

Open Deuren

The background features a faint, sketchy drawing of a human face in profile, looking towards the left. Overlaid on this are vibrant, expressive brushstrokes in shades of purple, blue, yellow, and pink. The overall composition is layered with geometric shapes: a large olive-green triangle in the top left, a grey vertical bar on the right, and a red vertical bar at the bottom right.

Paul Misdorp

Voor leiders die denken
te veranderen

Open Deuren

Paul Misdorp

Voor leiders die denken
te veranderen

colofon

Dit boekje wordt u aangeboden door VinNDT, Zeelenberg en de gemeenten Bergen op Zoom, Etten-Leur en Moerdijk

Auteur: Paul Misdorp
Copyright ©Paul Misdorp
info@vinndt.nl
www.vinndt.nl

Beelden: Maud Quaedvlieg
Copyright ©Maud Quaedvlieg

Redactie: Walter van de Calseyde
Vormgeving: Vormvreters
Drukwerk: PrintSupport4U

ISBN 978 90827 3121 7

**VinNDT staat voor:
veranderen in nieuw denken toepassen**

inhoud

Ten geleide

0 Het fundament: geslepen lenzen	9
A1 Alles is Een - Baruch Spinoza	
B1 Over lijden en leiden - Friedrich Nietzsche Op de grens van het andere - Paul Michel Foucault	
C1 Wereldvervreemding en gezamenlijkheid - Hannah Arendt	
D1 Sferen keren - John Dewey	
A Alles is verbonden	29
A1 Het grotere geheel	
A2 Een sublieme ervaring	
A3 Robuuste systemen	
A4 Rede of intuïtie	
A5 Als alles data is	
B Leiderschap gevraagd	49
B1 Anders leren kijken	
B2 Vrouwe Europa	
B3 Zuurstof na de gaslucht	
B4 Let's innovate	
B5 Over je schaduw heen springen	
C Alles is politiek	69
C1 Kwetsbare schat	
C2 Open midden	
C3 Oordeelkundig kweken van onzekerheid	
C4 Van de weeromstuit	
C5 Perspectieven op politiek	
D Creëren is een goed	91
D1 Ambtelijk vakmanschap	
D2 Ontwerpprocessen	
D3 Participerend bewustzijn	
D4 Burgerschapsvorming	
D5 Een pedagogische overheid	
Inspiratiebronnen	112
Leercirkels	114

ten geleide

'Open deuren; voor leiders die denken te veranderen', is de titel van mijn tweede boekje over ons collectief voortbewegen naar een nieuwe tijd¹. Om dat 'Open deuren' te begrijpen, moet ik even terug in de tijd. Het is misschien wel twintig jaar geleden dat ik met een bevriende collega sprak over 'continu veranderen'. Ik legde hem uit wat ik eronder verstond, hoe we het in onze organisatie aanpakten en tot welke voorlopige effecten de visie en aanpak leidden. Zijn antwoord was van een verbluffende helderheid: "Dat is toch niet nieuw?" Ik geef toe dat ik uit het veld was geslagen en voelde me zelfs geschokt. Kennelijk zat het ook in mijn systeem dat alleen nieuwe ideeën en dingen waardevol kunnen zijn. Toen ik bekomen was van de schrik, begon ik geleidelijk aan te beseffen dat 'waarde' niet per definitie in het nieuwe zit, maar in het omzetten van hetgeen bekend en waardevol is in de praktijk waarin alles zich bewijst. Het probleem is dat we vaak het bekende laten liggen, omdat het te vanzelfsprekend is en we niet de tijd nemen om stil te staan bij het waardevolle ervan.

Zo kwam ik op de ondertitel 'Voor leiders die denken te veranderen'. Grootste knelpunt in mijn beroepspraktijk is dat veel leidinggevendenden werkelijk denken te veranderen, terwijl dat feitelijk niet of nauwelijks het geval blijkt te zijn. De intentie is zo sterk en vanzelfsprekend dat vooral managers denken dat hun gedrag daarmee gelijke tred houdt. Helaas is dat niet zo en dat is precies waarom veranderen zo lastig is. Verstand, gevoel en wil lopen niet parallel, met dezelfde snelheid en in dezelfde richting².

Veranderen veronderstelt anders leren denken, anders leren handelen en anders leren organiseren. Dat blijkt in de praktijk een enorme opgave.

In dit boekje krijgen deze invalshoeken aandacht. Zo staan we stil bij het gedachtengoed van een vijftal filosofen, die met hun scherpe visie relevant zijn voor het beter verstaan van de nieuwe tijd. Hoe die tijd eruit zal zien, is niet duidelijk. Gaat die meer in de richting van gelijk- en volwaardig partnerschap, waarin de kracht van individuen wordt opgenomen in een omvattend zelf creërend gemeenschapsconcept? Of slaan we door de eenzijdige nadruk op technische mogelijkheden door naar een hypermoderne samenleving, waarin nieuw volmaaktheids- en maakbaarheidsdenken de boventoon voeren? De wetenschappelijk-technologische vooruitgang in de afgelopen decennia heeft ons overmoedig gemaakt en lijkt ons te hebben losgekoppeld van een groter kosmisch geheel. We zijn pas betrekkelijk recent weer gaan beseffen dat we onderdeel zijn van een groter geheel. We zijn geen opzichzelfstaande realiteit, maar onderdeel van een reeks systemen, die we uit angst en onzekerheid liever sluiten dan openlaten. Goed leiderschap is dan geboden, omdat keuzes maken, koers en richting houden, en inspiratie bieden aan anderen steeds belangrijker worden in ons leven en werk. Leiderschap moet dus niet worden verward met management ofwel de techniek van het checken of we nog op koers liggen. Het gaat niet om een rol of functie, maar om relatief autonoom in het leven kunnen staan.

Verderop in het boekje staan we uitgebreid stil bij wat politiek is, wat zij laat lopen en hoe ze moet terugvechten om de sociale rechtsorde te herstellen en haar legitimiteit te behouden. Maar de politiek zijn wij zelf en ook op ons wordt dus een beroep gedaan om gebruik te maken van ons vermogen om een leefbare samenleving te creëren. Dat zullen we moeten doen vanuit een relatieve chaos, die onze creatieve vermogens prikkelt. Laat ons niet angstig zijn en verstarren door zoveel dynamiek en complexiteit, maar laat iets nieuws ontstaan, ook al is de toekomst onzeker en zien we hooguit een paar vage contouren.

De teksten in dit boek zijn bewerkte blogs die ik tussen juni 2017 en april 2019 heb geschreven en die al eerder zijn opgenomen op www.vinndt.nl/nieuws. Doordat de actualiteit in veel blogs wordt gevolgd, kan het betekenen dat bepaalde informatie is verouderd. Desondanks overstijgt de boodschap steeds de actualiteit van de informatie en blijft daarmee relevant.

¹ In 2017 schreef ik het boekje met de titel 'Crisis of kruispunt; 25 gedachtenissen voor leiders die geen tijd denken te hebben'.

² Deze drie elementen staan centraal in de transformatietheorie van Otto Scharmer, waarin anders gewaarworden, anders ervaren en uiteindelijk ook anders willen de stappen zijn die op individueel en collectief niveau genomen moeten worden om te kunnen veranderen.

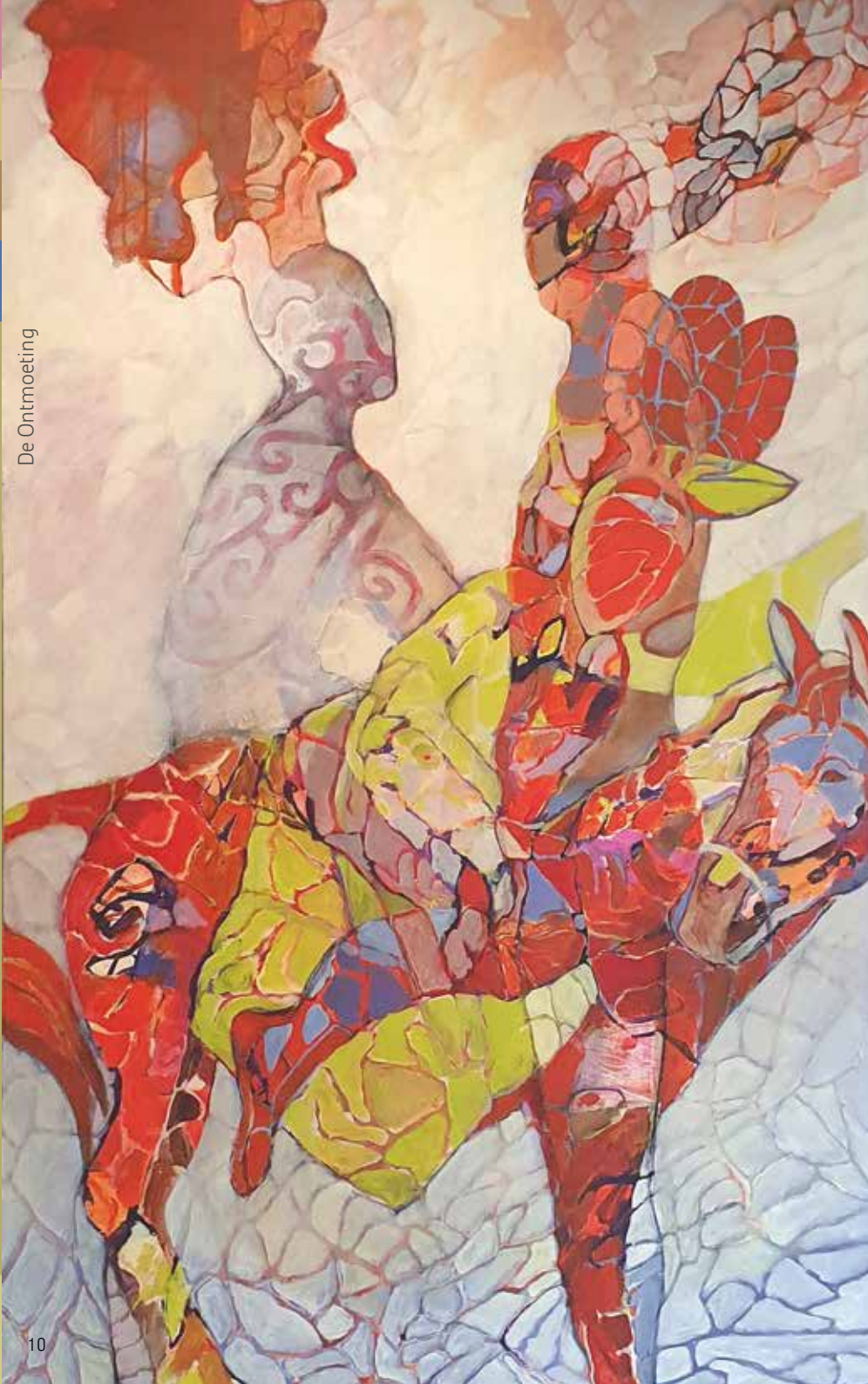
De doelgroep waar ik me met dit schrijven op richt, bestaat in de eerste plaats uit de dappere gemeenten die de afgelopen jaren hebben geïnvesteerd in leiderschap en talent van mensen binnen hun organisatie. Zij voelen de veranderende tijd aan en wat dat vraagt aan focus en inspanning om met vertrouwen de taaie en ingewikkelde opgaven op te pakken waar ze voor staan. Ook mensen en organisaties die nog geen duidelijke focus hebben maar zich onbehagelijk voelen, behoren tot mijn potentiële lezerspubliek. De 25 overpeinzingen kunnen hen misschien helpen het beeld voor zichzelf te verscherpen.

Ik dank Maud Quaedvlieg voor de foto's van haar prachtige kunstwerken, die we na ampel overleg telkens weer treffend hebben kunnen laten matchen met de boodschap in de teksten. Op haar website www.maudquaedvlieg.nl treft u nog veel meer van haar fantastische werk aan. Ook dank ik mijn collega, Jan Willem Zeelenberg, voor de altijd weer verrassende samenwerking tijdens onze leercirkels voor 'leiders van de toekomst', waarin we vraagstukken als deze dikwijls aan de orde stellen. In dat verband verwijs ik naar onze interactieve website www.leercirkel.org, waarin de filosofie van nieuw leiderschap wordt toegelicht, voorzien van ervaringen van deelnemers aan onze leercirkels.

Ik wens u veel lees- en leergenot.



Paul Misdorp - Breda 2019



0. het fundament: geslepen lenzen

In een betrekkelijk recent interview met een landelijk dagblad constateert de directeur van het Sociaal en Cultureel Planbureau Kim Putters dat Nederland snakt naar antwoorden op grote vragen en dat politici een bredere blik nodig hebben³. Een aanzet daartoe zou kunnen zijn het samenstellen van een klein kernkabinet bestaande uit de ministeries voor brede welvaart, inclusie en sociale gelijkheid, levensloop en democratie en recht.

Of we weggelopen met die op zich prikkelende oplossing of niet, duidelijk is dat het geven van antwoorden op niet gestelde vragen, de fragmentatie van beleid met daarbij het reduceren van grote kwesties tot hapklare brokken en een politiek van eigen sectorale belangen voorop, is uitgewerkt. We hebben behoefte aan scherpte, aan begripsverheldering, aan samenhang en vooral aan het stellen van moeilijke, maar wel de juiste vragen. Dat zijn vaker de waarom-vragen dan de hoe- of wat-vragen. Het interessante van die waarom-vragen is dat deze geen betrekking hebben op de huidige ervaring en de huidige werkelijkheid, maar daaraan voorbijgaan. Ze gaan over een nog niet gerealiseerde werkelijkheid, over ideeën. Daarom hebben de eerste vijf hoofdstukken betrekking op zaken die worden belicht door de ideeën van een aantal invloedrijke filosofen.

Als springplank gebruik ik de uitspraak van Susan Neiman die zij ontleent aan de grote Verlichtings-denker, Immanuel Kant. In zijn tijd (1724-1804) – en zoveel is er sindsdien niet veranderd – was het cliché: "Dat kan in theorie wel juist zijn, maar deugt niet voor de praktijk". Kant draaide dat om en stelde dat ideeën van de rede natuurlijk in conflict komen met aanspraken van de ervaring. Daar zijn ideeën ook voor bedoeld. Met andere woorden: idealen worden niet afgemeten aan de mate waarin ze zijn aangepast aan de werkelijkheid. De werkelijkheid wordt beoordeeld naar de mate waarin ze idealen realiseert⁴. Filosofen helpen ons de vraag te stellen naar die idealen, die meestal gepaard gaat met een stevige cultuurkritiek. Daarmee zijn we terug bij Putters, die de politiek (maar toch ook wel de overheid in het algemeen) ideeënloosheid en gebrek aan samenhang verwijt. Nu is natuurlijk de vraag of de politiek/overheid alleen aanspraak mag maken op nieuwe ideeën. Niet per se, denk ik, en misschien ook wel niet in de eerste plaats. Maar dan is zij er in elk geval om die ideeën uit de samenleving te erkennen en versterken. En niet te ontcrachten, zoals nu vaak het geval is. We zullen een aantal van die ideeën de revue laten passeren.

In dit hoofdstuk leg ik het fundament voor de vier volgende hoofdstukken. De filosofen die we de revue laten passeren, hebben zowel hun messen als hun lenzen geslepen. Te beginnen bij filosoof, lenzenlijper, **Baruch Spinoza**, die ons onderwijst dat we deel van een groter geheel zijn en dat dit besef behoort te leiden tot een grote bescheidenheid in onze relatie met de omgeving. **Friedrich Nietzsche** leert ons door de angst voor het onbekende, maar ook de angst voor onderdrukkende instituties en systemen heen te breken en onszelf te ontdekken. **Michel Foucault** laat ons zien hoe disciplinerende en normaliserende in de samenleving werken en hoe we daardoor gevormd zijn, maar ook dat het tijd wordt dat we ons daarvan bevrijden. **Hannah Arendt** signaleert dat het publieke domein verworden is tot een domein van werk en arbeid, en niet meer van interactief handelen op basis van vrijheid. Zij pleit voor het in ere herstellen van open, kwetsbare ruimten waarin mensen elkaar kunnen ontmoeten. **John Dewey**, tot slot, fundeert de democratie in de opgave van ons als burger, om met elkaar een leefbare wereld te creëren door een gedeeld beeld te ontwikkelen van de meervoudige werkelijkheid.

³ Interview met Kim Putters, in Trouw, zaterdag 23 februari 2019

⁴ Susan Neiman in 'Verzet en rede', p. 68

A1 Alles is Een

Als leerling van het Spinozalyceum en zelfs later als student filosofie in Amsterdam heb ik niet kunnen bevroeden hoe inspirerend de denkbeelden van deze grote Nederlandse filosoof voor de nieuwe tijd zouden kunnen zijn. Ik ben dat pas recentelijk gaan beseffen toen ik stil stond bij de onmachtigheid van onze huidige samenleving. Onmacht die veroorzaakt wordt door de verscherping van tegenstellingen op elk gebied en - in dit geval - vooral ook op het gebied van natuur en milieu. Met name de laatste tegenstelling tussen mens en natuur is grotendeels te herleiden tot het zogenaamde Cartesiaanse (naar de filosoof René Descartes) dualisme, waarbij het primaat bij de geest ligt ten opzichte van de natuur. Deze laatste wordt gezien als uitsluitend object van denken en handelen. Door eenzijdig de nadruk te leggen op de (intellectuele kant van de) geest hebben we via wetenschap en techniek heel veel tot stand gebracht, maar zijn we wel het besef van het grotere geheel kwijtgeraakt. Spinoza's ethiek en filosofie kan helpen om dat besef weer terug te brengen.

De Verlichting door de geest heeft ons vrijheid en welvaart gebracht, en heeft ons in staat gesteld heel veel existentiële problemen op te lossen, maar we worden in toenemende mate geconfronteerd met problemen die we zelf geschapen hebben. Met name op het gebied van milieu, klimaat en energie stuiten we op grenzen en dreigt de objectenwereld zich tegen zijn meester, de mens, te keren. Uitputting van natuurlijke hulpbronnen, zeespiegelrijzing, lange periodes van grote droogte, niet afbreekbaar (kern)afval, soortenarmoe- de in flora en fauna, het zijn vraagstukken die we lange tijd voor ons hebben uitgeschoven, omdat we ze niet hebben willen en kunnen zien. De grote roze bril van het individuele eigenbelang en de korte termijnopbrengsten zaten ons in de weg.

Natuurlijk beschikken we over veel data, informatie en kennis om elk van die problemen op te lossen, maar dat kan alleen maar als ons mens- en wereldbeeld verandert en vanuit een samenhangend perspectief wordt gekleurd. Laten we dat wijsheid noemen. Gelukkig breekt steeds meer het besef door dat niet alleen de mens, maar alle dingen, dieren, planten – de natuur – de neiging hebben tot voortbestaan. Het besef dat alles een innerlijkheid heeft, kwetsbaar is en daar misschien ook wel rechten aan kan ontlenuen, wordt steeds serieuzer genomen. Dit meer ecologische dan 'egologische' denken vereist een zeker relativiseringsvermogen van de mens. Voormalig denker des Vaderlands, René ten Bosch, vermoedt dat dit vermogen wellicht te hoog is gegrepen, maar pleit wel voor terughoudendheid van de mens (Trouw, 21 november 2017). Om die terughoudendheid te begrijpen moeten we eerst even terug naar de kritiek van Spinoza op Descartes.

Spinoza (1632-1677) heeft Descartes (1596-1650) slechts 18 jaar 'meegemaakt' en heeft net als zijn inspirator geweest op het belang van kennis via de rede. Maar hij heeft de geest nooit tegenover de materie, de lichamelijke of natuur geplaatst. Zijn stelling is dat alleen natuur bestaat en deze noemt hij 'God'. Er is geen sprake van een tegenstelling, omdat alles natuur is ofwel de materie met alles wat deze bevat aan grenzeloze mogelijkheden. De geest is voor hem één van de lichamelijke vermogens naast al die andere. Spinoza pleit dus voor een monisme en plaatst zich tegenover het dualisme waarvan ons Westerse denken doordeesemd is.

De geest of menselijke rede vraagt om permanente oefening in kritisch en reflexief denken. Maarten van Buuren ('De essentie van Spinoza') noemt dat "*inslijten in ons levensritme*". In dat denken kunnen we de waarachtigheid van dingen en de eigenheid van onszelf ontdekken. Dat houdt onder meer in dat we waarnemingen en meningen op de juiste wijze kunnen taxeren, of zoals Spinoza zegt, in de juiste verbanden of causaliteiten kunnen plaatsen. Het kritische denken betekent ook dat we beseffen deel te zijn van een groter geheel en dat we moeten aanvaarden hoe dingen verlopen. Daarmee durven we los te laten, het ongeluk vanuit de omgeving toe te laten en er zo verstandig mogelijk mee om te gaan. Dat is niet alleen in ons eigen belang, maar ook in het collectieve belang. Voor Spinoza vallen eigen belang en collectieve belang samen.

De terughoudendheid waar Ten Bosch het over had, zie ik ook bij Spinoza. De mens is voor hem net als alle andere dingen deel van een groter geheel (de samenleving, natuur) en hij dient daar zorg voor te dragen. In de ethiek van Spinoza is sprake van conformering van de mens aan de natuur. Het gaat bij hem dus om instemming met de natuur in plaats van correctie op de natuur. Juist dat perspectief kan het voor ons mogelijk maken om op een andere - kritische - wijze naar de werkelijkheid van het hier en nu te kijken. Terughoudendheid duidt naar mijn mening ook op een ander kenmerk van Spinoza's filosofie: bescheidenheid. De essentie van ons individuele mens-zijn bestaat volgens Spinoza uit een zijnskern die zich uitstrekt voorbij de grenzen van ons individuele bestaan. Wij zijn deel van onze voorouders en bestaan voort in onze kinderen. We zijn dus tegelijkertijd product als producent, en dat bewustzijn vormt de basis voor ons mens-zijn. Bescheidenheid heeft ook te maken met tijdelijkheid. Het feit dat we nooit de volledige waarheid kunnen achterhalen, omdat die de hele natuur omvat, is een inzicht dat we voor een groot deel zijn kwijtgeraakt.

Terughoudendheid, bescheidenheid, reflexiviteit en relativiseringsvermogen van ons Ik-gerichte zelf zijn deugden die we nodig hebben om ons los te maken van de ingesleten karrensporen en te kiezen voor een nieuwe weg. Een weg van insluiten (inclusiviteit) en integreren.

B1 Over lijden en leiden

Onlangs bezocht ik de indrukwekkende tentoonstelling 'Facing Fear' in museum De Fundatie in Zwolle. Voor het eerst werd een groot aantal werken van twee beroemde naoorlogse beeldhouwers Alberto Giacometti en Lenn Chadwick naast elkaar gepresenteerd. Terwijl ik rondliep, stilhield, keek en alles op me liet inwerken, moest ik onwillekeurig denken aan mijn Nietzsche studieproject over vitaliteit en de nieuwe mens.

Hoe verschillend de vormentaal van beide kunstenaars ook is – bij Giacometti verdwijnen de fragiele, pezige figuren bijkans in de ruimte, terwijl bij Chadwick de massieve, abstracte gestalten juist zeer aanwezig zijn –, toch tonen beiden door de angst voor een alles vernietigende nucleaire oorlog (eind jaren '50 van de vorige eeuw) iets van verheffing en overwinning. Dat was wat me triggerde: angst en de overwinning op die angst. Zoals woede en verdriet creatieve emoties zijn, zo is angst dat niet. Niemand maakt een sculptuur omdat hij bang is, immers angst sluit af en maakt niet mogelijk. Toch laten beide kunstenaars zien hoe je voorbij de angst kunt geraken. Dat is precies wat ik in onze huidige tijd constateer – angst om te verliezen wat we bezitten en hebben opgebouwd – en waarom ik aan Friedrich Nietzsche moest denken. Ook hij kende angst, maar zocht deze op om die te overwinnen om daarmee zichzelf en de mensheid te verheffen. En daarmee laat ik al iets los over wat in de titel besloten ligt: we kunnen pas leiden als we durven te lijden.

Nietzsches bijdrage aan de filosofie vanuit een psychologische invalshoek, iets wat in die tijd revolutionair was, betekent vooral een afrekening met een impliciete onderdrukkingsmoraal die hij direct koppelt aan het christendom. Deze moraal komt erop neer dat de mens slecht is en verantwoording schuldig is aan een hogere macht.

Nietzsche spreekt van een verachtelijke slavenmoraal. Een nuttigheidsmoraal waarin angst, lafheid en kleinmoedigheid leidend zijn en waarin de mens wantrouwig is en met een bevangen blik de wereld beschouwt. Iets dergelijks zien wij ook optreden in het huidige tijdgewricht. Daarover verderop meer.

De psycholoog in Nietzsche laat zien dat de 18e eeuwse mens stil staat, juist omdat driften en instincten – ruimer: het lichamelijke en natuurlijke – worden ontkend. Wat goed en kwaad is, moet niet door een christelijk moralistische bril worden beschouwd, maar wordt door hem opnieuw doordacht (Umwertung aller Werte). Dat doet hij onder meer in het boek *'Voorbij goed en kwaad'* (1885), waarin hij tegenover de verachtelijke slavenmoraal de opkomst van de voorname mens plaatst. Deze is trots, niet afhankelijk van de goedkeuring van anderen, onafhankelijk (in zijn oordeelvorming), onthecht van wat moet en hoort, en ontvankelijk voor wat zich direct in zijn omgeving aandient. Waar 'de oude mens' zich achter anderen verstopt, daar toont zich de nieuwe mens, die in elk opzicht verbonden is: met zichzelf, andere mensen en de natuur. Evenwel, de groei van afhankelijkheid naar onafhankelijkheid, van een gesloten naar een open wereldbeeld, gaat volgens Nietzsche gepaard met strijd en oorlog op elk niveau: dat van het individu (met als praktijkvoorbeeld Nietzsche zelf) en dat van de samenleving als geheel⁵. Alleen door confrontatie kan de mens de vitaliteit laten zien die nodig is om te overleven en daarmee een zinvol leven op te bouwen, waarin hij zelf de baas is. Dat wordt wel aangeduid met het bekende adagium de 'Wille zur Macht': macht over het eigen leven en macht over de onderdrukkers die de mens eronder houden.

In feite beschrijft Nietzsche in *'Also sprach Zarathustra'* het moeizame proces van zelfstandige menswording in verschillende gedaanten⁶ die steeds weer terugvallen in het oude geloof, dat zich baseert op schuldgevoel en boetedoening.

Daartegenover plaatst Nietzsche de mens die gedreven wordt door een onbewust drijvende kracht die scheidt en vernietigt. Een proces dat geleid wordt door de wil te leven en de wil tot macht. Nietzsches credo is niet voor niets *"Ik ben dat, wat altijd zichzelf te boven moet komen"*. Daarin zit strijd, maar ook glorie: de verlichte mens die zichzelf schept en stukslaat en zichzelf uiteindelijk verlost. De mens neemt wraak en vernietigt, omdat hij de tijd niet kan terugzetten, maar wel invloed heeft op de toekomst. De mens die het verhaal uit het verleden 'Er was eens' wil herscheppen in 'Zo heb ik het gewild'. Daar ligt, kort samengevat, wat Nietzsche ons wil leren. Voor de nieuwe, voorname mens ligt er een opdracht in het overwinnen van de verplating, de erkenning van onze individualiteit en persoonlijkheid, het ontdekken van waarden (eer, dapperheid, respect voor anderen, strijd) die door instituties en systemen zijn onderdrukt.

De cultuurkritiek van Nietzsche is in deze tijd nog steeds valide, ook al is de oude christelijke moraal verder teruggedrongen, maar nog niet verdwenen. Wel is ze overgoten met een dikke saus van neo-liberaal succesdenken en een hedonistisch genieten van wat ons door de markt voorgeschoteld wordt. Lijden door het oefenen van discipline om te leren van fouten en sterker te worden door tegenslagen te overwinnen, vormt een dissonant in de immer prettig klinkende muziek, die echter dwingend aanwezig is en de toon zet: 'succes moet'. Nietzsche zou dit verwekelijking en vervlakking noemen en een ontkenning van het leven. Zijn oproep om te kunnen groeien door te lijden en hierop te reflecteren is nog steeds uiterst relevant en draagt bij aan volwassenwording van mens, organisatie en samenleving. Spel en ongetwijfeld ook kunst zouden door Nietzsche opgevat zijn als uitingen van menselijke vitaliteit en bijdragen aan een transitie richting een nieuw wereldbeeld dat wordt gekenmerkt door meer zelf- en samensturing en verantwoordelijkheidsgevoel voor datgene waar wij deel van uitmaken. Onze afgestompte democratische organisatieprincipes met nog steeds een top-downkarakteristiek vragen daar nadrukkelijk om.

⁵ Met name in het boek *'Also sprach Zarathustra'* (1882-1885) neemt Nietzsche ons mee in de tocht van de profeet Zarathustra, alias Nietzsche, die rondtrekt en de mens die hij ontmoet een nieuwe toekomst toont. Deze blijken daar niet rijp voor te zijn: de 'hogere mens' slaapt nog. Desondanks geeft hij de hoop niet op en zijn er signalen van verandering voelbaar. Hij bespeurt een hele voorzichtige vorm van volwassenwording.

⁶ Zo zijn er de paus, de vrijwillige bedelaar, de slechte mens, de tovenaars, de waarzegger, de zwerver en de gewetensvolle geest.

B1 Op de grens van het andere

Laatst las ik in de krant een curieus bericht. Gorilla Jacko van website Beursgorilla wist in de laatste negentien jaar een beter rendement te halen dan de AEX. Beursgorilla laat de gorilla al sinds 2000 een mandje aandelen samenstellen door hem te laten kiezen uit verschillende bananen die corresponderen met beursgenoteerde fondsen. Mijn eerste reactie was er een van plezier, maar al snel drong het tot me door hoe goedgelovig we zijn en – hoe in dit geval – de AEX met al zijn financiële deskundigen een schijnwereld creëert, waarin massa's mensen geloven. Een wereld met een eigen cultuur en logica, die als heel normaal wordt verondersteld. Die vraag naar de normaliteit hield mij bezig. Hoe normaal is die logica eigenlijk? En zo kom ik terecht bij Paul Michel Foucault (1926-1984). Met hem deel ik een bijzondere interesse in hetgeen afwijkt van het normale, het (psycho)pathologische, in de kracht ervan, maar ook in hoe het normale ons richt en disciplineert.

Foucault noemde zichzelf een historische ambachtsman die onregelmatigheden, uitzonderingen en onmogelijkheden de ruimte gaf. In zijn eerste diepgravende studie *'De woorden en de dingen; een archeologie van de menswetenschappen'* (1966) baant hij zich een weg door de geschiedenis van de mens vanaf de Renaissance (16e eeuw), via de klassieke tijd (17e en 18e eeuw) naar de moderne tijd (19e en 20e eeuw). Zoals een archeoloog vondsten uit lang vervlogen tijden opgraaft, onderzoekt en duidt, zo doet Foucault dat met het denken en de woorden die voor dat denken staan. Op grond van uitgebreide bronnen beschrijft en reconstrueert hij die tijdperioden, elk met een eigen discours, een eigen weten met een eigen orde der dingen. Maar ook, elke periode met achteraf herkenbare breukvlakken en slijtageverschijnselen, waarin *verandering* zich aandient en het *andere* zijn plaats krijgt binnen het systeem. Zo laat de moderne tijd zich langzamerhand kennen als een 'valse antropologie', waarin de mens wordt voorgesteld als Zelfdenkend, vrij subject en de wetenschap als objectieve waarheid.

In *'Discipline, toezicht en straf'* (1978) schetst Foucault de moderne controle en toezichtsamenleving, waarin macht tot vorming en disciplineren van mensen leidt. Ons hele systeem is daarvan doortrokken, maar zeer expliciet wordt – mede door de ontwikkelde wetenschappelijke inzichten – controle uitgeoefend op mensen in psychiatrische inrichtingen en gevangenissen. Daar wordt het andere en het anders-zijn tegelijkertijd afgezonderd en ingesloten.

De moderne tijd begint discontinuïteiten en breuken te vertonen, verzet en tegenmacht worden zichtbaar en laten zich niet meer persen in de mal van het 'normale'. Het gaat ook niet meer om de waarheid van het subject, maar om *waarheidspreken* via technieken, toetsing en zuivering. Daarin wordt zelfreflectie zichtbaar. Daar is moed voor nodig. Deze kan gepaard gaan met risico's en onvoorspelbaarheid. Foucault geeft aan dat waarheid alleen in de vorm van een andere wereld en een ander leven kan bestaan. Wat niet per se een betere wereld en een beter leven hoeft te zijn.

Stond in de periode 1963-1972 het onderzoek naar het weten en de mogelijkheden daarvan centraal en tussen 1972-1980 het begrip macht met haar verschillende uitingsvormen, in de laatste periode van zijn leven sluit Foucault aan bij de ervaring. Om preciezer te zijn bij de kunst om te leven en te bestaan. Enerzijds vanuit een besef van eindigheid – na Nietzsches 'dood van God', heeft Foucault het over de dood van de mens –, anderzijds vanuit de mogelijkheid dat het individu zichzelf constitueert. Daarin is niet het andere verdwenen, maar juist opgenomen. Dat wil zeggen dat de ander het subject zelf is voor zover het zichzelf en zijn situatie weet te problematiseren. Het verband met jezelf is dus geen identiteitsverband, maar eerder een verschil makend, creërend, innovatief verband.

Het denken en verwoorden mag dan zwaar zijn en vragen oproepen, het preludeert wel op een mogelijk nieuwe tijd; een tijd die dreigend is en de eindigheid van de mens inderdaad in zicht doet komen – denk aan klimaat en opwarming van de aarde –, op een manier die Foucault waarschijnlijk zelf ook ervaren heeft toen hij zijn naderende einde onder ogen durfde te zien. Een tijd waarin zaken niet meer als vanzelfsprekend op dezelfde wijze progressief en lineair voortgaan, maar waarin breuken, versnellingen en vertragingen optreden.

Terugval zelfs. Een tijd, ook, die vraagt om de tegenstelling tussen Ik en de De Ander of Het Andere te overbruggen door het te integreren, op te nemen en te bezien als deel van jezelf. Dus niet blijven geloven in die valse, oude identiteit van overgeleverde gedachten en patronen, en die tot norm verheffen. Normen, die bij nader inzien, flinterdun zijn en nauwelijks bestaan. Kortom, Michel Foucault heeft veel betekend voor de filosofie en menswetenschappen, en hij heeft eraan bijgedragen dat we nu 40 jaar later beseffen dat we het humanisme achter ons moeten laten⁷. Volgens Foucault zal de toekomst er een zijn met meer geheimen, mogelijke vrijheden en uitvindingen dan het humanisme ons doet geloven.

Hoe die toekomst eruit komt te zien weten we natuurlijk niet, maar in termen van Foucault vraagt het van ons een cultivering van een grenshouding, die zich kenmerkt door kritiek. Daardoor kunnen we ontsnappen aan een keuze tussen binnen en buiten het systeem, tussen bekend en onbekend terrein. Een houding die de frontlinie van de grenzen opzoekt en bereid is grenzen te doorbreken door te experimenteren, met het risico dat we onszelf op het spel zetten. Zo'n houding leidt niet tot zekerheid en definitief weten, maar hoort wel bij het leven dat we leiden. We moeten de eindigheid erkennen, onder ogen durven zien en met de onvoorspelbaarheid leren omgaan. Dat is een (in) spannend proces dat een beroep doet op al onze creatieve vermogens.

⁷ In dat verband pleit Harry Kunneman (2017) in 'Werken aan trage vragen' voor een kritisch humanisme, dat kritisch naar zichzelf moet zijn. Voorbeelden daarvan zijn gezondheidszorg, onderwijs, duurzaam ondernemen en de onderlinge verhouding tussen mensen met elkaar.

C1 Wereldvervreemding en gemeenschapszin

Ik kom er steeds meer achter dat de verarming van taal in het publieke en politieke domein het resultaat is van de expansiedrift vanuit het private domein⁸. Begrippen als groei, kosten, vermogen, prestatie, resultaat, etc. zijn afkomstig uit de private hoek van het bedrijfsleven, maar zijn ook de leidende taal gaan vormen in de andere domeinen of sferen van ons leven. Ik ben dat steeds meer als onecht, zelfs vervreemdend gaan ervaren, omdat de niet-private domeinen onvoldoende of zelfs niet tot hun recht komen als we ze uitsluitend duiden vanuit een neoliberalistisch idioom. Dit idioom grijpt terug op een wereldbeeld met een rationeel besluitend individu, dat streeft naar optimalisatie van het eigen belang, gemeten in financieel-economische termen. Deze termen beschrijven echter niet de kern van ons handelen in het publieke domein en in de politiek. Daar ben ik op twee manieren achter gekomen. Door mijn eigen ervaring van de afgelopen jaren en door studie te maken van het gedachtengoed van Hannah Arendt⁹.

⁸ Wijlen Denker des Vaderlands, René Gude spreekt in zijn boek 'Het agoramodel; de wereld is eenvoudiger dan je denkt' (2016) in termen van de filosoof Peter Sloterdijk over vier sferen: privé, privaat, publiek, politiek.

⁹ De begrippen - wereldvervreemding en gemeenschapszin - ontleen ik aan de Duits-Joodse filosofe Hannah Arendt (1906-1975). Ze hebben actualiteitswaarde en roepen elkaar ook op. Reden voor mij om wat langer stil te staan bij het gedachtengoed van deze intrigerende denker, die zichzelf niet wenste te plaatsen op de as links-rechts, progressief-conservatief, maar 'slechts' wilde begrijpen, vanuit een open, nieuwsgierige houding. De vele distincties in haar oeuvre en de bruggen tussen de distincties die ze aanbracht illustreren haar methode om de werkelijkheid beter te begrijpen.

De afgelopen jaren ben ik actief geworden in een drietal contexten binnen het publieke domein, die Arendt aanduidt met 'handelen'¹⁰. De eerste handelingscontext dateert van zo'n vijf jaar geleden toen ik met een collega leercirkels ben gaan ontwikkelen voor kleine groepjes professionals in de publieke sector om hen het belang van hun eigen leiderschap te laten ervaren. In een kleine, veilige setting waarin de juiste woorden worden gezocht, geproefd en in de praktijk gebracht, wordt voorgesorteerd op verandering van de dagelijkse praxis. Een beter zelfinzicht en inzicht in de organisatie vormen de grondslag voor deze transformatie.

De tweede handelingscontext betreft onze aansluiting bij een wooncoöperatie die zich baseert op de 17 duurzame ontwikkelingsdoelen die de Verenigde Naties (Commission on Environment and Development) in 1987 hebben vastgesteld in het rapport *'Our Common Future'*. Uitgangspunt is het streven naar een pluriforme gemeenschap rond een aantal kernwaarden als gelijkwaardigheid, respect, wederzijdse betrokkenheid en duurzaamheid.

De derde handelingscontext is dat ik me heb aangesloten bij een voorzieningfonds voor MKB en zzp'ers. Op grond van vertrouwen en solidariteit hebben ondernemers van diverse pluimage en gevestigd in dezelfde regio, zich aan elkaar verbonden door op grond van zelfbeheerde financiële middelen geld uit te keren aan deelnemers die langdurig ziek of arbeidsongeschikt zijn geworden. Een soort broodfonds voor ondernemers dus.

Deze drie initiatieven komen van 'onderop', dat wil zeggen van een feitelijk ervaren behoefte aan duurzame verbondenheid, kwaliteit en betaalbaarheid. Niet de organisaties en instellingen zijn leidend, maar wij als burgers. Wij zijn verantwoordelijk voor onze eigen toekomst.

¹⁰ In de optiek van Arendt zijn mensen geconditioneerde wezens, omdat alles wat zij doen en maken direct bepalend is voor hun huidige en toekomstige bestaan. Het besef hiervan is essentieel, omdat het een beroep doet op een gedeeld verantwoordelijkheidsgevoel van mensen voor elkaar en voor een toekomst van nieuwe generaties, die telkens weer als *'vreemdelingen'* geboren worden, een nieuwe wereld betreden waar zij overigens niet voor hebben gekozen, waarin zij steeds weer een nieuw begin maken en zich ontpoppen als actor. We hebben het dan over handelen als hoogste vorm van menselijke activiteit. Waar *arbeiden* een activiteit is die noodzakelijk is om voort te bestaan, de basis voor alle leven, en *werken* wat meer vrijheid biedt om met behulp van instrumenten doelen te realiseren, daar betreft *handelen* het echte rijk van de vrijheid. Wanneer mensen handelen dan gaat het vaak over sociale interactie: openbaar met elkaar spreken, overeenstemming zien te bereiken over zaken die eenieder aangaat. Vrijheid is bij haar dus niet gelegen in het individu, maar in de gemeenschap. Arendt reserveert hiervoor de term nataliteit of 'geboortelijkheid', dat wil zeggen het vermogen van mensen om iets nieuws te beginnen. Handelen onderbreekt dus het arbeiden en werken.

Dat sluit precies aan bij wat Arendt beoogt met haar werk, namelijk om de mens weer aan het oordelen te krijgen: de confrontatie aan te gaan met en weerstand te bieden aan de zelfgecreëerde maar scheefgelopen werkelijkheid, die zij heeft aangeduid met 'wereldvervreemding'¹¹. Of positiever geformuleerd: de mens vanuit zijn pluraliteit (wij mensen zijn gelijk omdat we van elkaar verschillen en uniek zijn) te laten handelen en initiatief te nemen. Kortom, een nieuw begin te maken en inhoud te geven aan die gemeenschapszin.

Als ik bij mezelf naga waarom ik enkele jaren geleden besloten heb afscheid te nemen van het private domein en me toegang te verschaffen tot het publieke domein, gericht op het realiseren van gemeenschapszin, dan heeft dat veel te maken met Arendt's typering van de (post)moderne tijd. Al zes decennia geleden signaleerde zij dat de verhoudingen in onze tijd verschuiven en dat we lijken te worden teruggeworpen richting noodzakelijkheid. Wat bedoel ik daarmee? Ons werken – een mix van handelen volgens voorschriften en procedures, en het gebruiken van ontworpen methoden en instrumenten – krijgt het karakter van arbeiden, in de zin dat alles op de automatische piloot, strak geregisseerd door de tijdsklok wordt gemonitord en dat daarop van hogerhand kan worden ingegrepen. Ik heb dat ooit wel eens genoemd 'de uitvinding van de loonslaaf': tegenover onze arbeid staat maandelijks een geldbedrag dat ons kalmeert en koest doet houden.

¹¹ Wereldvervreemding ligt besloten in de moderne massamaatschappij en ontstaat in de eerste plaats door de ontdekking van de wereld door de mens. Door een wereldoriëntatie weet hij grote afstanden te overbruggen en tegelijkertijd los te raken van de aarde waarin hij geworteld is. De Verlichting met zijn enorme technische en wetenschappelijke ontwikkeling en toepassingen heeft de mens indirect gemaakt tot producerende en consumerende wezens, waarin gebruik geleidelijk aan vervangen is door verbruik en de huishoudenseconomie is opgeblazen tot verspillingseconomie. Door denken te positioneren in de geest heeft de mens zich geleidelijk aan steeds verder verwijderd van haar eigen conditie, bewoner te zijn van de aarde. Dit draagt bij aan een gevoel van vervreemding, waarin allerlei aspecten van zin- en betekenisgeving in de relatie tussen Mens-Natuur (inclusief de verhouding tussen Mens-Mens) los zijn geraakt, omdat middelen steeds meer tot doel zijn verheven. Dat brengt ons weer terug bij de ware aard van het handelen, de vereniging van communiceerbare ervaringen die een plaats krijgen in een met anderen gedeelde gemeenschappelijke wereld. Arendt spreekt van *sensus communis* oftewel gemeenschapszin.

Parallel daaraan ontwikkelt het handelen – het openbaar met elkaar spreken – zich als werken dat aangestuurd wordt vanuit een utilitaire, instrumentele mentaliteit, die ik eerder heb getypeerd als neoliberalistisch: elke vraag creëert een aanbod en heel veel aanbod ook een vraag. Volgens Arendt verhoudt de broosheid, vergankelijkheid en subtiliteit van het handelen zich niet met dit maakbaarheidsideaal waarin handelen in een doelmiddelenschema wordt geperst. Anders dan bijvoorbeeld een pak melk of een stoel, kunnen gesproken woorden niet meer worden teruggenomen en hebben ze effect op de omgeving. Juist de onvoorspelbaarheid van de aard van het effect maakt openbaar spreken met elkaar kwetsbaar¹².

Elk van de drie handelingscontexten in het publieke domein waarop ik actief ben, toont iets van die kwetsbaarheid, waarin mensen zich aan elkaar verbinden vanuit de idee dat ieder een bijdrage kan leveren aan een zelfgecreëerde gemeenschap. Hierin toont zich evenzeer de kracht van kwetsbaarheid.

¹² Belofte en vergeving zorgen ervoor dat het handelen en met elkaar spreken enige stabiliteit krijgen. Met de belofte heb je de intentie om met elkaar iets aan te gaan en dat met overtuiging te doen. Vergeving is nodig voor een nieuw begin, omdat fouten niet kunnen worden teruggedraaid en de ander zich grootmoedig toont. Wanneer handelen en spreken worden gereduceerd tot middelen om doelen te bereiken en omkleed worden met regels en normen en de bedoeling uit het oog wordt verloren, dan doemt het spook op van de wereldvervreemding, zoals genoemd in de titel van deze blog.

D1 Sferen keren

In onze tijd waart een cynische geest. De mondige burger uit z'n twijfels over het democratisch gehalte van ons politieke systeem, het onderwijssysteem wordt regelmatig op het hakblok gelegd en zelfs aan wetenschap wordt openlijk getwijfeld. Deels terecht. Maar ook een teken van de tijd, waarin elke mening telt, het individuele en consumentenbelang voorop staat en de druk van succes en goed presteren tegengestelde maatschappelijke effecten sorteert. En dan is er nog de opvoeding, een deelsysteem dat ten grondslag ligt aan de vorming van mens en maatschappij. Alleen in hoge uitzondering – in het geval van acute crisissituaties – mogen we hierop kritiek uiten. Juist omdat we de privésfeer willen beschermen. De Amerikaanse filosoof/pedagoog, John Dewey, beroemd in eigen land maar tamelijk onbekend in Nederland, herkende 100 jaar geleden al de zwakke plekken van deze vier deelsystemen, maar verbond ze ook en wist daardoor de kritische geest in de fles te houden. Zijn samenhangende visie kan misschien bijdragen aan een herwaardering van democratie, opvoeding, onderwijs en wetenschap.

John Dewey (1859-1952) is een van de grondleggers van de wijsgerige stroming die Pragmatisme wordt genoemd. Daarin staat de mens als handelend wezen centraal. Handelen en denken worden ingezet om praktische problemen tot een oplossing te brengen. Kennis is voor hem het creëren van de juiste attitudes bij het vormgeven van wensen van mensen door in te spelen op behoeften die van betekenis zijn voor zijn leven. Deze wensen en behoeften openen steeds weer nieuwe wegen naar een nog niet verkende en bereikte toekomst. Met andere woorden: naast een pragmatisch element, is ook duidelijk sprake van een idealisme waarin dromen mogen worden gerealiseerd.

De opgave die Dewey ziet voor ons mensen, is het met elkaar creëren van de wereld door het ontwikkelen van een gedeeld beeld van de multi-interpretabele werkelijkheid. Dat is de opstap naar democratie, die hij omschrijft als '*a mode of conjoint communicated experience*'. Democratie is voor hem een levenswijze van vrije en verrijkende ontmoeting en communicatie, waarin het onze taak is om steeds weer ervaringen (= handelingen die tot een reactie leiden) te realiseren

waarin iedereen deelt en aan bijdraagt. Democratie is de enige manier van leven die gelooft in het ervaringsproces, dat tegelijkertijd doel en middel is. Democratie is voor Dewey echter minder een resultaat dan een proces van ervaring, minder een uiterlijke institutie en meer een samen met anderen doorleefde poging om richting te geven aan het goede. Daarin past verantwoordelijk handelen zodat generaties na ons ook weer kunnen voortbouwen op een solide, eerlijke samenleving. Democratie is een ingewikkelde en moeilijke weg, omdat mensen moeten leren deel uit maken van een gemeenschap. Via respectvolle communicatie kunnen meningsverschillen, controversen en conflicten worden overbrugd. Daarom kunnen de resultaten van sociaalwetenschappelijk onderzoek een functie hebben. Het is duidelijk dat democratie geen vanzelfsprekendheid is vanuit een soepel lopend geheel. Het moet elke keer weer geconstrueerd worden en zich bewijzen door het ontdekken van gemeenschappelijke belangen. Daarmee moet je al op jonge leeftijd beginnen. Alleen dan ontwikkelen kinderen zich tot volwaardige leden van een gemeenschap. Goed politiek burgerschap is een proces van vorming. Daarmee zijn we aanbeland bij opvoeding en onderwijs. Opvoeden is voor Dewey een middel om het democratisch gehalte van een samenleving te borgen. Het is het organiseren van een geleidelijke deelname van het kind aan een groter maatschappelijk bewustzijn, waarin deze erfgenaam is 'van het gestorte kapitaal van de beschaving'. Dat betekent dat opvoeding in het teken staat van het bevorderen van het zelfsturend vermogen van het kind. Het kind wordt gezien als een heel en geïntegreerd wezen, dat volledig gebruik dient te maken van zijn capaciteiten. De school als 'embryonale samenleving' heeft een morele verantwoordelijkheid naar de samenleving door die capaciteiten van het kind te zien en te vergroten, de belangstelling te stimuleren en de gedragspatronen te herkennen en hierin bij te sturen. Het doel van de school is het scheppen van de juiste condities om kinderen zich te laten ontwikkelen tot (politieke) burgers, die in staat zijn om met alles dat ze in zich hebben een zelfstandig leven te leiden, reserves op te bouwen om noodsituaties aan te kunnen en daarmee bij te dragen aan de samenleving. Het klaarstomen van een kind voor een beroep is daarvan slechts een afgeleide. Opvoeden is dus een primaire taak voor de school, die zich positioneert tussen gezin en samenleving. De leraar (bege)leidt deze processen van vervolmaking en zorgt ervoor dat de leerstof steeds past bij het bereik en de ervaringsontwikkeling van het kind. Zij zorgt voor de koppeling van de min of meer toevallig rondcirkelende ervaringen van het kind aan de meer gereguleerde en ordelijke ervaringen van de toekomst. Juist op dit punt verschijnt de wetenschap ten tonele.

Wetenschap opgevat als social technology voegt inzichten toe aan de leerstof waar het kind mee aan de gang gaat. Ze bestaat uit een geheel van geverifieerde feiten, die helpen de problemen te identificeren en die aansluiten bij de leefwereld van het kind. Waarom wetenschap zo belangrijk is, heeft niet alleen te maken met de noodzakelijke betrouwbaarheid van feiten, maar ook met de opvatting dat vrijheid van onderzoek en het delen van de resultaten bijdragen aan de democratische regulering van het menselijk handelen.

Samengevat: wetenschap, opvoeding en onderwijs hebben een gedeeld doel, namelijk het volwaardig participeren van (jonge) mensen in het maatschappelijk leven. Dat is voor Dewey democratie: de ervaring om met respect voor verschillen gezamenlijk het goede te doen, opdat toekomstige generaties daar de vruchten van kunnen plukken.

Wat maakt nu dat dit ons als muziek in de oren klinkt? Allereerst dat de mens (het kind) met zijn kwaliteiten centraal staat en bijdraagt aan een groter en duurzamer geheel waar ook toekomstige generaties van kunnen profiteren. De combinatie van zelfsturend vermogen binnen de context van een gemeenschap vereist communicatieve en samenwerkende vaardigheden die van jongs af aan geoefend worden; eerst in het gezin en de school, later in de samenleving. Ook de rol van de ervaring als start voor leren en experimenteren in een complexe, dynamische en chaotische wereld is aanknopingspunt voor vernieuwing. Werkende weg leren wat goed en juist is, past bij een netwerksamenleving, waarin met elkaar delen – in elk opzicht – meerwaarde creëert. Dat veronderstelt reflectie op ons eigen handelen en toetsen of we ons nog in de goede richting bewegen. Dewey zou dit allemaal zien als integrale onderdelen van het democratische proces. Daarin wordt de vrijheid van denken, op grond van wat men weet en gelooft, steeds groter en verfijnder.

Ik denk dat het integrale denken van John Dewey vanuit een concept van geleidelijk, continu en vaardig leren, impulsen voor verandering kan geven. Het zou het cynisme in en over de vier deel-systemen kunnen overwinnen en het zou handvatten kunnen bieden voor een meer mensgerichte visie op verandering van systemen. Daarmee kunnen we sferen keren die we zelf gecreëerd hebben. We kunnen democratie zien als een voortdurend proces van dialoog; onderwijs als een sociaal laboratorium van gekweekte kwaliteiten; wetenschap als een betrouwbare bron van vernieuwing ter versteviging van standpunten; opvoeding als de basis voor respect voor andermans opvattingen. En dat allemaal ook nog eens in relatie tot elkaar.



A. alles is verbonden

Het besef deel te zijn van een groter geheel is niet alleen een kennisfeit. Natuurlijk weten we dat we deel uitmaken van organisaties, een gemeenschap, de wereld, de kosmos. Maar met de betekenis daarvan zijn we minder bekend en ook de consequenties blijven vaak buiten beschouwing. We zijn meesters in het ontkoppelen van korte termijngedrag aan lange termijneffecten. Die laatste laten we het liefste buiten beschouwing. De stem van Spinoza herkennen we in het belang om ook aan de verbinding met het grotere te denken.

Deze existentiële houding, die erop neerkomt dat wij onszelf plaatsen in het centrum van het universum, dat alles om onszelf draait en dat wij alles naar onze hand kunnen zetten, geeft blijk van een enorm optimisme, maar misschien is 'naïviteit' een passender begrip. We beginnen langzamerhand te beseffen dat wij als individu niet zo heel belangrijk zijn, althans niet als we ons als autonomen gedragen. De wereld draait door, ook zonder ons, en wie weet ook nog wel beter.

Op momenten waarop wij ons openstellen voor de schoonheid van de omgeving waarin we ons bevinden, ervaren we een diep besef onderdeel te zijn van de natuur. We beseffen dat de wereld niet van onszelf is, maar van ons allen. Het besef van verbondenheid duidt op een ecologisch werkelijkheidsbesef. Pas vanuit dit besef kunnen we samenhang zien en samenwerking bewerkstelligen.

Was het ecologische werkelijkheidsbesef te duiden in termen van 'wat we niet kennen, zien we niet en interesseert ons niet', het ecologische werkelijkheidsbesef is zich principieel bewust van de indrukwekkende complexiteit en dynamiek van systemen, waar wij ondeelbaar deel van uitmaken. Dit bewustzijn erkent risico's, leert ons ermee te leven, aandacht te hebben voor de omgeving en de belangrijke dingen te onderscheiden van de minder belangrijke. Kennis van de natuur en hoe de natuur in al haar complexiteit en met al haar feedback en feed forward verbindingen werkt, kan ons helpen bij het formuleren van een robuuste handelingsethiek. Natuur houdt niet van grote, homogene complexen, omdat die te kwetsbaar zijn. Door meervoudige, wisselende verbindingen, het inbouwen van meerdere externe toepassingsmogelijkheden en toevallige variatie kunnen we de kwetsbaarheid kleiner maken en kans bieden aan kleine innovatieve, flexibele oplossingen. Dat zijn niet zelden creatieve oplossingen voor

zaken met een maatwerkarakter. Kenmerkend is het voortdurend integreren van denken en doen: 'Is wat ik bedacht en gedaan had ook de beste oplossing?'

Toegepast op onze kennis- en informatiesamenleving kan de metafoor van de natuur ons helpen door in de enorme chaos orde te scheppen, althans patronen zichtbaar te maken die ons kunnen helpen complexiteit te begrijpen en eventueel te beïnvloeden. Kern van de snelle technologische ontwikkelingen is steeds weer bewust te bepalen wat wel en niet belangrijk is, wat middel is en wat doel, wat voor samenleving we ambiëren en daar ook naar handelen in plaats van dat deze ons als een fait accompli overkomt. Ook hier doet zich de behoefte aan een robuuste handelingsethiek gevoelen: besef hebben van het grotere geheel, maar kleinschalig organiseren en steeds de effecten van keuzes evalueren.

A2 Het grotere geheel

Soms kun je dat hebben, de plotse ervaring dat alles met elkaar lijkt samen te hangen. En dat daardoor begrip ontstaat en dingen betekenis krijgen. Ik had dat gevoel tijdens een zomervakantie, die we doorbrachten langs de randen van Duitsland, in gebieden die we niet kenden maar die wel heel erg getekend waren door de aanwezigheid en werking van zowel natuur als cultuur.

Een vakantie is voor mij op zichzelf al vaak een mystieke ervaring, waarin ik de controle laat varen, het toeval de kans geef en de dingen hun loop laat nemen. Niet mijn plan staat voorop, waarin prestaties via piketpaaltjes zichtbaar worden gemaakt, maar de ervaring van het ondergaan van wat zich aandient en de openheid naar de omgeving. Beide bepalen sfeer en gemoedstoestand, meestal resulterend in een prettige sensatie van rust en ruimte. Hoe anders is het gesteld in de maatschappij, waar wij zelf de dragers van zijn. Daarin is tijd de maat der dingen en worden activiteiten gepland, gekapitaliseerd en vervolgens in rekening gebracht.

In deze vakantie, die zich kenmerkte door aanmerkelijk minder lezen dan normaal, had ik slechts twee boekjes bij me, die ik eerder los van elkaar had gekocht. Ik las ze door elkaar heen en ontdekte steeds meer overeenkomsten. In 'Merkenstenen' van de helaas in 1961 bij een vliegtuigongeluk omgekomen secretaris-generaal van de VN, laat Dag Hammarskjöld gedachten en gedichten na die tot nadenken stemmen. Hammarskjöld neemt ons mee in zijn worsteling om zijn Ik-gerichtheid te doorbreken, anderen als doel en niet als middel te leren zien, voorstellingen en vooringenomenheden los te laten om op die manier met zichzelf in het reine te komen en te beseffen een heel klein deel te zijn van een veel groter geheel. Hij noemt dat 'de daad van de totale overgave'.

Hoe mooi is de parallel met het andere boekje dat ik ergens achterin de auto had opgeborgen tussen de kratten met kleding. Een boekje dat gaat over de zielenroerselen van Meister Eckhardt, een mysticus en kind van de Middeleeuwen, die zijn tijd al ver vooruit was. Eckhardt, omstreeks 1260 geboren in het Duitse Hochheim, breekt niet alleen met het heersende feodalisme, maar ook met het mainstream-denken van de kerk. Voor hem zijn beheersbaarheid en macht tekenen van een grote Ik-gerichtheid. Zijn zoektocht naar waarheid is niet verval in een stelsel van regels waarnaar geleefd moet worden, maar toont zich in eenieder die zich opent naar de werkelijkheid. Daardoor ontstaat verwondering en een 'aandachtige gerichtheid' waarin ruimte wordt gegeven aan dat wat we niet kennen: 'louter Niets'. Door bedachtzame betrokkenheid kan men de open ontvankelijkheid oefenen. Volgens Eckhardt verwijst de ervaring van een ongerept landschap – iets dat wij in onze vakantie veelvuldig hebben geproefd – en het gevoel van bewondering en vervulling naar de oneindigheid en vormt een aanzet tot een godservaring.

Het boeiende van de twee leeservaringen voor mij is dat beide denkers een diep besef hebben deel te zijn van een groter geheel, dat door hen benoemd mag, maar niet hoeft te worden. 700 jaar verschil en toch bij beiden de overtuiging dat macht niet gelegen is in instituties met hun regels en procedures, maar in de overgave aan datgene dat ons omvat en waar we onderdeel van zijn.

Toen ik terugkwam van vakantie en zoals gebruikelijk de grote stapel kranten doorlas, werd ik getroffen door twee zomerrubrieken. De één ging over 'Monumentale bomen', de ander over 'Heilige plekken'. Ook hier een parallel, namelijk een verhaal over de geschiedenis, de waarde en betekenis van dat wat we aantreffen in de natuur c.q. van wat we hebben gecreëerd, waar we zorg aan besteden en waar we in zijn gaan geloven en dat onze levensbeschouwing is gaan vormen. Maar er is een nog diepere parallel en ook één die de parallel tussen de twee boekjes raakt. Namelijk het zich afwenden van een grote Ik-gerichtheid, de waardering van het object - de aarde - en de helende werking die uitgaat van de natuur en die rust brengt.

Door alle gelezen en tijdens de vakantie ervaren bronnen kom ik erachter dat een nieuwe 'Wende' in onze wereldbeschouwing zich al aan het aftekenen is. Niet alleen wordt de ruimte of het landschap herkenbaar, betekenisvol door de verhalen en minder anoniem. Maar ook de plaats van het landschap als grond voor verstilling krijgt meer vorm en aandacht. Het landschap is niet alleen het veld om zo snel mogelijk van A naar B te komen, maar heeft naast utilitaire waarde óók intrinsieke waarde. We mogen het beleven, verbaasd zijn en verstomd raken. Maar in elk geval heeft het ook waarde als we er niets mee doen. Gewoon accepteren wat het is. Dat is voor ons in deze tijd van versnelling en verzakelijking geen voor de hand liggende houding. Het besef dat de wereld ook zonder ons doordraait, is iets dat ons kan helpen onze Ik-gerichtheid overboord te zetten.

A3 Een sublieme ervaring

In mei hebben mijn vrouw en ik op een voor ons onconventionele wijze invulling gegeven aan de voorjaarsvakantie. Dit keer niet door vrienden te bezoeken, boeken te lezen, lekker uit eten te gaan of te wandelen in de natuur. Nee, door samen aan een cursus deel te nemen, die ging over 'Mens en Natuur in het Antropoceen'. Nogal zwaar zou u denken. Toch werd het een onvergetelijke, sublieme ervaring, die we van tevoren niet hadden kunnen uittekenen, die ons als het ware overkwam, en misschien ook wel toekwam. Een integrale ervaring, ook, omdat alle bovenstaande activiteiten die we hadden kunnen ondernemen in een programma van een kleine week op nieuwe wijze verpakt bleken te zitten. Onderstaand volgt een korte impressie van de inhoud en mijn beleving.

Het was een programma met een kop en een staart. Met als startpunt het Antropoceen, waarin de mens zeer nadrukkelijk zijn stempel drukt op de aarde, de flora en fauna. De Verlichting, die ons inderdaad heeft verlicht van materiële noden, heeft ons ook bevrijd van een knellend godsbegrip, heeft ons hogere wetenschap, techniek en welvaart gebracht. Maar heeft ook tot ontsporing geleid. In die situatie zitten we momenteel en we weten niet goed hoe we eruit kunnen komen: 'We dwalen rond in het Antropoceen', om met René ten Bos te spreken¹³. Je zou kunnen zeggen, dat de Verlichting een halve Verlichting is geweest, of - anders geformuleerd - een nieuwe Verlichting nodig heeft¹⁴.

¹³ René ten Bos (2017) Dwalen in het Antropoceen. Uitgeverij Boom. Amsterdam.

¹⁴ Tjip de Jong en Joseph Kessels zijn in hun boek 'Denken in organisaties'; pleidooi voor een nieuwe verlichting (2018) van mening dat de 'oude' Verlichting ontaard is in een doorslaand economisme, waaruit de mens verdwenen is. Zij pleiten voor een Nieuwe Verlichting die meer aandacht besteedt aan de binnenkant dan aan de buitenkant van mens en organisatie.

De inspiratie om de chaos te aanvaarden en een weg te zoeken uit het doolhof bood het programma zeker. Uiteenlopende sprekers gaven nieuwe inzichten in geraffineerde en subtiel in elkaar grijpende ecosystemen die samen stabiliteit bieden en in staat zijn om een heleboel ingrepen van buitenaf en van binnenuit in te sluiten of te repareren; om zo nieuwe evenwichten te creëren. Maar duidelijk is ook dat er grenzen zijn aan dit reparatievermogen en dat bij overschrijding van die grenzen, herstel uitblijft en uitsterving intreedt. Dat zette ons, als deelnemers, aan tot diepgaand nadenken over de wereld; waarom we zijn wie we zijn en hoe we gelukkig kunnen worden. Drie reflectieve vragen die we in het dagelijkse leven altijd in ons rugzakje zouden moeten hebben. Zo kan het besef van schoonheid van de natuur ons bewuster maken van onze verhouding tot die natuur en van de effecten van ons handelen voor die natuur. Inzicht in gedrag, gevoel en taal van dieren doet de vraag rijzen wat de rechten van de dieren zijn en of die niet gelijkgeschakeld moeten worden met die van de mens zelf. Spiritueel inzicht in onze verbondenheid met de aarde en onze medemens leidt bijna automatisch tot een doorleefd verantwoordelijkheidsgevoel voor de aarde, de dieren, de planten en de medemens. Zo komen we uit bij wat Henk Manschot *terrasofie*¹⁵ noemt: de wijsheid omtrent het leven op aarde, waarin wetenschap, ethiek en esthetiek met elkaar verbonden zijn. Kortom, in de week schoven we op van een beklemmend en vaag gevoel van schuld aan uitputting en verspilling van onze resources en kwaliteiten naar lonkende perspectieven voor een integreerende zoekrichting.

Ja, het was een sublieme ervaring. Het was spannend om samen met anderen die je niet kent zo'n complex en overweldigend thema bij de kop te pakken. Het is mooi om te merken hoe geleidelijk aan groepsvorming plaatsvindt. Eerst gebaseerd op de inhoudelijke focuspunten in het programma: de boeiende verhalen van de inleiders. Later, stap voor stap verdiepend door tal van bilaterale ontmoetingen bij de koffie, aan tafel of bar, zittend op het terras of samen oplopend door het bos. De fantastische service, het smakelijke eten en de prachtige omgeving die deel uitmaakte van onze heilzame bubbel brachten ons af en toe ook in aanraking met de harde realiteit. Want je hoeft niet heel goed te luisteren om te beseffen dat de drukke dagelijkse wereld niet ver weg was.

¹⁵ Henk Manschot (2016) Blijf de aarde trouw; pleidooi voor een nietzscheaanse terrasofie. Uitgeverij Vantilt en Henk Manschot. Nijmegen.

De razernij van de presterende wereld – wat Arendt de sferen van werk en arbeid noemt - drong zich af en toe op bij een wandeling in de natuur. En drong zich binnen in de sfeer van het door ons zo gekoesterde 'handelen'¹⁶. Dat deed mij beseffen dat de sociale interactie zoals wij die met elkaar heel intensief in één week beleefd hebben niet vanzelfsprekend, maar wel heel wenselijk is. Diep contact en uitwisseling van standpunten met elkaar en toetsen van ideeën en opvattingen zijn noodzakelijk om op een betere manier vorm te geven aan een betere wereld. Dat geldt in het klein, zoals wij dat in een comfortabel conferentietoord hebben gedaan. Het geldt zeker ook in het groot. In de samenleving, politiek en organisaties is het zaak om vrijheid en noodzakelijkheid te integreren, met elkaar systematisch en regelmatig te verbinden. Handelen als uiting van vrije meningsuiting kan het werk dat gedaan moet worden richten en versterken en misschien ook wel de door ons besproken terrasofie tot leven wekken en in de praktijk brengen.

We hebben tegelijk een inspannende en ontspannende week beleefd. Een week van verdiepte inzichten, fijne contacten, van lezen van inspirerende teksten, van heerlijk en gezond eten, van beweging van lichaam en geest. Een week ook waarin zich één zinnetje van Bert Garthoff uit lang vervlogen tijden aan mij opdrong wanneer hij zijn radioprogramma 'Weer of geen weer' over de waarde van natuur, landschap en milieu op de zondagochtend afsloot met de woorden: "Alles wat leeft en bloeit, en ons eeuwig weer boeit". Hierover ging het deze week en zo zullen we er nog vaak aan terugdenken.

¹⁶ In de Vita Activa (1958) onderscheidt Arendt drie menselijke activiteiten. Bij 'arbeid' gaat het om activiteiten die nodig zijn om voort te bestaan; bij 'werken' is sprake van meer vrijheid om met behulp van instrumenten doelen te realiseren; bij 'handelen' betreden mensen pas echt het rijk van de vrijheid. Zij zijn voortdurend met elkaar in gesprek over zaken die ieder aangaat. Die vrijheid is niet gelegen in het individu, maar in de gemeenschap en doet een beroep op het vermogen van mensen om iets nieuws te beginnen.

A4 Robuuste systemen

We leven volgens Jan Rotmans niet in een tijdperk van veranderingen, maar beleven een verandering van tijdperken. Dat is ingrijpender en snijdt ook veel dieper in de manier waarop wij leven, hoe wij naar de werkelijkheid kijken en wat dat voor organisaties betekent die 'iets met die verandering moeten', maar vaak nog niet echt weten waarom en zich dan maar laten leiden door wat en hoe. Om iets van die verandering van tijdperken te begrijpen, heb ik het boekje van Nassim Nicholas Taleb *'Over robuustheid'* er maar weer eens op nageslagen, omdat ik het vage vermoeden had dat het mij zou kunnen helpen met het begrijpen van de veranderende tijd en de onderliggende behoeften.

Het is een klein compact boekje van Taleb dat een aantal bespiegelingen bevat over zijn grote kaskraker *'De zwarte zwaan'*. Taleb was namelijk een van de weinigen die de bankencrisis zag aankomen en daar ook over schreef. Hij verstond onder 'zwarte zwanen' de onvoorspelbare gebeurtenissen die een enorme impact hebben en achteraf aannemelijk en voorspelbaar worden gemaakt door zogenaamde goeroes. Ik wil nog even kort inzoomen op deze crisis, omdat die de grenzen van het huidige tijdgewricht zo duidelijk aangeeft.

Niet alleen nu, maar al ten tijde van de bankencrisis leefden we in een dynamische tijd die gekenmerkt werd door een grote mate van complexiteit van verbonden netwerken met veel verschillende gelijksoortige en ongelijksoortige afhankelijkheden, ingewikkelde interacties en ondoorzichtige causale verbanden. Deze complexiteit werd niet begrepen en kon zo uitmonden in chaos, misrekeningen, manipulaties en grote menselijke fouten, zowel in ethisch als epistemologisch opzicht. Met het laatste doel ik op de inschattingfouten en voorspellingfouten van de experts, de toezichthouders, de bankiers, beleidsadviseurs en politici zelf. Niemand bleek in staat door te dringen tot de kern van het probleem en het isoleren van schadelijke fouten. Taleb wijdt dat voor een groot deel aan de dogma's van de heersende geformaliseerde wetenschap die algemeenheden verkiest boven bijzonderheden waardoor potentieel belangrijke zaken onder de radar blijven.

Tegenover dogma's, regels waaraan je je moet houden en die je niet noodzakelijkerwijs hoeft te begrijpen (liever niet zelfs!), stelt hij 'kerygma's': regels die je kunt begrijpen en die voor jou een duidelijk doel hebben. De crisis toonde aan dat het financiële systeem leefde in een schijnwerkelijkheid van zogenaamde stabiele markten en concentraties van geld. Het systeem bleek bovendien immuun voor kritiek en sloot twijfel systematisch buiten. Tot zover een korte analyse van het meervoudig tekortschieten van het systeem en de dragers ervan, en uiteindelijk de consumenten.

In het boekje over robuustheid, dat een paar jaar na het verschijnen van *'De zwarte zwaan'* verscheen, pleit Taleb voor een robuuste handelingsethiek waarin risico's als gevolg van onduidelijkheid, onbekendheid en onvermogen verantwoord kunnen worden genomen. Hij fundeert deze ethiek in de werking van de natuur. Ik zal hier wat langer bij stilstaan, omdat de crisis in het financiële systeem ook model staat voor de crisis in onze hele samenleving. Misschien dat een robuuste handelingsethiek het begin van een antwoord kan zijn op de vraag: 'Hoe kunnen we complexe systemen beter begrijpen en er zorgvuldig en verantwoord mee omgaan?'

Moeder Natuur is het beste voorbeeld van een uiterst complex systeem van onderling afhankelijke levensvormen, niet-lineaire processen en een robuuste ecologie. Zou deze laatste er niet zijn, dan was Moeder Natuur al lang ter ziele. Interessant aan het systeem is dat redundantie een kernbegrip is. Zo hebben veel van onze organen er twee van. Het is een ingebouwde verzekering waardoor je bij tegenslag dankzij de reserveonderdelen kunt overleven. Een andere vorm van redundantie heeft te maken met functionaliteit. Je mist iets, maar weet dat te compenseren door iets anders in te zetten dat ook heel effectief blijkt te zijn. Denk bijvoorbeeld aan het overnemen van functies van een gebrekkig functionerende halsslagader door een groot aantal kleine adertjes die het gebrek weten te compenseren. Waar de natuur ook niet van houdt, is van grote, homogene complexen, omdat deze kwetsbaar zijn bij onvoorspelbare gebeurtenissen met impact. Tot welk nieuw inzicht kunnen we nu komen? Allereerst blijkt dat 'dubbels' heel effectief kunnen zijn, omdat het risico's vermindert¹⁷. Ten tweede, blijkt dat om te kunnen vernieuwen, ruimte nodig is voor het kleine.

¹⁷ Vanuit klassiek economisch standpunt bezien is sprake van inefficiëntie, omdat dubbele voorraden, hoeveelheden, capaciteit, etc. kostenverhogend werkt.

En ten derde wordt duidelijk dat hoe meer externe gebruiksmogelijkheden er zijn, hoe meer geprofiteerd kan worden van toevallige variatie. Als we deze vormende principes proberen door te vertalen dan duidt de robuustheid van Moeder Natuur op duurzaamheid en flexibiliteit (meebewegen met de veranderende omgeving). In het systeem liggen basiszekerheid, kwaliteit, aanpassings- en ontwikkelingsvermogen, diversiteit en creativiteit besloten. Het zijn de ingrediënten voor een robuuste handelingsethiek.

Nog steeds is het huidige financiële systeem heel kwetsbaar, ook al wordt ook nog steeds de schijn van het omgekeerde opgehouden¹⁸. Maar bemoedigend is dat we elders, in de haarvaten van de samenleving, wel verandering bespeuren. We beginnen geleidelijk aan te merken dat de transitie van onze samenleving door mensen gevoeld, ervaren en beleefd wordt. Tegelijkertijd beseffen we dat we nog met ons ene been in de oude tijd van verzorgingsstaat en markt staan, terwijl we met het andere been de stap wagen richting netwerksamenleving. Daarin worden individuele kwaliteiten van mensen gezien en gewaardeerd, en ze krijgen een plaats in zelf gekozen en georganiseerde collectiviteiten. Daaruit ontstaan nieuwe gevarieerde gemeenschappen die min of meer toevallig rond een hoger gelegen doel ontstaan. Deze kleine gemeenschappen zijn veerkrachtig en sterk, doordat ze wisselende, meervoudige verbindingen hebben waardoor de kwetsbaarheid afneemt. We zien dat op het gebied van wonen, werken en vrijetijdsbesteding. Natuurlijk is het zelforganiserende vermogen van mensen en gemeenschappen niet onbeperkt en onbegrensd, en heeft de overheid nog steeds een morele verantwoordelijkheid voor het welzijn van zijn burgers. Maar betrokkenheid en zorg zijn geen onpersoonlijke systeemzorg meer, maar aanvullende maatwerkzorg. Dat duidt op robuustheid en die is naar mijn gevoel nodig om de stap naar de nieuwe tijd met goed gevolg te kunnen zetten. Onze samenleving is een complex, dynamisch systeem dat langs de lijnen van een robuuste handelingsethiek verder vorm kan krijgen. Dat is niet alleen een kwestie van anders inrichten van het bestaande – bij wijze van spreken: een muurtje hier en een deur daar – maar van systematische verandering. Alleen maar ‘anders inrichten van het bestaande’ is waarschijnlijk niet het juiste antwoord op een aantal existentiële vragen die gaan over ecologische, sociale, politieke en financieel -economische duurzaamheid.

¹⁸ De Panama Papers van 2016 en de recent verschenen Paradise Papers laten zien dat grootschaligheid en globalisering bepalend zijn, dat bedrijven en overheden nauwelijks investeren in duurzame kleinschalige financiële systemen en dat hebzucht en kortetermijnbelang nog steeds de dominante onderliggende waarden zijn.

A5 Rede of intuïtie?

Ons dagelijkse leven hangt van acties en voornemens aan elkaar. Ambities, verlangens, eisen, vragen van onszelf en van anderen buitelen over elkaar heen en vergen doorlopend om keuzes, prioriteiten en beslissingen. Liefst zo snel mogelijk en eigenlijk al voordat duidelijk is waarover, waartoe en waarom. Het lijkt erop dat ratio en gedegenheid het moeten afleggen tegen intuïtie en snelheid. Of berust die tegenstelling op schijn?

Lange tijd hebben we gedacht dat de mens een puur rationeel denkend wezen was, dat voors en tegens, plussen en minnen, kosten en baten zorgvuldig en goed beargumenteerd tegen elkaar afweegt. Dat denken gaat terug naar de Verlichting. Het heeft ons losgemaakt van de knellende normen van geloof en instituties van collectieve waardenstelsels, die voor iedereen golden. Aan de Verlichting hebben we veel te danken. Het ondanks onze twijfels durven terugvallen op ons eigen verstand heeft ons via het individueel ondernemerschap veel welvaart, voorspoed en vooruitgang gebracht. We zien dat in hele sterke mate terug in de klassieke economie. Stille veronderstelling in de economische wetenschap is dat individuele nutsmaximalisatie, gebaseerd op de prijs van het product, leidend zou zijn voor het menselijk gedrag en dat de optelsom van individuele voorkeuren inzicht zou geven in de totale behoefte en dat ook nog voorzien van een prijskaartje.

Het bijna heilige vertrouwen in de ratio en de homo economicus heeft met name door toedoen van psychologen en cognitiewetenschappers een flinke knauw gekregen. Gedragsonderzoekers hebben aangetoond dat wij, mensen, zeker wanneer we over een onderwerp geen sterke mening hebben, bij besluitvorming ‘spelen’ met onze ratio. Dat wil zeggen dat we een voor ons logisch klinkend verhaal vertellen, waarin we zelf heilig geloven. Maar dat niet gestaafd wordt door feiten of geldige redenen. Met name het zelfbeeld en het beeld dat anderen van ons hebben, blijkt vaak bepalend voor onze besluitvorming. Rationele beslissingen blijken ‘anders’ rationeel te zijn, doordat ze behoren tot het sociaal gedrag van mensen.

Gedragsonderzoekers hebben het verstand nog verder tussen haakjes geplaatst door de *waarheid van het gevoel* te introduceren. De beste beslissingen zouden dan genomen worden door puur op het kompas van het gevoel te varen. Niet alleen blijkt de mens meer satificing dan maximizing behaviour te vertonen, maar de ervaring en beleving krijgen een steeds groter gewicht. Zo kunnen we de opkomst van de beleviseconomie beter begrijpen. De prijs wordt niet meer uitsluitend bepaald door de waarde van product of dienst, maar steeds meer door de waarde die de klant hecht aan de beleving. Die waarde is minder makkelijk meetbaar en is steeds meer afhankelijk van de mate waarin aansluiting wordt gevonden in wat de klant echt van waarde vindt. Op zoek dus naar het hoger gelegen klantdoel en de motivatie die past bij het waardepatroon van de klant.

De stap van beleving en gevoel naar intuïtie is niet groot meer. Intuïtie berust op minimale informatie en wordt snel gevormd door een beeld dat we van iets of iemand hebben en waardoor we ons in onze besluitvorming en oordeelsvorming laten leiden. Het gevoel of iets klopt of niet, of we iets moeten beslissen of niet, of we het ergens mee eens zijn of niet, alles wordt bepaald door een indruk van slechts enkele seconden. Dit 'secondenwerk' is precies wat past in het huidige tijdgevoel en wat we op meerdere terreinen zien terugkomen. In de economie, wanneer we kijken naar de impulsaankopen; bij de rechterlijke macht die bij haar oordeelsvorming terugvalt op de zgn. morele intuïtie. Of in het politiek-maatschappelijke bestel, waarbij mensen al snel hun mening hebben gevormd over ingewikkelde zaken als migratie, veiligheid en het vreemdelingenvraagstuk. Kortom, een koop is snel gedaan en een oordeel is snel geveld. Dat geldt zowel voor professionals als burgers.

Wanneer het gaat om meningsvorming en oordeelsvorming is het uitsluitend teruggrijpen op de intuïtie door heel precair, omdat het vergaande gevolgen kan hebben. Eigenaardigheid van onze intuïtie is namelijk haar moreel egocentrisme. Dat wil zeggen, de overtuiging dat anderen ellende veroorzaken en straf verdienen en dat jij vrijuit gaat. We zien dat in optima forma in ons huidige democratische bestel. Niet alleen zijn belevingen en emoties richtinggevend. Daar komt bij dat degene met de grootste mond, het meeste geld of de belangrijkste positie beter gehoord wordt dan de anderen. Het postmodernistische relativistische waarheidsideaal – alle belevingen en opinies zijn even waar – wordt dus geïgald door een groep die daar eigen belang bij heeft. Sociale media versterken die beweging nog meer.

Hoewel we op tal van gebieden en manieren afgerekend hebben met het trage en weifelachtige wik- en weegproces van de ratio, komen nu ook de rafelranden van snelle en onverschrokken meningsvorming, besluitvorming en oordeelsvorming in zicht. Onbepakt vertrouwen op onze intuïtie leidt er vaak toe dat alternatieven buiten beschouwing worden gelaten. Reflectie op het eigen gedrag en de eigen menings- en oordeelsvorming is er niet bij, meestal omdat we ons daar de tijd niet voor gunnen. Ook verantwoord en verantwoording afleggen zijn geen werkwoorden die vanuit dit intuïtionistische wereldbeeld op veel bijval mogen rekenen.

Is intuïtie dan waardeloos en moeten we de ratio weer in ere herstellen? Zo simpel is het niet en het is ook niet per definitie altijd een kwestie van of...of... Stilstaan bij de intuïtie en het gevoel zijn heel waardevol en kunnen zelfs nodig zijn in tijden van acute crisis wanneer er handelend moet worden opgetreden. Wanneer het om complexe zaken gaat, waar vele kanten aanzitten, dan is het uitgangspunt van zorgvuldigheid en kwaliteit nodig om het initiële gevoel te onderzoeken en daar de tijd voor te nemen. Een te snelle mening, oordeel of besluit kan leiden tot ineffectiviteit, onrechtvaardigheid en bij herhaling - op termijn zelfs - tot onbetrouwbaarheid met alle gevolgen van dien.

Toch zullen we ons in de alledaagse hectiek staande moeten houden. De praktijk van alledag vraagt steeds meer om een flexibele combinatie van snel en doordacht handelen. Organisaties die in staat zijn doen (intuïtief handelen) en denken (afwegen van alternatieven) op speelse wijze te integreren, die action learning als basisbestanddeel van hun bedrijfsvoering hebben, zijn beter toegerust om dynamiek en complexiteit tegemoet treden.

A6 Als alles data is

Als alles in data is te vatten en alles wordt tot data gemaakt en al ons vertrouwen zit in data, wat betekent dat voor ons wereldbeeld en ons mensbeeld? Mogen we die toekomst met vertrouwen tegemoetzien, of is een sceptische houding op z'n plaats. Ik doe hier een poging om mezelf te verplaatsen in een toestand die zich hopelijk niet voor gaat doen, maar die we toch onder ogen moeten zien door over condities na te denken.

Sinds enige tijd zit ik in de groepsapp van de 'Blauwe Reiger', de kleuterschool waar ik 61 jaar geleden op zat. Sinds 12 jaar organiseren we met zekere regelmaat een reünie. Een gezellig samen-zijn op z'n Amerikaans, iedereen neemt wat mee en we kletsen elkaar de oren van het hoofd. Alle klasgenoten blaken van energie en bespreken zonder terughoudendheid of gêne hun pijntjes en lessen uit het leven. Kortom, een warm gevoel, dat iedereen wil vasthouden getuige de participatie van bijna 100% op Facebook: weetjes, oude foto's, verhalen, etc. alles gedocumenteerd. Ik doe niet mee, maar heb me laten verleiden tot deelname aan de groepsapp de Blauwe Reigers, dat zijn wij dus. We zijn nu vier dagen en ongeveer 1000 appjes verder en ik begin spijt te krijgen van mijn toegevendheid. Alles wordt gedeeld, van plezierige gevoelens, vakanties die gestart zijn, tot het huis schilderen. Alles komt langs, ik word er zo moe van. Ben ik nu zo'n wereldvreemde gast, dat ik me erger aan die enorme zee van interactieve berichtgeving?

Ander voorbeeld: een goede collega van me, protagonist van de Quantified Self-beweging, heeft onder zijn huid een biometrisch instrumentje laten implanteren dat alles meet: zijn temperatuur, hartslag, huiddroogte, meer dan een huisarts meet als je hem bezoekt. Hij is razend nieuwsgierig, kijkt voortdurend naar z'n mobiele telefoon om te achterhalen hoe hij zich voelt. Ja, echt. Hij luistert alleen bemiddeld door een sensor naar zijn gevoel en zelfs emotie. Het moet toch niet gekker worden. Hij heeft meer aandacht voor hetgeen gemeten wordt, dan voor wat hij zelf voelt.

Een derde voorbeeld, niet uit de eigen kring, maar gehoord van mijn nicht uit Amerika. Op een ochtend werd er bij haar een pakket afgeleverd. Het bevatte een geavanceerde fruitpers, voorzien van alle toeters en bellen. Maar mijn nicht had niets besteld en wilde eigenlijk het pakket niet aannemen. Uiteindelijk zwichtte ze en aanvaarde het pakket, omdat het toch wel een gemakkelijk ding was. Toen ze bekomen was van de schrik en ging nadenken waarom ze iets kreeg dat ze niet besteld had, drong het tot haar door. Ze was specialist om smoothies te maken, struinde het Internet af voor recepten en kwam daardoor in beeld bij zo'n slimme ondernemer, die – naar later bleek – terecht dacht een slag te slaan. *"Iemand die zo actief op zoek is naar nieuwe informatie, die kan ik helpen met een spiksplinternieuw fruitapparaat"*, zo moet hij gedacht hebben.

Wat zeggen deze drie kleine schijnbaar onschuldige voorbeelden uit mijn eigen privé sfeer? Allereerst dat er sprake is van een behoorlijke psychologische druk om mee te doen in het circus van de sociale media. Ook wordt de eenzijdige focus op meetbare informatie zichtbaar. Deze gaat gepaard met een naar binnen gekeerde blik. En, tot slot, toont zich de brutaliteit van organisaties om transacties aan te gaan zonder toestemming van een zogenaamd vragende partij. Naast een grote mate van Ik-gerichtheid dus ook een aanbod-gerichtheid op grond van een waarschijnlijke behoefte van de consument. Waar staat dit voor en waar gaat dit naartoe?

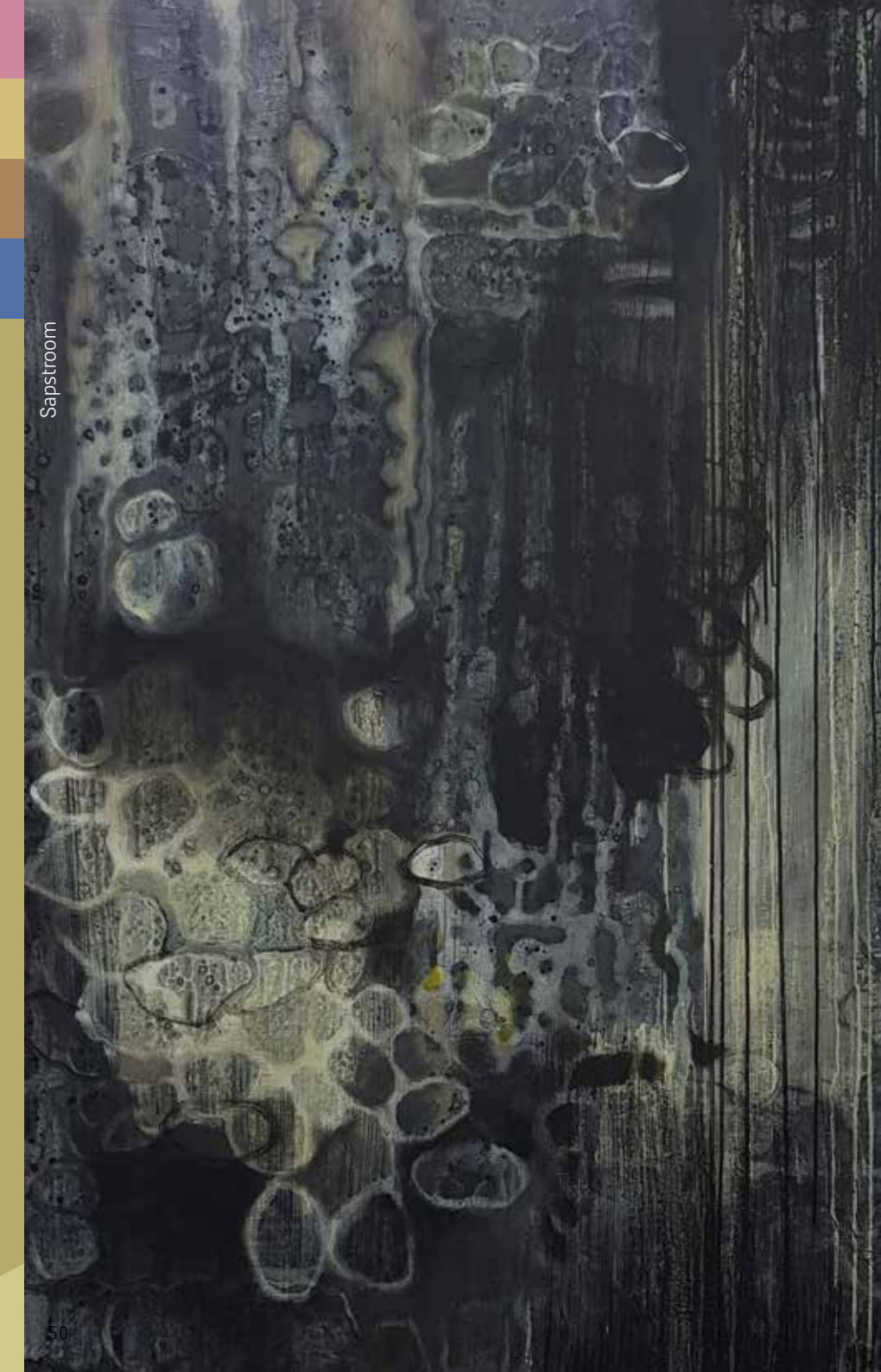
Is dit de voorafschaduwung van de nieuwe tijd? Een tijd, waarin de angst regeert om iets te missen, waarin we meer keuze lijken te hebben dan ooit, maar het vermogen missen om echt aandacht te besteden aan dat wat we kiezen. Een tijd waarin we ons volledig ondergeschikt maken aan datgene dat we meten, omdat dat exact is; dit in tegenstelling tot vage gevoelens die ons bedriegen. Voorts een tijd waarin Big Brother ons volgt, ons niet slechts helpt of adviseert, maar ook voor ons denkt, ons denken overneemt. En: wie is die Big Brother die ons op afstand stuurt, die intelligenter is dan de afzonderlijke mens zelf, die algoritme-gestuurd kolossaal veel data weet te verzamelen, opslaan, categoriseren, analyseren en toepassen? Het doortrekken van de lijn vanuit mijn privé-ervaring naar de publieke sfeer leidt niet tot een aanlokkelijk toekomstbeeld.

De mens met z'n unieke kwaliteiten lijkt uit beeld te verdwijnen en wel in drie opzichten. Ten eerste: omdat alles inclusief de mens zelf gemeten kan worden (door genbiologie en technologie/ kunstmatige intelligentie), wordt deze gereduceerd tot een mechanisch deeltje van een groter bestuurbaar geheel: het Internet of Things. Ten tweede wordt veel werk, zelfs hooggekwalificeerd werk, overbodig doordat robots en machines het veel beter kunnen. Ten derde dreigt de mens als beslisser over zijn eigen leven slachtoffer te worden van een door hemzelf gecreëerde digitale wereld die hem stuurt in de richting van de belangen van een nog niet nader te specificeren elite. Zo komt het ontstaan van een totalitaire staat in zicht, waarin beheersing van het universum voorop komt te staan.

Krijgt George Orwell met zijn "*Big Brother is watching you*", uit het boek '1984', dat al in 1949 verscheen, dan toch gelijk? Is er een totalitaire staat in de maak, geregeerd door enorme databedrijven die alles over ons weten, die ons dwingend adviseren en zelfs over ons (leven) kunnen beslissen?

Het is onze verantwoordelijkheid, nu het nog kan, het roer zelf ter hand te nemen, zelf-en samenleiderschap te tonen en te organiseren. Natuurlijk Big Data helpen ons complexe vraagstukken op een snellere manier op te lossen en robots kunnen ons helpen te compenseren wat we zelf niet meer kunnen. *Citizen science* is een prachtig voorbeeld van zelforganiserend vermogen, waarin burgers zelf meten, kennisdelen, samen analyseren en toetsen en zo de basis leggen voor een leefbare omgeving. En zo zijn er tal van inspirerende mensen, projecten en organisaties die bijdragen aan een betere wereld. En daarin, zit nu juist de crux. Het data-isme en de Quantified Self-beweging vertrekken niet vanuit een toekomstvisie op een betere samenleving en een betere wereld, maar gaan uit van een geloof waarin geen plaats is voor bewustzijn, alleen voor cognitieve intelligentie. Hun reductionisme staat haaks op het holisme waarin iedereen op zinvolle wijze verbonden behoren te zijn. Dus het uitgangspunt behoort te zijn: de droom van een betere wereld voor ieder van ons en vooral voor onze kinderen in de toekomst. Dat betekent dat we telkens weer de vragen moeten stellen: van wie zijn de data, wie heeft ze en hoe regelen we het beheer en de controle daarop? Dat veronderstelt een groter bewustzijn van elke burger, elke organisatie en elke overheid.

Wat we wel eens doelbinding noemen, dient voorop te staan. Met andere woorden: data mogen alleen gebruikt worden voor een specifiek van tevoren bepaald doel, waarvoor ook nadrukkelijk toestemming is gegeven. Het recht van informatie zal dus altijd ondergeschikt moeten zijn aan het recht van burgers om data te bezitten en te verspreiden.



B. leiderschap gevraagd

Nietzsche en Foucault hebben met hun cultuurkritiek laten zien hoe wij ons steeds weer laten inpakken door normalisering en disciplinerig. We blijven hangen in patronen, die we zelf gecreëerd hebben. Tegenwoordig is dat het economische frame dat we op de werkelijkheid leggen, hoe we die werkelijkheid vervolgens percipiëren en ernaar handelen. Alles wordt geobjectiveerd en geëconomiseerd, inclusief de waarde van onszelf. Dat begint te knellen, we zien en ondervinden daar langzamerhand de nadelen van. Via zelfreflectie zijn we in staat de zelfgebouwde systemen ook weer te doorbreken. Daar is lef en moed voor nodig. Anders gezegd: leiderschap.

We beseffen dat de vraagstukken waar we voor staan niet meer op een manageriële wijze zijn op te lossen, want daarvoor zijn ze te complex en veelomvattend. Hoe belangrijk de regelpolitiek ook is om zekerheden te borgen, we moeten leren omgaan met onzekerheden, met vraagstukken die er op Europees, Nederlands en gemeentelijk niveau echt toe doen. Dat betekent leiderschap tonen door handlingsvermogen te ontwikkelen in de vorm van gesprekken, discussies en dialogen. Gelegitimeerd leiderschap tonen, waarin improviseren en uitproberen de toon zetten. Dat vraagt om moed en doortastendheid.

Het durven maken van moeilijke beslissingen en keuzes, die grensverleggend zijn, kan alleen tot stand komen vanuit een moraal met de daarbij passende waarden en handelingsprincipes. Om vanuit waarden waarde te creëren is een samenhangende visie nodig, een overtuigend verhaal waarin iedereen zich herkent en waarin een missie verpakt zit die de ziel raakt van degene die leidt en wordt geleid.

Deze vorm van leiderschap, waarin niet het geld centraal staat maar de ontwikkeling van de mens, is niet voorbehouden aan functionele leiders in politiek en bedrijfsleven alleen. Het wordt van iedereen gevraagd die verantwoordelijkheid wil nemen voor de publieke ruimte waar we allen deel van uitmaken. Zelfleiderschap en samensturing zijn ingewikkelde processen die steeds vaker zullen worden aangegaan teneinde lastige vraagstukken tot een goed einde te brengen. Van de functionele, formele leiders wordt gevraagd macht af te staan en daarvoor in de plaats zorg, aandacht en betrokkenheid te tonen richting hen aan wie die macht wordt afgestaan (distributive authority). Omgekeerd verwachten partijen die meer macht krijgen van hun formele leiders doorzettingkracht: de macht om grensverleggende beslissingen te nemen en nieuwe paden te durven bewandelen.

Beide vormen van leiderschap – formeel/functioneel en informeel/roldragend – en hun interactie worden steeds belangrijker. Dat vereist het ontwikkelen van een andere scope, een andere manier van gewaarworden, van leren te ervaren en van het ontwikkelen van een wil om echt te veranderen, de bakens te verzetten en daarin koers te houden. Pas dan kunnen nieuwe ideeën ontkiemen in een vruchtbare bodem, hebben experimenten kans van slagen en kan zich een nieuw patroon gaan ontwikkelen dat past bij de nieuwe tijd, die eigenlijk al begonnen is.

B1 Anders leren kijken

Steeds vaker kom ik erachter dat wat bij een oppervlakkige lezing logisch en consistent lijkt, bij nader inzien, vanuit een ander level, nogal eenzijdig is en onproblematisch wordt voorgesteld. Ik kan er dan vaak niet meteen de vinger op leggen, maar het voelt niet goed.

Regelmatig open ik mijn bankers box en kom dan een groeiende reeks van korte notities, knipsels, interessante artikelen en andere inspiratiebronnen tegen die ik ooit nog eens van kanttekeningen zou willen voorzien en in een persoonlijk perspectief plaatsen. Zo ook het artikel dat enige tijd geleden in de krant verscheen over deeltijdwerk¹⁹ en waarin verwezen werd naar een recent verschenen rapport van het Sociaal en Cultureel Planbureau. Wat mij daarin trof was niet zozeer het feit dat jonge vrouwen meer in deeltijd werken dan jonge mannen, iets wat mij niet vreemd voorkwam, maar de framing ervan, de plaatsing in een bepaalde context. Een context die sterk gekleurd is door het economische mainstreamdenken in onze samenleving.

Voordat ik inga op de strekking van rapport en artikel en daar een andere draai aan geef vanuit een zich voorzichtig aftekenend nieuw paradigma, wil ik kort iets kwijt over die framing. Die interpreteer ik als een eendimensionaal kijken naar de werkelijkheid die ons dagelijks denken en handelen beïnvloedt. Het overheersende frame van vandaag de dag bestaat uit een mix van bureaucratisch handelen en marktdenken. Kort gezegd, een mengsel van regels, procedures en afspraken waarnaar ieder van ons moet handelen, gekoppeld aan een succesverhaal over onderscheidend vermogen, concurrentie en individueel welbevinden. Of we het hebben over de private of over de publieke sector, velen die in het arbeidsproces betrokken zijn herkennen de sturingsmechanismen die bestaan uit een 'lastig' samenstel van gehoorzaamheid aan de hiërarchie en prestatiemoraal van het economisch succes.

Maar, waar een groeiend aantal mensen zich steeds meer van bewust wordt, is dat niet alleen ons arbeidsbestel, maar ook de samenleving zichzelf vastzet en onwenselijke externaliteiten produceert, zoals lage arbeidssatisfactie, ziekte, uitval, afhaken, eenzaamheid en gevoelens van desinteresse en zelfs zin- en betekenisloosheid. Als we het overheersende verhaal kort aanduiden met 'economisme' (al ons handelen en denken wordt gezien vanuit economische waarden als kostenreductie, omzetverhoging, snellere en slimmere productie en dienstverlening, geplande en te realiseren resultaten), dan hebben we te maken met een individualistisch mensbeeld. Het individu beschikt over maximale informatie, streeft naar maximale materiële behoeftebevrediging, is volledig verantwoordelijk voor zijn eigen leven en toekomst, en wordt tevredengesteld door schijnbaar onbeperkte consumptie. Met enige pathos: het systeem brengt hem in een weldadige halfslaap.

Nu terug naar de aanleiding. In het rapport van het SCP wordt uitvoerig verslag gedaan van het onderzoek gedurende de afgelopen decennia naar de status van deeltijdwerk in het algemeen en van de positie van de jonge vrouw in het bijzonder. Er wordt geconstateerd dat er sprake is van een emancipatieparadox: dat vrouwen in een deeltijd-klem zitten en mannen in een voltijd-klem, en dat deeltijd vanuit emancipatieoverwegingen aanvankelijk werd toegejuicht en sinds anderhalf decennium als een probleem wordt gezien. Wat steekt hierachter? Voor mij betekent het dat emancipatiedenken – conform het frame van deze tijd – economisch geladen wordt. Met andere woorden, de focus van economische zelfstandigheid wordt van groter belang geacht dan de toegevoegde waarde van de vrouw (en ook van de man) voor samenleving en opvoeding. Hoewel veel vrouwen minder waarde hechten aan geld dan mannen en ook carrière en status minder belangrijk vinden – uitspraken die overigens nogal gemakkelijk worden verklaard uit gewoonte en cultuur –, worden ze door het economische frame impliciet gedwongen om zich vanuit het discours van het overheersende economisme te gaan gedragen. Dat betekent talent inzetten voor werk, meer werken, meer verdienen en daarmee maatschappelijk een zelfstandiger positie innemen. Het klinkt niet onredelijk, maar is dit nu echt waar het om gaat?

¹⁹ Het artikel 'Vrouw werkt uit gewoonte in deeltijd' in Trouw van 23 januari 2018 is geschreven door Jeannine Julen. Het rapport van het SCP is getiteld 'Werken aan de start'.

De eerdergenoemde onwenselijke externaliteiten van werk heeft veel te maken met het feit dat deelnemers aan het arbeidsproces in het gareel moeten lopen en hun (professionele) kwaliteiten onvoldoende worden gezien en gewaardeerd. Er wordt steeds meer van hen verwacht en er staat steeds minder tegenover, met gevoelens van vervreemding als neveneffect. Hannah Arendt heeft daar in haar magistrale boek *'The human condition'* (1958) reeds op gewezen. Zij geeft aan dat het actieve leven (*Vita Activa*) naast arbeid (om te overleven) en werk (vormgeving met behulp van instrumenten) ook uit handelen bestaat. Juist dit handelen verwijst naar zin- en betekenisgeving. In de ontmoeting ontstaat een publieke ruimte waarin mensen met elkaar relaties en interacties aangaan, gericht op gemeenschapszin. Dit inzicht bracht mij tot de conclusie dat we heel erg blij moeten zijn met kwalitatief goed deeltijdwerk, naast ontmoeting, zorg voor elkaar, zorg voor opleiding en ontwikkeling, zorg voor de gemeenschap die verder gaat dan onzichtbaar produceren en opzichtig consumeren. Niet het model van de voltijdwerkende man, zijn uitgelijnde carrièrepaden en succesvolle stappen omhoog zouden leidend moeten zijn, maar het model van de deeltijdwerkende vrouw. Zij creëert ruimte en tijd voor zichzelf, haar eigen ontwikkeling en die van haar directe en zelfs indirecte omgeving. Dat model past veel beter in een *synergetisch-holistisch* paradigma, waarin niet de materie, het bezit of het proces centraal staat, maar de mens met al zijn kwaliteiten, die bij kunnen dragen aan een gemeenschap die mogelijkheden opent en kansen biedt.

Jammer dat een planbureau dat zich primair met de toekomst zou moeten bezighouden alleen de geschiedenis belicht vanuit verleden en heden, en zich niet de vraag stelt waar we met z'n allen nu echt behoefte aan hebben. Jammer ook dat een goede krant, vanuit z'n kritische journalistieke functie niet in staat is hierop te corrigeren en de geconstateerde 'gewoonte' en 'cultuur' gewoon voor gegeven beschouwt.

B2 Vrouwe Europa

Ondanks ernstige twijfels over en misleunen binnen Europa kom ik erachter dat de volwassenwording van Europa als gemeenschap een langzaam groeiproces is, dat deels te maken heeft met het evenwicht tussen interne groeikrachten en groeipijnen, deels met de ontwikkelingen van buiten, die effect hebben op binnen. Het lezen van wat literatuur deed mij nadenken over de schijnbare vanzelfsprekendheid van Europa als één geheel, opgebouwd uit een oneindig aantal verschillende stukjes die absoluut nog geen eenheid in verscheidenheid vormen.

Historisch gezien verwijst de naam 'Europa' sinds de vijfde eeuw voor Christus verwijzen naar al het (ongedefinieerde) land dat ten noorden van Griekenland ligt. De tweede betekenis refereert aan de Griekse mythologie, waarin de oppergod Zeus de Fenicische prinses Europa schaakt en haar meeneemt naar Kreta om daar met haar de liefde te bedrijven. Europa is in de ogen van Zeus dus een aantrekkelijke geliefde en zo heb ik met mijn toeristische bril zelf ook altijd naar haar gekeken: interessante mensen, prachtige landschappen en goed bereikbaar. Maar ik besef onmiddellijk dat die perceptie, ook als iedereen dat zo zou ervaren als ikzelf, geen legitimering is om Europa ten huwelijk te vragen. Dan is er meer nodig, heel veel meer, en vooral meer vertrouwen. Wederzijds vertrouwen, zo moet ik toegeven, omdat ik niet alleen iets van Europa moet kunnen verwachten, maar Europa ook iets van mij. Wat heeft de literatuur mij aan inzichten geboden om het vertrouwen in Europa te versterken en om het niet alleen te laten bij kortstondige avances in meestentijds de zomervakantie?

Bijzonder is de blik naar binnen, die Geert Mak schetst op grond van zijn langdurige reizen rond de eeuwwisseling en die hij heeft vastgelegd in het imposante boek *'In Europa'* dat handelt over het Europa van de 20e eeuw. Deze kloeke pil, die ik uit de nalatenschap van mijn vader heb meegenomen, heb ik heel langzaam uitgelezen. Niet alleen omdat het veel nieuwe contextinformatie bevat, maar vooral omdat ik soms misselijk werd van oorlog en geweld en de vele slachtoffers die zijn gevallen door toedoen van mensen, die net als ik ook Europeaan waren.

In die zin is Europa als 'gemeenschap' van landen die zich economisch aan elkaar verbonden hebben een succes te noemen. Maar het is om met Jean Monnet te spreken niet een doel op zich, maar enkel een stap op de weg naar een georganiseerde wereld van morgen. En dat blijkt ook. Zelfs de Tweede Wereldoorlog roept verschillende associaties, verschillende mythes op. Er is dus niet iets als een gemeenschappelijk verhaal. En ook als je kijkt naar de verschillen tussen landen in cultureel, religieus en (geo-)politiek opzicht dan zijn die enorm en blijken ook moeilijk te overwinnen. Er is geen gemeenschappelijke taal, geen publieke interesse in nieuwe staatsvormen, geen overeenstemming over de rol van de overheid, geen democratische legitimatie en geen simpele en solide spelregel. Die diversiteit is in theorie boeiend, maar maak daar maar eens een geheel van of tenminste een werkend netwerk van rode draden. Mak komt tot de conclusie dat Europa nog niet rijp is voor een federatie, te meer omdat het volgens hem ontbrak – en nog steeds ontbreekt (PM) – aan een gezamenlijke defensie en eenduidig buitenlands beleid. Hij pleit daarom voor een betrekkelijke losheid van het regiem met een balans tussen regelen en laten gebeuren, en tussen structuur en vrijheid. Waarbij het beleid naar buiten helder en scherp is.

Interessant en een mooie pendant op de reis van Mak vormt de reis die Jonathan Holslag, Vlaams politicoloog en een van de belangrijkste denkers over politiek en wereldorde, tussen 2017 en 2018 maakte naar de 'rafelranden' van Europa. In opdracht van het dagblad Trouw sprak hij met veel mensen die binnen of buiten de grens van Europa wonen. Hoe kijken zij tegen Europa aan? Deze blik van buiten naar binnen is precies datgene waar behoefte aan is en wat stelselmatig nooit gebeurd is: onderzoeken wat anderen van jou vinden om vervolgens met die informatie verder aan de slag en in gesprek te gaan. In een 20-tal reisverslagen komt Holslag erachter dat Europa de 'achtertuinen' heeft verwaarloosd, te weinig zorg en betrokkenheid heeft getoond bij wat er in die gebieden plaatsvindt en vooral te weinig geïnteresseerd is in de cultuur en geschiedenis van die gebieden. Europa heeft vaak veel kritiek, toont weinig respect en is ondanks oppervlakkige steun vaak uit op eigen gewin. Europa beseft niet dat veel mensen eerder behoefte hebben aan rust, stabiliteit en werk dan aan vrijheid. Ook investeren in zelfontwikkeling (leren vissen) blijft achter bij abstracte geldinvesteringen (vis geven). Kortom, Europa is in zichzelf gekeerd, denkt niet strategisch na over haar relatie met de burens en lijkt daar ook niet in geïnteresseerd, terwijl daar toch wel alle aanleiding voor is (migratie, veiligheid, economie).

Van strategisch gebrek is ook sprake als we de lens naar binnen richten, naar de manier waarop sturing wordt gegeven aan Europa en vanuit welk perspectief dat gebeurt. Het boek van Luuk van Middelaar *'De nieuwe politiek van Europa'* gaat over het verschil tussen managen en leiden. Europa is tot nu vooral een vredesproject met een regelpolitiek gebleken en geen machtsproject met een gebeurtenispolitiek. Wat bedoelt hij daarmee? Na de Tweede Wereldoorlog heeft Europa zich op een reusachtige manier ontwikkeld, vooral door economische samenwerking. Deze heeft welvaart gebracht en dat is ook steeds de impliciete strategie geweest: oorlog voorkomen door welvaart mogelijk te maken. Om te kunnen participeren aan het Europese vredesproject moeten de (kandidaat) lidstaten aan enorm veel regels voldoen. Deze beginnen steeds meer te knellen vanwege de 'willekeur op detailniveau'. Maar de crisis van Europa is minder een managementvraagstuk dan een democratisch leiderschapsvraagstuk. Door de regelcultuur wordt oppositie ingedamd en worden nauwelijks gezamenlijke discussies gevoerd over thema's als burgerschap en tegenspraak, veiligheid en grens, strategie en overleg, en staat en gezag. Handlingsvermogen wordt gevraagd om, wanneer een besluit eenmaal is genomen, ook daadwerkelijk door te pakken. Dat vereist juist wanneer het om onvoorziene gebeurtenissen gaat, gelegitimeerd leiderschap dat dwingt tot improviseren en uitproberen. Daar is op het juiste moment moed en doortastendheid voor nodig. Of anders geformuleerd: Europa moet met macht leren omgaan en vuile handen durven maken.

Wat leren deze drie verhalen? Voortbordurend op de Griekse mythologie doemt voor mij een beeld van Europa op van een mooie adolescent, waar iedereen verliefd op is en – omgekeerd – die iedereen te vriend wil houden. Europa belooft veel, maar is erg op het uiterlijk gericht en is dwingend aanwezig: alles moet op haar manier, maar een echte belangstelling voor wat de ander drijft heeft ze niet. Ze is erg met zichzelf bezig, gelooft in abstracte schoonheid, maar heeft nog geen focus gevonden. Ik trek daaruit de conclusie dat Europa nog niet volwassen is, nog geen eenheid in verscheidenheid durft te zijn. Ze heeft haar ware kracht nog niet ontdekt. Die is gelegen in de verbinding met zichzelf, met het omgaan met al die stemmingswisselingen waar zij onderhevig aan is. Van daaruit kan zij vertrouwen wekken, krachtig handelen en doen wat nodig is. Van adolescent worden tot Vrouwe Europa.

B3 Zuurstof na de gaslucht

Laatst werd ik me twee keer bijna op dezelfde dag bewust van hoe moeilijk veranderen is. Tegelijkertijd kwam ik tot het inzicht dat de noodzaak tot veranderen steeds groter wordt en dat er begaanbare wegen zijn, ook al worden we telkens weer geconfronteerd met oude denkwijzen en historisch gegroeide belangen die onze stille behoeften in de weg staan.

Om te beginnen was daar het bericht in Trouw, dat onderzoek had uitgewezen dat zeven op de tien Nederlanders een 'groenere levensstijl' overwegen, maar in hun gedrag afwachten, wachten op anderen. Klimaat en groen zijn gespreks-onderwerpen, men kent de problemen, twijfelt zelfs niet aan de opties om deze te verminderen en voelt zich betrokken, maar wijst toch nog vooral eerst naar anderen (overheid en bedrijfsleven) voordat men zelf in actie komt. Kortom, de intenties lijken er te zijn, maar het echt doorleefd afscheid willen nemen van oude vertrouwde routines en patronen is er nog niet. De krant spreekt daarom van een klimaatspagaat. De opdrachtgever van het onderzoek, het Klimaatverbond, besluit het artikel met de conclusie dat allerlei interessante initiatieven en experimenten onderbelicht blijven. Terwijl deze nu juist illustreren dat succesvol veranderen mogelijk is.

Dat veranderen moeilijk is, is op zichzelf begrijpelijk en niet zelden gebaseerd op een sterk overlevingsmechanisme. Totdat de emmer dreigt over te lopen en we ons dan pas echt bewust worden van het gevaar en de noodzaak dat het echt anders moet. Dat is momenteel aan de hand in Groningen, waar de gaswinning leidt tot onveiligheid van een grote groep medelanders. Op de achterzijde van bovengenoemd artikel gaat het over die emmer die overloopt, over de noodzaak van verandering en over hoe complex veranderen is. Wat is die overlopende emmer, wanneer en van wie loopt die over?

Gaswinning heeft Nederland de afgelopen jaren rijk en onafhankelijk gemaakt. Onze economie is voor een groot deel rond gas gebouwd: een enorme export naar het buitenland, een kolossaal vertakte infrastructuur die bijna elk huis in ons land bereikt, een industrieel complex dat 'draait' op gas en veel werkgelegenheid biedt. Kortom, een vanzelfsprekend geworden welvaart, maar waarvan de risico's onvoldoende zijn meegenomen en meegewogen. Iedereen lijkt verblind door de eurotekens in de ogen. En dan: de eerste rommelingen onder de grond, een ontkiemend besef bij Groningers uit het wingewest dat er iets grondig mis is. Signalen die steeds sterker worden en zichtbaar zijn op de schaal van Richter. De dieptesignalen komen naar de oppervlakte en wat gebouwd is, begint scheuren te vertonen. Zo sterk dat ook het veiligheidsgevoel – de basisbehoefte aan zekerheid – wordt aangetast, wat niet alleen leidt tot assertief gedrag bij de direct en minder direct betrokkenen, maar ook tot angst en een afnemend psychologisch welbevinden. Echter, rijksoverheid en bedrijfsleven onderschatten de natuurkrachten en de boosheid van de regionale bevolking en vertonen weifelachtig en dubbelzinnig gedrag. Deze twee krachten nemen grote proporties aan en hebben effect op de manier waarop burgers aankijken tegen overheid, bedrijfsleven en leiderschap. De rijksoverheid die eerst nog probeert 'gaten te stoppen' door geld te investeren in het opkalfateren van beschadigde woningen, maar er langzaam maar zeker achter komt dat sprake is van een serieus probleem en beseft dat haar legitimiteit onder grote druk staat. Een overheid die tegelijkertijd beseft dat heel veel mensen en organisaties op gas zijn aangewezen om te kunnen overleven. Het bedrijfsleven, dat lange tijd met succes heeft vertraagd en getraineed, speculeert erop dat de zwarte wolk wel overtrekt en wijst de overheid steeds op het nakomen van afspraken over gaslevering aan het buitenland.

Als we het hebben over leiderschap, wat zegt Groningen dan over 'regeren is vooruitzien'? Helaas, bitter, weinig. In het kortetermijnbelang en het vanzelfsprekende bezit van fossiele brandstof hebben overheid, bedrijfsleven en bevolking elkaar steeds weten te vinden. Totdat de emmer overloopt en de bevolking zich naar de signalen van de natuur voegt.

Op dat moment beseft het bedrijfsleven dat zijn imago wordt geschaad en wordt er gedacht aan financiële schadetoekenning aan de regio. Maar wat betekent 'het incident Groningen' voor Shell en Exxon wereldwijd? Waarschijnlijk weinig: de winsten verdwijnen toch vooral in de zakken van de aandeelhouders en gaan niet naar milieu en stakeholders.

Wat betekent het voor de rijksoverheid? Men begint schuld te bekennen en beseft dat het rommelen in de grond tot stilstand moet worden gebracht, dat groeiende delen van de bevolking in opstand komen. Maar wat betekent 'het incident' voor het toekomstige gedrag van de overheid? Wat betekent het voor de implementatie van het klimaatakkoord van Parijs? Wat betekent het voor principiële investering in innovatie van de energiesector, circulaire economie, gedragsbeïnvloeding, opvoeding en onderwijs? De tijd zal het leren, maar niet uitgesloten moet worden dat voorlopig nog weinig wordt geleerd. Als we weer even terugbladeren in Trouw dan weten we het weer. Binnen de Europese Unie staat Nederland met duurzame energie bijna onderaan. Alleen Luxemburg scoort slechter.

En hoe is het gesteld met het leiderschap van de bevolking? Blijven we bij ditzelfde artikel, dan is duidelijk dat zelfsturing, dat wil zeggen: breken met het verleden en omarmen van de mogelijkheden die zich voordoen naar de toekomst, nog weinig wordt beproefd. De schuld wordt nog te gemakkelijk weggelegd bij anderen – overheid en bedrijfsleven – terwijl men zelf al veel kan doen en zich ook zelf kan organiseren.

De toevalligheid wil dat mijn vrouw en ik op de avond voorafgaand aan het verschijnen van deze krant deelnamen aan de tweede bijeenkomst van de pas opgerichte coöperatie 'Ecowijk Breda'²⁰. In 2017 was de aftrap en werd geconstateerd dat veel mensen op een andere manier naar hun toekomst kijken: niet iedereen op zich in een eigen huis met hypotheek, in een omgeving die al gepland, ingevuld en voorgestructureerd is. Maar anders. Dat wil zeggen, naar eigen smaak, met mensen die ook bewust in het leven staan, idealen hebben en iets voor elkaar willen betekenen, in een schone, energieneutrale context. Alleen, die wijk is er nog niet. Een optie daarop in een aantrekkelijk gebied is er wel, maar die grond moet worden verworven met onzeker resultaat of er wel voldoende massa kan worden gecreëerd om het politieke bestuur mee te krijgen.

In elk geval hebben de drie initiatiefnemers het afgelopen jaar met steun van anderen veel voor elkaar gekregen en een visie op 'nieuw samen' ontworpen. Dat nieuwe samen betekent niet alleen samenwonen, maar ook samen ontwerpen, ondernemen, het project ontwikkelen en beheren. De tweede bijeenkomst was een groot succes: een grote opkomst, een enorm enthousiasme en veel positief-kritische vragen. En toch proefden we ook weer die vermaledijde twijfel, omdat er geen garanties zijn dat de investering in geld (het inschrijfgeld en de maandelijkse bijdragen) en tijd aan de coöperatie uiteindelijk ook zullen resulteren in een beoogde woning en voorzieningen in de groene en gezonde omgeving. Een aantal mensen vroeg zich openlijk af of ze in staat en bereid zijn af te stappen van hun oude ideaalbeeld van het verleden – huis, eigen tuin, afrastering – en of ze de onzekerheid over het slagen van hun zelf/samen te ontwikkelen plannen wel durfden toe te laten.

Ja, veranderen is moeilijk; het gaat over zelfleiderschap en samensturing. Durven we dat, durven we verantwoordelijkheid te nemen voor onze eigen toekomst, ook al is die allerminst zeker. Zijn we in staat tot transformatie, bewust en geïnspireerd investeren in de mogelijkheid datgene te realiseren dat ons voor ogen staat? Mijn intuïtie zegt dat dat inderdaad het geval is, dat steeds meer mensen na gerede twijfel het heft in handen nemen en zelf verantwoordelijkheid durven nemen.

Wat zou het mooi zijn als de Groningers het smartengeld dat ze tegemoet kunnen zien niet alleen investeren in eigen huis en haard, maar ook in het gebied en van de zwarte economie een groene economie maken. De pers kan daar ook een rol in spelen.

²⁰ Inmiddels omgedoopt in GPO Brundtland, genoemd naar de Noorse voorzitter van de Commissie Our common Future van de Verenigde naties die in 1987 een gezaghebbend rapport liet verschijnen over 17 duurzame ontwikkelingsdoelen waar alle landen in de wereld zich door zouden moeten laten inspireren.

B4 Let's innovate

Innoveren is moeilijk. Het bestaande opgeven voor iets nieuws dat onbekend is, is de meesten van ons niet gegeven. Maar wat als het bestaande niet meer blijkt te werken. Zijn we dan bereid te veranderen en gebruik te maken van nieuwe, betere oplossingen? Biedt het beschadigde eiland Sint-Maarten niet een geweldige kans om het Koninkrijk der Nederlanden weer op de kaart te zetten?

Laten we eens wat achtergrondinformatie en feiten op een rijtje zetten. Sint-Maarten is vernoemd naar de meest populaire heilige in de Middeleeuwen: Maarten van Tours. Dat was een Romeinse soldaat uit de 4^e eeuw na Christus, die een deel van zijn mantel afstond aan een arme, naakte bedelaar. Deze bleek niet zo arm als hij werkelijk was en gaf Maarten als beloning een grote hoeveelheid geld. De arme drommel, zo wil het verhaal, was de reïncarnatie van Jezus Christus. De moraal van het verhaal: wie goed doet, goed ontmoet. Het bedelfeest op 11 november, de uitloper van deze raadselachtige gebeurtenis, was aanvankelijk bedoeld voor de armen, maar werd later onder brede lagen van de bevolking populair. Overigens niet alleen in Nederland.

Het eiland Sint-Maarten is naar deze heilige genoemd en al vanaf midden 17^e eeuw verbonden aan Nederland. Het is een klein maar fijn eiland van slechts 34 km² en telt nog geen 39.000 inwoners. Flora en fauna zijn vanwege de droogte niet heel bijzonder, maar aantrekkelijk voor de vele toeristen uit de hele wereld om van te genieten: de zon, de zee en de wind. Sint-Maarten biedt met z'n recreatieve functie dus onderdak aan een veelvoud van de eigen bevolking en dat vormt de belangrijkste bron van inkomsten. Maar deze concentreert zich langs de kust, terwijl de armoede groeit en de minder bedeelden steeds meer landinwaarts worden gedwongen.

Velen moeten van €6 per dag rondkomen, het onderwijs is slecht en de zorg voor met name ouderen schiet in kwantitatief en kwalitatief opzicht te kort. Verder is in vergelijking met Nederland sprake van ongelijke rechten voor jongeren. Kortom, groeiende ongelijkheid tussen een kleine groep rijken en een grote groep armen.

Ook bestuurlijk verlopen de zaken niet voorspoedig. In 2010 wordt het eiland een zelfstandig land binnen het Koninkrijk der Nederlanden. Bij herhaling blijken de inzichten van beide regeringen te botsen en het grootste land probeert via de geldkraan het kleinere land te dwingen de overheidsuitgaven te beheersen en de corruptie en criminaliteit aan te pakken. Het kleinere land ziet dat als betutteling en prefereert een eigen aanpak.

Tegen deze achtergrond is de kolossale schade die is ontstaan door de orkaan Irma - en die 90% van de bebouwde omgeving en infrastructuur heeft vernield een gebeurtenis die zijn weerga niet kent. Een gebeurtenis letterlijk 'ins Blaue hinein'. Een meedogenloos, niets en niemand ontziend natuurgeweld dat de rijken, maar vooral de vele armen treft en dat het landsbestuur met weinig beschikbare middelen kan 'counteren'. En nu is het de vraag of een orkaan van de 5e orde, sommigen willen voor Irma zelfs een buitencategorie invoeren, ook aanleiding geeft voor een aanpak van de 5e orde. Is het niet een geweldige kans om van de zwakte een kracht te maken, om over ontstane verhoudingen heen te stappen, te denken en te handelen in naam van Sint-Maarten. Een duurzame en vernieuwende aanpak te beproeven, waarin de krachten nu eens gebundeld worden, waarin niet alleen gewerkt wordt aan het ledigen van de eerste levensbehoeften, maar vooruit wordt gekeken naar de toekomst.

Wat zou ik me hierbij kunnen voorstellen? In elk geval een aanpak waarbij de toekomst centraal staat en regeringen in staat zijn tot echte samenwerking op basis van gelijkheid en gebruik maken van de resources van het eiland, zowel fysiek als mentaal, en een beroep doen op participatie van het innoverende bedrijfsleven. De bindende vragen zouden kunnen zijn: *"Hoe zijn wij met elkaar in staat om een nieuw en duurzaam Sint-Maarten op te bouwen, samen met de belanghebbenden?" "Hoe kunnen we maximaal gebruik maken van de kennis en inzichten over het veranderende klimaat en op welke wijze kunnen we daar flexibel op inspelen?" "Hoe kunnen we de overvloed van zon, zee en wind benutten om het leven op Sint-Maarten voor iedereen aantrekkelijk te maken (dus qua wonen, werken en recreëren)?"*

Ik maak me sterk dat een inspirerende missie met een gebundelde aanpak de ontstane en gecreëerde tegenstellingen tussen partijen en groepen in de samenleving kan overstijgen. Daar is wel moed en visie, dus leiderschap, voor nodig. Maar het kan; het kan als we in staat zijn om over de korte termijnplanning van activiteiten heen te kijken en daaraan een structureel plan voor de toekomst te verbinden. Dan zal de weerstand tegen 'veranderen' kunnen worden omgebogen in brede, actieve betrokkenheid en deelname aan het eigen, existentiële veranderproces.

Het kan als de nieuwe Sint-Maarten opstaat en een deel van zijn mantel afstaat aan de bedelaar, die later misschien wel weldoener blijkt te zijn. Het eiland dat ruimte en kansen biedt voor innovatie, voor technische, sociale, economische en bestuurlijke experimenten, die later ruimschoots kunnen worden terugverdiend.

Maak ik mij daar illusies over? Ja, ik vrees van wel. Ik zie het weer gebeuren. Nederland dat tijdelijk in de hulpreflex schiet, omdat het zo hoort en omdat er een beschavingsminimum moet worden gegarandeerd. De autoriteiten van Sint-Maarten die de hulp mopperend accepteren, omdat ze voelen dat de steun tijdelijk is en niet uit het hart komt. Het jonge, innovatieve bedrijfsleven dat – ook in experimenteel opzicht – veel zou kunnen betekenen, in de startblokken staat, maar het startschot niet te horen krijgt, doodeenvoudig, omdat het niet gezien wordt. En toch kan ik de gedachte aan een nieuwe, samenhangende en praktische visie van een 5^e orde niet loslaten.

B5 Over je schaduw heen springen

Politiek gaat uiteindelijk om het durven maken van moeilijke keuzes. Daarin schuilt ook leiderschap. En juist dit leiderschap wordt in deze chaotische tijden node gemist. De samenhang tussen missie, visie, waarden en uitvoering moet steeds aanwezig zijn om dit leiderschap met overtuiging te tonen. In ons eigen land en in Europa gaan we gebukt onder het ontbreken van samenhangend leiderschap, waarin moeilijke keuzes niet uit de weg worden gegaan. We hebben het over de positie van Jesse Klaver van Groen Links in Nederland en van Angela Merkel in Europa. Twee totaal verschillende voorbeelden, die een opmerkelijk parallel vertonen.

Te beginnen in 2017 in ons eigen land. Drie maanden na de laatste landelijke verkiezingen blijkt het moeilijk om in het gefragmenteerde politieke landschap een meerderheidskabinet te vormen. Het is niet alleen de veelheid en verscheidenheid van de politieke partijen die daarvoor verantwoordelijk zijn, maar ook de principiële houding van partijen om elkaar uit te sluiten op principes. Zelfs de komst van een gelouterde informateur als Tjeenk Willink heeft niet geleid tot een doorbraak. Wel zijn er diverse snuffelrondes geweest en er is zelfs tot tweemaal toe een snuffelstage geweest, waarin de vier winnaars van de verkiezingen – VVD, CDA, D66 en Groen Links – geprobeerd hebben om moeilijke onderwerpen bespreekbaar te maken en bruggen te slaan. Tot twee keer toe heeft Jesse Klaver zich bedacht en zich teruggetrokken op het thema migratie. Omdat vanuit Nederland de gevraagde waterdichte garantie op bescherming en opvang van vluchtelingen in Noord-Afrikaanse landen niet kon worden gegeven, heeft hij besloten de stage voor gezien te houden. Principieel zeker, ook begrijpelijk als je mensenrechten zo hoog in het vaandel hebt staan. En toch: een tikje naïef om te denken dat ingewikkelde vraagstukken als deze met een Nederlands stempel erop zomaar kunnen worden gerealiseerd.

Je kunt ergens voor staan, ergens voor gaan, je laten leiden door waarden, maar uiteindelijk gaat het erom in de praktijk te tonen wat die waarden waard zijn. Dat vereist inzet, inspanning, zweet en tranen, zwoegen, verleiden en doorzetten. Dat is politiek bedrijven in een ingewikkelde context, met vele belangen en een onzeker resultaat. Daar is lef, durf en leiderschap voor nodig. Klaver heeft het niet aangedurfd z'n politieke macht en invloed in een nieuw kabinet aan te wenden, heeft niet vertrouwd op zichzelf, op z'n beoogde partners in het kabinet en niet op Europa. Dat is misschien begrijpelijk, omdat Groen Links (nog) geen bestuurderspartij is en waarden belangrijker vindt dan positie, maar wil je de kiezers tonen dat cursivering van change belangrijk is, dan moet je beslissingen durven nemen en verantwoordelijkheid dragen voor daden en niet blijven hangen in schone woorden. Bovendien was ervanuit vrijwel de gehele samenleving steun voor groen denken, mooier kon zijn uitgangspositie toch niet zijn?

Dan naar ons buurland, het getormenteerde Duitsland, de motor van Europa. Een bondskanselier die al sinds eind 2005 de scepter zwaait, gelouterd is door het politieke bestuur, samengewerkt heeft met alle partijen, internationaal gerespecteerd wordt en toch niet die prestatie levert die van haar mag worden verwacht: aanvoerder zijn van een verbrokkelend Europa dat bereid is orde op zaken te stellen en dat zich als een geheel naar buiten wil presenteren. Hoe is dat met elkaar te rijmen: potentie, talent en toch zoveel passiviteit en meer duw- dan trekkracht? Jan Techau en Leon Mangasarian lichten een tipje van de sluier op in hun boek *'Führungsmacht Deutschland?'* Zij verwijten Angela Merkel een groot gebrek aan visie en zijn ervan overtuigd dat zij leiderschap moet tonen om de chaos en desintegratie in Europa een halt toe te roepen. Het ontbreken van concepten en strategische lichtvaardigheid gaan hand in hand met passiviteit en de vraag is waar dat vandaan komt. Zij geven daarvoor drie redenen, waarvan de laatste twee te denken geven: de blik naar binnen, vanwege de inspanning van de hereniging met Oost-Duitsland; de strategische luiheid, omdat het woord 'oorlog' veertig jaar lang niet voorkwam in het vocabulaire van Duitsland; het verlies aan vertrouwen in de eigen intenties, de keuze om alles wat men had aan kwaliteiten in te zetten voor een misdadig regiem. Het gevolg hiervan is, dat elk debat een moreel debat is. Duitsland wil zuiver blijven, moeilijke keuzes vermijden, aan de zijlijn blijven staan.

De auteurs doen Merkel een voorstel om de moraal tot actief instrument te maken en om daarmee een doorbraak te forceren: *"Toon dienstbaar leiderschap"*. Een dienend leider heeft een helder beeld van de eigen macht en onderschat zichzelf niet. Hij laat die macht niet opzichtig zien en slaat geen arrogante toon aan. Hij is assertief, maar zoekt altijd naar samenwerking en komt als 'advocaat' op voor de zwakkere landen. Dat is geen puur altruïsme, maar ook eigenbelang: door de rest te dienen, dient Duitsland zichzelf.

Hoe verschillend beide situaties ook zijn – Jesse Klaver verstrikt geraakt in een Nederlands formatiespel en Angela Merkel in de coulissen van het wereldtoneel – de parallellen zijn duidelijk. Leiderschap over de toekomst vraagt om grensverlegging, het over je schaduw durven springen. De sprong in het volle licht en tonen wat je waard bent. Initiatief en strijdlust laten zien, macht en invloed aanvaarden, bereid zijn vuile handen te maken, partnerschappen ontwikkelen, niet vanaf de zijlijn roepen en je beroepen op een theoretische moraal. Leiderschap tonen, vooral dienend leiderschap. En, misschien wel het belangrijkste van alles: accepteren dat je niet alles volledig in de hand hebt en kunt verliezen. Dat heeft met zelfvertrouwen te maken: *"Jesse durf op het pluche te zitten, Angela durf je zelf te vergeven"*. Hoewel geen sprake is van een gelijke machtsverdeling, zijn beiden in staat om vanuit moraal, waarden en principes te handelen en ook te beslissen.



C. alles is politiek

Onze samenleving staat voor vele, grote uitdagingen. Complexe opgaven vormen het startpunt van meer of minder georganiseerde actie. Ze zijn van publiek belang en vormen daarmee een opgave voor politiek handelen en onze democratie. Tegelijkertijd zien we drie tendensen die druk zetten op de politiek als 'bedrijf' en die een bedreiging kunnen gaan vormen voor het instituut 'democratie'.

De eerste tendens is die van stilstand. Ons huidige democratische systeem staat onder druk, maar in plaats van praktische actie vanuit een visie zit de zaak behoorlijk op slot. Veel mensen leven in een materiële bubbel en zijn tot weinig actie bereid. Persoonlijk gaat het hen goed, maar de angst voor de toekomst en de kwaliteit van de samenleving zit er stevig in. De geïnstitutionaliseerde politiek en grote bedrijven zeggen te willen veranderen, maar blijven op de oude voet doorwerken. Met als resultaat een stapelen van compromissen zonder gedeelde richting en vasthouden aan kortetermijn-belangen van de aandeelhouders. Dat niet de stakeholders centraal staan, maar de shareholders geeft aan dat van deze organisaties weinig verwacht mag worden om te transformeren.

De tweede tendens is die van de cynisch wordende burger die helemaal geen vertrouwen meer heeft in de politiek, relatief weinig heeft geprofiteerd van de economische groei, zekerheid ontbeert en zich in de kou voelt staan. Alleen het woord 'verandering' doet bij hen al de stekels opzetten. Veranderen staat voor hen gelijk aan vermindering: materieel en immaterieel. Een deel van hen heeft zich naar binnen gekeerd en heeft niets met het publieke domein. Een ander deel organiseert zich deels langs politieke lijnen en wil het oude in de vorm van verloren gegane idealen in ere herstellen. Zij hangen een conservatief erfgoed aan en kiezen voor een sterke leider, 'die doet wat hij zegt'.

De derde tendens treffen we aan bij mensen die beseffen dat de samenleving behoefte heeft aan nieuwe vormen van gemeenschapszin, waarbij ieders kwaliteiten tot hun recht moeten komen. Zij kiezen voor samenwerking en zelforganisatie. Grote maatschappelijke vraagstukken doen een beroep op een hoger bewustzijn en veronderstellen een groot verantwoordelijkheidsgevoel, te beginnen bij onszelf. Zij worden gedreven door een visie op duurzaamheid en onderschrijven de urgentie van verandering. Deze beweging organiseert zich langs drie lijnen: in de politiek om deze van binnenuit te veranderen; in de samenleving door

burgerinitiatieven te starten en coöperatieve ideeën te realiseren in de verwachting dat georganiseerde partijen zullen aansluiten; in de sfeer van geweldloze actie als vorm van versterking van de openbare orde²¹. Deze laatste vorm kan worden geïnterpreteerd als een vorm van verzet tegen de mooie, nooit ingeloste beloften van politiek en bedrijfsleven.

Hannah Arendt heeft gewezen op de kwetsbaarheid van de democratie, met name als deze in gebreke blijft, zoals zichtbaar wordt bij de eerste tendens. Zij is bang dat als de politiek niet doet waarvoor zij in het leven is geroepen, de politieke samenleving afhankelijk wordt van mensen, die zij vergelijkt met zwakke rietstengels, die buigen, berusten en zelfs medeplichtig kunnen worden aan misdaden. Dat gevaar dreigt, doordat dan de tweede en derde tendens sterker en sterker worden, en cynici en idealisten tegenover elkaar komen te staan. De eersten met een hang naar het verleden, de tweeden met een hoop op de toekomst. Reden genoeg dus voor politiek en samenleving om conserverende en emanciperende krachten te verbinden.

²¹ Zie bijvoorbeeld dagblad Trouw van dinsdag 23 april 2019 met het artikel 'De openbare orde verstoren is de enige manier', waarin de groeiende beweging van het klimaatprotest wordt beschreven.

C1 Kwetsbare schat

In onze netwerksamenleving gaat het minder om de relaties tussen de knooppunten en nog minder om de positie van de knooppunten, het gaat vooral om de open middenruimten tussen die knooppunten. Wat ik daarmee bedoel, is dat het helemaal niet moet gaan om de eigen belangen van de partijen of netwerkpartners, zelfs niet primair om de relatie tussen hen. Het gaat echt om de dikwijls complexe opgaven: wat staat de partners te doen en hoe denken zij daarover? Dat zijn de opgaven voor ons politiek handelen en de opgaven van de democratie. Maar wat is de stand van de democratie, hebben we er nog vertrouwen in, wat is democratie?

We kunnen er niet omheen. De democratieën die we kennen staan onder druk: machtsuitoefening op grond van de wil van het volk verliest haar legitimiteit. De afstand tussen de politiek als geïnstitutionaliseerd systeem (*la politique*) en de samenleving die zich van onderop organiseert (*le politique*) wordt groter, de macht raakt in zichzelf gekeerd, verliest de aandacht voor en betrokkenheid bij de mensen in de samenleving²². Tegelijkertijd verhardt het politieke debat, wordt op de man gespeeld, lekt het respect voor opponenten weg en krijgt de leugen vrij spel. Het is zo langzamerhand niet meer te doen om samen te werken aan de grote maatschappelijke uitdagingen, maar om het uitoefenen van macht als doel op zichzelf. Ten koste van alles

²² In navolging van de in 2010 overleden Franse politiek filosoof Claude Lefort onderscheidt Hannah Bertrand *la politique* als expliciete geïnstitutionaliseerde macht die over het functioneren en organiseren verslag uitbrengt aan de samenleving en *le politique* als sociale activiteit, waarin leden van de samenleving de normen van hun collectiviteit vaststellen en samen beslissen over hun toekomst.

Wat we zien gebeuren is dat partijen elkaar verketteren en steeds minder in staat zijn om met steun uit de samenleving een uitdagend en gewenst toekomstbeeld te schetsen. Het gevolg is stilstand, het gemakzuchtig plukken van laaghangend fruit en het teruggrijpen naar oude afgeschreven oplossingen voor nieuwe én oude vraagstukken. Deze situatie van stilstand kenmerkt onze huidige democratie(ën) en dat is precies de achilleshiel: de wil van het volk vraagt om actief en in vrijheid handelen, maar loopt vast op machtsposities, -relaties en -spelletjes. Hannah Arendt wijst op één van de mogelijke consequenties: *“Wanneer de instellingen (PM: la politique) in gebreke blijven, dan wordt de politieke samenleving afhankelijk van mensen, en mensen zijn als zwakke rietstengels, geneigd om te berusten in – ja om medeplichtig te zijn aan – misdadigheid”*²³. In dergelijke situaties roept een deel van de samenleving om een sterke leider, die met overtuiging handelt en besluitvaardigheid uitstraalt. Die doet wat hij zegt en zegt wat hij doet. Het probleem is alleen dat dergelijke autocratische leiders sterk neigen naar totalitaire ideologieën met als doel het scheppen van een geïnificeerde en gesloten samenleving waarvan de basis niet wordt uitgemaakt door vrije individuen, maar door het delen van dezelfde doelstellingen, meningen en gedrag. Wie daar niet in meegaat of in past, wordt niet alleen buitengesloten, maar uiteindelijk ook vernietigd als ziekmakende parasiet. In dergelijke ideologieën is de politieke leugens useance en is de samenleving vol van systematische ontkenning of verdraaiing van de feiten. Deze beweging is zichtbaar, met name in democratieën zonder een lange traditie, maar ook in gevestigde democratieën als de Verenigde Staten en Engeland staat de democratie (inclusief het democratisch leiderschap) onder druk en wordt niet geanticipeerd op een mogelijke toekomst, maar teruggegrepen op een afgesloten verleden.

Ook bij ons is de democratie, althans de vorm die wij kennen, aan erosie onderhevig. We zien de toekomst minder als kans dan als bedreiging. Met name het migratie- en milieuvraagstuk, maar ook andere complexe, snel veranderende opgaven vragen om een diepe, serieuze, gezamenlijke analyse.

²³ Arendt citeert hier met instemming de uitspraak van Wilson Carey McWilliams in haar opstel over Burgerlijke ongehoorzaamheid uit 1972. Dit is opgenomen in de bundel opstellen getiteld *Het waagstuk van de politiek* (2018). Uitgeverij Klement, Utrecht. Arendt's instemming grijpt terug op haar uitgebreide ervaring met en kennis van het nazisme als belangrijkste representant van het totalitarisme.

Een analyse die ontfaan is van ideologische, in beton gegoten denkbeelden, waarbij naast het scherpe, inhoudelijke debat ook de vaardigheid van de open dialoog een plek dient te krijgen. De opgave is dus niet om eindeloos in een afgesloten ruimte standpunten op elkaar af te vuren - die ketsen toch af op het schild van de tegenpartij - maar 'om inzichten te verkrijgen, te begrijpen' (zo zou Hannah Arendt zeggen). Dat betekent voor politici pas praten als je hebt geluisterd en aandacht en betrokkenheid hebt getoond. Omgekeerd betekent het dat mensen zich, meer dan in het verleden het geval was, tot actieve burgers ontwikkelen en zich met elkaar verbinden om doelen te bereiken. Op die manier treden ze de politiek tegemoet, ook al omdat de politiek het niet meer alleen kan en ook niet echt meer wil.

Met andere woorden: de samenleving met haar grote vraagstukken vraagt om nieuwe, actieve vormen van democratie die van onderop leiden tot synergie en waarin deelnemers verantwoordelijkheid durven nemen en eigenaarschap tonen. Zoals in de Verenigde Staten de vrije verenigingen²⁴ de remedie vormen voor het falen van instituties, de onbetrouwbaarheid van mensen en de onzekerheid van de toekomst, zo vormen bij ons verenigingen en vooral coöperaties de initiatiefnemers voor verandering en het integraal oplossen van vraagstukken. In die zin kan - in termen van Lefort - la politique iets betekenen voor le politique. Dat is geen vanzelfsprekendheid en vereist leervermogen. De democratie is en blijft een kwetsbare schat, waarvoor elke keer weer moet worden gestreden. Inderdaad omdat niets vanzelfsprekend is.

²⁴Vrije verenigingen zijn ad hoc organisaties die doelstellingen op korte termijn nastreven en ophouden als het doel is verwezenlijkt.

C2 Open midden

Omdat ik veel optrek met mensen die werkzaam zijn in het publieke domein - en dan vooral bij overheden - stel ik hen ook regelmatig de vraag naar de verhouding tussen burger en overheid. Die is subtiel en breekbaar. Hun verhalen uit de praktijk illustreren dat. Tegelijkertijd overvallen de media ons met diagnoses over de boze burger die geen vertrouwen meer zou hebben in de overheid. Deze leiden tot evenveel verhalen over de legitimatie van ons democratisch bestel. Genoeg reden om 'meer democratie in ons systeem te pompen', of toch niet?

Als ik tegen de achtergrond van ons democratisch bestel de tijdgeest zou moeten typeren, dan vormt deze een combinatie van individualisering, privatisering, diversifiëring en homogenisering. Individualisering betekent dat we op onszelf zijn teruggeworpen en dat we los van anderen in staat moeten zijn om te overleven en ons te ontplooien. Privatisering ligt in het verlengde hiervan en benadrukt het opkomen voor ons eigen belang en de eigen ruimte waar we ons wel in bevinden (privéruimte). Diversifiëring zien we vanuit de markt ook terugkomen in analyses over de samenleving. De samenleving toont steeds meer categorieën mensen met een specifieke achtergrond, opvattingen en beelden, die zich moeten zien te verhouden tot anderen en het geheel. Beleidsmatig is homogenisering en het bieden van sluitende oplossingen vaak het dominante antwoord op deze pluriformiteit, die ook iets van fragmentatie in de samenleving laat zien. En dat schuurt, vooral als we het over politiek hebben en over de representatieve democratie. Immers, wie voelt zich nog vertegenwoordigd? Lang heb ik gedacht dat we de oplossing moeten zoeken in meer van hetzelfde, dus in meer democratie (bv. een gekozen burgemeester, een referendum). Maar een aantal denkers bracht mij tot een ander inzicht.

Om te beginnen, zegt de filosoof Gijs van Oenen in Trouw²⁵ dat de kloof tussen overheid en burgers niet het probleem is dat door de democratie moet worden opgelost. Volgens hem definieert de kloof juist de democratie. Hij stelt dat de kloof juist te klein is om een democratie goed te laten functioneren, doordat de verwachtingen te hoog zijn. Volgens hem is de kritiek, met name vanuit populistische hoek, vrijwel nooit inhoudelijk, maar deze komt voort uit ontevredenheid over het stelsel dat overbelast is, omdat de verwachtingen van de democratie overspannen zijn. Versterkt door het neoliberalisme zijn we opgevoed met het idee dat de samenleving maakbaar is en onze behoeften per direct 1:1 kunnen worden bevredigd. Zo wordt de democratie gezien als een systeem dat in staat is elk probleem direct op te lossen. Nu we steeds vaker merken dat dat niet zo is, worden schuldigen gezocht. Met name het lager opgeleide deel van de bevolking weet die te vinden en is ook minder goed in staat om via-via de onmogelijkheden van de democratie te omzeilen. Dat punt van 'overbelasting' moeten we nog even vasthouden.

Ook politiek filosoof Claude Lefort (1924-2010) komt tot de conclusie dat de claim van burgers op een zekerheid biedende democratie onterecht is, omdat we de ware aard van 'democratie' niet begrijpen. Hij kiest als aanliegroute niet het punt van de overbelasting, maar komt tot een diepere analyse van de principes van democratie. In zijn boek *'Democracy and political theory'* (1988) laat hij zien dat democratie geen dichtgetimmerd systeem is dat overal een antwoord op heeft. Integendeel, democratie wordt getypeerd door een grote mate van 'vruchtbare onbepaaldheid' of 'duurzame onvoltooidheid'. In een democratie is de identiteit van de samenleving steeds latent en staat deze open voor nieuwe machtsaanspraken. Democratie is daarom uiterst kwetsbaar, want steeds is er de dreiging van een definitief en sluitend antwoord. Lefort komt tot de conclusie dat er in de democratie altijd afstand tussen gerepresenteerde en representant moet zijn en verschil moet worden gemaakt om, zoals hij dat noemt, 'licht op het geheel te krijgen'. Democratie bewijst zich juist door de conflicten en conflicterende waarden te laten zien. De kwaliteit van een democratie toont zich in de positie van marginale groepen in de maatschappij wier democratische erkenning in het gedrang komt.

Representatieve democratie kun je dus begrijpen als een verhoudingswijze tot het dagelijkse bestaan: hoe kijk je aan tegen verschillen en hoe ga je ermee om? Hier wordt het onderscheid dat Lefort aanbrengt tussen *la politique* (het politieke bedrijf) en *le politique* (het politieke) relevant, omdat laatstgenoemde meer omvat dan politiek als bestaande institutie. Het gaat over leidende principes als vrijheid en gelijkheid, over menselijke relaties, religie, politieke traditie en cultuur. De representatieve democratie moet zich dus kunnen verhouden tot verschillen tussen mensen met hun eigen geloofs- en politieke overtuigingen en met een eigen culturele achtergrond. Het beeld dat Lefort gebruikt voor democratie is dat van het 'open midden', dat bestaat omdat we niet precies weten waardoor mensen daadwerkelijk in de modus van vrijheid kunnen leven. Speelruimte voor elkaar, openheid en ontvankelijkheid zijn kenmerken van dat open midden. In de democratie verschijnt macht dus als lege plaats, waarvan de beoefenaren deze slechts tijdelijk betreden.

Als we nu eens even inzoomen op de opbrengst van beide verhalen, dan zien we dat Van Oenen wijst op de overbelasting van de democratie door te verwijzen naar de verwende consument. De kloof tussen burger en overheid is zelfs kenmerkend voor democratie. Meer democratie – in de zin van 'zorgen voor' – helpt niet om de verhouding tussen burger en overheid gezond te maken. De overheid kan volgens hem wel 'zorgen dat' burgers zelf het heft in handen nemen. Meer inspirerend, activerend en dienstverlenend dus. Ook Lefort is van mening dat democratie geen 1:1 sluitend systeem is, maar in wezen een lege plaats, een open ruimte die zich tijdelijk en afwisselend vult met initiatieven van verschillende actoren. Hij zoekt de oplossingsrichting dus vooral in een andere manier van kijken naar de democratie. Democratie is een podium, een open ruimte of in termen van Hannah Arendt het publieke domein waar de meningsverschillen letterlijk op tafel liggen. In die zin is een levende democratie een plek naast en verbonden met het politieke regiem van representatieve besluitvorming (*la politique*). Beide denkers benadrukken dus dat democratie altijd tekortschiet en misschien ook wel bewust tekort wil schieten.

²⁵ Gijs van Oenen: Meer democratie lost niets op. Trouw, 25 mei 2008.

Het is voor mij elke keer weer bijzonder de verhalen van professionals, leidinggevend en bestuurders bij de overheid te beluisteren. Vooral als zij worstelen met hun veronderstelde rol, hoe zij omgaan met het hete hangijzer van de representativiteit, hoe ze resultaatgericht willen werken om de burger steeds weer tevreden te stellen. Geleidelijk aan beginnen ze te beseffen dat de oplossing minder in verfijning van het politieke bedrijf moet worden gezocht en ook niet in het uitzetten van een enorme stroom van opdrachten naar de organisatie. Het besef van eigen bescheidenheid enerzijds en het waarderen van burgerlijk initiatief (burger aan zet) anderzijds zal leiden tot minder overbelasting en meer aandacht voor het politieke. Zo kan democratie zich, volgens Lefort, bij uitstek bewijzen in de vormgeving en effectieve orkestratie van actuele krachtsverhoudingen en samenlevingsvraagstukken: minder op inhoud, meer op vorm.

C2 Oordeelkundig kweken van onzekerheid

Het oordeelkundig kweken van onzekerheid is misschien wel de meest effectieve manier om mensen te sterken in hun contacten met elkaar. Doordat we dicht bij en op elkaar wonen, in het werk sterk van elkaar afhankelijk zijn en ook nog eens wereldburger zijn, is het 'goed leren voeren van gesprekken' een basisvereiste voor een zingevend leven. Dat geldt voor dichtbij en veraf, voor ons als levenspartners, burens, collega's en voor ons als dragers van de netwerksamenleving.

Directe aanleiding voor deze bijdrage is de uitspraak van de beroemde relatie-therapeut Salvador Minuchin: "*Certainty is the enemy of change*"²⁶. Hij geeft daarmee aan dat zijn aanpak is gericht op het ontregelen van disfunctionele relaties tussen partners binnen gezinnen. De ouders moeten in een 'polemische dialoog' als het ware van hun zekerheden, geloven en vaste overtuigingen worden verlost om zich open naar elkaar te kunnen opstellen. Daarom moet de therapeut verwarring zaaien en tegelijkertijd nieuwsgierigheid kweken. De ervaring uit de gezinstherapie leert dat waar partners zich aanvankelijk aangetrokken voelden tot een bijzondere eigenschap van de ander, later wanneer de routine de overhand krijgt, zich juist aan die bijzonderheden van de ander gaan ergeren en deze groter maken dan ze in werkelijkheid zijn. Dit zet zich vast en leidt tot 'eigen zekerheden' die zich gaan verbinden met eigen overtuigingen, ervaringen en meningen tot omvangrijke verhalen, waarin mensen gaan geloven. De therapie heeft oog voor de context, ontwaart de draden en helpt de partners om zich weer tot elkaar te leren verhouden, waardoor de partners zelf in staat zijn om de relatie weer te repareren.

²⁶ Op 2 september 2018 opgetekend door de laatste gast in het programma Zomergasten de bekende psychotherapeute Esther Perel.

Dat 'zich tot elkaar leren verhouden' speelt ook een rol bij de oplossing van buurtconflicten. Feit is dat burens steeds minder van elkaar blijken te accepteren en niet bij machte zijn om ruzies zelf op te lossen. Integendeel, iets kleins wordt steeds groter, andere dingen worden erbij gehaald, verhalen verzonnen, feiten verondersteld. Niets wordt gecheckt en zo wordt de drempel om naar de burens te stappen steeds hoger. Dat is de context waarbinnen buurtbemiddelaars opereren. Gouden tijden zijn voor hen aangebroken en vaak blijkt dat alleen hun aanwezigheid al tot oplossingsgedrag van de burens leidt, mits ze zich kunnen inleven in de ander. Ze horen van de situatie van de ander, worden daardoor geraakt en kunnen op die manier het conflict opruimen.

Ook op het werk komen spanningen voor tussen mensen in de organisatie. Debet daaraan zijn onder meer de verschillen in veranderingsbereidheid en -vermogen van medewerkers, en de wijze waarop het management in staat is om de principiële onzekerheid van de organisatie in zijn context zo voor te stellen dat sprake is van een uitdaging. Een uitdaging die velen inspireert af te wijken van de gebaande paden. Succesvoorwaarden zijn de ondernemingsruimte, de erkenning van de kwaliteit van de medewerkers, blijvende interesse, aandacht en betrokkenheid bij hen, en sturing vanuit een diep beleefde bedoeling, waarin zich meteen het onderscheidend vermogen openbaart ten opzichte van andere organisaties. Verder is essentieel dat wat gezegd wordt en op papier staat en beloofd wordt, strookt met de praktijk van het dagelijks handelen. Dus: coherentie en congruentie.

Zoomen we nog wat verder uit en kijken we naar hoe wij ons verhouden tot mensen die wij nog helemaal niet kennen, dan is onze verhouding tot hen nog problematischer. We hebben behoefte aan een overzichtelijke groep en blijken niet goed in staat om een binding aan te gaan met onbekende mensen. Zeker niet als die een andere cultuur bezitten en andere opvattingen en meningen hebben. In ons huist een diep weggestopte emotie dat elke buitenlander of immigrant een vijand is of kan worden. We blijken alleen tolerant als we iets aan anderen blijken te hebben, maar zodra de onzekerheid zich in onze omgeving nestelt en bij ons zelf groeit, openbaart zich het verborgen virus van de xenofobie, zoals Arabist Jan Jaap de Ruiter dat in Trouw noemt²⁷.

De terechte kritiek van hem op minister Blok is dat deze, als volksvertegenwoordiger, het verborgen virus van de xenofobie voor vanzelfsprekend en onafwendbaar houdt. Daarmee ontslaat het kabinet zichzelf van de plicht te werken aan een inclusieve netwerksamenleving, waarin primitieve instincten tenminste kunnen worden gekanaliseerd. Zo'n samenleving is onafwendbaar, juist omdat we van elkaar afhankelijk zijn, of we dat nu willen of niet. De minister heeft op onoordeelkundige wijze onzekerheid gekweekt die eerder leidt tot polarisering dan tot Verstandiging. Hij heeft zijn leiderschap niet ten volle benut en daardoor twijfel gezaaid onder de bevolking.

In welke constellatie wij ook zitten, open en eerlijk communiceren over gedrag, intenties en bedoelingen, is een vaardigheid die we onvoldoende machtig zijn. Therapeuten, buurtbemiddelaars, leiders en leidinggevendenden kunnen ons geen zekerheid bieden, maar ons wel het vermogen laten oefenen om met iedereen in gesprek te gaan. Sterker nog: het oordeelkundig kweken van onzekerheid is misschien wel de meest effectieve manier om mensen te sterken in hun contacten met elkaar. Als we onze eigen onzekerheid bespreekbaar durven maken, is de afstand tot de ander al gehalveerd.

²⁷ Minister Blok had een punt, maar moest een stap verder gaan. Trouw: 31 augustus 2018. Kernpunt in zijn betoog is dat de multi-culturele samenleving is mislukt.

C4 Van de weeromstuit

Het weer is in mijn boek geslagen²⁸. De onafgebroken regen tijdens de Klimaatmars op 10 maart 2019 in Amsterdam bleek meer invloed te hebben op het in mijn rugzak weggestopte boek, dan op mijzelf. De mars ging ook zeker over regen en misschien ook wel over de meer dan gemiddelde hoeveelheid regen die van alle 40.000 deelnemers al gauw verzopen katten maakte. Maar toch, de sfeer van inspirerend activisme zat erin en bleef erin. Daar kon de regen niets aan veranderen. Tijdens het lezen van het de volgende dag kunstig herstelde, maar nog steeds verformfaaide boek kwam ik erachter dat de Klimaatmars alles te maken had met het nieuwe klimaatregime waarover Latour schrijft.

Nog even terugpakken op die dag. De Klimaatmars ging niet alleen over de CO₂-uitstoot en wie dat moet betalen. Het ging ook over de dramatisch teruglopende biodiversiteit, de weerstand en mogelijkheden van energietransitie, cradle to cradle, de wenselijkheid van een kringlooeconomie en eigenlijk ten diepste over onze toekomst en de ontwikkeling van een geïntegreerde duurzame visie op ons leven op aarde. Het besef dat we aardbewoners zijn en wat dat inhoudt. De Klimaatmars was een mars van iedereen voor iedereen, niemand uitgezonderd. Een mars van idealistische realisten en pragmatisten, die weliswaar het vizier op de toekomst hebben gericht, maar beseffen dat die toekomst onzeker is en dat het verleden ons ook veel heeft opgeleverd. Maar wel vanuit het bewustzijn dat het anders moet en anders kan. Dat was wat de marsgangers met elkaar gemeen hadden.

Dan het sprongetje naar het boek van Latour. Een voor zijn doen dun en leesbaar boekje over hoe het zover met ons als mens heeft kunnen komen en in welke richting we de uitdaging moeten zoeken. Hij geeft aan dat onze tijd wordt gekenmerkt door het ontbreken van een gemeenschappelijke wereld. In de kern komt dat, omdat wij en vooral onze leiders niet durven uit te spreken dat het moderniseringsproces voorbij is en een verandering van regime onvermijdelijk. Mondialisering of globalisering heeft weliswaar materieel gewin opgeleverd, maar steeds duidelijker zichtbaar wordt de schade die wij zelf de planeet aarde hebben aangedaan. 'De reactie van de Aarde', zoals Latour dat noemt. De smeltende poolkappen, orkanen en ontbossing en resulterende vernietigende overstromingen en afnemende biodiversiteit, de vergiftigende werking van de plastic soep in oceanen en oppervlaktewater worden steeds heftiger. En dan komt het: de klimaatmutaties worden door sterke 'obscurantistische elites' op een bijna obsessieve wijze ontkend, ook al weten ze ten diepste dat ons eigen maniakale plunderingsgedrag hier debet aan is. Die elite zweert bij hoog en bij laag bij mondialisering van onbeperkte markten. Als die markten bijdragen aan het eigen gewin en niet aan het oplossen van de milieuschade dan leidt dit tot een oneerlijke verdeling van de welvaart. Hoe paradoxaal dat ook mag klinken, juist dit gedrag leidt tot een sterk verlangen terug te keren waar we eens vandaan kwamen: de natiestaat. Deze tendens om te vluchten en zich terug te trekken in de veronderstelde eigen, veilige omgeving (gated communities) wordt heel sterk zichtbaar in de Verenigde Staten en Engeland. Door de leugen over het klimaat gaat de elite op zoek naar alternatieve feiten en zet men de media in om 'brave burgers' te doen geloven dat economische groei (mondialisering) in combinatie met het opwerpen van een lokale verdedigingslinie tegen invloeden van buitenaf (migratie en milieu) de toekomst heeft. Neoliberalisme dus in een conservatief jasje. Dit proces is uiterst herkenbaar bij de populistische bewegingen die wij ook in ons eigen land zien groeien. In feite is 'angst voor verlies' de brandstof waarop deze bewegingen lopen, kundig gemanipuleerd door volksmenners, die ons willen doen geloven dat we de toekomst in het verleden moeten zoeken door onze ogen te sluiten voor wat wij de aarde als aardbewoners zelf hebben aangedaan.

²⁸ Het boek waar het om gaat heeft de raadselachtige titel: 'Waar kunnen wij landen? Politieke oriëntatie in het Nieuwe Klimaatregime' van de Franse filosoof Bruno Latour.

De keuze die Latour ons stelt, is simpelweg: willen wij ook vluchten, of komen we in beweging om een territorium te vinden dat wij en onze kinderen kunnen bewonen? Anders geformuleerd: leggen we ons neer bij de leegheid van de politiek, die erin bestaat dat de onsamenhangende klacht van de verliezers van de globalisering wordt toegedekt door een elite die abstract, algemeen en ondoorzichtig en daarmee nietszeggend is geworden. Of: durven we de politiek weer te laden door vanuit de aarde als actor in verbinding te komen met de moderne globalisten en conservatieve lokalisten en zelfs met de neoliberale conservatieven. Een verbinding die erop neerkomt dat wij ons weer leren te hechten aan het lokale als bodem voor ons bestaan en ons tegelijkertijd leren te onthechten van de illusie van de oneindig opschuivende grenzen van ons handelen, alsof alles mogelijk is. Dat betekent twee dingen. Allereerst dat we de ecologische en sociale kwestie met elkaar verbinden en daarmee het verleden integreren met de toekomst toe. Kortom, het verdelingsvraagstuk koppelen aan een nieuwe waardegeladen politiek. Vervolgens zullen de mensen die de aarde aanvaarden als actor, in onderhandeling moeten treden met bovengenoemde partijen en hen moeten meenemen in de heroriëntatie op wat het betekent om op nieuwe wijze lokaal en tegelijkertijd globaal te zijn. Dat wil zeggen vanuit de betekenis van een kwetsbare, maar uiterst krachtige aarde. En dan ook nog een aarde die door veel partijen nog niet eens als actor wordt gezien, laat staan als institutionele autoriteit met macht. Op die manier bestaat de hoop om - in termen van Latour - een gemeenschappelijke wereld of territorium op te bouwen. Niet de klassieke natuur (en sociale) wetenschappen kunnen daarbij behulpzaam zijn, maar vooral een nieuwe geïntegreerde aardwetenschap, waarin de genese van alle levensvormen in het dunne vlies tussen atmosfeer en bedrock continu wordt onderzocht. Misschien dat op die manier wetenschap weer een gewaardeerde actor van alle partijen kan zijn.

Terug naar de Klimaatmars. Ik heb veel mensen gezien en gesproken. Ik heb gemerkt dat de zorg om de aarde geen abstracte theoretische zorg is. Zij geeft blijk van een existentiële betrokkenheid die voortkomt uit een 'hoger' bewustzijn dat de aarde een partij is die niet voor niets gromt en grauw, zoals mijn Groningse burens in de stoet de afgelopen decennia aan den lijve hebben ondervonden.

Nu ik mijn inmiddels opgedroogde boekje weer eens op me laat inwerken, besef ik - zeker na de laatste provinciale verkiezingen waarbij Forum voor Democratie zich zo duidelijk manifesteerde - dat het terugkruipen in een groene bubbel niet de juiste oplossingsrichting is om verder te komen. We zullen niet alleen in gesprek moeten gaan en - zoals Latour zegt - leren onderhandelen over het land op een bodem. De actualiteit vraagt dat van ons. Maar volgens hem vraagt dat van alle partijen vernieuwende inzichten, het aanspreken van al onze creatieve vermogens, een zekere subtiliteit en technische vaardigheid²⁹.

²⁹ Misschien is de grootste uitdaging wel het met elkaar leren begrijpen van de paradox van het ecologische tijdperk, zoals Timothy Morton (2018) dat in zijn boek 'Ecologisch wezen' aan de orde stelt. De ecologische vraagstukken waar we mee te maken hebben zijn zo complex en bijna onkenbaar dat mensen twijfelen aan hun eigen bijdrage aan een schoner en beter milieu. Morton geeft aan dat de individuele bijdrage van mensen inderdaad van geen enkele betekenis is, maar dat zijn/haar daden toch ingrijpende gevolgen hebben. Op zo'n manier hebben we nog niet leren kijken, maar het is de moeite waard om vanuit een collectieve verbinding toch een bijdrage te leveren die ertoe doet.

C5 Perspectieven op politiek

De provinciale verkiezingen van 20 maart 2019 gingen niet over het beleid van de provincie, maar om de populariteit van het 3e kabinet Rutte en verbonden daarmee om de macht in de Eerste Kamer. Wat we zagen is een bescheiden, maar niet onbelangrijke groei van groene partijen en een enorme winst van wat in de volksmond het populisme wordt genoemd. De uitholling van de brede volkspartijen werd nog duidelijker zichtbaar dan bij de voorgaande verkiezingen. Waar duidt dit op, waar staat het voor? Twee recent verschenen boeken hielpen mij op weg om mijn vage vermoedens van argumenten te voorzien³⁰.

Het thema 'klimaat' is iets dat de groene partijen al langer als aandachtspunt in hun programma hadden staan en waarvoor zij bereid zijn actie te voeren en invloed uit te oefenen op de (steeds minder) brede volkspartijen en het kabinet Rutte in het bijzonder. Zij proberen mensen te verbinden met de toekomst. Die toekomst is voor hen een redelijk concreet begrip, dat vooral wordt beschreven in termen van uitputting van hulpbronnen en verlies aan leefbaarheid voor komende generaties. Hun verhaal krijgt een positieve wending in een impliciete optimistische visie op mens, organisatie en samenleving. Tenminste wanneer die mens bereid is om te gaan met de grote onzekerheden van die toekomst en bereid is telkens weer te leren van de fouten die onherroepelijk zullen worden gemaakt. Daartegenover staan de populistische partijen die klimaat ontkennen dan wel wegzetten als lange- termijnvraagstuk ver voorbij de komende generaties. Ook deze partijen zijn gekant tegen het perspectiefloze en 'managerial' denken van de regering die, volgens hen, niet luistert naar de signalen van de samenleving. Dit zijn signalen van onzekerheid, angst en boosheid omdat de tweedeling in de samenleving groter wordt, de kleiner wordende koek met meer mensen verdeeld moet worden en vergeten wordt hoe mooi het vroeger was: de teloorgang van de Verlichting.

Het verhaal van populistten gaat dus over de verbinding met het verleden. Een pessimistische visie op mens, organisatie en samenleving overheerst, en frustratie richt zich niet zozeer tegen de groene partijen, die betiteld worden als 'elitair', maar vooral tegen de regering die onder druk van groen gedwongen wordt naar de toekomst te kijken.

Wat beide politieke perspectieven – naar de toekomst c.q. naar het verleden – verbindt is een substantiële kritiek op het ontbreken van een aansprekend verbindend verhaal, van een visie waarin mensen weer durven te geloven. De verzorgingsstaat voorbij, maar ook de zorg voorbij, de betrokkenheid, het luisteren naar elkaar, het luisteren naar waarden uit het verleden en deze verbinden met waarden van de toekomst; een toekomst die we met vertrouwen tegemoet durven te gaan? Overeenkomst tussen beide perspectieven is dat 'het blijven hangen in het heden' - het gedoe op de vierkante centimeter - niet leidt tot enthousiasme van wie stappen naar de toekomst wil zetten, noch van wie stil wil blijven staan bij de opbrengsten van het verleden. Dat brengt mij bij de twee boeken waarover ik het had.

De directeur van het Sociaal en Cultureel Planbureau, Kim Putters, signaleert een viertal smeulende kwesties in onze samenleving, die hij vergelijkt met een veenbrand, een sluimerend niet zichtbaar gevaar dat plotseling kan aanwakkeren als de omstandigheden daarvoor gunstig zijn: een enge visie op welvaart met een overfocus op economische groei, een geëconomiseerde visie op onderwijs en ontwikkeling, een gedateerde visie op menselijke kwaliteiten en – in onderhavig geval het meest relevant – een democratische rechtstaat die gebaseerd is op bestaande scheve machtsverhoudingen. Putters geeft aan dat de democratische en sociale rechtsstaat uiteenlopen, doordat sprake is van onrechtvaardige verschillen in behandeling of toegang tot politiek en voorzieningen. De politiek levert niet meer wat we willen en mede daardoor is onduidelijk waar de overheid voor staat te midden van een wereld die in verandering is. Meer beleid leidt niet tot meer tevredenheid in de samenleving en welke ordenende en beschermende taken heeft zij? De conclusie is dat een nieuwe visie op de rechtsstaat nodig is en dat een beweging van verzorgingsstaat naar verzorgingsstad meer burgermacht tot stand zou kunnen brengen.

³⁰ Herman Tjeenk Willink (2019) Groter denken, kleiner doen. Uitgeverij Prometheus. Amsterdam.
Kim Putters (2019) Veenbrand; smeulende kwesties in de welvarende samenleving. Uitgeverij Prometheus. Amsterdam.

Ook de oud-vicevoorzitter van de Raad van State, Herman Tjeenk Willink, is bezorgd over de conditie van de rechtsstaat. Hij constateert een vervreemding tussen burger en overheid. Volgens hem voldoet de overheid niet meer, omdat zij bepaalde grondrechten niet meer aanpast aan deze tijd, zoals voldoende werkgelegenheid en medezeggenschap, woonbaarheid en bescherming van het leefmilieu, volksgezondheid en voldoende woongelegenheden, onderwijs en ontplooiing. De vraag die regelmatig wordt gesteld is die wat de overheid om financiële redenen niet meer zou *kunnen* doen. Wat een overheid in een democratische rechtsorde wel zou moeten doen, wordt niet gesteld. Ook niet wat burgerschap als publiek ambt betekent en welke competenties daarvoor nodig zijn. Het verdampen van het vertrouwen in een democratische rechtsorde is terug te voeren op het niet voldoen aan een wezenlijke behoefte van mensen aan visie en verbinding. Juist vanwege onze diverse, veelkleurige samenleving met geluid en tegengeluid, kracht en tegenkracht is een overheid die helpt te verbinden vanuit een brede visie heilzaam. Vandaar de titel van zijn boekje: *'Groot denken en klein doen'*. Gelaagdheid, samenhang, conceptueel vermogen koppelen aan het zetten van kleine stapjes en stil staan bij de successen. Daarvoor is tegenwicht, tegenspraak en tegenmacht nodig in de publieke sector: tegen de overheid en tegen de politiek.

Beide kenners van het publiek domein constateren hetzelfde. Het technocratische op neoliberale grondslag gebaseerde managementdenken heeft bezit genomen van de overheid en de politiek. Alles is tot middel verheven en de ware doelen zijn uit zicht verdwenen. En met die doelen ook de burgers. Burgers zijn verworden tot verwaarloosde³¹ burgers en met het verdwijnen van de echte politieke opgaven, verdwijnen ook de normen voor goed burgerschap (bijvoorbeeld normbesef en onfatsoenlijk gedrag in de openbare ruimte). Zowel de groene partijen als de populistische partijen signaleren dat en ageren daartegen. Het is aan de overheid en de politiek van het zogenaamde 'midden' om het vertrouwen van teleurgestelde burgers te herwinnen, de gevoelens van verwaarlozing serieus te nemen, oud (besef van wie we zijn en vanwaar we komen) te verbinden met nieuw (een origineel antwoord op grote vraagstukken).

Kortom, om vanuit belangrijke waarden een idealistische én en pragmatische visie te ontwikkelen, waarin nieuw en stevig burgerschap wordt gekweekt. Op straffe van een verdere verscherping van de tegenstellingen tussen partijen op de flanken van het politieke landschap, die beide een element van waarheid bevatten.

³¹ Het thema 'verwaarlozing' staat centraal in het boekje van de filosofe Susan Neiman (2017) *Verzet en rede in tijden van nepnieuws*. Uitgeverij Lemniscaat, Rotterdam. Zij pleit voor een activistische houding om de gekrenkte idealen van de Verlichting te herstellen.



D. creëren is een goed

De filosoof/pedagoog John Dewey heeft veel geschreven over democratie in de samenleving en het oefenen van democratie op school. Immers, daar worden mensen opgeleid tot weldenkende, initiatiefrijke burgers, die verantwoordelijkheid voor de samenleving als geheel durven te nemen. Democratie is niet zozeer een technisch besluitvormingsproces, maar meer een spel dat je goed moet leren spelen. Luisteren naar anderen, openstaan voor afwijkende meningen en delen van verantwoordelijkheid zijn zaken die daarbij horen. In feite gaat het om het oefenen van dialoog en het zich kunnen verbinden aan idealen en met respect aan elkaar.

Dat betekent voor onderwijs, leerlingen, maar later ook voor overheid en ambtenaren nogal wat. Sturen is dan niet zozeer het beheren van processen en beheersen van personen, maar juist het vormen van mensen tot weldenkende en -handelende individuen. Zo kunnen gemeenten hun medewerkers handelingsperspectieven meegeven en hen in een handelingsstand krijgen door hun nieuwsgierigheid te prikkelen en een klimaat te scheppen waarin wordt geleerd door te doen. Anders en beter te doen, wel te verstaan.

Het investeren in en tonen van betrokkenheid bij de ontwikkeling van medewerkers verwijst naar 'ambtelijk vakmanschap' en sluit aan bij wat we de 'pedagogische overheid' noemen. Dat vakmanschap heeft minder met carrièrepaden te maken, maar meer met roeping: het gevoel geroepen te worden om met je talenten het goede voor de samenleving te doen. Daar is lef, discipline en creativiteit voor nodig. Zaken die niet van het ene op het andere moment kunnen worden gerealiseerd, tijd vragen en niet zelden evenwichtskunst veronderstellen. Handelen op de grens van systeemwereld en leefwereld. Ook de omslag van een controlerende overheid naar een pedagogische overheid neemt tijd, misschien nog wel meer tijd, omdat het drillen van mensen met een hele andere mindset correspondeert dan het 'skillen' van mensen (vrij naar Henk Oosterling). Zo worden innovaties bij de overheid nog altijd 'weggezet' als bijzonder, behorend tot het rijk van het andere, terwijl innovaties nu juist het gewone moeten gaan worden.³²

Met het noemen van 'innovatie' en 'creativiteit' op het grensvlak van realiteit en verbeelding van wat zou kunnen worden, zijn we aanbeland bij het belang van design. Bijna een vloekwoord in het discours van de bureaucratie, maar steeds vaker beproefd in de praktijk. Bij het vormgeven van gebieden, maar ook toegepast in het sociaal domein. Bijvoorbeeld bij het vergroten van de effectiviteit in besluitvorming, het tijdig ingrijpen bij complexe vraagstukken, het informeren en voorlichten van doelgroepen en het kiezen van de juiste stappen in een proces. Design is dus steeds minder exclusief verbonden met kunstenaars, maar ook met vakbekwame ambtenaren. En niet te vergeten met burgers die zich ontpoppen tot zelfbewuste initiatiefnemers van acties, projecten en concepten.

Het ontwikkelen van talenten of skills veronderstelt een brede sensitiviteit. Dat is traditioneel voorbehouden aan ambtenaren en burgers – die moeten immers weten hoe het democratisch bestuur werkt – maar wordt ook steeds meer verwacht van politiek en bestuurders. Zij zijn vervreemd geraakt van de samenleving, die hen juist gemachtigd heeft het voortouw te nemen. Dat zal in de toekomst veranderen en leiden tot nieuwe horizontalere verhoudingen, gebaseerd op wederkerigheid en gelijkwaardigheid van de partners.

³² Zie column van Martijn van der Steen op de opiniepagina van VNG Magazine 19 april 2019.

D1 Ambtelijk vakmanschap

'Vakmanschap' is een lang verwaarloosd begrip in de publieke en economische sector en bij de overheid. Toch is er alle aanleiding om het opduikende begrip ambtelijk vakmanschap eens wat nader onder de loep te nemen en te plaatsen in het transitieproces binnen onze maatschappij. Ik zal ook laten zien dat de betekenis van dit begrip haaks staat op het dominante wereldbeeld dat we nog steeds omarmen, ook al worden de negatieve effecten daarvan steeds duidelijker.

Wat is ambtelijk vakmanschap en aan welk wereldbeeld refereert het? Naar mijn idee zijn er vier eigenschappen te onderscheiden aan een dergelijk vakmanschap. Allereerst, de professionaliteit, een bijzondere mix van weten op basis van jarenlange oefening en ervaring hoe iets werkt, om daar vervolgens beargumenteerd van af te kunnen wijken. Zo wordt stap voor stap bewuste kennis omgevormd tot onbewuste kennis. Daar passen karakter en levenshouding bij, zoals zichtbaar in lef, innovativiteit, creativiteit, discipline en doorzettingsvermogen. Deugden die geleidelijk aan als waarden worden gesocialiseerd en geïnternaliseerd. In een langzaam proces leren professionals, dus ook ambtelijke vaklieden, zichzelf zien als hoeder van een traditie en als onderdeel van een groter geheel. Zij hebben een roeping om bij te dragen aan dat grotere geheel.

Een tweede kenmerk is de kleinschaligheid. Vaklieden creëren waarde in kleine settings, waarin het vertrouwen tussen sociale actoren centraal staat en waardoor het beroep op regels minder groot is of hoeft te zijn. In kleine gemeenschappen wordt samengewerkt aan het realiseren van een opgave; niet zozeer vanuit een taakbewustzijn, maar vanuit een groter doelbewustzijn.

De derde eigenschap is misschien vanuit het perspectief van een veranderende maatschappij nog wel het belangrijkste. Zoals Sennett in *'De ambachtsman'* zo treffend aangeeft: vakmanschap veronderstelt verbeelding, de drang iets te tonen of te demonstreren. Die verbeelding wordt gevoed door intuïtie, het innerlijk vertrouwen dat je weet hoe te handelen vanuit een evenwicht tussen focus en ontspanning. Maar, hoe gek het mag klinken, ook weerstand biedt voeding.

Je kunt weerstand dan opvatten als 'feiten die de wil in de weg staan'. Dat geldt echt niet alleen voor vaklieden die met anorganische materie werken, maar in overdrachtelijke zin ook voor kunstenaars en ambtenaren. Laatstgenoemden stuiten niet zelden op weerstand uit bestuur en samenleving. Dan zijn er strategieën om daar gepast mee om te gaan: herformatteren via de verbeelding, geduld betrachten of identificeren met het meest meegevende onderdeel. De derde impuls voor verbeelding is ambiguïteit. Ik doel daarmee op de meerduidige context, waarin wordt gehandeld. Het gaat, om weer met Sennett te spreken, om *grensgebieden* waarin geacteerd wordt en niet om 'kleuren binnen de lijnen'. De vakman voelt zich thuis in grensgebieden, omdat hij gevraagd wordt na te denken over de situatie en de oplossingsrichting, en om naar bevind van zaken te improviseren. De vakman staat altijd stil bij het effect van zijn werk en is betrokken bij mensen voor wie en met wie hij werkt. Dit nadenken betreft eveneens de verhouding tussen middel en doel, en raakt daarmee niet alleen de esthetiek, maar ook de ethiek.

Kortom, vakmanschap vraagt om kwaliteit, engagement, toewijding en investering van tijd en energie om het goede op de goede wijze te doen. Ambtelijk vakmanschap komt voort uit een roeping om bij te dragen aan de samenleving, om deze beter, schoner en heler te maken. Het ontwikkelen van een passende levenshouding moet worden gecultiveerd; een proces dat moeite en tijd kost, maar tot iets moois kan leiden.

Hoe zit het dan met de plaatsing van ambtelijk vakmanschap in het transitieproces waar we ons nu in bevinden? Om maar meteen met de deur in huis te vallen: daar zit een enorme spanning op. Enerzijds verhoudt de ontwikkeling van ambtelijk vakmanschap zich prima tot de holocratische organisatiewijze, zoals Laloux die beschrijft en zoals die zich hier en daar al aandient. Meer zelfsturing, denken vanuit heelheid en het hanteren van een evolutionair doel dat stapsgewijs en steeds in directe aanraking met de omstandigheden wordt vormgegeven. Het ambtelijk vakmanschap zou zelfs passen in de dynamische en complexe netwerksamenleving: een organisatievorm die in woord meer aanhangers kent dan in daad, maar die wel voor het grijpen ligt. In kleine leer-werkgemeenschappen (bv. scrumteams), samengesteld uit partners met eenzelfde overkoepelende belang, kan worden samengewerkt aan maatschappelijke opgaven met een (eindig) karakter.

Horizontaliteit, reciprociteit en gelijkwaardigheid mogen dan kenmerkend zijn voor netwerksturing, er zit ons nog steeds één grote hindernis in de weg: de enorme behoefte aan beheersing en controle. Dat vraagt om een nadere toelichting.

We mogen onze mond dan wel vol hebben van 'de netwerksamenleving' en 'netwerksturing', toch worden we nog steeds beheerst door een oud en versleten wereldbeeld, dat een mix vormt van bureaucratie en vrije marktdenken. Gaat het bij de eerste om orde, regelmaat, voorspelbaarheid, schaalvergroting en de tucht van de wet- en regelgeving, het New Public-management dat daarna vanaf de jaren '80 en '90 van de vorige eeuw furore begon te maken, denkt vooral in termen van persoonlijk succes, roem, concurrentie, resultaat in outputtermen, productiviteit en de tucht van de 'vrije' markt. De overheid zien als een bedrijf vormde voor veel vernieuwers het Leitmotiv in veranderingsprocessen. De overheid zou flexibel en wendbaar zijn en nieuwe 'producten' moeten kunnen leveren. Liefst snel en direct leverbaar. Maar laten dat nu juist de eigenschappen zijn, die niet kenmerkend zijn voor de 'trage professionaliteit' van ambtelijk vakmanschap. Staat het laatste voor duurzaamheid vanuit een visie op samenhang, het eerste zweert bij individuele en directe behoeftebevrediging. Die leidt tot een patroon van almaar oplopende tijdsdruk, waarin niet de kwaliteit centraal staat, maar de prijs, en waarin de mens inwisselbaar is en tot commodity wordt gemaakt. Dat beeld staat haaks op het ideaal van de vakman, dus ook van de ambtelijk vakman. In het ontluikende wereldbeeld van de netwerk-/participatiesamenleving gaat het om de geleidelijke symbiose van mens en samenleving, waarbij de eerste in z'n uniciteit wordt (h)erkend en vanuit die hoedanigheid kan bijdragen aan het grotere geheel.

Om dit nieuwe gemeenschapsdenken – daarmee onderscheidt het zich van de traditionele verzorgingsstaat – werkelijk inhoud te kunnen geven, is het nodig dat we loskomen van het beheersingsparadigma, waarin bureaucratie via de regels, de snelheid, plasticiteit en vluchtigheid van de markt faciliteert. Pas dan liggen er binnen overheidsorganisaties kansen om inhoud te geven aan het nog onduidelijk omliggende begrip van 'ambtelijk vakmanschap'. Want dat dit meer moet inhouden dan alleen een beroepscode mag duidelijk zijn. Niet alleen daar moet tijd voor worden genomen, dat is eveneens het geval met het ontwikkelen van ambtelijk vakmanschap in de praktijk zelf.

Daar is een ware cultuurverandering voor nodig. Die heeft lange adem nodig en 'kost geen tijd' en leidt dus ook niet tot vernietiging van menselijk kapitaal via burn-out en hoog ziekteverzuim.

Juist dit laatste element van de *duur der dingen* is een waarschuwing voor al die slimme en goed-willende overheidsveranderaars die snel willen scoren en resultaat willen laten zien aan hun bestuurders en burgers. Bij hun nobele en gerechtvaardigde pogingen om hun gemeente voor te bereiden op de toekomst, zien zij dikwijls over het hoofd dat zijzelf zwaar gestempeld zijn door het dominante beheersingsparadigma van lineaire groei, flexibiliteit en tastbaar resultaat. Hun missie is bij voorbaat mislukt als deze waarden worden geprojecteerd op een toekomst van zelfsturing, heelheid en stapsgewijze doelrealisatie.

D2 Ontwerpprocessen

De rubriek 'Immigranten' in het dagblad Trouw biedt dikwijls interessante verhalen over buitenlanders die zich in Nederland vestigen en daar wortelen. Enkele maanden geleden ging het over Italianen en design. Als er iets is dat ik associeer met Italië, dan is het behalve het mooie land wel het prachtige design. Maar nu komen er jonge Italiaanse designers naar Nederland om hun kunsten en kunde te demonstreren. Tijd voor een ontmoeting met één van die veelbelovende designers. Waarom hebben ze Italië verlaten en welke waarde willen ze toevoegen? Wat is hun visie en: klopt het dat er een relatie bestaat tussen hun denken over design en het opnieuw uitvinden van organisaties? Mijn gesprekspartner is Lucandrea Baraldi, een van die jonge designers die in Nederland hun draai hebben gevonden en twee jaar geleden cum laude is afgestudeerd aan de Designacademie in Eindhoven.

Baraldi geeft al meteen aan dat het Italiaanse design weliswaar functioneel en elegant is, maar dat in Italië gebruik wordt gemaakt van verouderde modellen en concepten, vooral toegepast in de maakindustrie. Nederlands design vindt Baraldi innovatief, speels en vooral uitdagend: de status quo en het mainstream-denken worden uitgedaagd om complexe vraagstukken op een nieuw manier te bekijken en op te lossen. Het proces van ontwerpen heeft bij hem minder betrekking op het industrieel ontwerpen van gebruiksvoorwerpen, maar gaat over het ontwerpen van belevenissen en concepten. Dat doet hij zelfstandig en in teamverband met zeven andere designers die zich in de Stichting 'We Are human rights' hebben verenigd. Voor hen staat steeds de relatie tussen mens en omgeving centraal. Design is voor hen *'the power to inject meaning'*. Het gaat dus niet zozeer om een klassiek functionele relatie, waarin verschillende activiteiten zich in ruimtelijk opzicht tot elkaar verhouden, maar om een complexe gelaagdheid, waarin ook minder expliciet zichtbare functies als de geschiedenis van het gebied, de soortenrijkdom aan vegetatie, de sfeer, vorm, kleuren en geluid – kortom de belevingen – worden meegenomen in het ontwerp.

Daarmee wordt ontwerpen ook een zoektocht om uit het onzichtbare toch iets merkbaars te maken: *'to make the tacit more expressive'*. Deze manier van ontwerpen is niet causaal in de zin dat een rechte lijn van A naar B loopt. Het proces om van functionele ruimte (space) beleefde ruimte (place) te maken verloopt deels circulair, deels via onverwachte loops forward en backward, al naar gelang de context. De fasen in dit proces van continue divergentie en convergentie hebben deels een creatief karakter (discovery, development), deels een analytisch karakter (define, delivery). Hoe en wanneer deze fasen elkaar afwisselen hangt steeds af van de vraag 'wat is het probleem?'. 'Fundamental questioning takes time' is ook lastig, omdat het steeds weer hetgeen bereikt moet gaan worden aan een kritische beschouwing onderwerpt. Dat vraagt veel van de opdrachtgever, de participanten in het bottom-up proces en van de designers zelf.

In het voorafgaande interview in Trouw geeft Baraldi aan dat design heel effectief kan zijn om problemen op te lossen en daarom in ieder besluitvormingsproces zou moeten worden meegenomen. Juist die uitspraak triggerde mij, omdat ikzelf ook ervaar dat het met een ontwerpende blik naar organisatieverandering kijken inderdaad leidt tot effectievere keuzes en besluiten. Ik noem drie methoden om dat te doen³³. In de eerste plaats doel ik op het afwisselend in- en uitzoomen op de maatschappelijke opgave waarvoor organisaties zich gesteld zien om de effecten van gedrag te doorgronden (detail ↔ geheel). De tweede methode is het leren om onbevooroordeeld anders (onbevangen) - en in de praktijk ook kritisch - naar de werkelijkheid te kijken, het anders (betrokken) leren gewaarworden en het willen veranderen van oude mechanismen, patronen en werkwijzen naar nieuwe, effectievere en gelukkiger stemmende. Dat geldt voor organisaties breed, maar ook voor de mens in de organisatie, in de zin van het loslaten van de verslaving aan bepaalde in de loop van de tijd opgebouwde emoties. De derde methode is het nadenken en in grove pennenstreken ontwerpen van een verder weg gelegen gewenste toekomst, die inspirerend werkt op de praktijk van elke dag.

³³ De eerste kom ik tegen in Dana Zohar's Quatum leiderschap (2017), de tweede wordt uitgebreid beschreven in Otto Scharmer's Theorie U (2009) en de derde ontleen ik aan Frederic Laloux' Reinventing organizations (2017)

Dus geen strategische plannen en daarmee een schijnzekerheid suggereren, maar een 'losse' prioritering voor de volgende dag vanuit een doorleefd gevoel van wat de toekomst nodig heeft. Een dergelijke flexibele, maar duurzame aanpak is zowel idealistisch als pragmatisch te verantwoorden in een dynamische, complexe en ambigue wereld waarin we ons bewegen. Het staps- soms sprongsgewijs realiseren van een visie (verhaal over de toekomst), waarbij soms een omweg slimmer is en soms ook weer een paar stappen terug moeten worden gedaan, is in feite wat Lucandrea Baraldi ook laat zien in de ruimtelijke ontwerpprocessen waar hij zich mee bezighoudt. In feite gaat het over een reeks van geïntegreerde denk- en doeprocessen met een hoog leereffect. Dat wil zeggen dat bij elke stap wordt nagegaan of deze passend is voor de ingeslagen weg. Voldoet de stap niet, dan kan tijdig worden bijgestuurd. Het zal duidelijk zijn dat de cultuur in veel organisaties nog onvoldoende op ontwerpen, fouten mogen maken, leren, opnieuw toepassen, bijstellen en doorpakken is ingericht. Ontwerpde geesten kunnen hierin een rol spelen, mits zij op de juiste waarde worden geschat.

Terug naar mijn ontmoeting met Lucandrea, ik ben ervan overtuigd dat de toekomst van zijn - en hopelijk ook mijn - generatie er een zal zijn van gedeelde zin- en betekenisgeving. Een toekomst die minder geleid wordt door blind en berekenend egocentrisme en meer door een samenhangend en samenwerkend ecologisme. Immigranten die iets willen toevoegen aan een dergelijke samenleving in Nederland zijn meer dan welkom en vormen een verrijking van wat we in eeuwen al hebben opgebouwd.

D3 Participerend bewustzijn

Er is geen tijd geweest met zoveel wereldomspannende dilemma's en paradoxen als de huidige. Spanningspunten waarmee we inmiddels ook op lokaal niveau bijna dagelijks te maken hebben. En, zoals het zich laat aanzien, nog meer te maken zullen gaan krijgen. Tegelijkertijd hebben we ons steeds meer losgemaakt van het geheel en vallen we terug, zoals de beroemde fysicus David Bohm³⁴ dat noemt, in het abstraheren, oordelen en verdedigen. Abstraheren van wat zich aan ons toont³⁵, oordelen over anderen over wie we nog niets weten en verdedigen van gedachten en patronen die we ooit hebben ontwikkeld. Dat kunnen we niet meer volhouden en steeds meer mensen en organisaties komen tot dat inzicht. Wat betekent dat inzicht voor ons systeem van democratie, voor ons communiceren met elkaar en participeren in de samenleving?

Inderdaad, grote thema's beginnen ons te raken – denk bijvoorbeeld aan klimaatverandering en energietransitie, maatschappelijke ongelijkheid en sociale cohesie, sociale en fysieke veiligheid – doordat het niet alleen meer gaat om verhalen die de ronde doen en waarnaar we kunnen besluiten te luisteren of niet. Maar ook omdat de effecten ervan doorsijpelen in ons leef- en ervaringsdomein en omdat onvoldragen besluitvorming ons begint dwars te zitten. De genoemde grote thema's zijn geen problemen die praktisch of technisch kunnen worden opgelost, maar wijzen op evenzovele paradoxen die, volgens Bohm, het gevolg zijn van onze manier van denken. Het paradoxale is dat alle betrokkenen lijken te beseffen dat ze als mensen onderling met elkaar zijn verbonden, hetgeen trouwens de noodzaak impliceert om open tegenover elkaar te zijn.

³⁴ David Bohm (2018) Over dialoog; helder denken en communiceren. Uitgeverij Ten Have, Utrecht.

³⁵ Bohm geeft aan dat wij feiten vaak niet op juiste waarde schatten, omdat ze gekleurd worden door onze collectieve gedachtevoorstellingen van die feiten, zoals deze zich in onze cultuur hebben gevormd. Hij noemt dat abstraheren. Zolang we niet door hebben dat ons denken zo werkt, is verandering onmogelijk, zo is zijn stelling.

En toch hebben de partijen het idee dat hun behoeften door de ander worden genegeerd of ontkend. Dat leidt tot gekwettheid en reageren vanuit de schuttersputjes. Die diep ingesleten verdedigingsmechanismen verhinderen nu juist een echt luisteren naar wat de ander te zeggen heeft.

Het interessante van Bohm is dat hij ons denken onderzoekt, omdat dit denken, volgens hem, juist geleid heeft tot die enorme spanningsvolle vraagstukken. Hij pleit ervoor om in de dialoog op zoek te gaan naar de spanningen achter de vooronderstellingen van ons denken. De systeemfouten van ons denken komen erop neer dat wij niet echt denken, maar onze gedachten herhalen. Daar komt bij dat ons denken abstraheert en we daarmee het probleem niet werkelijk onder ogen zien en er verantwoordelijkheid voor nemen. Verder is ons vermogen om open te luisteren zwak ontwikkeld. We laten alleen die dingen binnen die passen bij onze gevoelens en gedachten. En tot slot, is er nog het idee van het geïsoleerde 'ik', dat wil zeggen dat alles wat we denken en voelen iets is van ons zogenaamd vrije ik, los van onze omgeving.

Kortom, ons denken is zo geprogrammeerd dat het z'n eigen bedoelingen creëert. Dit resulteert in, wat hij noemt, een incoherente manier van denken over de samenleving. Pas in een echte dialoog, waarbij mensen elkaar leren kennen kan een coherente denkbeweging ontstaan en een samenhangende communicatie. In zo'n proces worden we doorlopend geconfronteerd met onze eigen vooronderstellingen, mentale beelden, opvattingen, meningen, etc. Door die op te schorten werken we aan gedeelde betekenisgeving die de groep met elkaar deelt. Heel beeldend noemt Bohm dat *'deelnemen aan de waarheid'*. Daarmee doelt hij enerzijds op delen of deelhebben aan, anderzijds op deelnemen aan, geaccepteerd zijn en deel zijn van een groter geheel. Door niet langer te reproduceren wat we altijd gedacht hebben, onze vooronderstellingen op te schorten, zijn we in staat om het probleem te begrijpen en aan te pakken vanuit een gevoelde noodzaak en vanuit een gedeelde betekenis: we kijken samen naar het geheel. Op die manier ontstaat er een collectief, participerend bewustzijn dat ons in staat stelt te overleven. Dat bewustzijn geeft vorm aan de sensitiviteit van al onze gevoelens en waarnemingen die daarmee de dialoog verrijken. We voelen aan wat er met ons zelf en om ons heen gebeurt.

In feite zegt Bohm dat we het menselijk bewustzijn kunnen veranderen door het voeren van een dialoog. Echte verandering kan alleen plaatsvinden als het een verandering is van collectieve gedachtevoorstellingen.

Dat 'deelnemen aan de waarheid' als kern van een nieuw paradigma begint op verschillende plekken in de samenleving door te breken. Sturing van bovenaf verandert in situationeel sturen; eenzijdige dwang slaat om in wederkerigheid en gedeelde verantwoordelijkheid; besluitvorming achteraf schuift op naar vooruitlopen op en rekening houden met; overtuigen met woorden en beelden maakt plaats voor luisterend openstaan voor de ander. Oftewel, we gaan langzamerhand inzien dat we onze omgang en communicatie met elkaar anders moeten gaan waarderen en organiseren. Die tendensen worden zichtbaar in benamingen als sociocratie of holocracy³⁶.

Ook de lokale overheid begint stukje bij beetje te beseffen dat zaken die zich niet lenen voor het simpel regelen, maar die omvattender zijn en groepen burgers echt aangaan, anders moeten worden bekeken, gewaardeerd en opgepakt. Burgers zitten niet meer te wachten op wat de overheid voor hen heeft bedacht, zij willen zelf richting en vorm geven aan hun behoeften en zijn steeds meer bereid om daarvoor verantwoordelijkheid te nemen en ondernemerschap te tonen. Is de overheid en zijn bestuurders bereid om te doen wat mensen vragen en met hen in gesprek te gaan vanuit een even betrokken, dienstverlenende houding? Kernvraag is in hoeverre de overheid de betrokkenheid, kwaliteiten en vaardigheden van burgers bereid is te waarderen en hen naast zich op het schild te dulden? Programma's als *'Burger aan zet'* en visies als *'Deep democracy'* duiden op een groeiend participerend bewustzijn en gelijkwaardig partnerschap. Steeds meer breekt het besef door dat alle potenties die de samenleving rijk is, benut moeten worden om vorm en inhoud te geven aan een schone, hele en uitdagende woon- en leefomgeving.

³⁶ Sociocracy baseert zich op een vorm van gelijkwaardige besluitvorming voor teams en is een methode om deze om te zetten in actie. De principes en patronen, zoals transparantie, effectiviteit, verantwoordelijkheid en instemming dragen bij aan de ontwikkeling van wendbare, veerkrachtige teams en uiteindelijk organisaties. Brian Robertson schreef in 2015 het boek *Holocracy*, waarin hij een nieuwe manier van werken schetst, die ertoe leidt dat oplossingen sneller en harmonieuzer worden gevonden. Als iets niet lukt kunnen de spanningen zo worden omgezet dat men vrijheid en bevoegdheden krijgt om de zaken snel voor elkaar te krijgen.

Daar hoort ook een adequate besluitvorming bij. Het voeren van een goede dialoog is daarvoor een voorwaarde. Dat betekent onder meer dat boven water gehaald moet worden wat door belanghebbenden niet wordt gezegd, maar wel essentieel is. Het betekent ook dat geleidelijk aan coalities en vervolgens meerderheden worden gevormd, en dat deelnemers met een andere mening gevraagd wordt wat ervoor nodig is om hen mee te laten doen. Zo krijgt democratie een spelkarakter en verwordt het niet tot een technisch besluitvormingsproces waarin geldt: de meerderheid van de helft plus 1 bepaalt en de rest is irrelevant.

D3 Burgerschapsvorming

De vraag die mij al een tijd bezighoudt, is die naar burgerschapsvorming. Waar hebben we het over en wat doen we eraan? Tegelijkertijd hebben we het vaak over burgerinitiatieven en lezen we in de krant veel over nieuwe manieren waarop burgers zich rond een vraagstuk uit hun leefwereld organiseren en over de afstand die veel overheden tot die initiatieven bewaren. Waar heeft dat mee te maken? Hebben burgerschapsvorming en burgerinitiatieven iets met elkaar te maken – en omgekeerd – grijpt de weerstand tegen burgerinitiatieven terug op de manier waarop wij onze kinderen vormen?

We hebben onderwijsinstellingen in het leven geroepen om kinderen te vormen, maar tot wat en wie mogen ze worden? Als ik naar de schoolgeschiedenis van mijn dochter kijk en naar de dagelijkse praktijk van mijn vrouw, die docent is aan een grote MBO-instelling, als ik de koppen van het nieuws volg *'Zonder diploma buiten de schoolpoort'*, *'Twintigers onder druk van maatschappij'* en *'Perfectionisme is een sluipmoordenaar'*, dan wordt mij het een en ander duidelijk³⁷. Ik besef ook waarom we spreken over onderwijsinstellingen, immers we hebben ze ingesteld om les te geven en we verwachten gemotiveerde jonge mensen, die aandachtig luisteren en goed scoren op hun toetsen. Want die score vormt de toegang tot de arbeidsmarkt. We stellen het systeem centraal en niet de jonge mens, die over tal van onbekende kwaliteiten beschikt en die ook nog eens deel uitmaakt van een context die de school niet kent en vaak niet wil kennen, omdat het programma moet worden afgedraaid.

Tijdens onze heerlijke fietsvakantie in de zomer van 2018, las ik een boekje van een jonge vent dat de titel droeg *'Dan maken we ons onderwijs zelf wel!'*. De even intrigerende ondertitel luidt: *'een bildungsvisie'*³⁸.

³⁷ Zie dagblad Trouw van 20 november, 12 juli en 21 november 2018.

³⁸ Koen Wessels (2017) *Dan maken we ons onderwijs zelf wel! Een bildungsvisie*. ISVW Uitgevers, Leusden.

Geen dikke studiepillen, maar een handzaam boekje, dat las als een trein en mij precies hielp bij het beantwoorden van de beginvraag: wat is burgerschapsvorming en tot wat leidt het onderwijs ons op?

Koen Wessels laat ons zien dat ons onderwijssysteem zich over de volle breedte van het opleidingsveld heeft vernauwd tot een super enge instrumentele interpretatie van *bildung*³⁹, namelijk als beroepsmatige kwalificatie. *Ausbildung* heet dat, een op zichzelf belangrijke voorbereiding op het professioneel uitvoeren van een vak. Ware het niet dat die noodzakelijke kwalificatie is gekoppeld aan een uiterst functioneel-utilitaristisch mensbeeld, volgens welke de leerling/student object van kennisontwikkeling wordt: hij wordt geacht kennis op een effectieve en efficiënte manier tot zich te nemen. Bij mij ontstaat het beeld van de gans die staande op een hete plaat gedwongen wordt om zijn bek open te houden waardoor voedsel naar binnen wordt gegoten, hetgeen leidt tot een vergrote lever, die wij vervolgens onnadenkend verorberen onder de naam 'foie gras'. Wat voor intrinsieke waarde heeft die gans, oftewel de leerling? Wordt de leerling op deze manier opgevat als onderdeel van een industrieel proces waarvan er 13 in een dozijn gaan?

Deze interpretatie van *bildung* is precies waarom we zoveel behoefte hebben aan uitwerking van die andere kant ervan, de persoonsvorming en de groei van het bewustzijn met daarbij het besef onderdeel van de wereld te zijn. Dat veronderstelt begrip van de leerling zelf, van zijn omgeving en van zijn relatie tot die omgeving. Uit dit begrip ontstaan morele keuzes en wordt het bildungsideaal zichtbaar. Namelijk dat iedereen zich in onze cultuur aangesproken zou moeten voelen om zijn leven daadwerkelijk een geslaagde vorm te geven. We moeten met het schaamrood op onze kaken erkennen dat we de leerling slechts en vaak ook nog onvoldoende voorbereiden op werk en niet om een goede burger te worden. Ons onderwijssysteem is primair gericht op het uniform drillen van leerlingen, zodat ze kritiekloos passen in het arbeidssysteem dat daarop volgt. En dat begint al op de basisschool en loopt door tot en met de universiteit.

³⁹ Het begrip *Bildung* is ontleend aan de Duitse filosoof, diplomaat en minister Wilhelm von Humboldt (1767-1835), later stichter van de beroemde Humboldtuniversiteit in Berlijn. Het begrip kent geen Nederlands equivalent, maar refereert aan de algemene ontplooiing van alle menselijke kwaliteiten. Dat impliceert dus niet alleen verwerving van algemene kennis, maar ook het ontwikkelen van vermogens tot moreel oordelen en kritisch denken.

We ontkennen daarmee niet alleen de mens met z'n vele kwaliteiten en mogelijkheden, maar ook de mens als burger, als cultuurdager van de toekomst. Daar passen vragen bij, als: wat zijn onze basisprincipes van democratie, wat betekent het om in een rechtstaat te leven, welke waarden vinden wij belangrijk en hoe kunnen filosofische vaardigheden helpen om onszelf en anderen beter te begrijpen?

Gelukkig zijn er steeds meer voorbeelden van scholen, die de mens centraal stellen en de leerlingen het initiatief geven om in zichzelf en tegelijkertijd in de samenleving te investeren. Die context van denken en doen leidt niet alleen tot effectievere vormen van leren, maar ook tot een groter bewust-zijn onderdeel te zijn van de samenleving en daar met plezier waarde aan toe te voegen. Scholen vormen op die manier kleinschalige ontmoetingsplekken, waarin casussen worden besproken, ervaringen uitgewisseld en wordt geluisterd naar ieders verhaal. Op die manier krijgt het diploma ook een andere betekenis; het is niet zozeer een einddoel, als wel een tussendoel in de ontwikkeling van elke mens tot een waardevolle burger.

Over 'burger' gesproken, welke parallel is er te trekken met het groeiende aantal burgerinitiatieven? Naar mijn idee vormen de burgerinitiatieven een voorafschaduw van een tijd, waarin burgers zich ontwikkelen voorbij hun zelfconcept. Dat wil zeggen dat ze niet alleen een beeld hebben van hun eigen identiteit, maar ook verantwoordelijkheid voelen en nemen voor hun eigen leefwereld en gemeenschap, met de partijen en belangen die daarbij horen. Psychologen noemen dat de transpersoonlijke fase. De burger treedt de wereld binnen als getuige en voelt een sterke verbondenheid met het leven en een vrijheid om te handelen. Initiatieven van burgers passen in de bildungsidealen, zoals boven beschreven, maar botsen op de systeemwereld waar de burgers zelf deel van uitmaken en waarin de overheid gewend was de dienst uit te maken. Nu die macht door geldgebrek en veranderende inzichten wat aan het verschuiven is, doen zich kansen voor, maar moet ook worden afgerekend met een aloude cultuur die we ook in het onderwijs kennen: 'burger, heb vertrouwen, wij weten wat goed voor u is'. Laten we beseffen dat kinderen de cultuurdragers van de toekomst zijn.

D5 Een pedagogische overheid

Onze overheid, maar in feite onze hele samenleving, staat met één been in de oude tijd en met één been in de nieuwe, toekomstige tijd. De overheid van de oude tijd wordt gekenmerkt door een mix van bureaucratisch regelgeleid gedrag en door kosten efficiëntie en succesgestuurd gedrag. Hiërarchie en markt. Maar noch de regels, noch het geld, noch de combinatie van beide blijken toekomstbestendig te zijn. Dat komt omdat de legitimiteit van de overheid, haar relatie met de burgers ernstig onder druk staat. Gelukkig dient ook de nieuwe tijd zich aan en parallel daarmee doet zich de vraag voor naar een andere visie op de overheid. Dat zou wel eens een pedagogisch gekleurde visie kunnen zijn. Wat zouden we daaronder kunnen verstaan en aan welke ontwerpeisen zou een pedagogische overheid moeten voldoen?

De eerste vraag naar de betekenis van 'pedagogiek' zal ik beantwoorden door tegelijkertijd de vraag naar 'waarom pedagogiek?' erbij te betrekken. Als pedagogiek gaat om de leer van opvoeden, dan associëren we dat bijna automatisch met de opvoeding van kinderen. Daar wil ik het nu niet over hebben, of in elk geval op een andere manier. De huidige crisistijd, die we getypeerd hebben als de spagaat tussen zuigkrachten van het verleden en de trekkrachten vanuit de toekomst, toont ons een volwassenheidsvraagstuk verpakt in kinderoutfit. Ik bedoel te zeggen dat egocentrisme (individueel belang voorop) en consumentisme (directe behoeftebevrediging) - noodzakelijk in een bepaalde fase van het ontwikkelingsproces van kinderen - nog steeds kenmerkend zijn voor het gedrag van veel volwassenen. Anders geformuleerd, een stukje van de crisis zou wel eens veroorzaakt kunnen worden door het feit dat onze samenleving niet is ingericht en georganiseerd om doorgroei van kind naar volwassene mogelijk te maken. Van een volwassene mag worden verwacht dat deze evenwicht weet aan te brengen tussen individueel en collectief belang, en ook dat behoeften op korte en lange termijn tegen elkaar moeten worden afgewogen. Verondersteld mag worden dat volwassenen in staat zijn individueel voordeel en maatschappelijk voordeel tegen elkaar af te wegen en dat men stil weet te staan bij de effecten van het eigen handelen

voor anderen en op de langere termijn. Ik constateer dat veel 'volwassenen' zijn blijven steken in de kinderfase, waarbij het toch vooral draait om het eigenmachtig realiseren van materiële behoeften. Liever gisteren nog dan vandaag. In die zin is onze samenleving gebaat bij een pedagogie voor zich kinderlijk gedragende volwassenen.

Als we verder 'inzoomen' op dat systeem, waarin dit gedrag dominant is, dan hebben we het in feite over het neoliberalisme. Hierin staan individueel succes, eigenbelang en korte termijnresultaten voorop. De overheid doet meer dan het compenseren van de ergste uitwassen. De overheid, zoals wij die kennen, heeft deze neoliberalistische ontwikkelingen gefaciliteerd, zo niet bevorderd. Daarmee is zij medeverantwoordelijk voor het 'kinderlijk gedrag' van volwassenen. Sterker nog, zij ziet veel volwassenen nog steeds aan voor kinderen, ook al telt onze samenleving gelukkig ook heel veel weldenkende, invoelende en handelingsbekwame volwassenen. Mensen die zich met elkaar verbinden om inhoud te geven aan een hoopvolle toekomst, ook al is deze vaak niet eenvoudig te realiseren. Als de overheid dus bereid is in de spiegel te kijken en de vraag te stellen 'wat is echt nodig voor een goede en leefbare samenleving, wat mag ik van mezelf verwachten en wat van de burgers?', dan is de eerste stap gezet op weg naar een pedagogische overheid. Met het benoemen van de participatiesamenleving heeft zij al aangegeven dat samenwerking en verbinding voorwaarden zijn voor een volwassen, leefbare en aantrekkelijke samenleving. Maar nog steeds gloeit de smaak van paternalisme na en is de goede balans tussen eigen initiatief en zorg niet gevonden. Van kwetsbare mensen wordt verwacht dat zij in staat zijn hun eigen leven vorm te geven, terwijl initiatiefrijke mensen vaak geconfronteerd worden met inflexibele regelgeving, homogeniteitsdenken en bemoeizucht.

Bij het ontwikkelen van een concept voor de pedagogische overheid wil ik aansluiten bij het gedachtengoed van Mischa de Winter, hoogleraar Maatschappelijke Opvoedingsvraagstukken in Utrecht. Toen deze twee jaar geleden met emeritaat ging, hield hij een even boeiend als relevant afscheidscollege over sociale pedagogiek, dat tot inspiratie kan dienen voor een pedagogische overheid⁴⁰.

⁴⁰ M. de Winter (2017) 'Pedagogiek over hoop; het onmiskenbare belang van optimisme in opvoeding en onderwijs'. Universiteit van Utrecht.

In zijn ogen moeten opvoeders handelingsperspectieven aan kinderen verschaffen en hen zelf in een gemeenschappelijke handelingsstand zien te krijgen, hen een onderzoekende en nieuwsgierige houding aanleren en ze toerusten om met elkaar op onderzoek te gaan naar mogelijke oplossingen. Opvoeders moeten zich ook inspannen om het kind te laten ontsnappen aan de tirannie van het 'ik' en het hier en nu: alles en wel nu meteen. Reflectie, conflictbesef en -oplossing kunnen daaraan bijdragen. Het derde punt gaat over optimisme, de spirit om sociale problemen met elkaar in sociale verbanden rondom kinderen en gezinnen op te lossen. In feite een pleidooi voor wat hij eerder een 'pedagogische civil society'⁴¹ noemde. Het vierde punt betreft het bevorderen van participatie: leren door mee te doen. Dit is niet alleen een pedagogisch doel, maar vormt ook de voedingsbron voor een democratische samenleving. Deze kan alleen bestaan bij de gratie van het samen aanpakken van gemeenschappelijke uitdagingen door burgers en overheid.

Wat zou dan zo'n pedagogische overheid kunnen inhouden? Allereerst, heel goed luisteren naar de signalen van de nieuwe tijd die zich al aandienen. Zo zijn daar de scholieren die georganiseerd protesteren tegen een overheid die onvoldoende oog heeft voor de klimaateffecten op de langere termijn. Een betekenisvol signaal dat kinderen volwassener blijken dan veel volwassenen. Verder zal zo'n overheid differentiëren en integreren. Ze helpt kwetsbaren mondig en krachtig te worden, en gaat met mondigen arrangementen aan (ongeacht leeftijd!). Ze verbindt mensen van verschillende komaf en met verschillende denkbeelden rond maatschappelijke thema's. Een dergelijke overheid treedt niet terug, maar is juist betrokken, laat los waar dat gewenst is, stimuleert waar nodig, daagt uit en wil worden uitgedaagd, financiert deels, faciliteert en stelt vanuit een collectief belang randvoorwaarden. Alles situationeel, weloverwogen, verantwoordend en steeds gekoppeld aan hoger gelegen maatschappelijke doelen (zoals in het voorbeeld van de scholieren het nalaten van een leefbare aarde).

⁴¹ Te omschrijven als dat deel van de samenleving waarin burgers in vrijwillige verbanden verantwoordelijkheid nemen voor het pedagogisch klimaat waarin het goed opvoeden en opgroeien is, in samenwerking met of juist als tegenkracht voor overheden, bedrijven en andere civil society organisaties. Zie ook: P. Hilhorst en M. Zonneveld (2012) De gewoenste zaak van de wereld; radicaal kiezen voor een pedagogische civil society. Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling. Den Haag.

Essentieel is het lerend perspectief op groei en ontwikkeling, een proces van incasseren en uitdelen, vanuit respect voor de ander. En misschien wel het belangrijkste: niet voorwaardelijk vanuit een impliciet perspectief dat anderen mogen aansluiten, maar liever – omgekeerd – enthousiast aansluitend bij de initiatieven van anderen. Zo groeit participatie uit tot gelijkwaardig partnerschap⁴². Op die manier kan de overheid leren van en bijdragen aan gemeenschapsvorming. Openheid, diversiteit, inventiviteit en verantwoordelijkheid zijn kernwaarden voor een ontwikkelende gemeenschap van vrije individuen.

⁴² Heel mooi verwoordt Cees Zwart (2018) dat in *Over hoop; gids voor schalige wereldverbeteraars*: "Partnerschap is de kwaliteit die ervoor zorgt dat politieke correctheid de gloed van bezieling krijgt" (p.196).

Inspiratiebronnen

1. Arendt, H. (1968). *De mens; bestaan en bestemming*. Aula boeken 368. Uitgeverij Het Spectrum, Utrecht/Antwerpen.
2. Arendt, H. (2018). *Het waagstuk van de politiek*. Uitgeverij Klement, Utrecht.
3. Bohm, D. (2018) *Over dialoog; helder denken en communiceren*. Uitgeverij Ten Have, Utrecht.
4. Bosch, R. ten (2017) *Dwalen in het Antropoceen*. Uitgeverij Boom, Amsterdam.
5. Buuren, M. van (2016) *De essentie van Spinoza*. ISWW Uitgevers, Leusden.
6. Centraal Bureau voor de Statistiek (2017) *Trends in The Netherlands*. Den Haag.
7. Dewey, J. (2011) *Over opvoeding, onderwijs en burgerschap; een keuze uit zijn werk, verzameld door Joop Berding*. Uitgeverij SWP, Amsterdam.
8. Foucault, M. (2001) *Discipline, toezicht en straf*. Historische Uitgeverij, Groningen.
9. Gude, R. (2016) *Het agoramodel; de wereld is eenvoudiger dan je denkt*. ISWW Uitgevers, Leusden.
10. Hammarskjöld, D. (2014). *Merkstenen*. Uitgeverij Ten Have, Utrecht.
11. Hilhorst, P. en M. Zonnveld (2012) *De gewoonste zaak van de wereld; radicaal kiezen voor een pedagogische civil society*. Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling. Den Haag.
12. Jong, T. de en J. Kessels (2018) *Denken in organisaties; pleidooi voor een nieuwe verlichting*. Van Duuren management.
13. Kunneman, H. en D. Robbesom (2017) *Werken aan trage vragen*. ISWW Uitgevers, Leusden.
14. Laloux, F. (2017) *Reinventing organizations*. Uitgeverij Lannoo campus/Het eerste huis, Tiel, Haarzuilens.
15. Latour, B. (2018) *Waar kunnen we landen? Politieke oriëntatie in het Nieuwe Klimaatregime*. Octavo publicaties. Amsterdam
16. Mak, G. (2004) *In Europa; reizen door de twintigste eeuw*. Uitgeverij Atlas, Amsterdam/Antwerpen.
17. Manschot, H. (2016) *Blijf de aarde trouw; pleidooi voor een nietzscheaanse terrasofie*. Uitgeverij Van Tilt en Henk Manschot. Nijmegen.
18. Middelaar, L. van (2017) *De nieuwe politiek van Europa*. Historische Uitgeverij, Brussel.
19. Ministerie van Landbouw (2018) *Landbouw, natuur en voedsel: waardevol verbonden*. Nederland als koploper in de kringlooplandbouw. Den Haag.
20. Morton, T. (2018) *Ecologische wezen*. Ten Have uitgeverij. Utrecht.
21. Neiman, S. (2017) *Verzet en rede; in tijden van nepnieuws*. Uitgeverij Lemniscaat, Rotterdam.
22. Nietzsche, F.W. (2017) *Aldus sprak Zarathoestra; een boek voor allen en voor iemand*. Wereldbibliotheek. Amsterdam.
23. Putters, K. (2019) *Veenbrand; smeulende kwesties in de welvarende samenleving*. Uitgeverij Prometheus, Amsterdam.
24. Robertson, B. (2015) *Holacracy; de nieuwe manier van werken in een snel veranderende wereld*. Uitgeverij Business Contact, Amsterdam/Antwerpen.
25. Scharmer, O. (2009) *Theorie U; leiding vanuit de toekomst die zich aandient*. Uitgeverij Christoffor, Zeist.
26. Sennett, R. (2016) *De ambachtsman; de mens als maker*. Meulenhoff boekerij, Amsterdam.
27. Sociaal en Cultureel Planbureau (2018) *Werken aan de start*. Jonge vrouwen en mannen op de arbeidsmarkt. Den Haag.
28. Taleb, N.N. (2010) *Over robuustheid; nadere filosofische en empirische bespiegelingen over De Zwarte Zwaan*. Uitgeverij Nieuwe Zijds. Amsterdam.
29. Tjeenk Willink, H. (2018) *Groter denken, kleiner doen; een oproep*. Uitgeverij Prometheus, Amsterdam.
30. Wessels, K. (2017) *Dan maken we ons onderwijs zelf wel!* ISWW Uitgevers, Leusden.
31. Winter, M. de (2017) *Pedagogiek over hoop; het onmiskenbare belang van optimisme in opvoeding en onderwijs*. Afscheidscollege, Universiteit van Utrecht.
32. Zohar, D. (2016) *Quantum leiderschap*. Business Contact, Amsterdam.
33. Zwart, C. (2018) *Over hoop; gids voor schalige wereldverbeteraars*. In samenwerking met Anne Pastors. Uitgegeven in eigen beheer.

Leercirkels

Om enigszins vrij met Jan Rotmans te spreken: *“We leven niet alleen in een tijdperk van verandering, maar vooral in een verandering van tijdperk”*. Dat betekent dat we niet alleen te maken hebben met veel veranderingen, veel dynamiek en een grote mate van complexiteit – zaken die ons regelmatig bij de keel grijpen – maar vooral dat we afscheid moeten nemen van een bestaand tijdperk, terwijl een nieuw tijdperk nog maar deels zichtbaar is. Een tijd waarin het neoliberalisme met z’n marktwerking en consumentisme op z’n grenzen stuit, waarin bureaucratie met haar regelgeleide gedrag niet meer afgestemd is op maatschappelijke behoeften en waarin macht niet meer top-down kan worden afgedwongen. Een tijd ook waarin de snelheid van techniek en sociale media ons tegelijkertijd van gemak voorzien, maar ook zorgen voor een onzichtbaar en grote mentale druk en gevoelens van ontworteling en vervreemding.

Tegen die achtergrond moeten organisaties zich opnieuw positioneren. Het is meer dan een kwestie van overleven alleen. Het gaat om flexibele aanpassing en ontwikkeling van autonomie. Dat vereist een ingrijpende verandering in denken, gewaarworden en willen en veronderstelt ‘diepsnijdend’ leren. Organisaties moeten namelijk afstand doen van ingesleten structuren, routines en patronen. Werkwijzen, methoden, gedrag dat zich ooit bewezen heeft, is nu sleets en bot geworden.

Dat wat voor organisaties geldt, geldt natuurlijk voor iedereen die werkzaam is in deze organisaties: van ‘laag’ tot ‘hoog’ en vooral van ‘hoog’ naar ‘laag’. Want, het effect van veranderen van organisaties is het grootste als de ook de eindverantwoordelijken werkelijk verantwoordelijkheid nemen en eigenaarschap tonen door zich kwetsbaar op te stellen. Alleen door die houding aan te nemen is leren mogelijk. Leren om anders tegen de veranderende werkelijkheid aan te kijken, daar gevoel voor te ontwikkelen en het aandurven te experimenteren met iets waarvan het eindresultaat per definitie nog onzeker is, hooguit waarschijnlijk.

Experimenteren is innoveren, is risico’s durven nemen, uitglijers maken, eerlijk daarover communiceren en vooral snappen wat waarom lukt of niet lukt. In zo’n cultuur gedijen mensen die bereid zijn de verandering te omarmen en vooral bereid zijn ‘trekkers van die verandering’ te worden.

Wij noemen dat leiderschapsontwikkeling. In de leercirkels die we organiseren voor pluriform samengestelde groepen van 6-8 mensen, ontwikkelen we op horizontaal-interactieve wijze de kwaliteit van deelnemers om ‘het verschil te maken’, om zich te ontwikkelen tot change agents, game changers, koplopers of kantelaars binnen hun organisatie.

Iedere deelnemer werkt gedurende 3-4 maanden intensief aan een casus in de vorm van een paradox, dilemma of zelfs een illusie. Het gaat om een thema in de organisatie dat als niet meer effectief (h)erkend wordt en waar de betreffende deelnemer (en zijn of haar collega’s) zich voor willen inspannen om daar verandering in aan te brengen. Zo ontwikkelen we buiten de organisatie in een veilige setting een ‘schaduwlijn’, waarin nieuwe, afwijkende oplossingsrichtingen voor taai vraagstukken worden beproefd. Na deze intensieve leerwerkperiode van vier maanden moeten de ideeën en oplossingsrichtingen gaan landen in de organisatie zelf. Voorwaarden daarvoor zijn betrokkenheid en actieve steun van de organisatie vooraf en commitment achteraf. Dat betekent dat de oplossingsrichting wordt uitgewerkt tot een effectieve oplossing.

Ons uitgangspunt is: de casus en de persoon daarbij staan centraal! Wat in ons programma steeds weer terugkomt is het leren stellen en organiseren van de ‘Why-vraag in samenhang’. Wat bedoel ik daarmee? Onze deelnemers zijn, zoals wijzelf ook, gewend om voortdurend uitvoering te geven aan heel veel What- en af en toe eens How-vragen. Niet alleen leidt dat tot routineus en hooguit suboptimaal gedrag, het houdt het systeem in stand dat zich nu juist moet aanpassen aan de veranderende omstandigheden. Het stellen van de Why-vraag, waarom en vooral waartoe doen we de dingen zoals we ze doen, blijkt lastig, omdat dan vaak naar voren komt dat urgentie en importantie van de gekozen praktijk helemaal niet zo vanzelfsprekend zijn en automatisch leiden tot de beste oplossing.

Door die Why-vraag regelmatig te leren stellen, dragen we bij aan meer focus en een groter bewustzijn van de toegevoegde waarde van de mens in zijn organisatie. Benaderen vanuit de bedoeling betekent dat we vraagstukken of opgaven in hun samenhang moeten benaderen, juist omdat ze abstract en complex zijn. We zullen dus niet alleen moeten kijken naar de efficiëntie van werkprocessen, de prijs van diensten en producten, klantgerichtheid en de rol van uitvoerende partijen, maar ook naar de visie, missie en waarden, die in de casus 'verstopt' zitten. En verder naar de betekenis van wat we ambiëren, het leiderschap dat hiermee samenhangt en de strategie die de oplossing dichterbij brengt. Kortom, we leren denken in samenhang om van daaruit een nieuw richtinggevend verhaal te laten ontstaan.

Hoewel het vraagstuk van de betreffende casussen in ruwe vorm voor velen in de organisatie herkenbaar zal zijn, vereist de aanpak maatwerk. Dat betekent dat we in onze diagnoses, adviezen en dialogen telkens weer zoeken naar een 'best fit' voor de casusinbrenger. Dat wil zeggen dat we met onze kennis en ervaring steeds gebruik maken van passend filmmateriaal en documenten, bewezen theorieën en beproefde modellen. Om te kunnen leren en toepassen willen we goed kunnen aansluiten bij het referentieniveau van de casusinbrenger.

Onze leercirkels zijn bedoeld voor twee typen doelgroepen in de publieke sector. In de leercirkel '*Leiderschap en talentontwikkeling*' hebben we een flexibel programma ontwikkeld voor professionals die in staat zijn 'niches' te vormen in de soms versteende regiems van hun organisatie. In de leercirkel '*Emergent en duurzaam leiderschap*' voor besturen en topmanagement gaat het om de integrale ontwikkeling van een duurzame toekomst.



maud quaedvlieg
beeldend kunstenaar



Ik was verrast en vereerd toen Paul Misdorp mij vroeg een stukje voor zijn 2e boek te schrijven. Tegelijkertijd een opgave, want wie leest er nu nog deze laatste pagina als zoveel teksten, perspectieven en waardevolle invalshoeken tot nadenken hebben gezet.

Wat mij raakte bij het lezen van de teksten was de logica en de redeneerkracht van Paul. Hij neemt waar wat er gaande is om ons heen. De beweging naar een nieuwe tijd leidt tot vragen, verwarring en soms chaos. Paul verdiept zich in dit boekje in het waarom en wat een rol speelt. Hij biedt geen oplossingen, nee belangrijker, hij geeft inzicht! Hij vraagt een ieder een bijdrage te leveren aan onze samenleving, als mens en als professional vanuit een eigen authenticiteit en creativiteit. De teksten in dit boek nodigen uit tot bezinning, zijn een inspiratiebron!

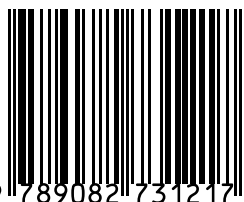
Aan de uitgave van dit boekje hebben bijgedragen de gemeenten Bergen op Zoom, Etten-leur en Moerdijk. Medewerkers van gemeentelijke organisaties nemen deel aan de leercirkels van Paul Misdorp en Jan-Willem Zeelenberg, en leren dit gedachtengoed kennen. Ze worden zich bewust hoe zij door kleine stapjes kunnen bijdragen in grote veranderingen. Daarmee worden zij leiders naar een nieuwe tijd.

Monique van Bavel

Concernmanager gemeente Bergen op Zoom,
tot 1 augustus 2019 Gemeentesecretaris gemeente Moerdijk



Paul Misdorp



9 789082 731217