



Mijn jonge denken<sup>1</sup> – ik was 19 jaar - is in belangrijke mate gestempeld door het rapport van de Club van Rome (1972) dat de duistere titel droeg ‘Grenzen aan de groei’. De twee substantieven ‘grenzen’ en ‘groei’ boeiden mij in sterke mate en riepen de nodige vragen op. Grenzen waaraan, groei waarvan? Grenzen en groei voor wie en van wat? Ik kwam er natuurlijk al snel achter dat de grenzen betrekking hadden op de effecten van overschrijding van een robuust en tegelijkertijd fragiel evenwicht van onze kosmos. En die overschrijding heeft betrekking op de wijze waarop wij de aarde exploiteren zonder na te denken over de kwalijke gevolgen daarvan. Anders gezegd: het rapport laat zien dat een wereldwijde, ongelimiteerde economische groei zal leiden tot vernietiging van subtiele ecologische (sub)systemen en daarmee tot het einde van de(ze) mens op de planeet Aarde. Als we er tenminste niet snel iets aan doen.....<sup>2</sup>

We leven nu vijftig jaar later en we kunnen constateren dat veel grenzen overschreden zijn en andere in rap tempo in zicht komen. Er is in die vijftig jaar dus betrekkelijk weinig verbeterd, wel is er in onze omgeving veel veranderd. Het economische groeimechanisme heeft veel welvaart gebracht, die overigens onvoldoende geleid heeft tot een rechtvaardiger verdeling, maar aanzienlijk minder welzijn. Zelfs de meest hardvochtige klimaatsceptici erkennen dat klimaatveranderingen voor een groot deel op het conto geschreven kunnen worden van de mens, die in zijn onstuitbare behoefte aan comfort zich weinig gelegen heeft laten liggen aan de negatieve externe effecten van zijn handelen. Nu we ons geconfronteerd zien met onomkeerbare ontwikkelingen is preventie een

<sup>1</sup> Het denken als activiteit van de geest is voor mij een kritisch denken in de zin dat het vraagt naar de betekenis van zaken die ons bestaan betreffen. Die vragen worden doorgaans in het huidige beleidsdiscours als buiten de orde, kritisch en zelfs ondermijnend beschouwd en dat zijn ze ook, zeg ik in navolging van Hannah Arendt. Hoewel veel van mijn vragen niet direct en eenduidig wetenschappelijk beantwoord kunnen worden, zijn ze daarmee nog niet waardeloos. Ze zijn juist waarden geladen, omdat ik door het stellen van deze vragen mensen aanzet tot nadenken over de wijze waarop wij in het leven staan en hoe wij ons leven hebben ingericht en georganiseerd.

<sup>2</sup> Om de urgentie van ‘anders handelen’ teneinde de menselijke catastrofe te voorkomen hebben onderzoekers het begrip *Earth Overshoot Day of Ecological Debt day* geïntroduceerd. Dat is de dag van een bepaald jaar wanneer - vanaf 1 januari geteld - de mensheid wereldwijd net zoveel van de Aardse grondstoffen, voedingswaren en dergelijke heeft opgebruikt als wat de Aarde in één jaar tijd terug kan opbrengen en geproduceerde afvalstoffen kan verwerken. Voor 2022 betreft dat 28 juli, terwijl tien jaar geleden dat nog 19 augustus was. We zijn dus in snel tempo de Aarde aan het leegroven.

gepasseerd station en komt curatief handelen vooral neer op 'risicomanagement': het kiezen uit kwaden, zonder dat we het echte kwaad durven te aanschouwen.

Wat heeft 'grenzen aan de groei' te maken met 'grenzen van ons denken'? Meer dan het ogenschijnlijk lijkt. Ons leven, inclusief ons economisch handelen, zegt veel over wat wij denken en hoe wij denken. Grensoverschrijdend - of positiever gesteld grensverleggend - gedrag is kenmerkend voor ons mens-zijn. Wij zijn ondernemend, verkennen grenzen en zijn bereid om letterlijk en figuurlijk een (schaal)sprong te maken. Zelfs als dat een sprong in het diepe is. Probleem alleen is dat dit diepe bij nader inzien wel heel erg diep is, want we voelen geen grond meer onder onze voeten. We zijn losgeraakt van wat ons voorheen altijd steun en structuur heeft geboden. Daarmee raken we de essentie van dit essay, want het gaat over leiderschap: hoe kunnen we omgaan met het gevoel geen grond meer onder onze voeten te hebben en hoe kunnen vervolgens toch weer proberen vaste grond onder onze voeten te krijgen? Wat we nu al kunnen zeggen is dat leiderschap te maken heeft met het overwinnen van angst voor het onbekende en bereidheid te tonen verantwoordelijkheid te nemen voor ons handelen in verleden, heden en toekomst. Meer specifiek: hoe heeft leiderschap zich tot op heden getoond en hoe zou het zich moeten tonen om onze planeet leefbaar te houden, ook als is er al enorm veel schade aangericht en hopen we op het zelf herstellend vermogen van de kosmos, waar wij deel van zijn en deel aan nemen? Leiderschap heeft allereerst te maken met grenzen, met begrenzen, maar ook ont-grenzen. Dus: eerst maar eens het grensbegrip verkennen. Leiderschap heeft ook te maken met groei, van ongebreidelde, automatische groei naar bewuste groei van ons 'Zijn'. Tot slot, ben ik ervan overtuigd dat 'angst' juist wel een goede raadgever is, omdat we de angst niet moeten ontkennen, maar juist moeten aankijken om zo complexe vraagstukken aan te durven pakken. Angst is dus iets dat leiders moeten onderkennen en doorvoelen. Kortom: de drie begrippen grens, groei en angst geven het begin van een antwoord op de vraag aan welk leiderschap we wel en juist geen behoefte hebben.

2

### ***De spanning in het grensbegrip***

Een kort intermezzo over wat we onder 'grens' verstaan is op z'n plaats, omdat grenzen te maken hebben met het horizontale perspectief op binnen en buiten en het verticale perspectief op boven en beneden. Veel filosofen, geografen en psychoanalytisch therapeuten hebben over het grensbegrip nagedacht.

Filosofen hebben het dan vaak over de grenzen van ons kenvermogen: wat kunnen we wel kennen en wat niet? Zo onderscheidde Immanuel Kant de fenomenale wereld (het onder) met dingen die te kennen zijn door inzet van onze zintuigen en aan de andere kant de noumenale wereld (het boven) met het ding op zichzelf (Ding an sich) dat onbekend blijft als gevolg van de beperkingen van ons kenvermogen. Het besef dat we niet alles kunnen vatten met ons verstand wordt ook zichtbaar bij Arthur Schopenhauer. Met 'De wereld als Wil' verwijst hij naar het geheel van alles dat bestaat en dat als ondeelbaar geheel ons verstand overstijgt. Volgens hem zijn er wel manieren waarop we iets kunnen opvangen van die noumenale kant van de werkelijkheid: door de ervaring van ons eigen lichaam (dat deel uitmaakt van de Wil), en door middel van kunst en muziek. De taalfilosoof Ludwig Wittgenstein wil in zijn jonge jaren - we leven dan al weer 200 jaar na Kant - de grenzen van het verstand vaststellen door taal te onderzoeken. Als een zin of bewering niet naar iets buiten ons verwijst, is het nietszeggend en past een zwijgen. Later is hij tot ander inzicht gekomen en heeft hij ingezien dat taal niet terug te brengen is tot een volmaakt logische vorm. Woorden krijgen pas betekenis in een context, in een complex en min of meer samenhangend stelsel van regels, dat Wittgenstein 'taalspel' noemt. Wat de drie filosofen ons laten zien is dat ze uitgaan van de beperkte kenbaarheid van de wereld, maar ook dat er een vaag besef is van meer dat zich slechts indirect en onvolledig aan ons toont en een beroep doet op ons intuïtief en 'verstehend' vermogen van complexiteit en samenhang. Met andere woorden: de grenzen van ons kenvermogen schuiven steeds meer op, omdat we beter in staat zijn zaken in onderlinge relatie te beschouwen.

Vanuit een binnen-buitenperspectief wijzen geografen erop dat mensen gebieden afbakenen om zich veilig te wanen, om ontregelingen te voorkomen en hun eigen autonomie te bekrachtigen. Het is interessant te zien dat naarmate het vertrouwen groeit en er duidelijke afspraken en instituties zijn er ook minder behoefte bestaat aan formele grenzen. De tijd waarin wij leven laat helaas het omgekeerde zien. We wanen ons steeds minder veilig en gaan daarom grenzen creëren. We brengen grenzen aan in een bijkans grenzeloze wereld. We tackelen globalisering met lokalisering, oftewel we proberen orde aan te brengen in een onontwarbare kluwen van relaties en netwerken. Daarbij lopen we de kans mensen uit te sluiten die anders zouden zijn dan wij. Wat dit ons duidelijk maakt is dat we behoefte hebben aan een nieuw evenwicht tussen wat we zelf belangrijk vinden om te behouden en wat anderen ons in materiaal en immaterieel opzicht kunnen aanreiken waardoor we kunnen groeien. Het toelaten van het besef van wederzijdse afhankelijkheid kan alleen vorm krijgen als we kunnen handelen vanuit zelfwaardering.

Het grensbegrip is ook relevant vanuit psychoanalytisch en therapeutisch perspectief in de relatie tussen mensen in het algemeen, tussen die van behandelaar en cliënt en in de relatie van de cliënt met zichzelf. In het laatste geval spreken we over zelfafgrenzing als vermogen te onderscheiden tussen zichzelf en de rest van de wereld. Binnen dit perspectief zouden we dus kunnen spreken van een binnen-binnen scheiding. Dat die grens stabiel en flexibel moet zijn, dat de cliënt meester moet worden over zijn grenzen om zich daardoor vrijer te voelen en een gezonde relatie kan aangaan met zijn omgeving zal duidelijk zijn. In de relatie tussen mensen is sprake van voldoende *grenspermeabiliteit* indien sprake is van voldoende empathisch vermogen, dat wil zeggen wanneer mensen in staat zijn zich meevoelend in te leven in de innerlijke wereld van de ander. Wanneer de grens tussen zelf en de ander te massief of ondoordringbaar is, zal de relatie tussen mensen onderling en tussen cliënt en professioneel behandelaar vastlopen. Het is dus zaak om onszelf te openen om anderen te openen, maar niet zonder de nodige veiligheidskleppen. Daar zullen we ons op moeten ontwikkelen en trainen.

Wat vanuit deze drie invalshoeken duidelijk wordt, is dat grenzen weliswaar begrenzen, maar dat er altijd sprake is van onbekend gebied, van overgangszones, dat er rek in grenzen zit en dat openheid en openingen nodig zijn. Niet als een versleten doek vol met gaten, maar als een mooi geweven doek dat ademt. Grenzen zijn dus nooit absoluut, ze zijn geconstrueerd en vaak gekunsteld, maar vragen om overschrijdend verkeer, tussen binnenwereld en buitenwereld en tussen bovenwereld en onderwereld.

### ***Over groei en ontwikkeling***

Dit intermezzo laat zien dat veel misverstanden bestaan over wat wij onder groei verstaan. De vraag is: waar komt dat economische groeidenken vandaan, welke ideologie heeft zich daaruit ontwikkeld en hoe kunnen we ons denken daarover transformeren in een andere, meer duurzame, volhoudbare vorm?

‘Groei’ heeft van oorsprong een tamelijk neutrale lading, ontleend aan het biologische principe waarin organismen groeien als gevolg van een toename van het aantal cellen en de grootte van cellen en vervolgens door een toename van het aantal verschillende soorten cellen. Daarnaast heeft ook de omgeving invloed op de groei van het organisme, zoals voeding, ziekte en klimaat. Deze biologische beschrijving heeft via het sociaal-darwinisme met name eind negentiende en begin twintigste eeuw wortel geschoten in de sociale wetenschappen en in de politiek. Het sociaal-darwinisme levert in die periode namelijk een ideologische rechtvaardiging voor sociale ongelijkheid die het kapitalisme met zich meebracht. Die ongelijkheid zou het gevolg zijn van de erfelijke minderwaardigheid van de armen en de erfelijke voortreffelijkheid van de rijkere klassen, die bij een systeem van laissez-faire, laissez-aller het beste tot uitdrukking zou komen. In feite dus de uitkomst van een proces van natuurlijke selectie. In de twintigste eeuw, met het groeiende belang van de economie en de opkomst van de economische wetenschap zijn de scherpste randjes van het sociaal-

darwinisme weliswaar afgesleten, maar liggen twee nooit ter discussie gestelde axioma's aan het dominante economische denken ten grondslag: het overleven van de best aangepasten en het vertrouwen in oneindige groei van de economie (bijvoorbeeld in termen van Bruto Nationaal Product).

Uiterekend deze twee axioma's van ons neoliberale, kapitalistische systeem liggen nu onder vuur en leiden tot een ingewikkelde mix van crises<sup>3</sup>. De autonome groei van de economie leidt enerzijds tot grotere ongelijkheid tussen groepen en landen en anderzijds tot uitputting van onze natuurlijke hulpbronnen. Tegen die achtergrond moet het denken over 'grenzen aan de groei' worden geplaatst. Hoewel 'groei' dus een neutrale betekenis heeft en er niets is in te brengen tegen het groter en zwaarder worden van een organisme - dat geldt immers ook voor onszelf - zitten een aantal gevaarlijk addertjes onder het gras. Te beginnen bij de feitelijke kwantitatieve toename van hetzelfde<sup>4</sup>, in het verlengde daarvan de vanzelfsprekende waarde dat meer van hetzelfde goed is (dat geldt voor zowel productie als consumptie), en tot slot het negeren van de effecten op diversiteit en duurzaamheid van productie en consumptie. Dat leidt ertoe dat waarden zo vereenzelvigd worden met economische waarden. Feit is dat het systeem dat op deze waarden is gebaseerd, op instorten staat. Onbeheerste groei leidt tot ontaarde groei, tot woekering, tot kanker, tot ziekte en - tenslotte - tot dood. En dat is nu het interessante, namelijk dat wij het evolutionaire wezen van leven en dood ontkennen. Het leven interpreteren we als constante groei in een akelig rechte lijn, waar geen ruimte is voor sterven en dood. Door de dood te ontkennen, ontkennen we het leven en is angst de gezel die we telkens weer met ons meevoeren. Om het leven te kunnen waarderen, moeten we dus om leren gaan met angst en moeten we echte angst van onechte angst leren onderscheiden. Daarover straks meer.

We zullen 'groei' dus ook anders moeten gaan interpreteren en invullen. Niet alleen maar vanuit een kwantitatieve toename, maar ook - en meer - vanuit een kwalitatieve toename. Ik noem dat gemakshalve 'ontwikkelen'. In biologisch opzicht gaat het dan om het optreden van veranderingen in de bouw van een organisme. In sociaaleconomisch opzicht betekent dat een pluriforme samenleving waarin verschillen naast elkaar mogen bestaan. In sociaalpsychologisch opzicht komt het neer op realisatie van de eigen kwaliteiten om daarmee van betekenis te kunnen zijn voor anderen. In ecologisch opzicht moeten we denken aan een toename van de soortenrijkdom en variëteit.

4

### ***Ruimte voor echte angst***

Angst is van al onze emoties wellicht de meest bepalende en de meest herkenbare. Zeker in deze tijd, die zich kenmerkt door veel onzekerheid op bijna elk gebied van ons bestaan: van vervuiling van de aarde, onzekere toekomst van de bedrijfsvoering, hoge kosten van het levensonderhoud, onvoldoende huisvesting voor iedereen, groeiende instroom van 'vreemdelingen', tot en met een gevaarlijk dalend vertrouwen in onze (volks)vertegenwoordigers. Er zijn waarschijnlijk nog veel meer onzekerheden te noemen, maar ze komen met elkaar overeen dat de welvaart die ons lang deelgenoot is geweest ons in slaap heeft gesust en dat we niet gewend zijn met de pijn van verandering om te gaan. Het oude kan niet meer worden gecontinueerd en zal slechts - mogelijk - in een heel andere vorm in de toekomst zichtbaar worden. De breuk met het verleden die zich nu op al genoemde vlakken min of meer gelijktijdig aan het voltrekken is, roept bij velen de schuldvraag op die meestal wordt weggelegd bij de ander: de 'vreemdeling', de regering, de overheid, de multinational, de banken, de stedeling of juist de boer. Soms leidt het vrijpleiten van eigen schuld of aandeel tot verlichting van de gevoelens, maar dit is slechts tijdelijk. Het zware gevoel van 'waar ben ik in beland' of 'wat zie ik gebeuren' leidt tot uiteenlopende reacties van ontkenning, verstarring of

<sup>3</sup> Denk onder meer aan: op het gebied van rechtvaardige verdeling van de welvaart, de zorg voor de oude en zwakkere medemens, de integratie van groepen in de samenleving, de legitimiteit van de overheid, de prestatie maatschappij en de slachtoffers daarvan en - natuurlijk - de klimaat- en ecologische crises die het voortbestaan van de menssoort bedreigen.

<sup>4</sup> Deze toename is mogelijk geworden door de technologisering van de wetenschap, dat wil zeggen dat wetenschappelijke kennis door toepassing met behulp van technologie schaalvergroting in bijna alle productie mogelijk heeft gemaakt.

bevriezing en tot al dan niet geoorloofde actie. Vanuit de psychologie is bekend dat angst ziekmakend is, maar ook dat angst mensen kan helpen zich bewust te worden en met vallen en opstaan in staat zijn zich te verhouden tot onzekerheid. Tegenslag hoort bij een lerend en ontwikkelend leven. Mensen zijn dus in staat om 'de knop om te zetten' om de beelden van een angstige toekomst om te zetten in creatieve analyses en oplossingen. Daarvoor is vertrouwen nodig: allereerst vertrouwen in jezelf, want daardoor leer je ook anderen te vertrouwen.

Het tegenstrijdige is, is dat we de emotie 'angst' vaak ontkennen en diep wegstoppen en onze kwetsbaarheid overschreeuwen door krachttermen te gebruiken die nu juist onze onmacht illustreren om zaken te bekijken en op- en aan te pakken. Als we onze angsten onder ogen durven zien dan krijgt die angst woorden en kan het een geweldige motor zijn om op te komen voor het leven. Maar dan op een andere en bewustere manier.

Als we door deze bril naar de bovenstaande ingewikkelde vraagstukken kijken, dan betekent het dat we met elkaar en naar elkaar moeten luisteren wat die crises te zeggen hebben en voor ons betekenen. In ons tijdperk van communicatie komt het erop aan goed (oordeelloos) en breed met elkaar te communiceren over zaken die ons allemaal – direct of indirect – aan gaan en die ons allemaal kunnen treffen. Daarmee ontstaat verbinding en vertrouwen op een basaal niveau<sup>5</sup>.

### ***Plaatsbepaling: waar staan we nu?***

Wat de intermezzo's over grenzen, groei & ontwikkeling en angst van mens en maatschappij zeggen is van belang om iets te weten te komen over de koers naar de toekomst of – misschien beter – over de trekkracht vanuit de toekomst. Namelijk waar hebben we ten diepste behoefte aan? Zijn we in staat grenzen te verleggen, ons te ontwikkelen en de angst om te bouwen tot motor van verandering? Ik denk dat we dat kunnen en zal daar in de volgende paragraaf uitgebreider bij stil staan. Maar nu eerst de vraag: waar staan we als mens, als maatschappij, zelfs als beschaving? De ongelimiteerde groei van ons ik-bewustzijn, wetenschappelijk onderbouwd en technisch vormgegeven heeft welvaart en comfort gebracht, die we – gewoontedieren als we zijn – als vanzelfsprekend tot ons genomen hebben. We zijn daarbij – eerst geleidelijk en daarna sneller en sneller – over ecologische en sociale grenzen heen gegaan en hebben ons uiteindelijk teruggetrokken in onze eigen bubbel. Nu de grenzen van groei door en voor steeds meer mensen in zicht komt, crises zich stapelen als kruierend pakjies tegen de ingenieus opgetrokken dijken en we aangetast worden in onze (materiële) basiszekerheden leidt angst ons al snel tot overgevoeligheid, wellicht tot gekwetstheid over wat anderen denken en wat zij ons aandoen. We voelen ons met de rug tegen de muur gezet, zien alles tegelijkertijd op ons afkomen en hebben nog geen weerwoord en al helemaal geen solide verdediging. Onze maatschappij en wijzelf zijn verweekt, we weten niet meer wat incasseren is (uitdelen des te beter) en zijn ook niet bijster geïnteresseerd in anderen, zeker niet als die anders lijken te zijn en te denken. We zijn nauwelijks in staat om ons te organiseren rond de thema's die uitgediept en uitgewerkt moeten worden.

### ***Leidinggeven vanuit de toekomst***

Niet alleen zijn wij in een reeks van crises terecht gekomen, wij hebben het er zelf ook naar gemaakt, hoewel we ons daar nog maar gedeeltelijk van bewust zijn. Scharmer en Kaufer weten dat zo mooi te verwoorden. Zij geven aan dat we terecht zijn gekomen in een "toestand van georganiseerde onverantwoordelijkheid waarin we collectief gevolgen creëren die niemand wil"<sup>6</sup>. Misschien is de crisis in ons denken dus wel de grootste crisis van alle eerdergenoemde crises. Het gaat om de vraag naar zin- en betekenisgeving, de vraag naar wat wij echt belangrijk vinden en hoe de toekomst eruit

<sup>5</sup> Voortbordurend hierop kunnen we ons de vraag stellen wat de feiten zijn en in hoeverre wij bereid zijn de feiten te delen en daarover met elkaar in gesprek te gaan? Hier gaat het om het creatief verbinden van feiten en waarden met elkaar: wat vinden wij belangrijk, welke oplossingsrichtingen zijn er, waar kiezen we in eerste instantie voor, wie neemt welke rol, welke resultaatafspraken maken we met elkaar en hoe sturen we tijdens de uitvoering afhankelijk van de resultaten steeds tijdig en een beetje bij? Bij zo'n communicatietraject gaat het om het juiste analyse- en schaalniveau: het niveau waarin begrijpen en uitvoeren het meest effectief zijn. Zo kan de angst voor onszelf en voor elkaar worden omgezet in creatief handelen gericht op een betere toekomst.

<sup>6</sup> Otto Scharmer en Katrin Kaufer (2013) *Leiden vanuit de toekomst; van ego-systeem naar eco-systeem*. Uitgeverij Christofoor, Zeist.

kan komen te zien. Want deze vraagt een hoop van ons. In cognitief opzicht een helicopteren om samenhangen te zien tussen verschijnselen en effecten zoals we dat nog nooit gedaan hebben. Op ontologisch gebied moeten we door kunnen dringen tot een dieper niveau van ons mens-zijn: wie zijn we ten diepste en wat willen we als samenleving zijn?<sup>7</sup> Dat zijn essentiële en erg reflectieve vragen die, hoewel niet empirisch-wetenschappelijk beantwoordbaar en op zichzelf weer nieuwe vragen oproepend, helaas te weinig worden gesteld. Is de mens meer waard dan een dier, boom of steen en waarom zou dat zo zijn, welke legitimering hebben we daarvoor? Wat voor samenleving ambiëren we, een samenleving die gebaseerd is op concurrentie en het recht van de sterkste of een samenleving waarin betrokkenheid en samenwerking centraal staan of kunnen concurrentie en samenwerking samengaan? Omdat we niet bereid zijn deze vragen te stellen, maar wel veel antwoorden te geven op niet gestelde vragen, schiet ons reflectieve denken stelselmatig te kort en besluiten we maar heel veel te gaan doen. De pijn van het (even) niet weten kunnen we niet aan en daarom gaan we miergedrag vertonen. We zijn ijverig, zonder meer, maar beperken ons handelen tot meer doen van hetzelfde. En dat hebben we, zoals we eerder hebben aangegeven, 'groei' genoemd. Zo hebben we onszelf opgeblazen tot een gewrocht gevuld met valse lucht en nu dat gewrocht kolossale vormen heeft aangenomen stuiten we op heel veel grenzen, die van fysieke, mentale, sociaaleconomische en (geo)politieke aard zijn. En we weten niet goed hiermee om te gaan. We durven dat gewrocht ook niet overtuigend door te prikken.

Het werken aan een betere toekomst zal alleen lukken als we de aard en verbondenheid van de crises onderling tot ons door laten dringen. Als we erover nadenken en als we ons een andere toekomst kunnen verbeelden. Dat is niet eenvoudig en vanzelfsprekend. Want het verlaten van de comfortzone van het bekende is een opgave die moed vereist. Zoals Jos Kessels terecht opmerkt impliceert denken dat je de moed hebt in verwarring te raken. Ik voeg daaraantoe: ..... door de grens van het bekende naar het onbekende over te steken<sup>8</sup>. Dat is gevaarlijk en risico's zijn er zeker, maar zo langzamerhand is het risico om niets anders te doen dan we altijd al deden te groot geworden. We moeten een hoop: het omarmen van de angst als gangmaker voor verandering. Dat betekent dikwijls door de angst heen breken; grenzen oprekken en oversteken; al onze vermogens – die van onszelf en die van anderen - herkennen en inzetten om bij te dragen aan iets dat ons overstijgt. Daar is leiderschap voor nodig. Hoe ziet dat leiderschap eruit als we niet meer een rechte (groei)lijn kunnen trekken vanuit het verleden via het heden naar de toekomst?

Met de onlangs overleden filosoof Latour kunnen we zeggen dat we de moed moeten kunnen opbrengen om het zelf gecreëerde monster in de bek te zien<sup>9</sup>. Dus erkennen dat we zaken hebben laten lopen, niet serieus hebben genomen, niet hebben voorvoeld wat de effecten ervan zouden kunnen zijn voor de ander en ook voor onszelf. Dat vereist bewustzijn. Of het nu gaat om klimaat en milieu, om kolonialisme of kapitalisme, om gasboring, stikstof of toeslagen, al ons handelen vraagt om continue reflectie. Niet als een teken van zwakte, maar juist van betrokkenheid, aanwezigheid en besluitvaardigheid. Ingegeven door wat de toekomst, dat wil zeggen onze kinderen en de kinderen van hen en die weer van hen, van ons vraagt. Inbeelding en verbeelding helpen die toekomst aanschouwelijk te maken. Ons leren voor te stellen hoe die toekomst eruit kan komen te zien is niet voorbehouden aan designers en toekomstonderzoekers, maar is een vereiste aan het worden voor

---

<sup>7</sup> De object-georiënteerde-ontologie (OOO) is een aan invloed winnende hedendaagse stroming in de filosofie die de vraag naar het ding weer centraal stelt. In tegenstelling tot het dominante denken, welke dingen opvat als geheel van steeds kleinere deeltjes (fragmentering) enerzijds en het sociaal constructivisme anderzijds, welke stelt dat dingen worden voorgesteld als constructies van menselijk gedrag (relativiteit van de werkelijkheid), gaat OOO ervan uit dat alle dingen gelijkwaardig zijn (dus ook de mens), over een autonomie en eigenheid beschikken, los van het bestaan van de mens. OOO laat daarmee zien dat de mens zich op een niet dominante wijze moet leren verhouden tot zijn omgeving.

<sup>8</sup> De filosoof Friedrich Nietzsche heeft eind 19<sup>e</sup> eeuw al gezien dat dat een moeilijke opgave is. In *Wille zur Macht* schrijft hij: "Het behoort tot de ontwikkeling van de wetenschap om het bekende op te lossen in het onbekende, maar de wetenschap wil het tegenovergestelde en wordt geïnspireerd door het instinkt om het onbekende te herleiden tot iets wat bekend is". Wat voor de wetenschap gold, geldt in feite ook nog steeds voor ons dagelijkse leven: we durven het onbekende niet te betreden en herleiden dat tot iets wat bekend is. Daarmee depreciëren we het onbekende.

<sup>9</sup> Bruno Latour (2020) *Het parlement van de dingen; over Gaia en de representatie van niet-mensen*. Uitgeverij Boom, Amsterdam.

de hele huidige én toekomstige generaties. Creativiteit en kunst kunnen we daarom ook niet meer beschouwen als bovenbouw of luxe; talige typering die voortkomen uit de materialistische-liberalistische traditie. Ze zijn constitutief voor de nieuwe condition humaine, waarin de mens vanuit het besef kwetsbaar deel te zijn van een groter geheel, initiatief en verantwoordelijkheid neemt. Altijd in samenhang en in samenwerking met anderen. Niet uit zwakte, maar uit kracht. De kracht die zichtbaar wordt bij elkaar insluitende in plaats van uitsluitende gemeenschappen. Hier toont leiderschap zich collectief en individueel om ons zelf te verheffen. Door actieve gevoeligheid te ontwikkelen voor de pijn van de ander en het andere, door een beroep te doen op onze veerkracht om daarmee weerstand te bieden aan pijn en tegenslag die nu eenmaal met het leven is gegeven<sup>10</sup>.

Als ik op grond van het voorgaande zou proberen gewent, toekomstig leiderschap in een paar steekwoorden te typeren dan denk ik aan de volgende drie: sensitiviteit, sensibiliteit en weerbaarheid. Sensitiviteit verwijst naar het vermogen maatschappelijke ontwikkelingen en trends aan te voelen en daarop voor te sorteren. Sensibiliteit is het vermogen de ander aan te voelen, in te leven in zijn of haar situatie en van daaruit de verbinding aan te gaan. Weerbaarheid heeft met veerkracht te maken: het besef dat het leven slechts beperkt maar in niet onbelangrijke mate maakbaar is, dat verandering bij het leven hoort en ons uitdaagt om oplossingen te verzinnen en daaraan vast te houden. Dat verandering alleen mogelijk is als we iets kunnen doen aan de pijn die nu eenmaal gegeven is met het loslaten van iets dat we ooit tot stand hebben gebracht of van ideeën die we ooit hebben gehad.

### **Epiloog**

Sensitiviteit, sensibiliteit en weerbaarheid zijn nodig om leiding te geven aan de toekomst. Dat betekent vooral verantwoordelijkheid nemen voor die toekomst, voor de generaties na ons en altijd in nauwe afstemming met al het andere dat ons omgeeft en waarvan we afhankelijk zijn. De consequentie hiervan is dat we ons denken moeten oprekken tot over de grenzen die we eerder niet voor mogelijk hadden gehouden. Als een ware verheffing van ons mens-zijn, voorbij het kwantificerende, gefragmenteerde denken en – zeker – voorbij de angst; de angst te blijven hangen in de opeenstapeling van crises. En, uiteindelijk, de angst om los te laten en te veranderen, om onze schijnbare identiteit (het vaste en onveranderlijke dat ons zou definiëren) op te geven door ons uit te rekken.

In de afgelopen vijftig jaar na het verschijnen van ‘Grenzen aan de groei’ kunnen we constateren dat we stelselmatig de kritische grenzen van de groei hebben overschreden, met kolossale schade aan onze ecologische en sociaaleconomische systemen. Tegelijkertijd is ons inzicht groeiende hoe we ons uit die gestapelde crises kunnen werken. Dat is niet alleen een kwestie van hoofd of handen, van hart of van buik, maar van alles tegelijkertijd. Op het niveau van ons verstand, de ratio, is een omslag van korte termijn naar lange termijn denken, gebaseerd op een flexibele visie, nodig. En ook af en toe zichtbaar. Werd voorheen alleen gekeken naar financieel-economische kosten en baten op de korte termijn, het bewustzijn groeit om alle kosten en baten op de lange termijn op een eerlijke wijze inzichtelijk te maken. Daardoor neemt de kwaliteit van de besluitvorming toe. Dat vraagt om een groter tijdsbewustzijn. Op het niveau van ons gevoel en emotie groeien aandacht voor en betrokkenheid op elkaar. Hoe verschillend onze uitgangssituatie ook is, beide leiden tot meer verbinding. Emotie en gevoel zijn geen vieze woorden meer, maar weerspiegelen de binnenkant van onszelf en roepen een betrokken en ook beheerste reactie op. Op transcendentiaal niveau zie ik een beweging, waarin binnen en buiten, klein en groot zich tot elkaar beginnen te verhouden. Ik bedoel daarmee te zeggen dat het bewustzijn groeit om de ervaring uit de eigen kleine intieme sfeer van het dagelijkse leven op deze aarde (de majestueuze wandeling in het bos, de schone lichtval van de

---

<sup>10</sup> In haar boek *Sensibel; over de grenzen van de menselijke gevoeligheid* (2022) laat filosofe Svenja Flasspöhler zien hoe wij als samenleving en als individu weerbaarheid en kwetsbaarheid weer bij elkaar moeten brengen en niet tegenover elkaar moeten plaatsen. Uitgeverij Ten Have.

ondergaande zon, de warme onverwachte ontmoeting met een onbekende, etc.) als inspiratiebron mee te nemen in de organisatie van de grote buitenwereld. Genieten van het kleine, gekoppeld aan het overstijgende besef van het grote maakt ons bescheiden bij het vormgeven van de buitenwereld. Die vormgeving is het resultaat van op gelijkwaardige wijze interacteren met de omgeving door heel goed te luisteren, de juiste vragen te stellen en samen op pad te gaan.

Ik ontkom niet aan de systeemvraag, de vraag naar de politieke ordening van de samenleving, waarin rede, gevoel en transcendentie alle aandacht krijgen die ze verdienen. Laat ik eerst beginnen met de illusie van de neoliberale democratie. Een vorm van democratie waarin het uitgangspunt is dat alle individuele voorkeuren en behoeften door de overheid gerealiseerd kunnen worden. Deze vorm van democratie legt sterk de nadruk op de autonomie van het individu en op de rechtvaardig verdelende functie van de markt van vraag en aanbod. We zien drie dingen. Allereerst wordt het individu gereduceerd tot passieve consument die alleen maar actief hoeft te zijn bij vierjaarlijkse verkiezingen van parlement, provinciale staten, waterstaat en gemeenteraad. Ten tweede zijn niet de burgers (zelfs niet de consumenten) leidend voor de richting van de samenleving, maar de grote wereldspelers (merken, multinationals) met een monopolistische of oligopolistische positie die op winstmaximalisatie en aandeelhouderswaarde is gericht. Als resultante hiervan biedt deze democratie niet wat zij aan de burgers belooft, noch wat zij van de burgers verwacht. Een illusie dus, die leidt tot frictie en onvrede en bij een grote groep mensen de roep doet klinken om een sterke leider. Daarmee glijdt de democratie geleidelijk aan af naar een autocratie.

Als we echt in de principes van een democratie willen blijven geloven dat zijn er dus drie dingen nodig: 1) de burger mag niet langer passieve consument zijn, maar wordt gepromoveerd tot actieve deelnemer aan de samenleving en neemt daarvoor verantwoordelijkheid, 2) niet de grote marktpartijen bepalen de toekomst, maar de politiek trekt de macht vanuit kennis en compassie naar zich toe, 3) leiderschap is van ons allemaal en de politieke leiders staan op elk niveau in nauwe verbinding met de samenleving. Dat betekent dat de overheid collectieve belangen en goederen veiligstelt voor zijn burgers. Deze burgers vervolgens uitdaagt met initiatieven te komen, hen daarbij begeleidt en helpt te richten vanuit de mogelijkheden en kansen die zich aandienen. De overheid krijgt ook als taak om marktpartijen te prikkelen om kortetermijnwinsten in te ruilen voor lange termijnperspectieven, waarin duurzaamheid en volhoudbaarheid centraal staan. Daarbij dient sprake te zijn van een evenwicht tussen zekerheid (duidelijkheid scheppen, afspraken maken en nakomen, garanties bieden) en onzekerheid (ondernemen is investeren en risico nemen). Voor alle partijen zal een gedeelde visie op de toekomst in termen van effecten en niet alleen van doelen bepalend zijn voor het succes van samenwerking. Hoe zo'n democratische vorm moet gaan heten, weet ik niet, maar ik weet wel dat gemeenschappen van mensen een belangrijke productieve rol gaan spelen bij het collectieve denken, vormgeven, uitvoeren en realiseren.

Paul Misdorp, 15 februari 2023