt u?' vroeg Picasso, wijzend op het bijna voltooide doek. 'Nou....' zei de echtgenoot zo beleefd mogelijk, 'het is niet zoals ze er in het echt uitziet'. 'O nee?' vroeg de schilder, 'Hoe ziet ze er dan in het echt uit?' De echtgenoot liet zich niet uit veld slaan. 'Zo!' zei hij en haalde een foto uit zijn portemonnaie. Picasso bestudeerde de foto. 'Mmm...' zei hij, 'ze is wel klein, he?'" (Hampden-Turner, 1981). Volgen hier tot slot nog twee illustraties van meta-paradigmatisch adviseren met respectievelijk de Eskimo en de man-met-de-hoed in de rol van adviseur:

- "Daar kwam iemand aanwandelen. Het was een man met een kort broekje, een sporthemd en een strohoed op. 'Goedemorgen', sprak hij, 'aan de wandel?' 'Ja zei Pa Pinkelman bedremmeld, 'we kijken zo maar eens rond. Maar wat bent u luchtig gekleed. Ik heb altijd gehoord, dat het hier aan de Noordpool zo vreselijk koud is.' 'Er wordt zoveel gekletst,' zei de vreemdeling, 'ik heb er nooit iets van gemerkt. Maar mag ik mij voorstellen? Ik ben Eskimo.' 'Aangenaam,' zei Pa Pinkelman, 'ik niet.' 'Als u zin hebt om met mijn familie kennis te maken,' zei de man, 'dan loopt u maar achter me aan. Wij zijn heel bezienswaardig.' Rillend en klappertandend liepen ze achter de man aan, en na een tijdje kwamen ze in het Eskimodorp. Voor de ingang was een groot doek over de straat gespannen, daarop stond: Het is niet koud. (Allemaal verbeelding.) De Eskimo keek Karelje van opzij aan, en zei: 'Als je dat goed onthoudt, ben je hier een heel eind verder. Wij vinden niets erg, en daarom is bij ons ook niets erg", (Bomans, De

avonturen van Pa Pinkelman, 1953).

- "Op een hoek van de straat botste een kleine man tegen een beer van een vent. De hoek omslaande en waarschijnlijk diep in gedachten, was hij pardoes tegen de grote kerel opgelopen. De man was daar blijkbaar niet zo van gecharmeerd want hij deed zijn mond open om de kleine eens flink de waarheid te zeggen. Deze echter nam beleefd zijn hoed af, keek op zijn horloge en zei vervolgens: 'Het is kwart over twee, goede middag'. En terwijl de grote kerel zich aan het verbazen was, liep de kleine man verder."

In figuur 2 zijn kenmerken van de drie genoemde manieren van adviseren samengevat en per stijl gerelateerd aan de gewenste attitude van de adviseur.

Figuur 2: Mono-, multi- en metaparadigmatisch adviseren

ADVIESSTIJL, (Feltmann, 1984):	HS/GS*-RELATIES:	Focus en centrale vraag in de relatie cliënt-adviseur (naar: Senge, 1990):	Verwante stromingen, attitude, object van onderzoek en dominante bijdrage van de adviseur:	mogelijke gevaren:
MONO-PARADIGMATISCH probleem oplossend	$HS_2 = HS_1 + \Delta$ $GS_2 = GS_1 + \Delta$ Na interventie heeft cliënt zijn definieringen van HS en GS verbeterd, (1 <sup>o</sup> orde leren).	REACTIEVE RELATIE: - focus op gebeurtenissen - centrale vraag: Wie doet wie wat aan?	LOGISCH POSITIVISME (Weber) - object: de inhoud van het probleem - bijdrage: oplossen	- hedonisme - sub-optimalisatie
MULTI-PARADIGMATISCH kaderverruimend	$HS_2 \gg HS_1$ $GS_2 \gg GS_1$ Na interventie heeft cliënt zijn definieringen van HS en GS vernieuwd, (2 <sup>o</sup> orde leren).	RESPONSIEVE RELATIES - focus op gedragspatronen - centrale vraag: Wat is de trend in de gedragspatronen?	SOCIAAL CONSTRUCTIVISME (Weick) - object: het proces rond het probleem - bijdrage: registreren	- relativisme - pigeon holing**
META-PARADIGMATISCH patroon doorbrekend	$HS_2 \approx GS_1$ $GS_2 \approx HS_1$ Na interventie definieert cliënt HS als een variant van GS en GS als een variant van HS, (3 <sup>o</sup> orde leren).	GENERATIEVE RELATIE - focus op mentale modellen - centrale vraag: Wat veroorzaakt de gedragspatronen?	ROMANTISCH ANARCHISME (Bakoënin) - object: waarden en normen van actoren - bijdrage: affectieve interactie	- nihilisme - slechts aandachtig aanwezig zijn***
<p>* <math>HS_1</math> (<math>GS_1</math>): de door de cliënt gedefinieerde Huidige (c.q. Gewenste) Situatie <u>vóór</u> interventie door de adviseur  <math>HS_2</math> (<math>GS_2</math>): de door de cliënt gedefinieerde Huidige (c.q. Gewenste) Situatie <u>na</u> interventie door de adviseur  ** Pigeon holing: Aanduiding voor de neiging van professionals om problemen te definiëren in termen van de oplossingen die zij kunnen bieden, (Perrow, 1986).  *** Zie paragraaf 3.</p>				

### 3. HET DADAVISEREN

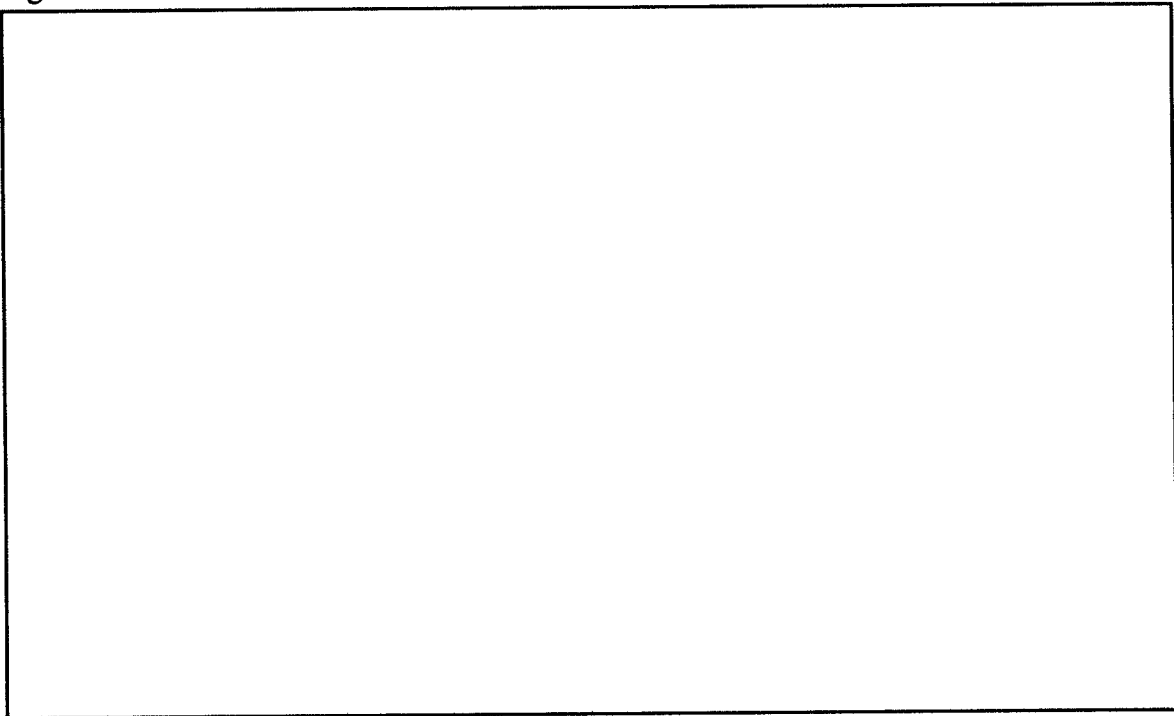
Een passende versie van deze paragraaf zou de volgende zijn:

"Dadaviseren is een vorm van meta-paradigmatisch interveniëren waarbij de adviseur zich bij het operationaliseren van zijn interventies veelal laat leiden door het dadaïsme. Meta-paradigmatisch adviseren en het dadaïsme zijn uitgelegd in respectievelijk paragraaf 2 en 1. Adviseurs wordt aanbevolen er voor te zorgen dat deze kansrijke vorm van interveniëren vaker toegepast wordt dan in de huidige praktijk gangbaar is".

Anderzijds wordt hier evenmin gekozen voor een - veel uitgebreidere maar minder juiste - versie van deze paragraaf waarin de regels van het dadaviseren limitatief geëtaleerd worden, compleet met een omschrijving van het geldigheidsbereik en voorzien van indicaties en contra-indicaties voor toepassing van de methode. Een dergelijke paragraaf zou weliswaar voldoen aan algemene verwachtingen omtrent de lengte van een paragraaf, maar zou als nadeel hebben: de introductie van een contradictio in terminis. Regels en dada verdragen zich immers niet, (hoewel overtreding van die meta-regel juist weer een dadaïstische manifestatie zou zijn).

Gegeven deze vicieuze impasse, eindigt hier dan ook deze paragraaf, (zie figuur 3: niets).

Figuur 3: niets



Ten behoeve van de interpretatie van figuur 3 volgen hier nog enkele noties. Een gemeenschappelijk kenmerk van die noties is dat die slechts op één manier uitlegbaar zijn namelijk: een persoonsafhankelijke.

A: De vereiste deskundigheid voor dadaviseren

Dadaviseren is verantwoord wanneer de *basics* van de interventiekunde goed begrepen worden, vaak toegepast zijn en geleid hebben tot synergetische leerresultaten. Een interventiekundige waarvoor dat geldt, mag zich een senior, professional of deskundige noemen, tenminste op het terrein van het mono-paradigmatisch interveniëren.

Het doormaken van een vergelijkbaar groeiproces op multi-paradigmatisch gebied, kan er op enig moment toe leiden dat de interventiekundige zich 'de deskundigheid voorbij' voelt. Hij is dan onbewust bekwaam geworden en kan zich in interactie met de klant steeds vaker beperken tot 'aandachtig aanwezig zijn' (zie figuur 4). Een aan zijn mono-paradigma verslaafde cliënt, kan zijn verbazing over het 'geschutter' van een dergelijke senior-professional voor een deel neutraliseren door de adviseur ervan te verdenken juist bewust onbekwaam te handelen: 'Hoe kan iemand met een dergelijke reputatie (zie zijn CV) zoveel moeite hebben met mijn probleem?'

Figuur 4: aandachtig aanwezig zijn.

Deskundigheid, of het denken, onderzoeken en weten van professionals, leidt uiteindelijk steeds tot het inzicht of de overtuiging dat niets onweerlegbaar belangrijk is en dat de ene zienswijze niet beter of meer waar is dan een andere.

Deskundigheid leidt niet tot ernst en gewichtigheid maar tot spelen en lichtheid, tot aandacht, verwondering, bescheidenheid en respect.

Deskundigheid motiveert niet tot regelen, sturen, beïnvloeden en managen, maar wel tot aandachtig aanwezig zijn, tot 'niet doen'.

(Feltmann, oktober 1993)

De filosoof Friedrich Hegel (1770-1831) heeft gewezen op het gevaar dat de esthetische beleving afbrokkelt onder invloed van het analyserend begrijpen. Bij praktisering van het onbewust bekwaam aandachtig aanwezig zijn, hoeft voor dat gevaar niet gevreesd te worden.

Direct starten met dadaveren zonder genoemde basiskennis doorleefd te hebben en zonder met de praktische toepassing daarvan een scala aan leerervaringen te hebben opgedaan, kan tot grote vreselijkheden leiden!

Hoewel bij oppervlakkige beschouwing het dadaveren er in dat geval ongeveer hetzelfde uitziet als dat van de meester, mist het een historische fundering en aansluiting op de grondbeginselen van het vak: men weet niet hoe het zo gekomen is, men weet niet wat men weglaat of wat men anders doet. De charlatan kiest er voor bewust onbekwaam ten strijde te trekken in de verwachting alleen op basis van sympatische inductie toch een tijd lang onontmaskerd in de lucht te kunnen blijven. Imiteren op afstand, los van communicatie-intensieve meester-gezel-leerling relaties, leidt echter op termijn altijd tot contextloos manierisme zonder perspectief. Zelfs de vraag: Waar kan geen touw aan vast geknoopt worden?, moet in dat geval onbeantwoord blijven.

Het is als met Schönberg en Picasso: Arnold Schönberg (1874-1951) ging eerst atonaal componeren nadat hij de kunst van het schrijven van symfonieën op klassieke wijze meester was. Iets vergelijkbaars gold voor Pablo Picasso die het kubisme introduceerde toen hij uitgeleerd was op het gebied van de realistische en figuratieve schilderkunst. Gaat een leek componeren of schilderen, dan is de kans groot dat dat vanzelf leidt tot atonale respectievelijk kubistische resultaten waarvan de extrinsieke waarde echter marginaal zal zijn omdat ze 'zweven'. Dat wil zeggen: niet het gevolg zijn van een op die resultaten gericht leer- en ontwikkelproces.

Anderzijds is het ook weer niet zo dat het alles meta dient te zijn wat de klok slaat. De door Feltmann bepleitte rondgang op de drie abstractieniveaus is zowel aan het begin als aan het eind van het interventiesproces aan de orde. Bij de start duurt de iteratieve rondgang zo lang als nodig is om de interactie tussen opdrachtgever en adviseur te laten convergeren tot een voldoende congruent gevoel over de meest gewenste interventiestijl. Is het adviesproces beëindigd dan heeft tenminste de beroepsgroep der adviseurs er baat bij wanneer nieuwe kennis, nieuwe ervaringen en nieuwe ontdekkingen die dat proces heeft opgeleverd, ter lering ende vermaak geëxpliciteerd worden in de vorm van kleine vertellingen, metaforen, theorieën, protocollen, methoden, technieken e.d. Zo worden de *basics* van het adviesvak die verpakt zijn in het mono- en multiparadigma voortdurend verbeterd en vernieuwd door dadaviseurs en andere meta-paradigmatische interventie-



kundigen. Zij voelen zich in dat geval verantwoordelijk voor de continue ontwikkeling van de elementaire *body of knowledge* die ook hen geholpen heeft op een zeker moment een *state-of-mind* te ervaren die de deskundigheid voorbij is. Naast een verrijking van de *body of knowledge* als gevolg van intraparadigmatische ontwikkelingen, is het juist die permanente rondgang van de meta-paradigmatici op de drie abstractieniveaus die voor onverwachte (interparadigmatische) doorbraken in de interventiekunde zorgt.

#### B: Omgaan met reacties van de gevestigde orde op dadaviseren

Na het zien van Duchamps' schilderij 'De Koning en Koningin omgeven door Snelle Naakten' zou president Theodore Roosevelt gezegd hebben: "Er is geen enkele reden waarom mensen zich niet kubisten zouden noemen of octoganisten of parallellopipe-donisten, Ridders van de Gelijkbenige Driehoek of Broeders van de Cosinus als ze dat wensen. Maar ter aanduiding van iets serieus en blijvends, is de ene term niet minder idioot dan de andere". Zoiets overkwam ook de schrijver Alfred Jarry, stads- en tijdgenoot van de Parijse componist Erik Satie, toen hij in 1890 zijn pataphysica wereldkundig maakte: de wetenschap van de wetten die de uitzonderingen beheersen. In de pataphysica beschouwt men de traditionele natuurwetenschappelijke wetten als wetten die gebaseerd zijn op uitzonderingen die iets vaker voorkomen dan andere. Zich beroepend op de pataphysica definieerde Jarry God als 'de kortste afstand tussen nul en oneindig, in beide richtingen'. Het Vaticaan kwam vervolgens met een officiële verklaring waarin aannemelijk werd gemaakt dat de zienswijze van Jarry onjuistheden bevatte.

Deze twee voorbeelden van reacties van een hoogwaardigheidsbekleder en van een gerenommeerd internationaal instituut, zijn illustratief voor de wijze waarop buitenstaanders of zij die de deskundigheid nog niet voorbij zijn, de resultaten van een dadaïstisch proces veelal beleven.

De dadaviseur moet zich daardoor niet van de wijs laten brengen. Het is juist de wijdverbreide aanwezigheid van dit soort mono- en multi-paradigmatische uitingen die het meta-paradigmatisch bezig zijn, haar zin verleent.

Contemporane steun voor die opvatting wordt gevonden bij de uitvinder van het postmodernisme: de franse filosoof Jean-François Lyotard die ervoor pleit paralogie te verkiezen boven homologie (eensluidend spreken). Dit omdat het spreken dat afwijkt van de regels tot onverwachte of nieuwe resultaten kan leiden. "Het is niet te doen om de homologie van de experts maar om de paralogie van de ontdekkers. In deze sfeer van invallende, soms zelfs toevallige redeneringen, dus de zone van de contingentie, kan pas ook de wetenschap vooruitgang boeken", (Lyotard, 1986). De dadaviseur is als paraloog altijd op zoek naar dissensus. Het ontbreken van instemmende reacties van betrokkenen in een vroeg stadium van interventie, kan er op duiden dat hij die dissensus aan het vinden is. Zijn romantisch-anarchistische attitude en zijn predispositie voor affectieve interactie zorgen ervoor dat de gezochte dissensus tot constructieve wrijving leidt en niet omslaat in polarisatie of conflict.

#### C: Leren dadaviseren leren

De cursisten van de 7<sup>e</sup> cyclus van het postacademisch programma Human Resource Management van het Limburgs Universitair Centrum in Vlaanderen, voor het merendeel interne P&O adviseurs, ontvingen in december 1995 de volgende uitnodiging:

"Ter voorbereiding op onze kantel-tweedaagse, die doorgaat volgens rooster op 22 en 23 januari 1996, is het noodzakelijk om enig huiswerk te maken. Opdracht: Duik in de dadaïstische kunst, een stroming ontstaan tussen beide wereldoorlogen in een tijd van chaos. Zoek iets op hieromtrent in de literatuur, poëzie, beeldende kunst, muziek of dans dat heel goed of juist helemaal niet bij u past teneinde daar verslag over te kunnen doen.

Kijk tot slot door dada-ogen naar uw eigen organisatie, naar hedendaagse organisaties in onze maatschappij en breng uw eigen dada-verhaal mee over wat u gezien heeft; communiceerbaar en presenteerbaar.

Onze bedoeling is twee dagen te gaan kantelen:

- van analytisch naar holistisch
- van inhoud naar proces
- van vasthoudend en verdedigen naar loslaten en onthechten
- van keuzen maken naar vrijheid
- van oplossen naar helpen
- van structuren naar stromen
- van het moet beter of anders naar het is zoals het is
- van wie er gelijk heeft naar hoe we het willen hebben
- van meten is weten naar visie zonder precisie
- van gedragspatronen naar *Weltanschauung*
- van organisatie naar *playground*

Doel is om elkaar een dwarse maar verrijkende ervaring te bezorgen en om te bezien of dadaïstisch adviseren voor onze professie iets kan zijn of wellicht kan worden.

Komt Allen!"

Het programma bevatte ondermeer de volgende onderdelen:

- kennismakingsronde: dadaviseren betekent voor mij.....
- in subgroepen uitwisselen van kantelervaringen
- college over dada als stroming in de kunst
- rollenspel: de probleemoplosser, de regisseur en de vriendelijke bohémiën
- groepsopdracht interventiekunde: ontwikkel een mono-, multi- en meta-paradigmatische aanpak voor de situatie zoals geschetst in de casus
- college over het logisch positivisme, het sociaal constructivisme en het romantisch anarchisme
- oefenen in aandachtig aanwezig zijn en discreet affectief interacteren
- videofragmenten uit Woody Allen films, Jiskefet en Being There (Kosinski)
- *theater of operations*: uitvoeren van meegebrachte dada-manifestaties
- discussie over de achterkant van het gelijk van dadaviseren c.q. over het gevaar van nihilisme.

#### D: Dadaviseren en humor hebben niets met elkaar te maken

Toen de frans-zwitserse Duitser en beeldend kunstenaar Jean of Hans Arp in 1915 opgeroepen werd om zich medisch te laten keuren voor het vervullen van zijn militaire dienstplicht, moest hij ondermeer een vragenformulier invullen dat ongeveer 30 vragen bevatte waarvan de eerste betrekking had op zijn geboortedatum. Arp vulde 16-9-'87 in en noteerde die datum eveneens als antwoord op alle overige vragen. Daarna trok hij een streep onderaan de bladzijde, telde de getallen op en overhandigde het formulier aan de dienstdoende ambtenaar die hem vervolgens dringend verzocht naar huis te gaan waarna Arp van de betreffende autoriteiten niets meer vernam.

#### 4. HOE NU VERDER?

In deze bijdrage is eerst een indruk gegeven van dada als stroming in de kunst, vervolgens zijn opvattingen over organisatie-advisering en interventiekunde aan de orde gekomen waarna tenslotte getracht is aannemelijk te maken dat - *big news* - de dadaviseur zijn eigen interventiestijl dient te componeren. De kennis die in de eerste twee paragrafen

is aangereikt, kan daarbij behulpzaam zijn. Gesteld is ook dat er geen regels zijn voor dadaviseren. Men is dadaviseur of men is het niet, (zie figuur 5).

Figuur 5: zelfkennis

'Een heer is een heer', verklaarde mevrouw van Vliesvleugel, 'men is het of men is het niet'. 'Zeer juist', antwoordde haar man eerbiedig. 'Is men het', vervolgde mevrouw, 'dan is men het ook, maar is men het niet, welnu, dan is men het ook niet'. 'En wordt men het ook niet', voegde haar man er aan toe. 'En wordt men het ook niet', herhaalde mevrouw, 'wat men ook probeert. Terwijl, als men het is, men gerust kan zijn, want men *is* het'.

(Bomans, 1913-1971)

Het niet officieel willen ontwikkelen van een geëxpliciteerde *body of knowledge* op het gebied van dadaviseren en het niet organiseren van een formeel forum dat de toelating tot het ambacht regelt en toeziet op de handhaving van de regels door de beroepsgroep, is zowel een sterk als een zwak punt van de beweging.

Sterk omdat daardoor authentiek gedrag van de interventiekundige wordt gestimuleerd en zwak omdat het ontbreken van een gedeelde visie en gezamenlijke doelen een risico vormt voor de continuïteit van de beweging; ervan uitgaande dat het wenselijk is dat de edele kunst van het dadaviseren tot in lengte van jaren op substantiële schaal beoefend wordt. Inmiddels is het dadaïsme als netwerk van *loosely coupled* groepjes kunstenaars in Berlijn, Parijs en Zurich, opgehouden te bestaan. Tristan Tzara, dadaïst van het eerste uur, droeg zelf bij aan de verdamping van de beweging door overal te verkondigen dat de ware dadaïsten tegen dada waren. Dada's anarchistisch elan keerde zich zo uiteindelijk tegen zichzelf.

Waar het om gaat is dat men als dadaviseur een begin moet durven maken met het overstijgen van het gangbare. Het gangbare kent sinds jaar en dag slechts één startpunt: het eventuele probleem en twee daarmee verbonden oplossingscategorieën: het beter doen (evolutionair) of het anders doen (revolutionair).

De informatiemaatschappij met haar toenemende overvloed aan technologische mogelijkheden, heeft de populariteit van die twee categorieën oplossingen alleen maar vergroot. Aan het resultaat van de oplossing, heeft het postmodernisme nog een eis toegevoegd: Het resultaat moet niet alleen beter of nieuw zijn maar dient bovendien te voldoen aan de kwalificatie 'leuk', wil het langer dan een dag standhouden. Immers als het niet leuk is, zappen we verder, van de ene show, werkkring, religie, partner, etc. naar de andere. Het daarbij behorende gebrek aan integriteit, heeft een positieve herwaardering ondergaan en wordt nu persoonlijke flexibiliteit genoemd.

De postmoderne nomade heeft zich met miljoenen soortgenoten virtueel onthecht van een massa gelijkgestemden. Al *conoonend* creëert hij zijn eigen, goed beschermende lokale werkelijkheid waarbinnen alleen een excentrische keuze uit een overvloed aan technologische opties tot marginale exclusiviteit kan leiden. Veel is leuk maar er is weinig plezier. Infotainment, direct mail en met onheil en ellende verbonden gironummers, trachten het contingent geïsoleerde meelopers te verleiden tot het aangaan van een zandkorrel overstijgend commitment waarmee je *sans gêne* voor de dag kunt komen.

Een in Japan op de computer gecreëerde ideaaltypische disco-zangeres, brengt binnenkort haar eerste CD met video-clip uit. Op basis van voorafgaand marktonderzoek naar de

gewenste specificaties en adressering van die specificaties in het ontwerp van het model, wordt verwacht dat vele jeugdige jappers zich aangetrokken zullen voelen tot deze twee-dimensionale, uit gemanipuleerde foto-montages opgebouwde artieste. Voor de marktintroductie van dit niet bestaande idool, is een standaard commerciële campagne opgezet waarin humor geen enkele rol speelt. *Sic transit gloria mundi*.

In een brief aan George Orwell schrijft Alexander Trocchi in dit verband (*Evergreen Review*, no. 6, 1958): "The threat to the integrity of the individual, is a direct consequence of the *sudden* emergence of the mass. Ortega y Gasset speaks of the 'vertical invaders', referring tot the hundreds of millions of men of no tradition being born into history through a trapdoor - a consequence of the Industrial Revolution. By and large, the education for these men-without-roots has been governed by the technological requirements of expanding industry. What culture they have has been acquired from the daily newspapers, pulp or slick magazines, the popular cinema, lately television. The technician, *qua* technician, is essentially passive, and the structural attitude which is imposed on him during his working hours is carried away by him into his leisure hours; he is the victim of leisure, not its master. Restless, passive, with few vital inner resources and little creative doubt, he has to be amused, and, as a customer of amusement, he is subjected to the same battery of techniques which have boosted production. There is no doubt that this kind of efficiency-consciousness is dangerously closed. One might say that man's idea of himself is something less than it was before God became a stuffed owl in the museum of natural history."

De dadaviseur heeft geen boodschap aan efficiency. Zijn ludieke bijdragen zijn uitingen van een zelf verkozen therapie ter bestrijding van de, anders voor hem desastreuze, effecten van een diep cultuurpessimisme. Er is overeenkomst met de tragiek van de clown die niet meer wenst te verhalen over de bizarre oorsprong van zijn vrolijkheid. Dadaviseren uit zich zowel in theorie als praktijk lichtvoetig en speels, zonder direct belang en zonder directe betekenis maar kent een serieus, op gedegen vakmanschap berustend productieproces waaraan een zwaarmoedige produkt-markt strategie ten grondslag ligt. Het is juist deze simultane heterogeniteit van opgewekte boventonen en droevige onder-tonen die de gedachtenwisseling over de *raison d' être* van het dadaviseren zo kan compliceren. Ook metselen is immers iets heel anders dan praten over metselen.

De dadaviseur biedt door inzet van zichzelf - en dus niet op basis van methoden en technieken - de manager een referentiekader, een nulpunt met behulp waarvan hij zich een beeld kan vormen over de collectieve gekte in zijn organisatie. Eerst daarna en indien gewenst, kunnen zij samen respectvol op weg gaan naar Het Grote Relativeren dat uiteindelijk uitzicht zal bieden op Nieuwe Verten.

"In het toneelstuk 'De Kersentuin' van Anton Tsjechov loopt een huisbediende rond. Naarmate de complexiteit en de absurditeit van het stuk zich met toenemende snelheid aan het publiek ontvouwen, raakt deze bediende steeds meer in verwarring. Voortdurend mompelt hij bij onverwachte wendingen: 'effe zitten'.

In het stuk van Tsjechov is iedereen erop uit anderen te verwarren. De huisbediende fungeert als een constante. Juist dankzij hem slaagt het publiek erin toch de lijn in de verwickelingen te volgen en vast te houden. De bediende zelf mist die lijn. 'Effe zitten' is zijn reactie op het feit dat hij door alle verwarrende gebeurtenissen zijn eigen waarneming niet meer vertrouwt", (Witteveen, 1992).

Zo hoeft ook de bijdrage van de dadaviseur niet veel meer te zijn dan af en toe even te gaan zitten wanneer de hem omringende belangrijke drukte weer een nieuw hoogtepunt

## Literatuur

- Aken, J.E. van (1996): Methodologische vraagstukken bij het ontwerpen van bedrijfskundige systemen: het paradigma van het sociaal realisme. *Bedrijfskunde*, 68
- Assen, A. van (1990): *Technologie en Personeelsbeleid*. Inaugurale rede Katholieke Universiteit Nijmegen, november
- Argyris, C. (1977): Double-loop Learning in Organizations. *Harvard Business Review*, September-October
- Bomans, G. (1953): *De Avonturen van Pa Pinkelman*
- Cohen, D., J. March & V. Olsen (1972): A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly*, 17
- Esslin, M. (1965): *Absurd Drama*. Middlesex: Pinguin Books
- Descartes, R. (1637): *Discours de la méthode*
- Feltmann, E. (1984): *Adviseren bij organiseren*. Amsterdam: IGOP
- Fukuyama, F. (1989): *Het einde van de geschiedenis*
- Galbraith, J. (1977): *Organization Design*. Reading Mass.: Addison Wesley
- Greiner, L. & R. Metzger (1983): *Consulting to Management*. Englewood Cliffs: Prentice Hall
- Grinwis, P., M. Metze & M. Weggeman (1995): *Directeur en organisatieadviseur*. Badhoevedorp: NCD (Nederlands Centrum van Directeuren)
- Guéhenno, J.-M. (1993): *La fin de la démocratie*
- Hampden-Turner, C. (1981): *Maps of the mind*
- Hoff, B. (1984): *Tao van Poeh*. Den Haag: Sirius en Siderius
- Huelsenbeck, R. (1964): *Dada, eine literarische Dokumentation*. Hamburg
- Lyotard, J.-F. (1986): *Le postmoderne expliqué aux enfants*
- McClelland, D. (1961): *The Achieving Society*. Princeton: Von Nostrand
- Meyers, B. & T. Copplestone (1985): *The History of Art*. London: The Hamlyn Publishing Group
- Morse, J. & J. Lorsch (1970): Beyond Theory Y. *Harvard Business Review*, May
- Perrow, C. (1986): *Organizational Analysis; A Sociological Review*. Belmont, California: Wadsworth Publications
- Peursen, C. van (1994): *Na het postmodernisme*. Kampen: Kok Angora
- Richter, H. (1965): *Dada, Art and Anti-Art*. New York: Oxford University Press
- Schön, D. (1983): *The reflective Practitioner*. New York: Basic Books
- Senge, D. (1990): *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. London: Doubleday
- Stavinoha, J. (1988): *Praagse Dixieland*. Amsterdam: Querido
- Tomkins, C. (1966): *The World of Marcel Duchamp*. London: Time-Life Books
- Trocchi, A. (1958): *Note on George Orwell*
- Weggeman, M. (1992): De organisatie als practical joke. *Filosofie in Bedrijf*, 4 (2)
- Weggeman, M. (1995): *Collectieve Ambitie Ontwikkeling*. Tilburg: Tilburg University Press
- Weick, K. (1995): *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks (Cal.): Sage Publications
- Witteveen, A., M. Weggeman en H. Starren (1992): *Met Andere Woorden*. Amsterdam: Management Press

**Eindhoven University of Technology**  
**Graduate School of Industrial Engineering and Management Science**  
**Research Reports (EUT-Reports)**

The following EUT-Reports can be obtained by writing to:  
Eindhoven University of Technology, Library of Industrial Engineering  
and Management Science, Postbox 513, 5600 MB Eindhoven, Netherlands.  
The costs are HFL 5.00 per delivery plus HFL 15.00 per EUT-Report (unless  
indicated otherwise), to be prepaid by a Eurocheque, or a giro-payment-  
card, or a transfer to bank account number 52.82.11.781 of Eindhoven  
University of Technology with reference to "Bibl.Bdk", or in cash at the  
counter in the Faculty Library.

**20 LATEST EUT-REPORTS**

---

- EUT/BDK/81 Dada en adviseren geeft dadaviseren **Matthieu Weggeman**
- EUT/BDK/80 Critical success factors in developing 'accepted control loops'  
**Harrie van Tuijl**
- EUT/BDK/79 Organisatie-diagnose via de kwaliteitsincidenten methode  
**J.D. van der Bij, T.W. van der Schaaf, P.M. Bagchus**
- EUT/BDK/78 Kwaliteitsmanagement in de gezondheidszorg : een onderzoek naar  
huidige ontwikkeling en onderzoeksbehoeften in ziekenhuizen  
**T. Vollmar en J.D. van der Bij**
- EUT/BDK/77 Het ene artikel is het andere niet! : een onderzoek naar de  
problemen omtrent de slechte afstemming tussen  
artikelstamgegevens in de levensmiddelenbranche **B. Vermeer**
- EUT/BDK/76 Wegtransport : vitaal voor economie, welvaart en welzijn  
**J.P.M. Wouters e.a.**
- EUT/BDK/75 Diagnosing the production organisation of SMES **M.J. Verweij**
- EUT/BDK/74 Describing, analysing and designing with the production  
description language **M.J. Verweij**
- EUT/BDK/73 Purchasing's development role : the internal and external  
integration of purchasing in technological development  
processes : intermediate report I **J.Y.F. Wynstra**
- EUT/BDK/72 De problemen van hergebruik gezien vanuit de  
stofstromenproblematiek **A.J.D. Lambert**
- EUT/BDK/71 Problemen en knelpunten bij gebruik van MRP in de praktijk :  
onderzoeksrapport **M.J. Euwe**
- EUT/BDK/70 De groothandel is dood. Leve de groothandel! : een  
branchegericht onderzoek naar de toekomst van de groothandel en  
de rol van informatie technologie **M.J. Euwe**
- EUT/BDK/69 Methodologies for information systems investment evaluation at  
the proposal stage : a comparative review  
**Th.J.W. Renkema, E.W. Berghout**
- EUT/BDK/68 Software quality management : ISO 9000, but not only **K. Balla**
- EUT/BDK/67 Thematiek en methodologie in de organisatiekunde : een  
inhoudelijke verkenning over de periode 1986-1991 op basis van  
onderzoek van enkele Nederlandse tijdschriften  
**J.D. van der Bij, J.A. Keizer**
- EUT/BDK/66 Naar een tweede generatie total quality management  
**J.D. van der Bij, J.E. van Aken**
- EUT/BDK/65 Economische aspecten van informatietechnologie : de stand van  
zaken en de praktische relevantie **R.M.H. Deitz**
- EUT/BDK/64 The Socio-Technical Systems Design (STSD) Paradigm : a full  
f 60,00 !! bibliography of 3082 English-language literature references  
**F.M. van Eijnatten, S.J.C. Eggermont, G.T.A. de Goffau,  
I. Mankoe**
- EUT/BDK/63 Het Socio-Technisch Ontwerp Paradigma van Organisaties : een  
f 40,00 !! bibliografie van 1145 Nederlandstalige literatuurreferenties  
**F.M. van Eijnatten, S.J.C. Eggermont, G.T.A. de Goffau,**

**I. Mankoe**

EUT/BDK/62 De service-mix : uitgangspunt voor succesvol relatiemanagement  
H.W.C. van der Hart, M.A.M. Wollaert, J.P.M. Wouters



Eindhoven University of Technology  
Faculty of Technology Management

P.O. box 513  
5600 MB Eindhoven  
The Netherlands  
Phone +31 40 247 2873