

Weetnietkunde

WEET

Marian Timmermans

Willem de Vos

NIET

KUNDE

Ontspannen omgaan met
onzekerheid en ongemak

point

Weetnietkunde

Ontspannen omgaan met onzekerheid en ongemak

Marian Timmermans, Willem de Vos

ISBN 978 90 8560 117 3

NUR 801

<https://doi.org/10.36254/978-90-8560-117-3>

THEMA KJMB

© 2021 Uitgeverij SWP Amsterdam

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch door fotokopieën, opnamen of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikelen 16h t/m 16m Auteurswet 1912 jo. Besluit van 27 november 2002, Stb 575, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoeding te voldoen aan de Stichting Reprorecht te Hoofddorp (Postbus 3060, 2130 KB, www.reprorecht.nl) of contact op te nemen met Uitgeverij SWP voor het treffen van een rechtstreekse regeling in de zin van art. 16l, vijfde lid, Auteurswet 1912.

Voor het overnemen door een onderwijsinstelling van een gedeelte uit deze uitgave, in papieren vorm of digitaal, (bijvoorbeeld voor plaatsing ervan op uw digitale leeromgeving of in een reader) kunt u zich richten tot: Stichting UvO, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, Tel. 023-8700212, www.stichting-uvo.nl UvO@cedar.nl.

Inhoud

Voorwoord	11
Opmaat	12
<i>Onzekerheid is overal</i>	
De toestand in de onoverzichtelijke wereld van nu	13
Waarom we overweldigende complexiteit graag hanteerbaar maken	14
Een hele geruststelling: dit boek bestaat uit drie delen	15
DEEL I	17
<hr/> <i>Alles onder controle: oude patronen, reflexen en gewoonten om niet-weten te bezweren</i>	
Hoe zie jij de werkelijkheid?	17
Onze hang naar controle is logisch, want gestuurd door ons reptielenbrein	18
Hoe we steeds hetzelfde doen, maar een ander effect verwachten	20
<i>Alles onder controle, Individu - 1</i>	
Vijf hoofdpatronen die je ver kunnen brengen	21
Vijf hoofdpatronen die je dwars gaan zitten	23
De schaduwkant van (je) leiderschap ontkennen kost weinig moeite, zolang alles goed gaat	26
<i>Alles onder controle, Individu - 2</i>	
Ruim baan voor de sterke leider	27
Wat weten leiders eigenlijk over zichzelf? En wat willen zij over zichzelf weten?	28
Geen licht zonder schaduw, ofwel hoe hoogmoedigen het lang vol kunnen houden	30
Waarom we oneindig veel nieuwsfeitjes verzamelen	33
<i>Alles onder controle, Individu - 3</i>	
Welk nieuws neem je tot je?	33
Het gaat met de wereld echt beter dan je denkt	35
Veel deskundigen blijken minder over de wereld te weten dan chimpansees	37

Als je werk niet spannend is, kun je het juist spannend maken 38

Alles onder controle, Individu - 4

Hoe we onze eigen ongemakkelijke gevoelens op een ander plakken	39
Als je niet doorhebt dat er sprake is van projectie, ga je er gauw in mee	40
Overdracht heeft ook vaak een erotische kant, hoe bespreekbaar is dat?	41
Hoe de omstandigheden tot een kortstondige verliefdheid kunnen leiden	43

Wat vluchten in de zekerheid van het complot en het binaire denken je oplevert 45

Alles onder controle, Individu - 5

Een complottheorie schept duidelijkheid en geeft houvast	45
Zwart-witdenken doet meestal geen recht aan de complexe werkelijkheid	47
De dramadriehoek houdt velen bezig, maar wel op een vermoeiende manier	48
De meeste verschijnselen zijn nu eenmaal niet zwart-wit, maar complex	50

Als je de angst laat regeren, waar kom je dan uit? 52

Alles onder controle, Groep - 1

Managers sturen vooral op basis van rationele overwegingen (denken ze)	53
De angst wegorganiseren: een voorbeeld uit een ziekenhuis	54
Een team of groep heeft overleven als hoofdtak	57
Basale veronderstellingen (basic assumptions) lijken wel 'gedachten zonder denker'	58

Hoe de almachtige leider en zijn volgelingen elkaar in een houdgreep hebben 60

Alles onder controle, Groep - 2

Hoe autocratische leiders opgaan, blinken en verzinken	61
Hoe meesters, volgelingen en omstanders een pervers systeem gaande houden	63

Bureaucratie als probaat middel om onzekerheid uit de weg te gaan 65

Alles onder controle, Groep - 3

De reclame van de paarse krokodil is niet overdreven	66
Bureaucratie werkt heel goed als bestrijder van onzekerheid	67
De rol van bureaucratie in de toeslagenaffaire	69
Bij bureaucratie is het oppassen geblazen; moet je bij bureaucratisme geen alarm slaan?	71

Wetenschappelijke bezweringsformules doen het goed **72**

Alles onder controle, Groep - 4

- Er bestaat zelfs een leerstoel over 'niet-weten' 73
- 'Het is wetenschappelijk bewezen' is een bezweringsformule 74
- Een systeem ontdoet zich van dissidenten om ongemak te voorkomen 76
- Een zondebok die niet uniek kan zijn, maar wel zo gezien wordt 78

Alles hermetisch afsluiten voelt in ieder geval veilig **80**

Alles onder controle, Groep - 5

- Onder gezonde omstandigheden kennen teams 'ademende grenzen' 81
- Een crisis drijft groepsleden naar elkaar toe 83
- Een team in nood sluit automatisch de buitengrens 84
- Je kunt beter niet harder lopen dan de rest, want dan lig je eruit 86

Intermezzo: Wat is de werkelijkheid? Over leugens en andere feiten **88**

DEEL II **93**

Weetnietkunde: opties voor bedachtzaam omgaan met de complexe werkelijkheid

- De werkelijkheid beamen 94

Van controle overgaan naar invloed uitoefenen **96**

Weetnietkunde, Individu - 1

- Controle loslaten, maar invloed gebruiken 96
- In de winnaarsdriehoek zijn geen Omstanders 98
- Je laat iets los, dat is spannend, en je krijgt er iets voor terug! 100
- Helder zijn over je rol levert winst op 101

Hebben wij recht op geluk? **103**

Weetnietkunde, Individu - 2

- We lijken wel gebukt te gaan onder de 'geluksdoctrine' 103
- Een zoektocht naar geluk kan het tegenovergestelde tot gevolg hebben 105
- Omdenken is een vorm van omgekeerde controle 107

Leren dragen en verdragen	108
<i>Weetnietkunde, Individu - 3</i>	
De vier fundamentele bekommernissen erkennen	108
Het is mogelijk om opgewekt ongemakkelijk te zijn	111
Welkom aan de Kleine Professor	114
<i>Weetnietkunde, Individu - 4</i>	
Enige TA-theorie over egotoestanden	114
Jouw Kleine Professor weet meer dan je denkt	118
Soms is een oogopslag of een ogenblik genoeg	119
Zalig nietsdoen biedt vreugde en kost moeite	120
<i>Weetnietkunde, Individu - 5</i>	
Nietsdoen is vaak niet zo zalig	120
Professionele intimiteit, bestaat dat?	122
Als de aandacht steeds intenser wordt	124
Wat het op kan leveren om met onderstromen te werken	125
<i>Weetnietkunde, Groep - 1</i>	
Hoe je de diepte ingaat tijdens een spannende conferentie	126
Het ongezegde heeft meer invloed dan het gezegde	127
Raken je emoties het heden of het verleden?	129
Emoties kunnen waardevolle informatie geven over het hier-en-nu	130
Hoe een lid van het team onbewust kan werken voor het geheel	131
Zijn we toe aan een verschil? Over Functional subgrouping	133
<i>Weetnietkunde, Groep - 2</i>	
Van nature hebben we het niet op veranderingen en verschillen	134
Deep Democracy maakt gebruik van afwijkende geluiden, vanwege hun belang	137
Een moedig gesprek	139

Heldere grenzen zijn over het algemeen heel gezond **141**

Weetnietkunde, Groep - 3

Heldere grenzen bieden het houvast dat we nodig hebben	142
Holacratie verleent iedere medewerker de verantwoordelijkheid die zij aankan	143
Van angst naar moed, een werkzaam alternatief	145
Weetnietkunde is een manier om de werkelijkheid onder ogen te zien	148

Intermezzo: Interviews ontspannen omgaan met niet-weten **150**

Mirjam Kroeze-van Barneveld: Het hele proces is vol leermomenten	151
Erik de Haan: Zoveel mogelijk van de cliënt in de ruimte brengen en rigoureuus waarnemen	153
Liesbeth Hermans: Mensen uitdagen om zelf na te denken	155
Bernd van den Bos: Voor een kunstenaar is kwetsbaarheid een vereiste	157
Maijke Receveur: De moed hebben om te geloven in wat nog niet bewezen is	160
Dirk de Wachter: Ik weet het niet, maar ik ben er wel	162
Marian Timmermans: 'Niet-weten blijft spannend'	164
Willem de Vos: Ik hoef de werkelijkheid niet een stap vóór te zijn	166

DEEL III **169**

Ode aan het ongewisse

De massa is niet zo dom als we soms geneigd zijn te denken	169
Een bijvangst blijkt soms zomaar de hoofdprijs te zijn	170
Je kunt je voorbereiden op de gevolgen van een gebeurtenis (niet op de waarschijnlijkheid)	173
Planmatigheid is er zelden. Je waarheid delen kan wel	175
Als je vastzit, sta je op het punt iets te leren	176

Over de auteurs **177**

Literatuur **178**

Voorwoord

Geen lege dummy maar pagina's vol teksten.

De vrucht van een jaar van zoeken, verzamelen, verwerken, ordenen, schrijven, schrappen, heen en weer mailen, versie-gedoe, heldere ingevingen, sombere momenten, inzichten, Zoom-gesprekken, trackchanges, genieten, ploeteren, aha-erlebnissen, weten en niet-weten.

We kwamen op het idee om verschillende mensen aan het woord te laten in een gesprek over onzekerheid en ongemak. En in een overmoedige bui schreven we zelfs enkele staatshoofden aan. Er reageerden er twee, via hun kabinetschef en met de mededeling dat zij niet konden bijdragen. *'However, we wish you all the very best with your upcoming book!'* (Jacinda Ardern, een inspiratiebron voor elegante en ogenschijnlijk moeiteloze omgang met niet-weten). *'(...) tous ses vœux de réussite pour l'écriture de votre livre sur le thème 'L'Art de ne pas savoir'* (Le Chef de Cabinet du Président de la République Française).

Dit voorval illustreert meteen twee dingen:

- Openlijk bespreken dat je het soms niet weet, is niet vanzelfsprekend en lang niet iedereen heeft daar zin in.
- Welke positie je ook hebt, als mens moet je je zien te verhouden tot onzekerheid, ongemak en niet-weten die met leven samenhangen.

Wij hebben met erg veel genoegen aan dit boek gewerkt. Professor zullen we er niet in worden – zoals de kinderen vroeger op het schoolplein tegen elkaar riepen – maar iets meer houvast op het gebied van de Weetnietkunde hebben we nu wel.

Marian Timmermans

Willem de Vos

Opmaat

Onzekerheid is overal

De dorpsgek vroeg aan de wijze man hoever het was van de aarde naar de maan en terug. 'Dat kan ik je niet vertellen, want ik weet het niet', was het antwoord van de wijze. 'Hoezo: ik weet het niet? Waarom betalen mensen jou voor dingen die je niet weet?' De wijze antwoordde: 'Ach, als ik betaald zou worden voor de dingen die ik niet weet zou ik steen- en steenrijk zijn. Maar ik word alleen betaald voor de paar dingen die ik wel weet.'

Al voor de Covid-pandemie waren wij geïnteresseerd in niet-weten. Als collega's bij een managementadviesbureau lazen we jaren geleden een artikel van Naomi Raab getiteld *Becoming an expert in not-knowing*.¹ Hierin lanceert zij de inspirerende gedachte dat 'weten' een afweer is tegen 'leren'. De stelling van Raab is dat docenten die het aandurven het eens niet te weten, aan hun studenten en leerlingen een belevenis van diepgaand leren kunnen bieden. Hoewel het tegenstrijdig lijkt, zal de docent die zich opstelt als een 'fontein van kennis' een dergelijk leereffect niet bereiken. Want als je in controle bent valt er niets te leren. Wij menen dat dit mechanisme veel breder van toepassing is dan in het onderwijs. Ook in leiderschap, coaching en advieswerk speelt niet-weten een rol. En evenals docenten ervaren leidinggevenden, begeleiders en consultants grote druk om een einde te maken aan onzekerheid en wél te weten. Die druk ervaren ze in zichzelf, want niet-weten voelt voor veel professionals oncomfortabel. De druk komt ook van degenen met wie ze werken, hun medewerkers, cliënten en opdrachtgevers.

Marian verzorgde hierover een workshop op een congres en schreef een artikel: *De kunst van het niet-weten*.² Willem wijdde een column aan Weet-niet-

.....
1 Naomi Raab, *Becoming an expert in not knowing*, in: *Management Learning*, Vol. 28(2), juni 1997, 161-175.

2 Marian Timmermans, in: *TA-Magazine*, maart 2020, 75-82.

kunde.³ Door de reacties die we kregen op column, workshop en artikel realiseerden we ons dat we een fundamenteel thema raakten. Een thema dat ons en anderen zowel persoonlijk als professioneel beroert. Als het erop aankomt, weten we het vaak niet. Als het erop aankomt is de wereld onzeker en onoverzichtelijk. Mensen en organisaties zoeken hun weg in een vrolijke of minder vrolijke chaos. Welke patronen kunnen we ontdekken in het omgaan met niet-weten? Welke reacties zijn effectief en welke juist niet? Waaraan ontlenen individuen en groepen inspiratie of steun voor het hanteren van onzekerheid?

De toestand in de onoverzichtelijke wereld van nu

Het is een cliché, maar clichés zijn vaak waar: verandering lijkt de enige constante in het leven van de eenentwintigste eeuw. Internet heeft de wereld geopend, er is meer kennis beschikbaar dan voorheen, we verzamelen meer gegevens dan je voor mogelijk zou houden. Dataopslag is op weg een steeds groter deel van ons energieverbruik op te slokken. De welvaart in de westerse wereld bevindt zich – ondanks economische crises – op een hoog niveau, met goede gezondheidszorg, bruggen die onderhouden worden en dicht bij huis supermarkten voor onze dagelijkse levensmiddelen. Hans Rosling geeft in zijn boek *Feitenkennis*⁴ aan dat ook de ontwikkeling in andere werelddelen in veel opzichten voorspoedig gaat: niet eerder hadden zoveel mensen op aarde toegang tot scholing, (een vorm van) basisgezondheidszorg en sanitaire voorzieningen. Anderzijds staan opkomende economische supermachten klaar om hun deel van de rijkdom op te eisen met alle spanningen van dien, en zijn dokter, priester en leraar van hun voetstuk gevallen. De opwarming van de aarde is aan den lijve voelbaar en wereldwijd zijn er meer mensen op drift dan ooit eerder in de geschiedenis het geval was. De werkelijkheid is veilig en onveilig tegelijk.

Het is wel veel allemaal. En onmogelijk te overzien.

De afkorting *VUCA-world* omvat het bovenstaande. Deze term werd eind jaren 1980 voor het eerst gebruikt door strategisch adviseurs in het Amerikaanse le-

.....

3 Willem de Vos, in: *De Rijnpost*, 26 juni 2020.

4 Hans Rosling (2018). *Feitenkennis, 10 redenen waarom we een verkeerd beeld van de wereld hebben en waarom het beter gaat dan je denkt*. Houten: Het Spectrum.

ger. De afkorting VUCA staat voor Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous. We bekijken de vier elementen van de VUCA wereld.

Volatile (vluchtig): veranderingen volgen elkaar steeds sneller op, modecollecties gaan maar een paar maanden mee, steeds worden nieuwe producten ontwikkeld, aandelenkoersen kunnen hard schommelen, de baan voor het leven is verleden tijd.

Uncertain (onzeker): er is onvoldoende kennis om te voorspellen hoe de toekomst eruitziet. Dat we bijvoorbeeld te maken hebben en zullen krijgen met terroristische aanslagen is te verwachten, al zijn het er nu veel minder dan pakweg een generatie geleden. Waar en wanneer er een aanslag zal zijn is onzeker.

Complex (complex): er zijn zoveel factoren die ons en ons leven beïnvloeden, die op elkaar inwerken en waarmee rekening moet worden gehouden, dat oorzaak-effectdenken niet meer volstaat. Het analyseren en begrijpen van de werkelijkheid lijkt bijkans onmogelijk. Het is zinvol op te merken dat complex iets anders is dan gecompliceerd. Het produceren van machines is een gecompliceerd werk: er zijn veel onderdelen bij betrokken die allemaal in de juiste verhouding en op de juiste plek moeten worden aangebracht. Niettemin is het een werk dat kan worden gepland. Ook kan worden afgevinkt of het werk klaar is en of het product gelukt is of niet. Complex betekent daarentegen dat weinig te plannen is of af te vinken. Hooguit kun je vaststellen dat in meerdere of mindere mate sprake is van (wederzijdse) beïnvloeding. Maar hoe precies en met welk gevolg ...?

Ambiguous (ambigu, dubbelzinnig): verschillende informatiebronnen kunnen elkaar tegenspreken, duidelijkheid is ver te zoeken. Alsof er voortdurend mist hangt.

Waarom we overweldigende complexiteit graag hanteerbaar maken

Onze waarneming is dat in de pandemie reacties van mensen en organisaties op niet-weten explicieter zijn geworden. We zien dat uitbundiger dan voorheen zichtbaar is wat onzekerheid met mensen doet, dat scherp voelbaar is hoe overweldigend complexiteit kan zijn. Pure nieuwsgierigheid leidde tot het idee voor dit boek. Uiteindelijk schreven we het vooral om voor onszelf en anderen mogelijkheden te vinden om op een authentieke manier om te gaan met niet-weten. De complexiteit kunnen we niet opheffen. Evenmin pretenderen we volledigig-

heid. We beogen met dit boek wel houvasten en inzichten te bieden, en opties om de soms overweldigende complexiteit te hanteren.

Bij het schrijven van dit boek putten we onder meer uit de theorie van Transactionele Analyse (TA). Dat is een persoonlijkheids- en communicatieleer die met behulp van eenvoudige begrippen ingewikkelde (inter)menselijke processen begrijpelijk en veranderbaar maakt. Ook gebruiken we onze ervaring uit Group Relations conferenties en studie van groepsdynamiek bij het Tavistock Institute for Human Dynamics. Verder zien we dat een filosofische blik iets toevoegt aan het dagelijks leven. Ook met die blik kijken we zo nu en dan. Dit betekent dat de toon van de hoofdstukken verschillend is. Ten slotte zijn we dol op verhalen en je vindt er in ieder hoofdstuk wel één. Willem publiceerde meerdere bundels met verzamelingen van verhalen, omdat je met een verhaal dikwijls iets uit kunt drukken dat op een andere manier moeilijk grijpbaar is.

Een hele geruststelling: dit boek bestaat uit drie delen

In deel I, *Alles onder controle*, sporen we patronen op in het bezweren van onzekerheid en niet-weten. Hierbij kijken we eerst naar reacties die *individuen* vertonen. De reacties die we aan de orde stellen variëren van overdreven perfectionisme en doorschietend leiderschap, tot erotische overdracht en complotdenken. Vervolgens onderzoeken we de patronen waarmee *groepen en organisaties* onzekerheid te lijf gaan. Dan komen zaken aan de orde als het volgen van autoritaire leiders, doorgeschoten bureaucratie en het aanwijzen van een zondebok om ongemak te bedwingen. In dit deel tref je ook een kader aan over ‘feiten’.

Deel II, *Weetnietkunde*, is een pleidooi voor bedachtzaamheid, voor stilstaan in het hier-en-nu. Ook hier beschrijven we eerst hoe *individuen* daarin lijken te slagen, bijvoorbeeld door te pleiten voor het recht om ongelukkig te zijn, door zich te verhouden tot wat Irvin Yalom ‘de vier ultieme bekommernissen’ noemt, door de kwaliteit te ontwikkelen van ‘containen’, (ver)dragen. Daarna zoeken we naar hoopvol houvast in *groepen en organisaties*: ‘functional subgrouping’ als alternatief voor wij-zij-denken, Deep Democracy, onderstromen juist serieus nemen in plaats van ze wegrationaliseren.

In dit deel wordt het belang van het bedrijven van Weetnietkunde geïllustreerd met behulp van praktijkvoorbeelden over omgaan met niet-weten. We hebben enkele heel verschillende mensen gevraagd wat niet-weten voor hen

betekent en vonden zo een aantal invalshoeken op ontspannen omgaan met niet-weten.

In deel III sluiten we af met een *Ode aan het ongewisse*. We doen dat in het besef dat de comfortzone een prettige plek is om te vertoeven, maar dat daar nog nooit iets nieuws is ontstaan.

De structuur die we gaven, hielp ons de veelheid aan invalshoeken te ordenen. De lezer kiest echter zelf in welke volgorde zij⁵ de hoofdstukken uit dit boek wil lezen. Wie daar ongemakkelijk van wordt, kan gewoon vooraan beginnen.

.....

5 Waar we 'zij' schrijven bedoelen we ook 'hij' of andere identiteiten.

Deel I

Alles onder controle: oude patronen, reflexen en gewoonten om niet-weten te bezweren

Olifant

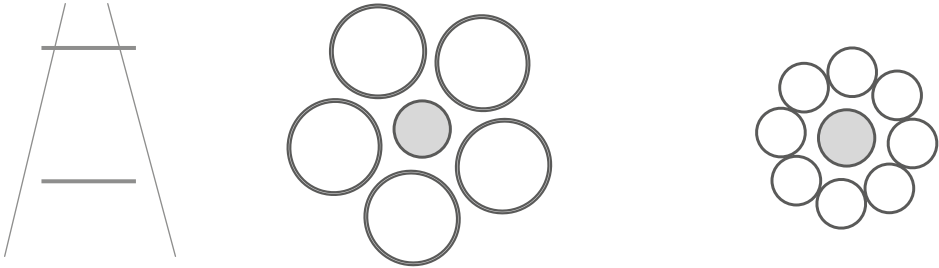
Drie blinde mannen kwamen voor het eerst van hun leven een olifant tegen. De eerste voelde aan een poot en zei: 'Aha, dit is een soort boomstam, met een zware dikke stam.' 'Welnee', zei de tweede, aaiend over een oor, 'dit is een plant met een groot, zacht, soepel blad.' 'Echt niet!', zei de derde terwijl hij de slurf betastte, 'dit moet een slang zijn.' En ze konden het maar niet eens worden.

Hoe zie jij de werkelijkheid?

Mensen houden van het gevoel de werkelijkheid onder controle te hebben. Wat is de werkelijkheid?

We nemen met onze zintuigen de ons omringende wereld waar. Maar niet iedereen ziet, hoort, ruikt, voelt en proeft dingen op dezelfde manier. Zo kan het gebeuren dat we dezelfde werkelijkheid letterlijk anders zien. Een bekend voorbeeld daarvan is de jurk die een hit werd op het World Wide Web: het is een blauw/zwarte jurk. Dat vertelde de blogger die hem op sociale media postte. Maar sommige mensen zien wit/goud. Zo zeker als de ene groep is ('Het is blauw/zwart'), zo zeker is ook de andere groep ('Het is wit/goud'). De verklaring hiervoor is dat we weliswaar dezelfde jurk voorgeschoteld krijgen, maar dat onze ogen zonlicht proberen te corrigeren en een kleurcorrectie maken tegen de achtergrond van de jurk. Ogen voeren die kleurcorrectie op verschillende manieren uit. En dat verklaart het verschil in kleuren. Je kunt zeggen dat het zien van verschillende kleuren in de jurk een optische illusie is. Andere voorbeelden van een optische illusie zijn: een even lange lijn lijkt langer of korter als je er andere lijnen naast tekent die aan de ene kant verder uit elkaar staan dan

aan de andere kant; dat je van twee cirkels die even groot zijn, denkt dat ze qua grootte verschillen als je er grotere of kleinere cirkels omheen plaatst.



Ook de manier waarop we dingen horen verschilt. Twee tieners die Engelse woordjes aan het leren waren zochten op wat 'laurel' betekent, op een site waar ook de juiste uitspraak van woorden te horen is. Tot hun niet geringe verbazing hoorde een van de twee 'laurel' terwijl volgens de ander duidelijk de meisjesnaam 'Jenny' uit de computer kwam. De betekenis van laurel verandert daar overigens niet door, het betekent nog steeds laurier.

We nemen dus de werkelijkheid die zich aan ons voordoet zintuiglijk niet op dezelfde manier waar. Daar komt nog bij dat onze hersenen voortdurend op zoek zijn naar patronen om vastigheid te vinden. Daarom vullen ze aan wanneer ze geen totale plaatjes zien. Dat is heel handig want het maakt dat je deze zin toch kunt lezen: W knnn znnn tch lzn zndr ll klnkrs rn. Ht s ds nt rg ls j sms n ltr vrgt. Ook corrigeren ze naar wat wel bekend is en als er een kennelijke oneffenheid is. De volgorde van de letters in een woord is zodoende minder van belang dan je misschien denkt. Vrebrzingaekkned nwietaar?

Onze hang naar controle is logisch, want gestuurd door ons reptielenbrein

Dit zoeken naar patronen om vastigheid te vinden, doen we niet alleen ten opzichte van dingen om ons heen of andere tastbare zaken. Ook psychologisch zoeken we naar bekende patronen om ons veilig te weten. We hebben – hoe flexibel we ook zijn – vanuit de basis van onze hersenen, ons reptielenbrein, behoefte aan controle. Dat we begrijpen waar we zijn en waarom, dat we inzicht hebben in hoe dingen werken zodat ze voorspelbaar worden. Zodat we

niet angstig hoeven zijn. Dit controleren van de werkelijkheid kan een doel op zich worden. Sterker nog, de Belgische psychiater Damiaan Denys zegt dat we geobsedeerd zijn door het idee alles onder controle te moeten hebben. Hij stelt dat de angst om de controle te verliezen je zo angstig kan maken, dat je de controle nog meer verliest.⁶

In dit deel I beschrijven we patronen in individuen en in organisaties die tot doel hebben de realiteit te bedwingen en voorspelbaar te maken. Alles onder controle, toch?

.....
6 Damiaan Denys (2020) Brainwash talk, *De obsessie met controle*,
<https://www.human.nl/brainwash/kijk/overzicht/brainwash-talks/2020/damiaan-denys.html>