

An abstract painting featuring a complex composition of colors and textures. The palette includes shades of blue, green, yellow, orange, red, and brown. The brushstrokes are varied, with some areas showing thick, impasto-like applications of paint and others being more fluid and blended. The overall effect is one of dynamic energy and visual complexity.

Crisis of kruispunt

Paul Misdorp

Crisis of kruispunt

25 gedachtenissen voor leiders
die geen tijd denken te hebben

Paul Misdorp

Colofon

Deze gedachtenissen worden u aangeboden door VinNDT en Zeelenberg.
Ter inspiratie.

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 90 8273 120 0

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

Inhoud

CRISIS OF KRUISPUNT	08
Weg van de klittende ideologieën	
Vorbij ons arbeidsbestel	
Stuiten op bestuurlijke grenzen	
Het menselijk tekort	
Tussen boosheid en verantwoordelijkheid	
LEIDEN	26
Omgaan met de tijdcrisis	
Aflossing van de wacht	
Onderzoekend leiderschap	
Terugvinden van het morele kompas	
Van waar waardensturing?	
VORMEN	44
Het bewustzijn en ons denken	
Onderwijs uit de greep	
Door de bril van het ambacht	
Kunst oefent uitstel	
De verbeelding aan de macht	
LEREN	62
Tijd voor losmaken en loslaten	
Ervaren van incongruenties	
Vragenderwijs	
Kijken naar gedrag	
Gedogen en ontwijken	
INNOVEREN	80
De samenleving en organiseren	
Een onsje serendipiteit graag	
Over 'het ondertussen' en de voorlopigheid van kennis	
Betreden van nieuwe paden	
Innovatie binnen het primaire proces	

Ten geleide

We zijn in beweging en naderen met grote snelheid een druk, chaotisch kruispunt dat we over moeten steken. We beseffen dat we, wat achter ons ligt, moeten verlaten, maar voelen ons tegelijkertijd erg onzeker. Eigenlijk staan we nog met één been in de oude tijd. Deze kenmerkt zich door uitputting, kort termijnbelang, stress en betekenisloosheid. We herkennen hierin de onderliggende motieven van geldingsdrang, boosheid, hebzucht en angst. Toch voelen we de drang en urgentie om ons een weg te banen naar de overkant, naar de nieuwe tijd. We beseffen dat we onszelf, onze organisaties waar wel deel van uitmaken en de wereld waarin we leven geweld aandoen door te stoppen en terug te deinzen voor het onbekende. Maar die nieuwe realiteit kunnen we nog niet helemaal uittekenen, ook al weten we wel wat belangrijk voor ons is: ontdekken, ontwikkelen van meesterschap, creativiteit, samenwerken, van dienst zijn.

Het vereist moed, visie, flexibiliteit en doorzettingsvermogen om het chaotische kruispunt - dat staat voor een brede systeemcrisis in onze samenleving - heelhuids over te kunnen steken. We willen dat 'leiderschap' noemen. Aan dit soort leiderschap bestaat grote behoefte op elk niveau, van de mens via de organisatie naar de samenleving en de wereld. Het zoeken van een weg naar de overkant vereist, zoals Danah Zohar dat zo mooi beschrijft, een balanceren op de rand van stabiel (wat bekend is) en instabiel (wat niet bekend is). Chaos is dus niet per definitie te vermijden, maar alleen te hanteren met de nodige creativiteit, die nodig is om onze hersenen zo te bedraden dat we ons aan kunnen passen aan de veranderende omstandigheden. Als mens vinden we ons hierdoor telkens opnieuw uit.

Van de inhoud naar de vorm. Ik kwam bij herlezing tot de conclusie dat de term 'gedachtenissen' nog het best in de buurt kwam van wat de teksten eigenlijk beogen. Een mengsel van gedachten, eigen belevenissen en commentaren op het nieuws van alledag. Een moment van terugschakelen, van vaart minderen om beter te zien wat er aan de hand is. 25 bewustzijnsmomenten, momenten van reflectie op de wereld waarin wij voortdurend heen en weer worden geslingerd en geacht worden steeds weer handelend te moeten optreden vanuit een ooit ontwikkelde automatische piloot.

Deze gedachtenissen zijn geen scherpomlijnde plannen of zelfs ideeën, maar associatieve aanknopingspunten voor het ontwikkelen van een andere kijk op de wereld. Niet vanuit een puur pragmatistisch en instrumenteel standpunt, maar vanuit een overkoepelende en bevragende positie: waarom blijven we toch steeds maar doen wat we doen? Door alle gedachtenissen heen probeer ik de sfeer van crisis (feitelijk onwenselijke situatie) en kruispunt (de keuze, de weg van oplossing) op te roepen. Beide zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden (in het grieks (krinomai), ze liggen in elkaar besloten. En zo kijk ik er ook naar. Crisis en chaos hebben tot op zekere hoogte een bewustzijnsverruimende functie, doordat de grenzen van wat bekend en daarmee vaak goed gevonden werd, worden overschreden. In onze ogen zijn onzekerheid, onoverzichtelijkheid en onduidelijkheid gegevenheden waartoe we ons moeten leren verhouden en die we niet kunnen negeren.

De gedachtenissen hebben een dubbel doel. Ze zuiveren ons denken en dragen daarmee hopelijk bij tot een klein beetje bewustzijnsverhoging. Anderzijds hebben ze ook een kritische functie in de zin dat het oude op beheersing en controle gerichte paradigma versleten is. Terwijl datzelfde ook steeds meer begint te gelden voor het lange tijd onaantastbaar gebleken kapitalistische marktscenario. We moeten dus op zoek naar wat beters en moeten alles wat we onderweg aan nieuwe ideeën, opvattingen en vondsten tegenkomen op zijn merites beoordelen.

Voor wie is het boekje bedoeld? In de eerste plaats voor hen die durven zich 'leider' te noemen. Voor degenen die beseffen dat verandering onvermijdelijk, zelfs wenselijk is, en die zich daar ook voor willen inspannen. Zowel conditiescheppend als actief deelnemend en het voortouw nemend. Hoe kun je van een crisis een veilig kruispunt maken of zelfs verbouwen tot rotonde? Hoe kun je leiderschap anders gaan bekijken en ontwikkelen? Ben je in staat ruimte te geven aan de verbeelding en wat versta je onder leren? Tot slot, komt natuurlijk alles aan op het innovatief vermogen om werkelijk nieuw voor oud in te wisselen.

Voor wie is het handzame boekje nog meer een geschenk? Voor mensen en organisaties die nog niet vooroplopen, nog wat verder verwijderd zijn van het kruispunt, maar wel vage gevoelens van onbehagen hebben. Zij zijn welkom om kennis te nemen van deze 25 overpeinzingen, die hen misschien kunnen helpen het beeld voor zichzelf te verscherpen.

De gedachtenissen zijn bewerkingen van blogs op de nieuwsrubriek van de website van VinNDT, www.vinndt.nl. Ook de niet opgenomen blogs zijn daar terug te vinden. De foto's van de kunstwerken vindt u op de website www.maudquaedvlieg.nl. Tot slot, maken we u graag attent op de interactieve website www.leercirkel.org, waarin de filosofie van nieuw leiderschap wordt toegelicht, voorzien van ervaringen van deelnemers aan onze leercirkels.



Crisis of kruispunt?

Weg van de klittende ideologieën

Of we het nu hebben over de participatiemaatschappij, de doe-democratie, de Big Society, civic economy of social impact bonds, het zijn allemaal concepten die een breuk met het verleden impliceren. Onze twee maatschappijbeelden, die van de traditionele verzorgingsstaat en die van de vrije markt, vormen samen een milde vorm van kapitalisme en hebben bewezen niet meer te werken. De twee onderliggende ideologieën blijken niet meer te verenigen en ook het uitruilen van geprefereerde issues, zoals gebeurde door VVD en PvdA tijdens het kabinet Rutte II, stuitte op groeiend onbegrip van burgers. Het heeft zelfs geleid tot een dalende legitimiteit van de overheid als geheel. Met de gemeenteraadsverkiezingen van 2014 zijn twee dingen heel duidelijk geworden: de lokale partijen die opkomen voor lokale behoeften scoren hoog en de gevestigde partijen, die vergroeid zijn met het pluche, vertonen slijtageverschijnselen. Deze verschijnselen blijken nu net de reden te zijn voor initiatieven van innovatieve burgers, besturen en bedrijven om meerdimensionaal en geschakeld te werken aan gedeelde waarde ('shared value'). Hoe zit dat dan met de erosie van staat en markt? Hoe raken ze elkaar en in welke richting bewegen we ons?

Laat ik beginnen met de verzorgingsstaat. In dit arrangement is sprake van een sterke en belerende overheid, die voortdurend intervenueert in het leven van mensen ('van wieg tot graf') en ook sterk regisserend en hiërarchiserend is in de beleidscyclus (agendavorming, visie, beleid, uitvoering en evaluatie). Duidelijk is dat de huidige verzorgingsstaat van vele kanten onder vuur ligt. De transitie van de overheid komt erop neer dat zij niet meer óver mensen moet gaan, maar dat zij mensen moet helpen bij zelfsturing en bij het realiseren van publieke waarden. De overheid wordt daarmee meer faciliterend, dus dienstverlenend.

Maar ook het lang gekoesterde klassiek economische marktdenken brengt ons niet verder. Hier is de tegenbeweging van recenter datum. Ik wil hier wat langer bij stilstaan, omdat de kritiek op de traditioneel economische logica,

waar ons systeem van doortrokken is, toch nog vaak blijkt af te glijden op het opgepoetste ideaal van onbeperkte vrijheid en het impliciet regulerende karakter van de 'hidden hand'. Verankering van deze kritiek in nieuwe, tegengestelde waarden krijgt in de publiciteit nog weinig aandacht. We horen en lezen veel veroordelende verhalen over winstmaximaliserend gedrag van bedrijven, torenhoge (bouw)ambities van gemeenten, grenzeloos lenen van consumenten en naar bonussen graaiende topmanagers. Maar dat onze maatschappij als systeem zo in elkaar zit, dat eigendom zwaarder weegt dan gebruik, dat bezit belangrijker is dan toegang tot goederen, dat risico-zoekend gedrag als natuurlijker wordt voorgesteld dan risicio-mijdend gedrag blijft in de maatschappelijke vernieuwingsdiscussie onderbelicht. Onterecht, dunkt me.

Gedragseconomen hebben de achilleshiel van ons kapitalistische systeem gevonden en hebben wetenschappelijk bewezen dat de utiliteitstheorie van de oude economie in de vorm van nuts optimalisatie geen juiste weergave is van menselijk gedrag. De zogenaamde prospecttheorie die hiertegenover wordt geplaatst, baseert zich op feitelijk gedrag van mensen, waarin afkeer van verlies als gevolg van dreiging – risicomijding - van buitenaf een zwaarder gewicht krijgt dan de winst die kan worden gerealiseerd. Onderzoek toont aan dat niet eigenbelang, maar eerlijkheid bepalend is voor economisch gedrag van mensen. Onderzoekers leiden daaruit af dat schending van de eerlijkheid bestraft wordt door minder productiviteit en dat oneerlijk prijsbeleid zal leiden tot dalende verkoopcijfers.

Het sprongetje naar het binnenhalen van de moraal in de economie is niet ver meer als de onderzoekers bovendien suggereren dat een sterkere wetsbescherming logischer is voor mensen die verliezen leiden en daaronder gebukt gaan, dan voor mensen die alleen maar geen winst maken. Als de economie dus aansluit bij menselijk gedrag en de moraal weer insluit, krijgen begrippen als continuïteit en gebruikswaarde vanzelf weer betekenis, en krijgt de economie weer menselijke trekken, die ze oorspronkelijk in de huishoudeconomie al had.

Wat zeggen deze twee uitstapjes naar onze verzorgingsstaat en markteconomie over de trends van zelfsturing en de verzorgende samenleving? Hoewel de ideologieën strijdig zijn met elkaar, hebben ze elkaar gevonden in de ontkenning van de mens, de menselijke maat en de menselijke behoefte. De markteconomie en de verzorgingsstaat plaatsen beide de moraal buiten haakjes. De eerste principieel, de tweede de facto. Schaalvergroting, centralisatie, doorgeschoten professionalisering en hiërarchische aansturing zijn strategieën die passen in het oude denken van een bedrijfsleven dat standaard bulkgoederen produceert en van een overheid die mensen als nummers behandelt, zonder naam, gezicht, of verhaal. Ze staan niet alleen zelfsturing van burgers, medewerkers binnen organisaties en sociaal duurzaam ondernemerschap in de weg, maar óók een *verzorgende samenleving* die zich iets aantrekt van mensen die zich bedreigd voelen in hun voortbestaan.

De onderstroom in de samenleving komt hier en daar aan de oppervlakte. Zelf gekozen en ontwikkelde bijdragen aan publieke waarden, de-materialisering van waarde, het hanteren van toekomstbestendige oplossingen voor complexe (economische, ecologische en sociale) problemen zijn kenmerkend voor wat tegenwoordig wordt aangeduid als *civic economy*. Hier en daar zien we dat de bovenstroom zich steeds meer bewust wordt van de beperkte en beperkende effecten van zijn gedrag voor het grotere geheel, de samenleving. Een toenemend aantal grote bedrijven beseft dat ze (mede)verantwoordelijk zijn voor de economische, sociale en ecologische stabiliteit van het gebied, dat zich uitstrekt van de vestigingsplaats tot de wereld waaraan men levert. Dat betekent dat deze bedrijven meedenken over en meedoen aan het effectief realiseren van publieke waarden in de vorm van aandacht, betrokkenheid, kennis en geld. Ook steeds meer gemeenten beseffen dat met krimpende budgetten slimmere en meer duurzame oplossingen bedacht en uitgetest moeten worden om een betere leefomgeving te realiseren. Inspirerende en tijdelijke op resultaatgerichte samenwerking met partners, die dezelfde basiswaarden delen, kan hierin voorzien. Daarmee ontstaan nieuwe vormen van governance en consortiumvorming rond complexe maatschappelijke vraagstukken.

Voorbij ons arbeidsbestel

Ons huidige arbeidsbestel heeft z'n langste tijd gehad. Dat geldt ook voor de wijze waarop arbeidsorganisaties tegen 'arbeid' aankijken. Het bestel toont tekenen van slijtage, de logica ervan wordt niet meer onderkend en mechanismen leiden tot ongelijkheid. Het kan anders als we in het diepe durven te springen. 'Voorbij' slaat dus zowel op het verlaten van het oude bestel als op de wenselijkheid om ons te openen voor mogelijkheden die we nu misschien nog niet zien.

Zoals bij een stervensproces alle lichaamsfuncties een voor een uitvallen, zo is het ook bij ons arbeidsbestel. De pijlers ervan – arbeid als noodzakelijk kwaad om geld te verdienen, een lineair groeigeloof, volledige werkgelegenheid, automatische herverdeling van werk – vertonen scheuren. Inconsistenties worden zichtbaar, paradoxen blijven onopgelost en de ontevredenheid van burgers over het overheidsbeleid neemt toe. Het belangrijkste van alles is dat arbeid als levensvervulling concurrentie krijgt van andere betekenisvelden, zoals vrijwilligerswerk, mantelzorg, ontplooiing van talenten en tal van creatieve uitingsvormen.

Natuurlijk speelt ons arbeidsethos nog een belangrijke rol in de waardering van ons als mens. Nog steeds wordt 'werken' hoger gewaardeerd dan bijvoorbeeld mantelzorg verlenen, ook al neemt de behoefte daaraan sterk toe. Maar we zien een structurele discrepantie ontstaan. Er is niet alleen minder betaald werk (terwijl ook nog eens het karakter van dat werk sterk verandert), het wordt steeds informatie- en kennisintensiever. Het werk dat er is, moet vanwege kostenbeheersing door steeds minder mensen worden gedaan. Gevolg: (verborgen) werkloosheid naast improductiviteit als gevolg van ziekteverzuim, burn-out en combinatiestress. Want naast de zich openbarende economische ongelijkheid is er ook nog eens maatschappelijke ongelijkheid. De hoogopgeleide mensen die voor een goed salaris werken, blijken meer te kunnen doen aan mantelzorg en vrijwilligerswerk.

Zij kunnen doorgaans hun werk flexibeler organiseren en hun inkomen ruilen voor tijd; iets waartoe lager opgeleiden niet in staat zijn. Dat levert dus aan de ene kant stress op en aan de andere kant minder economische en sociale participatie. Kortom: wat de een te veel heeft en ook nog eens kan betekenen voor zijn medemens, heeft de ander in dubbel opzicht te weinig.

Mijn voorspelling is dat dit een splijtzwam in de samenleving wordt, te meer doordat de overheid niet in staat blijkt met een heldere visie en adequaat beleid deze maatschappelijke trend om te buigen of in elk geval te geleiden. Integendeel, het beleid gaat vaak in tegen burgervoorkeuren, hoe diffuus die soms ook mogen zijn. Ondanks het feit dat er minder betaald werk is, stimuleert de regering nog steeds arbeidsparticipatie door kinderopvang te bevorderen, terwijl veel ouders hun jonge kinderen langer thuis willen houden. Voor de ouderenzorg geldt het omgekeerde: de overheid vindt dat hier een voorname taak is weggelegd voor familie en burens, terwijl burgers dit nu juist een taak achten voor de overheid. Dus over (de verdeling van) arbeid en zorg bestaan tegenstrijdige beelden, hetgeen de legitimiteit van politiek en overheid niet ten goede komt. Overheid en burgers kijken anders tegen de toekomst aan en dat versterkt nog eens mijn gevoel dat ons arbeidsbestel op z'n laatste benen loopt.

Zijn er dan geen lichtpuntjes in deze donkere tijden of 'niches' in ons systeem die hoop geven? Gelukkig wel, zij het dat de voorbeelden nog steeds uitzonderingen zijn en moeite hebben om door te dringen tot de bovenstroom. Gelukkig zijn er organisaties en werknemers die anders tegen de klassieke organisatie van arbeid aankijken. Zij zien arbeid niet als waarde op zich, maar waarderen werk als onderdeel van het leven, naast de andere levensdomeinen die samen 'geluk' bepalen. De mens is volgens hen minder een schaars productiemiddel dat uitgeknepen kan worden, maar meer een individu dat op zoek is naar balans en geluk, en in staat is om voldoende tijd te besteden aan zorgverlof en talentontwikkeling. Door vertrouwen te hebben en vrijheid te geven, creëren ondernemers van deze tijd een werksfeer die gekenmerkt wordt door creativiteit, flexibiliteit en wederzijdse betrokkenheid. Investeren in mensen is voor hen geen kostenpost, maar een nieuwe vanzelfsprekendheid, die zichtbaar wordt op de balans van kosten en baten. Bovendien blijkt zo'n open werksfeer ook in economisch opzicht een goede investering te zijn. Veel bedrijven die zo werken en zich organiseren, blijken te groeien en aan betekenis te winnen.

Als we beide verhalen tegen elkaar aanleggen dan zien we een groeiend bewustzijn om mensen als medewerker en als burger meer verantwoordelijkheid te geven, gebruik te maken van hun talenten en deze ten dienste te stellen van een groter geheel. Daartoe moeten we kernwaarden als vertrouwen, ontwikkelingsruimte, wederkerigheid als vertrekpunt nemen voor een nieuwe, praktische visie op werk in de ruimste zin van het woord: "door iets te doen of te maken voor anderen, betekenis geven aan het leven". De mens centraal dus, zoals in sommige innovatieve bedrijven al het geval is. Het wordt tijd dat de overheid anders gaat kijken naar werk, zorg, burgers en mensen. Dat ze zaken meer in samenhang beschouwt en minder beoordeelt vanuit ooit ontstane beelden en georganiseerde kokers. Anders kijken is het begin van een nieuw bestel, waarin wantrouwen plaatsmaakt voor vertrouwen, zekerheid ingewisseld wordt voor flexibiliteit en eigen belang deel gaat uitmaken van het algemene belang.

Is er al iets in die richting te ontwerpen? Zeker, het idee van een basisinkomen bestaat al lang, maar het lef om ermee te experimenteren heeft tot dusverre ontbroken. Een ruimhartig bestaansminimum dat de toets van de beschaving kan doorstaan, vormt daarbij de basis. Daarbovenop kunnen mensen hun talenten voor de samenleving inzetten, of dat nu betaald werk, vrijwilligerswerk, mantelzorg of individuele ontwikkeling is. Het gevolg is ruimte voor de samenleving, organisaties en mensen. Dit zal niet alleen bijdragen aan de kwaliteit van leven en aan een eerlijkere verdeling van werk en zorg, maar ook – de praktijk heeft dat al bewezen – aan een grotere productiviteit vanuit een waarde als beleefde betrokkenheid. Moed en durf zijn nodig om verder te zoeken en te experimenteren. Dat zijn typische leiderschapskwaliteiten van de toekomst.

Stuiten op bestuurlijke grenzen

Bestuurskundigen kunnen hun borst natmaken. Er is werk aan de winkel. Blijkens de recente signalen van een tweetal studieclubs c.q. commissies moeten we naar een *maatwerkdemocratie* en zelfs naar een *meervoudige democratie*. Alles wijst erop dat we te maken hebben met een crisis in de democratie en dat we op zoek moeten naar een ander (sturings)paradigma.

Laten we de signalen van de studieclubs eens doorlopen. Waar gaan zij over, hoe serieus zijn ze, wat stellen ze voor en wat is er voor nodig om bevindingen om te zetten in daden? Juist die laatste vraag blijkt een lastige, omdat dan getornd moet worden aan het systeem. Die vraag bewaren we daarom voor het laatste.

De VNG-Denktank presenteerde onlangs een advies over 'Maatwerkdemocratie' (jaarbericht 2016), waarin zij een antwoord tracht te formuleren op de vraag of de gemeenteraad, ons initiërende en controlerende orgaan op lokaal niveau, toekomstbestendig genoeg is om de komende tijd te doorstaan. Die vraag naar toekomstbestendigheid, naar bestuurlijke duurzaamheid als het ware, wekt de suggestie van een grondige herziening van ons democratische bestel, maar dat lijkt erg mee te vallen of liever gezegd tegen te vallen. De oplossingen hebben een sterk instrumenteel karakter met veel gestapelde detailoplossingen (wetsaanpassing gemeenschappelijke regelingen, balans tussen inhoud en financiën, afspraken maken over taken en rollen tussen raad, college en inwoners, meer mogelijkheden voor lokale belastingen, voeding houden met wat leeft in gemeenten). De insteek van de Denktank lijkt vooral gericht te zijn op het bijspijkeren van ontbrekende kennis en deskundigheid van raadsleden en - als dat niet lukt - op schaalvergroting via gemeentelijke herindeling. De commissie blijft dus met haar aanbevelingen aan de oppervlakte hangen en stelt niet de waarom-vraag: waarom zijn burgers teleurgesteld in de gemeentepolitiek en waarom is er sprake van versplintering in de politiek? Redelijke vragen in een tijd dat de legitimiteit van het politieke bestuur ernstige corrosieverschijnselen vertoont, maar kennelijk een slag te abstract voor de commissie.

In haar advisering blijft het helaas bij het verbeteren van de toerusting. In de toegestane verlengde onderzoeksperiode is er kennelijk door de breed samengestelde commissie weinig aandacht besteed aan veranderingsdenken.

De commissie Toekomstgericht lokaal bestuur komt in haar advies 'Op weg naar meervoudige democratie' (2016) een stukje verder, omdat het huidige functioneren van de democratie in een historische en sociale context wordt geplaatst. Ook hier probeert men de toekomst in beeld te krijgen. Een grondige analyse van het maatschappelijk speelveld leidt tot de conclusie dat de maatschappelijke ontwikkelingen niet in een bestuurlijke mal kunnen en mogen worden geperst. Daarvoor zijn de vraagstukken te complex en te veelvormig. De commissie stelt terecht dat vraagstukken op het gebied van decentralisatie en vluchtelingenproblematiek niet bijdragen aan een groter vertrouwen in de politiek. Integendeel, ze maken de verdeeldheid in de samenleving nog duidelijker zichtbaar. Ook is de analyse zonder meer juist dat de politieke democratie niet ten dienste, maar tegenover de samenleving is komen te staan. Partijpolitieke belangen blijken in de praktijk belangrijker te zijn dan resultaatgerichte bijdragen aan het publieke belang. De zorg van de commissie daarover en de angst voor chaos is dan ook volstrekt terecht. Dat de media daaraan bijdragen door 'nieuws' vooral te interpreteren als 'negatief geladen nieuws' draagt nog meer bij aan die afstand.

In haar studie legt de commissie impliciet vier dilemma's c.q. paradoxen op tafel. De eerste sluit direct aan bij de stevige stelling van de commissie dat het recht op ongelijkheid leidend zou moeten zijn in besluitvorming, bevoegdheden en vormgeving van organisaties en bestuurlijke verhoudingen. Maar hoe zit het dan met de gelijke/vergelijkbare behandeling in gelijke/vergelijkbare situaties? De tweede heeft te maken met de veelkleurigheid en veelvormigheid van de samenleving. Interessant is dat juist deze samenhangt met de grote verdeeldheid in de samenleving, die langs sociaal-economische lijnen (opleiding en inkomen) loopt. De derde heeft te maken met de wijze waarop politiek wordt bedreven. Procedures en partijbelang blijken in de praktijk toch vaak zwaarder te wegen dan resultaatgerichtheid en publiek belang. Kennelijk is de eigen binnenwereld moeilijk in verbinding te brengen met de buitenwereld. De laatste paradox betreft de hoge kwaliteit van de dienstverlening versus de vaardigheid om complexe vraagstukken te zien, te ervaren en op te lossen.

Hier toont zich het verschil tussen de overheid die zorgt voor en de overheid die zorgt dat. In de praktijk blijkt het loslaten en toch blijven inspireren een moeilijke combinatie te zijn voor een moderne overheid in relatie tot haar burgers.

Ontegengesteld is de commissie óók op zoek naar antwoorden. Zij stipt deze ook hier en daar licht aan. Bijvoorbeeld als zij het heeft over het belang van een vrij-handelende en belangen verbindende burgemeester, het belang van het ontwikkelen van toekomstagenda's en het experimenteren met vernieuwing in met name de verbinding tussen politieke en maatschappelijke vormen van democratie. Toch blijft de commissie zich bewegen binnen de grenzen van het bestaande bestuurlijke paradigma. Een werkelijk andere richting op grond van een nieuwe missie, visie en waarden op overheid en bestuur, en hoe deze uiteindelijk via lerend leiderschap bijdragen aan burgers in de samenleving, wordt niet zichtbaar. Het model van Knoster (2014) over complexe verandering in organisaties laat haarfijn zien waar het 'm vooral aan schort: het ontbreken van visie leidt tot verwarring (van burgers) en het ontbreken van leiderschap tot frustratie bij de competente medewerkers. Beide verschijnselen zien we terug bij de overheid en het politieke bestuur.

Wat ik met mijn annotaties bij beide studierapporten heb willen laten zien, is dat heel veel essentiële vragen niet worden gesteld. En als ze al worden gesteld dan worden instrumentele oplossingen aangedragen die nu juist (ne) niet passen bij de complexiteit van het vraagstuk. Echte substantiële antwoorden in de zin van denken en doen veronderstellen een ander sturingsparadigma, een andere sturingspraxis en een andere kijk op de maatschappelijke werkelijkheid. Het centraal durven stellen van paradoxen en dilemma's, en het organiseren van betrokken partijen rondom deze maatschappelijke vraagstukken leidt tot een transformatie van een belerende overheid naar een (samen) lerende overheid. Dat is in de kern de grootste, maar ook de moeilijkste opgave. Dan blijkt voor velen de toekomst angstig open te zijn. Reden voor vernieuwingsdenkers, maar in feite voor de hele beroepsgroep van bestuurskundigen een noodzaak om zich als medeverantwoordelijke partner van bestuur en management in de publieke sector op te stellen en bij te dragen aan een beter passende toekomst.

Het menselijk tekort

Het is goed om af en toe de filosofische bril weer eens op te zetten en te helicopteren boven ons dagelijks bestaan. Wat zien we dan en hoe duiden we dat? Vanuit ons eigen westerse perspectief zien we een globalisering die politiek en economisch tot afhankelijkheden en tegelijkertijd tot sociale verschillen leidt. We zien - mede als gevolg van de technologische ontwikkelingen - een samenleving in versnelling zonder doel voor ogen, die zich focust op concurrentie en behoud van verkregen posities. De potentiële kracht van onszelf en ons samen is er wel, maar er hangt een schijnbaar ondoordringbaar scherm voor. Met de filosofische bril op kunnen we ervoor zorgen dat dat scherm doorzichtig wordt of - nog mooier - verdwijnt.

In een luttel aantal decennia hebben we afgerekend met de zingevende zuilen langs de lijn van de ideologieën. We hebben sinds 2008 ernstige twijfels gekregen over de houdbaarheid van ons economische bestel en begin van deze eeuw zijn ook politiek en bestuur in diskrediet geraakt. Overal zijn goede redenen voor: de onderdrukking van de vrije mening, de kritiek op de globalisering en de afstandelijkheid van politiek en bestuurders. Er is ook zeker sprake van een religieus-institutioneel, sociaaleconomisch en democratisch tekort. Maar vooral ook van een menselijk tekort. Het is ook wel erg makkelijk om de schuld altijd weer bij systemen en de ander te zoeken.

Anderzijds valt niet te ontkennen dat globalisering en scherpe concurrentie onvoldoende hebben geleid tot een eerlijke herverdeling van de toegenomen en inmiddels gestabiliseerde middelen. Sterker nog, de inkomensverschillen groeien, het aantal miljonairs en miljardairs neemt toe en tegelijkertijd stijgt ook het aantal uitvallers/ousiders uit het economische systeem. Dit, als gevolg van de gecreëerde schaarste en het feit dat we niet meer weten door te dringen tot onze echte behoeften.

Naast een groep van nouveaux riches, die profiteren van een oververhitte economie en de ruimte tussen de regels, is er ook nog de welvarende middenklasse die in de afgelopen 50 jaar geprofiteerd heeft van de economische groei en zich inmiddels heeft gewenteld in een zelf gecreëerde comfortzone.

Het resultaat is dat we zo langzamerhand weer iets van een onderklasse zien ontstaan die geen geloof meer heeft in enig systeem. Niet meer in het kapitalistische systeem, doordat dit niet meer garant staat voor vast werk en materiële welvaart, maar ook niet meer in een democratisch systeem, dat gekaapt is door een middenklasse 'op afstand', die zichzelf steeds de bal toespeelt en zich verre houdt van wat mensen werkelijk bezighoudt. Juist het verder uit elkaar drijven van middenklasse en onderklasse is de bijl aan de wortel van de democratie. Ontbrekende betrokkenheid van de middenklasse kan leiden tot een roep om sterk hiërarchisch leiderschap, al dan niet buiten de democratie om. Die roep kan vervuld worden vanuit de onderklasse zelf, maar ook via – nauwelijks voorstelbare coalitie van onderklasse en conservatieve upper class. Het democratisch tekort duidt dus op drie verschijnselen die zich gelijktijdig voordoen. De onderklasse die behoefte heeft aan een sterke leider en die de stabiliserende bureaucratie maar een trage besluitvormer vindt, met resultaten waar zij onvoldoende mee geholpen is. De bovenklasse die naast invloed op de markt ook invloed op politiek-bestuurlijk terrein ambieert, omdat ook zij de bureaucratie een sta-in-de-weg vindt. En de middenklasse, die lui achteroverleunt en verwacht dat de toekomst zich in lijn met het verleden ontwikkelt; een lijn die hen in het verleden zoveel voorspoed heeft gebracht.

Hoe kunnen we ervoor zorgen dat het democratisch tekort niet uitmond in een autocratie of zelfs een dictatuur, waarin vrijheid ingesnoerd wordt, innovatie en creativiteit tot stilstand komen, en haat tegen alles dat vreemd is de centrale waarde wordt? Ik denk dat met name op de middenklasse een grote verantwoordelijkheid rust door te bouwen aan een nieuw perspectief op de samenleving. Zij moet actief de aansluiting zoeken met zowel onder- als bovenklasse. Met respect en waardering voor de verschillen tussen mensen zal de middenklasse zich weer actief moeten inzetten voor gedeelde zingeving en herwaardering van datgene dat we zijn kwijtgeraakt en nog niet ontdekt hebben.

Ik denk dan aan: het nadenken over welke waarden wij echt belangrijk vinden, het privébelang onderdeel te laten worden van een omvattender publieke belang, het gebruik van materie en kwaliteiten centraal stellen in plaats van bezit en inzetten van menselijk talent dat voorheen niet werd gezien en aangesproken.

Op die manier slagen we er misschien in om het ultieme menselijke tekort wat meer acceptabele vormen te geven. Dit tekort wordt zichtbaar in de *vervreemding* van het gedrag dat we naar anderen toe vertonen, van de systemen die we zelf hebben ontwikkeld, van de cultuur waar we deel van zijn en uiteindelijk ook die van onszelf. Dat is een opgave voor ons allen en ieder heeft daarvoor verantwoordelijkheid te nemen. Arnon Grunberg tipte daar iets van aan in de 27e Abel Herzberglezing, genaamd 'Werelddominantie', die op 18 september 2016 plaatsvond: *"Als wij erfgenamen zijn van de joods-christelijke traditie dan zouden we de vreemdeling moeten aanvaarden. Maar wie is die vreemdeling als hij niet langer vreemd mag blijven, maar op moet gaan in de massa?"* Ik voeg daaraan toe: als we, zoals nu, allemaal vreemdelingen voor elkaar en voor onszelf worden, moeten we dan niet aan die oude traditie een paar nieuwe bladzijden toevoegen en daarmee de traditie levend te houden? Te beginnen vandaag?

Tussen boosheid en zelf-leiderschap

Zoals bij iedere verkiezing voor de Tweede Kamer, denk ik dat de aankomende verkiezing de verkiezing aller tijden zal worden. Eerder hoopte ik altijd op een doorbraak naar vernieuwing, ook al wist ik dat de meeste partijen zich telkens weer lieten kooien door hun eigen verouderde gedachtegoed. Sinds het populisme zo'n sterke aantrekkingskracht blijkt te hebben en Donald Trump president in de Verenigde Staten is geworden, ben ik er nog meer van overtuigd dat de komende verkiezingen voor een waterscheiding gaan zorgen, wie winnen er? Zijn het ditmaal de boze burgers of de zelfsturende burgers? Eigenlijk gaat het om de vraag hoever we zijn in de mentale en psychosociale verwerking van de huidige tijd met z'n chaotische taferelen en onontwarbare kwesties.

De boze burgers hebben natuurlijk terechte zorgen over de economie, Europa, overheid en samenleving, en over hoe zij zich daarin staande kunnen houden. Inderdaad de globalisering leidt ook tot grotere verschillen tussen arm en rijk; fort Europa blijkt geen onneembare veste, is niet altijd transparant en kiest dikwijls voor halve, nog niet bewezen oplossingen; de overheid weet onvoldoende wat in de samenleving leeft en speelt daar onvoldoende op in. Bovendien moeten we constateren dat met de doorgeslagen individualisering de samenleving is losgezongen van haar bedoeling. Pim Fortuyn noemde dat de verwezing, het gevoel van mensen dat niemand ze steunt. Dat roept de vraag op wie die boze burger dan is? Zonder een volledig dekkend profiel te geven – er is in de afgelopen jaren al veel over geschreven – kunnen we wel stellen dat het populisme als verzamelterm voor boze burgers, bang is voor 'een tsunami van tegenspoed', waaraan het zelf geen deel heeft. Het ontbreekt de boze burger aan een basisvertrouwen in de instituties en ook aan een fundamenteel zelfvertrouwen mee te bouwen aan iets nieuws, dat inspireert. Boze burgers blijven hangen in angst en onzekerheid en zoeken uiteindelijk steun bij een zogenaamd sterke leider.

Deze zegt namens 'het volk' te spreken, bestempelt vervolgens het democratische systeem als nepsysteem, en isoleert en demoniseert andersdenkenden. Het resultaat is een krachteloze democratie in handen van een autocratische leider, of misschien zelfs wel een dictator.

Tegenover de boze burger staat de zelfsturende burger die zichzelf verantwoordelijk acht voor een betere toekomst voor de gemeenschap, hemzelf en zijn nageslacht. De zelfsturende burger is niet zo zeer boos als wel teleurgesteld in de oude overheid en het oude bedrijfsleven. De combinatie van visieloosheid, trage en hiërarchische besluitvorming, regelzucht, eigen belang en voordeel, korte termijnbeslissingen en ontbrekende aandacht voor waardecreatie, drijft hem tot radicale herwaardering van de bestaande regimens. Hij kan zich dus deels vinden in de kritiek van de boze burgers op de effecten van globalisering, het amorele gedrag van financiële instellingen, de regelgeleide Europese instituties en de praatcultuur in Brussel en Den Haag. Maar hij beseft dat hijzelf onderdeel is van het systeem en dat alleen kritiek uitoefenen op anderen nog niet eens het begin is van een oplossing. Simpelweg doordat het geen consequenties heeft voor zijn eigen gedrag. Dat is precies wat de zelfsturende burger nu juist wel begrijpt: hij wil vanuit die kritiek actief een bijdrage leveren aan een betere economie, samenleving, Europa en een beter openbaar bestuur. Het belangrijkste is misschien nog wel dat hij door anders handelen te koppelen aan anders denken, bijdraagt aan de ontwikkeling van zichzelf en op die manier weer zin geeft en op twee manieren weer zin krijgt.

De zelfsturende burger is een burger die zich niet isoleert van de buitenwereld, maar die zich juist verbindt met die complexe en dynamische buitenwereld, en in samenwerking met anderen economische, samenlevings-, bestuurlijke, Europese en culturele vraagstukken van verschillende kanten bekijkt, aanvoelt wat nodig is en inspeelt op 'stille behoeften' van mensen. Iemand die met nieuwe ideeën komt, af durft te wijken van de gebaande paden, onderzoekt en uitzoekt en vervolgens dingen gaat uitproberen. Als het lukt wordt doorgepakt, als het niet lukt blijft daar in elk geval de leerervaring.

De zelfsturende burger verbindt zich met anderen en is altijd gericht op een overstijgend doel. Hij is als individu, met z'n vele kwaliteiten, onderdeel van een grotere beweging die de collectieve intelligenties weet te koppelen aan maatschappelijke opgaven en durft te breken met individuele kernwaarden die cirkelen rond geld, bezit, eigendom, succes en prestatie.

Natuurlijk zijn deze niet waardeloos, maar ze zijn middel in plaats van doel. Het gaat veeleer om waardecreatie, om optimaal gebruikmaken van de beschikbare middelen en onbeperkt toegang krijgen tot nieuwe bronnen, om betekenis- en zingeving. Kortom, de zelfsturende burger creëert geluk door zijn talenten in te zetten voor een hoger doel, waarin hij gelooft. Met zijn kritiek en zelf bepaalde vormgeving van de toekomst gaat hij voorbij aan het cynisme dat de boze burger typeert.

Terug naar de aanhef. De komende verkiezingen gaan over de toekomst van ons land: leggen we die in handen van de boze burger met alle gevaren van dien, of kiezen we radicaal voor een nieuwe koers waar we zelf een aandeel in willen hebben? En vervolgens: zijn we in staat om vanuit een nieuw perspectief uit onze schuttersspitjes te komen en samen te gaan werken aan die enorme maatschappelijke opgaven die er liggen?



Leiden

Omgaan met de tijdcrisis

Het kennisnetwerk Archimedes, waar ik een aantal jaren aan heb deelgenomen, heeft het thema 'tijd' bestempeld als een van de leidende beleids- en onderzoekthema's van deze tijd. 'Zeggenschap over tijd' is een onderwerp dat niet alleen 'tijdadviseurs' zal gaan bezighouden, maar vooral ook onszelf. Hoewel het ten principale gaat om een machtsvraagstuk op organisatie- en individueel niveau, reikt het verder en raakt het ook ons privédomen. Ik heb dat persoonlijk tijdens mijn vakantie ervaren, toen ik het boeiende cultuurfilosofische boek van Koen Haegens 'Zeggenschap over de toekomst' las. Hierin legt hij de open zenuw bloot van onze maatschappij.

Vooraf is het belangrijk onderscheid te maken tussen een aantal tijdbegrippen. Onze moderne samenleving wordt gekenmerkt door wat we de versnellende tijd kunnen noemen. De vereiste snelheid van ons handelen is zo groot, dat getwijfeld kan worden aan ons vermogen om ons tijdig aan te passen en te leren. Die versnellende tijd grijpt terug op de kwantificeerbare en meetbare tijd, zoals we die kennen in onze tijdtelling, in onze agenda's en tijd- en planningsschema's. In deze versnellende tijd is niet alleen sprake van een enkele tijdlijn, maar van meerdere gelaagde tijdlijnen, die allemaal een beroep doen op ons overzicht en onze organiserende vaardigheden. We moeten dus steeds meer parallel schakelen in plaats van serieel. Tijd is iets geworden dat we moeten beheersen. Dat staat in schril contrast met de natuurlijke groeitijd en beleefde tijd. Daarin hebben activiteiten een min of meer vaste tijd en staat de tijd als 'duur' centraal. Activiteiten hebben zo hun volgorde, hun ritme, hun logica en dingen hebben zo hun loop. Daar zit niet die kortademige beheersingsdrang achter, maar eerder een (innerlijke) beheerbehoefte, die rust geeft, tijd om na te denken, hoofd- van bijzaken weet te scheiden. Tijdens mijn vakantie, heb ik nu precies dát ervaren: een helderheid en vanzelfsprekendheid die ik ook in het dagelijkse leven wil zien vast te houden.

Een periode, waarin ik duidelijk heb ervaren dat die tijd van mij is en dat ik de toekomst met vertrouwen tegemoet kan gaan. Nog meer dan voorheen, zo beseft ik, is nieuw leiderschap gewenst dat zich richt op de vraag wat nu echt nodig is en wat nu echt de maatschappelijke behoeften zijn.

Zeggenschap over tijd en zeggenschap over de toekomst gaan over de verhoudingen tussen mensen in organisaties, in de samenleving en over mechanismen die ertoe leiden dat onze (vrije) tijd geplunderd wordt en de toekomst ons ontglipt. Die mechanismen die in ons systeem en in onszelf zitten, leiden ertoe dat het grote vraagstuk van de 21e eeuw weleens te maken kan hebben met de niet gewenste, maar toch gecreëerde schaarste aan tijd. Kan het paradoxaler.

Haegens maakt aannemelijk dat de tijds crisis – de onduidelijkheid wie er over onze tijd gaat en de onzekerheid over onze toekomst – veroorzaakt wordt door het neokapitalisme dat mensen exploiteert en tijd onteigent. Dit systeem maakt het vrijwel onmogelijk te ontsnappen aan het net dat we zelf geknoopt hebben. Het is het net van de kenniseconomie dat gebaseerd is op vrije invulling van werk en werktijden (Nieuwe Werken), op sturing op targets (prestatie management), op meetbare tijd (Chronos) en op scherpe concurrentie op kwantiteit en levertijd. Het neokapitalisme draait dus op de harde uitruil tussen de zelfbepaling door de medewerker over werktijden en de vele targets die in een korte tijdspanne moeten worden gerealiseerd.

In het boek wordt de inmiddels bejaarde Engelse geograaf David Harvey opgevoerd als belangrijke criticus van het (neo)kapitalisme. Harvey, 40 jaar geleden al mijn held, bleek toen in zijn monumentale boek 'Social justice and the city' in staat te verklaren hoe sociale en ruimtelijke ongelijkheid in de stad kon ontstaan. En nu werd de eminence grise gevraagd om het misbruik en uitsluiting van zeggenschap over het andere publieke goed – tijd – te verklaren. Curieus, niet alleen omdat dezelfde mechanismen spelen op ruimtelijk vlak als op het vlak van tijdbeheersing, maar ook omdat we nog steeds niet bereid zijn om uit de crisis te stappen en een nieuwe weg in te slaan. Een weg, die gebaseerd is op een gezond besef van tijd en tijdsbalans, die werkelijk steunt op democratische besluitvorming en die uitgaat van gelijkwaardige participatie in arbeid en vrije tijd.

Terug naar mijn vakantie en vakantiebeleving, bij uitstek een periode van vrijwel onbeperkt genieten van vrije tijd en wat deze periode mij op ontspannen wijze heeft geleerd. Al kamperend kwam ik er achter wat gezond en tevreden leven is. Het geluk ligt niet besloten in steeds meer (kwantitatieve groei), maar in steeds beter (kwalitatieve groei). Inleveren van geld voor tijd, tijd niet leven volgens het horloge maar tijd besteden aan wat op dat moment nodig is, minder spullen en meer improviseren, afwijken van gebaande paden en om de hoek kijken, slim organiseren van activiteiten. Het is wat met name kamperen aantrekkelijk maakt. Kamperen leert ons op een andere manier tegen de werkelijkheid aan te kijken en ons zelf op een andere manier te richten, omdat we meer afstand kunnen nemen en toch ontvankelijker zijn. Het leert ons ook bewuste stappen te zetten om greep te krijgen op ons eigen tijdsregiem zonder dat we vervreemd raken van de wereld waar we deel van uitmaken. Zou kamperen ons dus iets kunnen leren over zelfsturing en leiderschap?

Nieuw leiderschap moet dus durven af te wijken van het sturen op een geweldige hoeveelheid nauwelijks te realiseren en goed geformuleerde targets (principe van eenvoud in complexiteit), het moet ruimte creëren voor nieuwe, experimentele aanpakken en openstaan voor positieve ervaringen van elders, het moet creatieve ontmoetingsruimten creëren voor professionals en leken samen. Het ontwikkelen van nieuw leiderschap staat of valt dus bij het scheppen van plezierige en uitdagende werkcondities, het faciliteren van tevreden medewerkers en het in samenspraak beschikbaar stellen van de benodigde middelen om de geprioriteerde doelen te kunnen behalen. Dergelijk leiderschap is zich ten volle bewust van de kwetsbaarheid van het aanwezige hooggekwalificeerde personeel. Daarom is zij verantwoordelijk voor het bieden van voldoende tegenwicht tegen de niets en niemand ontziende versnelling van deze tijd, tegen tijdsverdichting en tempoverhoging. Reflexieve, belevingstijd is nodig om in balans te blijven. Strategisch gedrag dat daarbij hoort, is durven vertragen, gas durven terugnemen, luisteren naar de geluiden uit de omgeving en vertrouwen op het eigen geweten. Dus: met regelmaat de waarom-vraag stellen, leidt tot beter selecteren en prioriteren.

Aflossing van de wacht

Een tijd geleden geleden had ik een uitvoerig gesprek met de directeur van een grote landelijke jeugdhulporganisatie. Aanleiding was een tekst van hem in een boek, waarin hij zijn twijfels uitte over zijn manier van leiding geven aan een groep professionals in de jeugdzorg. In dat intrigerende hoofdstuk riep hij de denkbeeldige hulp in van een aantal klassieke filosofen, die hem advies gaven over hoe vanuit het goede te handelen. Dat bleek mijn gesprekspartner erg te hebben geholpen, in de zin dat hij vanaf dat moment verantwoordelijkheid durfde te delen. Aan het einde van dit boeiende gesprek beloofde hij mij zijn nieuwste boek toe te sturen, waarin hij stil stond bij leiderschap en invloed. Tijdens het lezen van dit prozaïsche werk werd mij nog duidelijker dan voorheen dat we behoefte hebben aan een ander en – deels ook – nieuw soort leiderschap.

Waarom heeft oud leiderschap afgedaan en is aflossing van de wacht door een nieuwe generatie leidinggevend en nu zo wenselijk? En: wat herken ik in hen van mijzelf?

Ik kom erachter dat ik graag met jongeren werk, met mensen van de leeftijd van mijn kinderen. Ik herken in hen een aantal leiderschapskwaliteiten waaraan ik zelf ook sterk hecht en die ik met meer of minder succes geprobeerd heb in de praktijk te brengen. Het inhoudelijke vraagstuk staat altijd voorop en moet vanuit de mens-kant worden benaderd, als betrof het jezelf. Inlevingsvermogen, luisteren en vandaaruit verbinden en met elkaar zoeken naar een deugdzame oplossing zie ik bij veel jongeren terug. Hun interesse in de kwetsbare mens (die ook in henzelf schuilt), hun belangstelling voor de samenhang der dingen, de bereidheid om kritisch naar zichzelf te kijken en het belang van disciplineren en karaktervorming zijn kenmerken van een nieuwe generatie leidinggevend en. Het zijn kwaliteiten die passie verraden, trouw-zijn aan jezelf veronderstellen en idealistisch maar ook praktisch zijn. Het is goed om met een eenvoudig kompas op zak te bekijken of je je doel bereikt. Dat doel is nadrukkelijk niet primair de veiligheid van mensen, maar het realiseren van geluk en een goed leven.

In de jeugdzorg maar ook in de bankwereld en in andere delen van de private sector lopen we vast, doordat oude sturings- en organisatiemechanismen van bureaucratie en markt niet meer werken. Mensen zijn steeds minder gebaat bij uniforme regels en procedures. Tegelijkertijd leidt de markt tot meer egoïsme en concurrentie dan gezond is. Die twee mechanismen houden de samenleving in al haar segmenten en sectoren gevangen. De sterke nadruk op regels en collectiviteit enerzijds en concurrentie en individualisme anderzijds hebben ertoe bijgedragen dat organisaties uit het lood zijn geraakt. Ze zijn niet goed in staat een nieuwe levenslijn te creëren en een nieuwe koers te varen, die uitgaat van menselijkheid, rechtvaardigheid en gezamenlijke ontplooiingsruimte vanuit een duurzaam perspectief. Als ik om me heen kijk, dan staan nog veel managers onder invloed van extreem veiligheidsdenken of extreem marktdenken. Ik zie managers, die bang zijn voor vernieuwing of die vernieuwing proberen te geleiden vanuit hiërarchische sturingsprincipes, die een groot ego hebben en van alles vinden zonder hun veronderstellingen te toetsen aan de werkelijkheid. Ze hebben meestal hun oordeel al klaar, zonder goed te kijken. Ze rennen en vliegen, zetten anderen onder druk en laten dat bij henzelf ook toe. Ze gaan voor hun eigen korte termijn deelbelang en kijken weg van navrante situaties waarin anderen zich bevinden. Dikwijls kiezen ze voor geld, eigen positie, macht en/of status. Ze nemen eerst en geven pas later, ze beheersen in plaats van beheren.

Dat is niet het type leiderschap waar de directeur van de jeugdhulporganisatie op doelde, toen wij in gesprek raakten over sturing en zelfsturing in zijn organisatie. Het is ook niet het type leiderschap dat ik gelukkig stukje bij beetje in de onderstroom van de samenleving zie ontstaan en waaraan ook zo'n behoefte is. Juist doordat er sprake is van minder financiële middelen hebben we behoefte aan een nieuwe generatie die creatief is, meer met minder weet te realiseren, mensen weet te verbinden en die de waarde van mensen op juiste wijze weet in te schatten en te benutten.

Het vinden van een goede balans tussen idealisme (ergens met overtuiging voor gaan) en pragmatisme (roeien met de riemen die je hebt) is de opgave. Kortom, het is zaak om nieuw leiderschap mogelijk te maken, omdat de maatschappelijke vraagstukken te complex zijn voor afgekloven aanpakken en uitgewerkte methodieken. Echter, durven 'oude' managers plaats te maken voor de nieuwe leiders en in hoeverre kunnen en willen zij hen helpen te ontwikkelen tot die nieuwe leiders?

Om überhaupt een goede overdracht mogelijk te maken zou het helpen als de oude leiders iets zouden begrijpen van wat Dana Zohar in haar gelijknamige boek Quantum leiderschap noemt. Zij toont aan dat het Newtoniaans geïnspireerde mechanisch-hiërarchische leiderschap voorbij is en dat het quantum-denken steeds meer invloed krijgt op sturings- en veranderprocessen. Daarin staan vanuit een holistisch en organisch perspectief wederzijdse afhankelijkheid en daarmee samenwerking centraal, evenals zingeving, dienstbaarheid, relaties en waarden. Dus ook al zijn de oude leiders zelf niet in staat om in een omgeving van onzekerheid en instabiliteit te werken, het besef dat de nieuwe tijd dat wel vraagt, kan hen helpen de nieuwe leiders – 'quantum-leiders' volgens Zohar – daarnaartoe te geleiden.

Onderzoekend leiderschap

De samenleving vraagt om een nieuw soort leiderschap, een vorm van lerend in plaats van belerend leiderschap. Een leiderschap dat traag durft te zijn, zonder vertragend te werken. Een leiderschap ook, dat in durft in te gaan tegen de trends van exponentiële versnelling. Kortom, een onderzoekend leiderschap dat niet geleefd wordt door de tijd, maar tijd durft te nemen voor de dingen die ertoe doen. Een leiderschap dat interacteert en bemoedigt. Een wijs leiderschap.

Wat hebben smart televisie, smart watches, smart phones, smart cities en smart doelstellingen met elkaar te maken? Vooral dat ze eenvoudig en efficiëntie suggereren. Is daar iets fout aan? Neen, natuurlijk niet. Het is goed om zuinig met energie, ruimte en grondstoffen om te gaan. Soms is het ook verfrissend om te streven naar eenvoudige en eenduidige doelstellingen, of te doen alsof de stad te besturen is door intelligente hulpmiddelen in te zetten. Het adjectief *smart* suggereert nog iets anders, namelijk dat wij 'tijd' automatisch interpreteren in termen van kloktijd, oftewel dat wat wij doen, wat wij maken, wat wij creëren kwantitatief meetbaar en uitdrukbaar moet zijn binnen een beschikbaar tijdsbudget. Snelheid is de impliciete waarde die ten grondslag ligt aan het bestaande wereldbeeld. De vraag of dat slecht is, is irrelevant, omdat het een gegeven is, niet uit de lucht komt vallen en niet terug te draaien is. Immers, het terugdraaien van de evolutie staat gelijk aan het ontkennen van onze menswording. Maar er is wel meer en er is steeds meer behoefte aan meer in termen van 'anders'. En er is nog steeds grote weerstand tegen dat anders. Het anders inrichten en organiseren vereist echt, diepgaand leren. Dat vraagt offers, terwijl de nieuwe situatie nog niet eens kenbaar is. Begin er dan maar eens aan!

Het universele smart-principe – specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch, tijdgebonden – dateert van begin jaren '90 en is afkomstig uit het bedrijfsleven. Technici en constructeurs van Philips vonden het smart-principe uit om gerichte opdrachten te formuleren, die daardoor goed en eenvoudig uitvoerbaar zouden zijn. Beheersbaarheid is in feite waarnaar gestreefd werd en dat is in een industriële omgeving ook heel begrijpelijk, zo niet wenselijk. De aantrekkelijkheid van de beheersbaarheidsidee sloeg over naar tal van publieke sectoren, waaronder die van de overheid. Deze wilde de alsmaar complexer wordende maatschappelijke vraagstukken beheersen met projectmanagement. Het ophakken van activiteiten en het verbinden van activiteiten aan tijdstermijnen leek een begaanbare weg. Helemaal toen de financiële crisis ook de overheid begon te raken en ontwerpende, ontwikkelende en onderzoekende functies als irrelevant en lastig werden weggesneden. Men bleef zich spiegelen aan de industriële productiewijze en leverde zich over aan de vigerende Angelsaksische managementfilosofie. Het bijzondere van deze 'defensieve move' is dat de samenleving zich juist in omgekeerde richting aan het bewegen was. Een samenleving die initiatieven neemt, voor zichzelf aan het opkomen is en geen behoefte heeft aan zijlijnmanagement. De tijd van beheers- en bedilzucht is over, en er is absoluut geen behoefte aan financiële controleurs of instructeurs, die niet betrokken zijn of geen betrokkenheid tonen bij de leefwereld van mensen. De vraag die dan opdoemt, is wat dat betekent voor het leiderschap bij een overheid die vanuit een monopoliepositie zich moet leren verbinden met die fluïde samenleving?

Zoals gezegd, veranderen doet pijn en vraagt offers zonder dat we weten wat het eindresultaat is van het werken aan ingewikkelde vraagstukken en zonder dat we weten of de verbinding met andere partijen tot succes leidt. Heel veel weten we niet en toch moeten we verder. Maar wat weten we wel? We weten dat beheersen niet tot verbinding en betrokkenheid leidt. We weten ook dat efficiënte werkwijzen nog niets zeggen over effectieve oplossingen, en we weten verder dat kloktijd in evenwicht gebracht moet worden met scheppingstijd. Dat wil zeggen dat meer aandacht moet uitgaan naar onderzoeken en ontwerpen; kwaliteiten waarvan recentelijk nog gedacht werd dat we die niet meer nodig hadden. Aan welke leiderschapskwalificaties kun je dan denken?

Associatief kom ik uit op een trits van zo'n 7-8 min of meer samenhangende activiteiten/concepten: luisteren naar verhalen en signalen, kijken naar wat zich aandient, begrijpen van wat gezegd en getoond wordt en daarop reflecteren, vragen wat bedoeld wordt, verkennen wat mogelijk is, uitproberen en experimenteren, en durven te falen. Het leiderschap dat deze concepten omvat, noem ik *onderzoekend leiderschap*, omdat het openstaat naar buiten, invoelend is naar mensen en getuigt van lef en durf door te doen. Het met elkaar doorlopen van deze activiteiten is een sociaal proces en kan geleerd worden in een veilige setting, in een broedplaats voor onderzoekend, langzaam leiderschap.

Met de aanduiding *langzaam leiderschap* ben ik aangeland bij de effectiviteit van ons handelen, juist wanneer het gaat om nieuwe complexe, onzekere vraagstukken waarvoor geen instant oplossing bestaat. Een puur op efficiëntie gerichte werkwijze of methodiek, gericht vanuit het perspectief van de overheid zal heel misschien nog wel resulteren in het halen van het tijdspad, maar niet in een breed gevoelde en tevredenstemmende oplossing. De reden is vrij simpel: de mensen om wie het gaat, zien het vraagstuk niet als hun vraagstuk en worden daar ook niet of pas zeer laat bij betrokken. Daarmee is de oplossing per definitie het antwoord op een verkeerd gestelde vraag. Het stellen van de goede vraag - vaak is dat de vraag achter de vraag - is een onderzoekskwaliteit die nieuwe leiders zich eigen zouden moeten maken. Dat vraagt loslaten van heel veel van wat in het verleden is geleerd.

Het is bemoedigend dat er binnen de overheidssector leiders opstaan die openstaan voor de toekomst en durven te breken met het verleden. We zullen ze hard nodig hebben, omdat het schaken op verschillende borden, vanuit verschillende taken, rollen en verwachtingen evenwichtskunst en evenwichtskunde vraagt. Het boek van Jan van Ginkel en Frans Verhaaren *Werken aan de wakkere stad* over langzaam leiderschap naar gemeenschapskracht geeft op inspirerende en toegankelijke wijze inzicht in deze uitdagende opgave voor toekomstig leiderschap.

Terugvinden van het morele kompas

Na 58 verhoren door de Parlementaire Enquêtecommissie Woningcorporaties vallen twee dingen op. Op het individuele niveau van de verantwoordelijken zien we weinig reflectief vermogen en is ook een gemeend excuus aan de samenleving afwezig. Op het systeemniveau wordt de spanning zichtbaar tussen klassieke interventiemechanismen als controle en regulering van buitenaf en de behoefte aan professioneel gedrag van binnenuit. Beide voorlopige conclusies hebben te maken met het morele kompas dat we als samenleving overboord hebben gegooid.

De Parlementaire Enquêtecommissie heeft gesproken met directeuren, toezichthouders, financiers en bewindslieden. En niemand van deze verantwoordelijken voelde zich daadwerkelijk verantwoordelijk voor de gang van zaken bij de woningcorporaties. Directeuren niet, omdat ze de verkregen ruimte namen en deze verzilverden in de vorm geld, materie, aanzien en ondernemerschap op terreinen waar zij geen verstand van hadden. Toezichthouders niet, omdat ze zich met een kluitje in het riet lieten sturen, geen kritisch vermogen tentoonspreidden, doorgaans weinig verstand van zaken hadden, terwijl ook de toetsingscriteria onvoldoende duidelijk en bekend waren. Financiers zagen business in de vrijgelaten woningcorporaties en hadden dezelfde groei-waandenkbeelden als het management. En tenslotte, de politiek had de woningcorporaties alle ruimte gegeven vanuit de liberale maxime dat woningcorporaties mans genoeg waren om hun eigen koers te gaan. Laissez-faire, laissez aller was het devies. Daar kwam bij dat de politieke instabiliteit van de afgelopen decennia heeft voorkomen dat enkele goedwillende bewindslieden adequaat konden ingrijpen (als dat al mogelijk geweest zou zijn). Kortom, niemand toonde de juiste betrokkenheid bij de corporaties en bij het uiteindelijke doel van deze corporaties om mensen aan de onderkant van de samenleving tegen een redelijk prijs woonruimte aan te bieden. Of toch? Riep de voorzitter van de woningcorporaties Aedes, Marc Calon, niet dat het morele kompas terug moest? Wat bedoelde hij daarmee? En: hebben we dat kompas niet zelf overboord gegooid?

Vooraf wil ik één ding nog duidelijk maken. Wat zich in de (woning)bouwsector heeft afgespeeld, is niet uniek en staat ook niet op zichzelf. Ook in het onderwijs heeft de politiek onlangs onderzoek gedaan naar een vergelijkbaar schandaal bij Amarantis, een mega-leerfabriek van 30.000 studenten in het voortgezet onderwijs en het mbo. Ook minister Bussemaker was vorig jaar, net als nu Calon, op zoek naar het morele kompas. Ook toen bleek het spoorloos.

Ik begin te geloven dat we het morele kompas niet overboord hebben gegooid, maar dat we het onderweg ergens voordelig hebben ingewisseld voor een ander kompas, namelijk het economische kompas met de neoliberale wijzerplaat. Daar waar sociale deugden als gematigdheid, rechtvaardigheid en betrouwbaarheid in het verleden leidend waren voor ons gedrag, lijkt het erop dat presteren, succes en eigen gewin tegenwoordig maatgevender zijn voor ons gedrag en onze manier van sturing geven. Emeritus-hoogleraar Bert Laeyendecker wijst erop dat goed presteren toch vooral betekent: beter presteren dan de ander om de gunst te winnen van de consument. Wie zich niet goed kan presenteren, heeft in onze consumptieve communicatiemaatschappij weinig kans. Ook 'succes' is zo'n waarde die kenmerkend is voor onze maatschappij. Het gaat in het bedrijfsleven om meer winst, in de wetenschap om meer publicaties, in de bouw om meer woningen en in de zorg om meer handelingen. Met dit scoren beginnen we al vanaf de schooltijd.

De hooggeleerde vraagt zich af waar we kans hebben om dat morele kompas terug te vinden. Bij de kerken: eigenlijk wel, maar die zijn ontvolkt. Bij het onderwijs: eigenlijk wel, maar de focus wordt niet op ontwikkeling gericht, maar op arbeidsmarktpositie. Bij gezin en familie: ook wel, maar daar zien we dat ontspanning en genieten hoger scoren dan een betrokken opvoeding. Ook bij de overheid zouden we kunnen aankloppen, ware het niet dat aan het hebben van een toekomstvisie en vrije ideeën een vies luchtje hangt en zij zich daarom ook terugtrekt tot ver achter haar verantwoordelijkheidslinie. Kortom, geen van de instituties geeft thuis.

Waarschijnlijk zal ook de Parlementaire Enquêtecommissie concluderen dat het morele kompas terug moet en zal zij regels en toezicht aanscherpen. Niet helemaal uitgesloten is zelfs dat zij een klemmend beroep zal doen moreel gedrag en op professioneel en gewetensvol handelen van toekomstige belanghebbenden. Hoe de commissie zich dat voorstelt, is nog niet duidelijk, maar zelfs de perverse prikkels die in ons systeem zitten, zullen misschien worden benoemd. In elk geval zal de enquêtecommissie en in haar kielzog de regering, de moraliteit zelf niet kunnen terugbrengen en opleggen. Daarvoor is zij zelf te veel oorzaak van het probleem en past zo'n houding ook niet in dit tijdgewricht. Het kan niet anders dan dat initiatieven daartoe uit de samenleving zelf moeten komen, ook al hebben we onze zintuigen daarvoor uitgeschakeld.

Een groeiend aantal maatschappelijke initiatieven zoekt naar oprechte antwoorden voor grote en complexe vraagstukken, durft op zoek te gaan, accepteert tegenslag en vindt uiteindelijk nieuwe antwoorden. Door experimenteel bezig te zijn, op een andere manier te leren in plaats van oude recepten te herhalen en door ervaringen te koppelen aan gewenste waarden zal het mogelijk worden om het oude egocentrische gedrag in te ruilen voor gedrag waarin rekening wordt gehouden met anderen, nu en in de toekomst. Kunnenman spreekt in dat verband van normatieve professionalisering en horizontale moraliseringsprocessen. Willen we het morele kompas terug dan zullen we moeten oefenen in leiderschap en gewetensvorming. We zullen moeten leren stil te staan bij de vraag naar de effecten van ons handelen op onze sociale en fysieke omgeving. We zullen ons moeten afvragen hoe die omgeving op ons reageert en daar zullen we iets mee moeten doen. We zullen dus moeten leren receptief in plaats van reactief te zijn. Er zal een andere wind moeten gaan waaien, willen we niet van de ene crisis in de andere belanden.

Van waar waardensturing?

De afgelopen maanden heb ik samen met mijn collega Jan Willem Zeelenberg hard gewerkt aan de opzet van de eerste, experimentele leercirkel 'Leiderschap en Talentontwikkeling' voor (aanstaande) leidinggevendens bij de lokale overheid. Onlangs was, in het bijzijn van hun opdrachtgevers, de final pitch van de eerste groep deelnemers. Als procesbegeleider, inleider, actief luisteraar en lid van het werkend collectief durf ik te zeggen: het was een doorslaand succes. Juist in een periode van turbulentie en transformatie blijken leidinggevendens behoefte te hebben aan een andere kijk op de werkelijkheid. Ze zien bovendien de noodzaak in van een andere toekomstvisie, worden bewust van andere kernwaarden en zijn zoekende naar een ander gedragsrepertoire. Waardengestuurd leiderschap – het hart van de leercirkel – bleek weliswaar een complex verschijnsel te zijn, maar uit de aangedragen casuïstiek werd het begrijpelijk en hanteerbaar gemaakt.

Terwijl voor de deelnemers aan de leercirkel steeds duidelijker werd welke waarden impliciet besloten liggen in de organisatiecultuur, hoe hun feitelijk gedrag daardoor wordt beïnvloed, naar welke leefregels zij leven en welke principes hen in het werk inspireren, blijkt waardengestuurd leiderschap in het algemeen een nog tamelijk onontgonnen terrein. In de praktijk wordt het al gauw verengd tot een overzichtelijk professionaliseringsvraagstuk, of de betekenis ervan wordt botweg ontkend. Beide signalen heb ik de afgelopen week kunnen optekenen uit een aantal krantenberichten. Denk aan het diepe onbegrip bij bankiers voor wie zij op aarde zijn.

De bankencrisis, de publieke verhoren, noch het populaire boek van Joris Luijendijk over mechanismen en gedrag van bankiers in de Londense bankwereld, hebben tot een werkelijk inzicht in en deugdelijk gedrag van de bankensector geleid. Integendeel, de bonus- en beloningsdiscussie bij ABN-AMRO toonde aan dat veel bankiers zich te kort gedaan voelen, uitgaan van de afspraken en procedures, die logisch zijn vanuit hun waardenperceptie, maar totaal losgezongen blijken van hun maatschappelijke waardencreatie.

Zij voelen zich slachtoffer van 'bank bashing' en beseffen niet dat het systeem niet deugt en dat zij een dienende taak hebben, omdat zij beheerder en geen eigenaar van het geld van anderen zijn. De uitspraak van de Raad van Commissarissen "We betreuren de ophef" bleek de maximale boetedoening te zijn, waarmee men eigenlijk bedoelde te zeggen "Jullie begrijpen het financiële systeem niet". Wat we zien is dus een sterk verouderd, maar nog zeer dominant wereldbeeld met een vorm van waardensturing dat gericht is op handhaving van het eigen, verondersteld professionele belang.

De verenging van waardengestuurd leiderschap tot een professionaliseringsvraagstuk wordt zichtbaar in de kwestie rond het rendementsdenken in het hoger onderwijs. Op een heel andere manier dan in de bankwereld is ook het leiderschap binnen de universitaire wereld in opspraak geraakt, uitmondend in de ontruiming van het Maagdenhuis in Amsterdam. De actiegroep Re-think UvA riep op tot herwaardering van het universitair onderwijs. Volgens de groep behoort de kwaliteit van het onderwijs leidend te zijn en niet het rendementsdenken van de professionele managers. Feit is dat deze managers doorgaans weinig betrokkenheid tonen bij onderwijs en onderzoek, maar dwingend op afstand sturen door procedures, metingen en regels op te leggen aan de universitaire gemeenschap. Standaardisering en regulering blijken de impliciete doelen te zijn die ten grondslag liggen aan het universitaire systeem.

Zowel de bankiers als de universitair bestuurders blijken op grote afstand te staan van het doel dat zij moeten dienen en de doelgroep om wie het gaat: de spaarder/belegger enerzijds en de docent/student anderzijds.

Het vraagstuk rond waardengestuurd leiderschap bij de overheid doet zich vooral voelen als de integriteit van bestuurders en managers in het geding is. Steeds vaker wordt de discussie over integriteit bij overheidsbestuur geagendeerd en dat is maar goed ook. Wat er nieuw aan is, zijn de oplossingsrichtingen. Sommige bestuurders kiezen voor een instrumentele oplossing en denken dat ze er zijn door het uitvoeren van psychologische tests. Anderen zijn van mening dat integer gedrag vanzelf ontstaat door in gesprek te gaan. Probleem is steeds dat de buitenkant – professioneel gedrag – wel zichtbaar gemaakt kan worden, maar de binnenkant van de bestuurder niet.

De derde benadering – en die raakt de wijze waarop wij in onze leercirkel met (adspirant) leidinggevendenden over waarden hebben gesproken – is het centraal stellen van de deugdenethiek. Deugden zijn een karaktertrek, komen tot uitdrukking in het handelen, zijn duurzaam, maar zijn door de betreffende persoon met training, reflectie, dialoog, etc. te beïnvloeden. Deugden vormen het midden tussen twee extremen en duiden op gematigde oordeelsvorming en afweging van die extremen. Leidinggevendenden hebben met deugdenethiek iets in handen dat henzelf en hun medewerkers kan helpen te komen tot goede diagnoses, keuzes en oordeelsvorming. Met name wanneer de complexiteit in de samenleving gaat toenemen kan het ontwikkelen van een moraal rond deugden en waarden een bruikbaar kompas vormen voor richting en koers van organisaties.

Daarmee ben ik terug waar ik begonnen ben: de relevantie van waardengestuurd leiderschap. We zitten in een tijd van transformatie en ontwikkeling van ego naar eco. Dat betekent dat we eigenbelang meer en meer gaan inwisselen voor algemeen belang, dat waarden gericht op overleving, relaties en individueel succes in belang afnemen, en die van organisatie, gemeenschap en wereld juist toenemen. Denk daarbij aan het centraal stellen van passie en behoeften van medewerkers, respectievelijk de verbinding met de gemeenschap en het belang van toekomstige generaties. Het betekent ook dat we vaker de waarom-vraag gaan stellen: waarom doen we wat we doen en doen we het goede wel goed? Dat impliceert dat leiders zich meer bewust zullen moeten worden van hun omgeving, voor wie zij werken en wie zij moeten dienen. Een toenemend beroep dus op ethisch, waardengestuurd leiderschap.



Vormen

Het bewustzijn en ons denken

De crises van onze samenleving, niet alleen in de financiële sector maar zeker ook in de publieke sector is ten diepste een waarden crisis. Ons geloof in ongelimiteerde groei en vooruitgang berust op een vanzelfsprekendheid die niet meer vanzelfsprekend is. We komen er steeds vaker achter dat we middelen tot doel hebben verheven en dat we niet hebben gekeken naar de effecten van ons gedrag op mens en omgeving. We hebben ons als subject steeds soeverein buiten de ander en het andere opgesteld, en beseffen nog maar in beperkte mate dat wijzelf ook die ander zijn en deel uitmaken van het andere. Dat we deel uitmaken van een groter geheel. Wat betekent dat voor ons denken en handelen?

Vaak wordt gedacht dat denken en bewustzijn identiek zijn. Ik wil laten zien dat dat niet per definitie het geval is. In onze westerse samenleving heeft het denken door de eeuwen heen een grote rol gespeeld. Ons huidige mens- en wereldbeeld is vooral gericht vanuit de ontwikkeling van de ratio. De mens wordt daarin primair opgevat als een rationeel, verstandelijk wezen, waarin het zich onderscheidt van andere levende wezens (en 'dode materie') en zich daarboven verheven voelt. Het westerse denken gaat er niet alleen vanuit dat we dingen kunnen denken, maar ook hoe we ze kunnen denken. Dat wordt transcendentiaal denken genoemd. In dat 'tweede orde-denken' zijn we verstrikt geraakt. De Verlichting heeft ons geholpen los te komen van goddelijke systeemdwang, maar we komen er schoorvoetend achter dat de veroorzaker van de vooruitgang – de mens zelf – ook slachtoffer van zijn eigen daden aan het worden is. Opnieuw is sprake van een systeemdwang, maar nu een zelf gecreëerde, die we nog niet helemaal kunnen bevatten, laat staan eraan kunnen ontsnappen. We beginnen langzaam te beseffen dat deze dwang te maken heeft met het postulaat van de totale maakbaarheid en beheersbaarheid van samenleving, organisatie en mens, langs vooraf uitgedachte lijnen, wegen en paden.

Dat maak- en beheersbaarheidsdenken – een mix van neo-liberalistische vrijheid en bureaucratische controlezucht – schiet vooral te kort, omdat het geen goede zoekrichting heeft voor complexe vraagstukken rond bijvoorbeeld immigratie & identiteit, energie & milieu en welvaart & rechtvaardigheid. Deze kunnen alleen vanuit een samenhangend lange termijnperspectief worden verkend, begrepen en opgepakt. Dat vereist creativiteit, luisterend vermogen en ontvankelijkheid voor signalen uit de omgeving.

De 1^e Verlichting uit de 18e eeuw had vooral betrekking op de bevrijding van een dogmatische autoriteit als de kerk, om daarmee het autonome rationele Ik-bewustzijn van de mens tot ontplooiing te laten komen. Een 2^e Verlichting is nodig om los te komen van de tucht van markt en bureaucratie, een giftige combinatie (managerial) die ongelimiteerde groei op korte termijn koppelt aan ingewikkelde regels en procedures. Beide hebben waarde gehad, maar leiden vandaag de dag tot vernietiging en/of ontkenning van het potentieel. De 2^e Verlichting betreft de ontwikkeling van een meer relationeel Wij-bewustzijn. Dat betekent dat we moeten gaan beseffen dat ons handelen altijd effect op anderen en het andere heeft en dat wij dit waarschijnlijke effect meenemen in ons handelen. Daarmee introduceren we een ethiek in ons denken en verschuift de focus van ego naar eco. De vraagstukken waarvoor wij onszelf geplaatst hebben, vragen om andere processen en andere vormen van uitwisseling, interacteren, overbruggen van belevingswerelden, etc.

De 2^e Verlichting zou naar mijn mening ook betrekking moeten hebben op het trainen van ons bewustzijn, namelijk om vanuit een innerlijke zekerheid op het juiste moment het juiste te doen. Het is een oefening van het Zelf op het Zelf waarmee we ons willen ontwikkelen en transformeren. Het creëren van een betekenisvolle ruimte, waarin individuen knooppunten zijn in een netwerk, is een waardevolle context om onszelf te disciplineren, om reflectie in de handeling te leggen. In mijn ervaring van werken met mensen aan een collectief doel ervaar ik dikwijls dat we met elkaar iets groters weten aan te raken. Door die innerlijke ervaring dringt zich een inzicht op dat ons verder kan helpen. Bovendien voelen we ons verbonden met elkaar. Dit komt in de buurt van wat het Zen-boeddhisme bedoelt met 'leegte'.

Henk Oosterling beschrijft leegte in zijn boeiende boek (*Waar geen wil is, is een weg*) over doendenken vanuit de ontmoeting van Europa en Japan, als de ruimte waarin de aanvankelijk van zin verstoken gebeurtenis zich ontvouwt. Ik heb die ervaringen van flow en impact weleens getypeerd als *“Waar het hart geraakt wordt, ontdooit de wil”*.

Ik kom terug op de verhouding tussen denken en bewustzijn. Als denken te ver wordt doorgevoerd, we erin verstrikt raken en cirkeltjes gaan draaien, en denken ontkoppeld wordt van doen, dan blijven we hangen in de traditie van de 1e Verlichting met alle nare gevolgen van dien. Maar als we ons in ons handelen bewust worden dat dit handelen bijdraagt aan de vermindering van het lijden van anderen, dan kunnen we uitgroeien tot dragers van de 2e Verlichting. We durven dan de Leegte, het Niets in te stappen, we durven onze opgebouwde patronen, onze routines en daarmee onze comfortzone te verlaten en onze angst voor het onbekende te overwinnen. Dat vereist oefenen in loslaten en onthechten, en resulteert in het toelaten van het nieuwe en onbekende.

Kijken we naar de huidige tijd, waarin angst de belangrijkste raadgever lijkt te zijn, waarin cynisme overheerst (*We hebben al zoveel geprobeerd maar alles mislukt steeds*) en egocentrisme leidend is (*Als mijn individuele doel gerealiseerd wordt, is dat goed*), dan spreekt daar een stille behoefte uit. Een behoefte om via collectief leren afstand te nemen van oude waarden en ons daarin te trainen. Want afscheid nemen van het oude en toelaten van het nieuwe gaat gepaard met pijn. Kunnen we de crisis van de samenleving overwinnen in de zin dat we voldoende voorwaartse kracht weten te ontwikkelen om ons achterliggende been, dat nog in de zuigende modder van de oude tijd staat, tijdig bij te trekken?

Onderwijs uit de greep

Ik werd laatst getroffen door twee discussies over onderwijsvernieuwing, die mij aan het denken hebben gezet. Op de radio viel ik middenin een gesprek met een onderwijsexpert die gevraagd werd te reageren op uitspraken van leerlingen dat het onderwijs Nederlands op middelbare scholen, zoals zij dat aangeboden krijgen, saai, dor en onvoldoende relevant is. Een dag eerder las ik in de krant dat excellente scholen in het basis- en voortgezet onderwijs vanaf dit jaar mogen afwijken van regels en wetgeving. Een kans die ze grijpen, zo blijkt uit de krant. Die twee zaken – de onvoldoende inhoud van het vak en de dichtgetimmerde regel- en beheersingsdrang – stellen mij niet erg gerust over de toekomst, te meer niet omdat deze signalen voor het gehele onderwijs gelden. Het lijkt erop dat we onszelf gevangenhouden door het systeem dat we zelf hebben ontworpen.

Even terug naar die twee signalen. Wat zeggen ze, waar staan ze voor en welke richting zouden we nu juist wel op moeten? Het voordeel van een nauwgezette analyse van deze signalen is dat je met enige creativiteit het beeld kan doen kantelen. Met andere woorden: in een scherpe analyse en kritiek ligt die nieuwe, betere toekomst al besloten.

Het interessante van het radio-interview was dat heel veel leerlingen verschillende zaken belangrijk vonden, die ze nu juist misten. De vraag naar de juiste inhoud van het onderwijs is wel een lastige, doordat heel veel afhangt van de persoonlijke voorkeur van leerlingen. Maar wat dwars door die kritiek heen hoorbaar werd, is dat heel veel leerstof al jaren vastligt en er dus geen ruimte is om in te spelen op de actualiteit. Ook veel leraren erkennen dat, maar zij blijken vaak te zwaar belast om voor elk van hun klassen iets nieuws te verzinnen. De tijddruk is immens en dat wordt natuurlijk ook zichtbaar in het hoge ziekteverzuim, het groeiend aantal mensen met een burn-out en de beperkte aantrekkingskracht van het onderwijs. Resultaat: leerling en docent zitten op slot.

Het tweede signaal over de excellente scholen laat een heel ander beeld zien. Mijn eerste reactie bij het lezen van het uitgebreide artikel was: *“Wat een onzin dat alleen excellente scholen mogen afwijken van regels en wetgeving, waarom niet alle scholen?”* Kennelijk beseft het ministerie van Onderwijs zelf dat regels en wetgeving knellen en positieve ontwikkelingen in de weg staan. Waarom zouden excellente scholen, hoe die excellentie ook gemeten mag worden, wel vierjarige schoolplannen en dubbele administraties mogen schrappen en de andere scholen niet? Kortom, wat is redenering en wat is het belang van zoveel improductieve tijdinvestering?

Bij het herkauwen op beide signalen, schoot me plots te binnen dat ik ooit ergens een stuk geschreven had over de ‘moetdrang’ in het onderwijs. Het feit dat boeken en programma’s vastliggen, dat docenten overbelast zijn, dat administraties schijnbaar worden verheven tot corebusiness, maar ook dat we van excellente en niet-excellente scholen spreken, deed mij denken aan dat stuk over moetdrang. Juist omdat we het zo belangrijk vinden, moet er in het onderwijs ook zo veel. Rijk, inspectie, visitatiecommissies, schoolleiding, docenten en ouders van de leerlingen zelf, allemaal willen ze het beste. Die prestatiedrang en onderscheidend vermogen zorgen voor veel druk en bestuurlijke drukte. Het onderwijssysteem wordt – in termen van Spiral Dynamics - draaiende gehouden door een mix van blauw homogeniserings- en beheersingsdenken, oranje concurrentiedenken en groen vergader- en overlegdenken. Alles wordt in structuren gegoten en dynamiek wordt ingebracht door het marktgerichte concurrentieprincipe te verheffen tot waarheid. We vergaderen ons suf over agenda’s van de vele partijen die bij het onderwijs betrokken zijn. Het gevolg van deze onzalige mix is dat we zo traag en inflexibel worden en dat we zo uitgaan van het veiligstellen van onze eigen belangen, dat we geen plezier meer beleven in waar het werkelijk over zou moeten gaan: de ontwikkeling van de leerling of student die zich een positie in de samenleving moet zien te verwerven. Alle betrokkenen houden elkaar gevangen en alle energie die er op individueel niveau is, dreigt verloren te gaan. Hoewel we naar internationale maatstaven gemeten garant staan voor goed onderwijs, is de dagelijkse praktijk een heel andere.

We stellen ons de vraag naar de bedoeling niet meer, de vraag waar het echt om gaat, maar laten ons afleiden door procedurele vragen die hooguit leiden tot marginale verbetering. Zo mogen en moeten we niet doorgaan. Niet voor onszelf, maar vooral niet voor de leerlingen en studenten die we goed willen toerusten voor hun verdere ontwikkeling, zodat zij het beste uit zichzelf kunnen halen. Dat betekent dus dat alle belanghebbenden hun kwaliteiten, talenten en wensen centraal dienen te stellen. Dus: meer maatwerk en diversiteit. Dat noemen we ook wel holistisch leren (de leerling, de student centraal) en integraal organiseren in de vorm van netwerken om middelen optimaal te benutten.

Voor mij worden twee dingen steeds duidelijker. Allereerst moet het onderwijs transformeren van een uniforme leerfabriek naar verschillende experimentele werkplaatsen op menselijke maat. Daarnaast dringt zich ook een ander beeld van leren in de toekomst op. Ontwikkeling is te belangrijk om aan het onderwijs alleen te worden overgelaten. Ook andere organisaties leren, in de zin dat ze jonge mensen iets bijbrengen en daarmee bijdragen aan hun ontwikkeling tot zelfstandig denkend en handelend wezen. Denk aan kinderopvang, sportverenigingen, culturele organisaties, welzijnsorganisaties, bedrijven, etc. Al die instellingen hebben een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de toekomst van jonge mensen. Nodig zijn het uitkristalliseren van nieuwe ideeën, het experimenteren met nieuwe pedagogische en educatieve arrangementen en het uitvinden van nieuwe werk- en ontmoetingsplekken. Kortom, laten we de tweede werkelijkheid, die van de instanties, organisaties en instellingen weer ondergeschikt maken aan de eerste werkelijkheid, die van het jonge talent.

Door de bril van het ambacht

Mijn betrokkenheid bij ontwerp en uitvoering van leercirkels over leiderschap en talentontwikkeling, en bij de ontwikkeling van het nieuwe gebiedsgerichte werken bracht me weer bij het boek dat ik weleens eerder had ingekeken, maar nog niet gelezen. Dat kwam er toch van toen Managementboek mij vroeg een recensie te schrijven over 'De ambachtsman; de mens als maker' van Richard Sennett, dat nu net z'n nieuwe druk beleefde. Ik wilde meer dan alleen een recensie schrijven; ik wilde onderzoeken of de inhoud van het boek mij zou kunnen helpen bij de duiding van vraagstukken op het gebied van organisatie- en gebiedsontwikkeling vanuit een sociaal innovatief perspectief.

Het boek is doortrokken van cultuurkritiek, die verder gaat dan alleen een kritiek op ons liberale markt-vaardigheidssysteem waardoor we zo nadrukkelijk gestempeld zijn. In dit systeem worden mensen op grond van biologische verschillen, zoals intelligentie, van elkaar onderscheiden en uiteindelijk ook gescheiden. Sennett stelt vast dat wij juist zoveel gemeen hebben, namelijk het maken van dingen. Daarmee suggereert hij dat daar grote behoefte aan is. Dat brengt me bij die cultuurkritiek. Ambacht en vakmanschap zijn in de geschiedenis van de menselijke beschaving ten onrechte ondergewaardeerd, in elk geval slecht beloond. Die waardering krijgt niet alleen de kunstenaar, maar ook de vakman uitsluitend van zichzelf wanneer hij bevrediging in zijn werk vindt en erin slaagt om het werk goed uit te voeren omwille van het werk zelf. Intrinsieke motivatie is dus leidend. Het streven naar kwaliteit en duurzaamheid, en niet naar kwantiteit en genieten op de korte termijn is kenmerkend voor de vakman. Wat ook kenmerkend is, is dat het productieproces tijd neemt, omdat steeds naar een balans gezocht wordt tussen correct gebruik gebaseerd op heel lang oefenen en bewust afwijken van het geleerde, door te experimenteren. Daarmee is vanzelf gegeven dat fouten maken erbij hoort, zelfs noodzakelijk is om de graad van meester te bereiken. Reflectie is een onderdeel van het maakproces. Hoe anders is de praktijk van alle dag!

Of het nu om handwerk of kenniswerk gaat, routines zijn heilig en procedés vormen het toetsingskader voor juiste toepassing. Kijkend door de bril van het ambacht kom ik tot een aantal opvallende herkenningspunten in mijn praktijk van verbeteren, vernieuwen en veranderen. Deze praktijk betreft zich momenteel vooral op leiderschapsonwikkeling voor de toekomst van nog onontdekt talent en op ontwerp en herbestemming van gebieden vanuit een bepaald DNA waarop moet worden voortgebouwd. Ik zal kort ingaan op een paar van die herkenningspunten en daaruit een enkele conclusie trekken over de transities in deze tijd.

Wat bij kunstenaars en vaklieden ingesleten is – een goede coördinatie tussen lichaam en geest, en een combinatie van kracht en tijdig loslaten – is in de mainstream arbeidsorganisatie betrekkelijk zeldzaam. Doorpezen en meer van hetzelfde doen, is het devies. Dus veel kracht inzetten en nooit loslaten. Met alle effecten op gezondheid en productiviteit van dien. We kunnen dus veel leren van de basishouding van kunstenaars en vaklieden.

Het tweede dat mij treft, is de rol van het voorstellingsvermogen. Bij het experimenteren weet je nog niet wat je werkzaamheden opleveren, maar je durft die sprong wel te maken, simpelweg omdat er anders niets wordt gecreëerd. Hoe triest is het gesteld in de vele arbeidsorganisaties die niets aan de verbeelding overlaten, omdat zij ervan uitgaan dat de lijn uit het verleden automatisch wordt doorgetrokken naar de toekomst. Wat zou het mooi zijn als we het verleden los kunnen laten en ons open en vrij opstellen naar de toekomst. Onze arbeidssatisfactie zou met sprongen omhoog gaan en talent zou beter worden benut.

Samenhangend met die verbeelding kunnen we zeggen dat deze gevoed wordt door intuïtie (de juiste beslissing op grond van opgebouwde ervaring die zich vertaalt in een perfecte techniek), weerstand en ambigüiteit. Over deze laatste twee begrippen wil ik het hebben.

Weerstand kan omschreven worden als de feiten die de wil in de weg staan. Je kan dus minder willen en/of de feiten ontkrachten. Dat doe je niet door de frustratie te laten uitmonden in agressief gedrag.

Wel zijn er mogelijkheden door weerstand te begrijpen en deze anders voor te stellen, door geduld te oefenen en door je te identificeren met weerstand en het meest meegevende element aan te pakken. Omgaan met weerstand is de sleutel tot overleven en vereist techniek en oefening. Veel staande organisaties hebben hier weinig benul van en gaan om de weerstand heen of gaan er botweg overheen. Ook met ambiguïteit bij vaklieden is iets bijzonders aan de hand. In het leerproces om een vak te leren, leert een leerling al heel snel van tijdelijke desoriëntatie. Het leren omgaan met ambiguïteit is een kwestie van gevoel, coördineren en samenwerken, en uiteindelijk focus aanbrengen en anticiperen. Meebuigen en toepassen van minimale kracht zijn enorme vaardigheden. Het zijn zaken die wij in onze huidige arbeidsorganisaties onvoldoende beheersen, maar waaraan we vanwege de maatschappelijke complexiteit juist wel aandacht moeten besteden.

Tenslotte zou ook de houding van een goede vakman een inspiratiebron kunnen zijn voor veel organisaties en mensen die het nieuwe tijdsgewricht aanvoelen en daarop verder willen anticiperen. De vakman ziet problemen als kansen; hecht waarde aan onvoorziene gebeurtenissen; sluit het probleem niet af, maar draagt bij aan de oplossing door iets open te laten; gaat perfectionisme uit de weg; weet wanneer hij moet stoppen en heeft een roeping met een verhaal. En dan zijn er nog talenten die het fundament voor vakmanschap vormen: de kunst om zichtbaar te maken waar iets belangrijks plaatsvindt, de kunst van het bevragen, onderzoeken en denken, en de kunst van het uitbreiden, ofwel het vermogen intuïtieve sprongen te maken en verschillende domeinen op elkaar te betrekken. Daardoor ontstaat een frisse blik die ruimte biedt aan een andere aanpak. Mij dunkt dat deze kwaliteiten van belang zijn om organisaties te laten voorsorteren op de toekomst en ook voor het ontwikkelen van nieuwe bestemmingen voor oude functies, gebouwen, ruimten en gebieden.

Kunst oefent uitstel

Naarmate de samenleving haar kookpunt nadert, versnelling doel op zich wordt, maatschappelijke verhoudingen zich verhard en we steeds meer vast blijven houden aan oud gedrag, is kunst een manier om anders naar onszelf en de werkelijkheid te kijken. Eigenlijk attendeert kunst ons om goed te kijken. Op een of andere manier zijn we verleerd om goed te kijken. Oefening daarin baart kunst!

Zoals wetenschap ernaar streeft om het onkenbare kenbaar te maken, zo streeft de kunst ernaar het onzichtbare zichtbaar te maken. Beide zoeken dus naar begrip, verheldering en creativiteit. Terwijl wetenschap in de afgelopen eeuwen onze samenleving voor een groot deel bepaald heeft en een ontmythologiserende werking heeft gehad, met als gevolg dat alle geheimen opgelost zijn en zin en betekenis zoeken lege hulzen zijn geworden, kan kunst nu juist die mentale ledigheid vullen. Kunst is in staat om abstracte, generale herkenbaarheid tot stand te brengen, waarin de privé-ervaringen opgenomen zijn. De essentie wordt gepakt en alle ballast wordt opzij geworpen. Daar is veel discipline voor nodig. Kunstenaars leveren een enorme inspanning om iets bijzonders te maken dat herkend wordt door de mensen die deel uitmaken van dezelfde cultuur. Zij dragen bij aan de realisatie van een oerbehoefte aan stilte, rust, aan een plaats waar nu juist bewust niet gehandeld wordt. Daarmee staat kunst haaks op de huidige praktijk van directe actie als antwoord op impulsen. Kunst leert ons als het ware te ontsnappen aan die eendimensionale werkelijkheid door te leren kijken, daarvoor tijd te nemen, indrukken te onderzoeken en daarna pas te handelen. Pas dan leren we te begrijpen en ons te verbeteren.

Daar waar onze samenleving dus vraagt om direct toepasbare kennis op grond van direct meetbaar rendement, oefent kunst uitstel, het vermogen om te wachten met als achterliggend doel: het veraangename van het leven. Dat is nu precies waar het in onze tijd aan ontbreekt: het leven is een wedloop en een achtbaan tegelijk; concurrentie en dynamiek zijn de belangrijkste waarden.

Tijd om goed te kijken en na te denken is er niet. We lopen onszelf voorbij en leiden slechts zelden een aangenaam leven. Kunst in combinatie met filosofie is in staat meer balans te brengen in ons leven en om van een zogenaamde uitdaging een werkelijke uitdaging te maken. Dat doet zij door onze voorstelling van zaken te verscherpen en tegelijkertijd onze behoeften te temperen, juist door ons even af te wenden van het wereldgebeuren en geconcentreerd te kijken of we de juiste voorstelling van de wereld hebben, of onze belangen zuiver zijn en onze behoeften haalbaar. Samengevat leert kunst ons te reflecteren. Juist dat aspect, dat zo kenmerkend is voor kunstenaars, is waardevol voor alle professionals om hun vakbekwaamheid te vergroten. Onze organisaties bieden te weinig ruimte en maken daar te weinig tijd voor vrij. Zij beseffen onvoldoende dat creativiteit een scheppende kracht is die ons kan bevrijden uit op resultaatgerichte routines die in feite uitgewerkt zijn. Zoals kunstenaars luisteren naar hun materiaal om effect te bereiken, zo zouden organisaties beter moeten luisteren naar de potentiële kwaliteiten die aanwezig zijn en onbenut blijven.

Wat is dan de succesformule van kunst en hoe kan kunst organisaties inspireren? Naar mijn gevoel heeft dat vooral te maken met de openheid naar de toekomst. Terwijl organisaties op basis van gevalideerde kennis uit het verleden de toekomst proberen in te kaderen, gaat de kunstenaar een andere weg. Hij durft aan de slag te gaan vanuit het niets in het vertrouwen dat hij in staat is iets te realiseren. Onderweg krijgt hij inzichten en ideeën waarnaar hij niet op zoek was, maar die zich met overtuiging aan hem openbaarden. Het onbekende tegemoet durven treden en geen zekerheden hebben voor de toekomst, vormen een permanente uitdaging voor de kunstenaar. Deze is in staat om datgene dat zich onderweg voordoet op waarde te schatten en ermee aan de gang te gaan. Als organisaties meer zouden investeren in het zoekproces en het verstand tijdelijk zouden leren uitschakelen, dan zou het zo maar kunnen zijn dat het gevaar voor oververhitting van onze samenleving afneemt en het vertrouwen in de toekomst toeneemt. Hoe paradoxaal: door anders en minder te doen kan de kwaliteit van de samenleving juist groter worden.

Wetenschap en kunst hebben zich de afgelopen eeuwen van elkaar verwijderd. Daar waar wetenschap dingen heeft helpen vastleggen en grootschalig heeft helpen organiseren, daar heeft kunst de samenleving ontregeld door de veranderende samenleving 'binnen te laten komen' en verontrust door haar de spiegel voor te houden. De initieel kritische en meditatieve functie van wetenschap is dus overgenomen door de kunst.

Ik pleit ervoor om het ontwerpende denken, zoals dat centraal staat in de kunst, een belangrijkere rol te laten spelen bij het analyseren en ontwerpen van maatschappelijke en organisatorische veranderingsprocessen. De tijd is er rijp voor. Dat betekent dat de werkelijkheid met een open blik moet worden beschouwd, dat ontwikkelruimte wordt gecreëerd, dat mislukken onderdeel is van succes en dat leerprocessen worden geïntegreerd in primaire en secundaire werkprocessen. Op die manier kunnen organisaties in het publieke domein medewerkers opleiden tot professionals. Naar alle waarschijnlijkheid zal de grootste opgave zijn om vertraging deel te laten uitmaken van een inspirerende toekomstvisie en -strategie.

De verbeelding aan de macht

Kunst spreekt tot de verbeelding en kan ons helpen los te komen van de zwaarte van het heden. Aan verbeeldingskracht hebben we in onze tijd van *afhoudende behoudzucht* dringend behoefte. Hoewel we niet in utopieën hoeven te geloven, is het goed om ons iets van die nieuwe toekomst voor te kunnen stellen. Helaas is een kleine voorafschaduwning van die toekomst slechts weinigen gegeven. De vorige week op 79-jarige leeftijd overleden Duitse schilder Johannes Grützke mag dan weinig op hebben gehad met de toekomst, aan verbeeldingskracht ontbreekt het bij zijn schilderijen niet. Toch reden om eens wat dieper in zijn werk te graven.

Wie was Grützke en wat liet hij ons na? Johannes Grützke is voor de buitenwereld een relatief onbekende schilder gebleven. Zijn weerstand tegen vooruitgangsmithes met de daarbij behorende aanspraak op exclusiviteit en groepsgedrag - eigen aan veel avant gardisten - is daar debet aan. De eigenzinnige, onconventionele Berlijnse schilder weet op onnavolgbare wijze het dagelijkse leven te verbeelden, maar ook de innerlijke mechanismen waardoor wij als gewone mensen worden gedreven. Zijn schilderijen confronteren ons, mede vanwege de enorme omvang, met onze kwetsbaarheden. We zien een licht ironisch commentaar op maatschappelijke rollenspellen, pogingen tot emancipatie, infantiele regressie, single cultuur, dwangmatig groepsgedrag, seksuele bevrijding en verkramping, ideologische verdraaiing en collectieve neurosen. Allemaal vervat in zinnelijke lichaamstaal.

En, hoewel Grützke de behoefte aan utopieën ziet als een vlucht voor onafgemaakte taken uit het verleden, is hij geen representant van het establishment, integendeel. Met zijn schilderijen morrelt hij aan hiërarchieën en stelsels van waarden en normen. Hij zet grote vraagtekens bij de dwangmatigheid van het individu dat zich tegenover het collectief telkens weer moet verhouden door zich op bepaalde wijzen te gedragen. Ambivalentie en vervreemding zijn kenmerkend voor zijn schilderijen.

Het is duidelijk dat Grützke geen vast wereldbeeld aanhangt en geen ideaal voor ogen heeft. Mocht er een ideaal zijn, dan ligt dat besloten in het proces zelf. Dat geldt vakmatig voor hem als schilder – *“Nicht vor dem Malen denken, Malen ist denken”* – maar ook voor zijn verhouding tot ons democratisch systeem. ‘Democratie’ is volgens hem geen toestand en al helemaal geen ideale toestand, het vormt ook niet het doel van de geschiedenis. Het is een proces van hindernissen, dat zorgt voor eenheid in verscheidenheid en tegenstrijdigheid.

Wat is vanuit organisatie-veranderkundig perspectief interessant en boeiend aan de schilderijen van Johannes Grützke? Die vraag heb ik mezelf meerdere keren gesteld en ik heb er ook meerdere antwoorden op gevonden. Deze kwamen niet vanzelf, maar ontstonden vanuit een ongemakkelijk gevoel, dat ik verder voor mezelf ben gaan uitpluizen. Bij sommige schilderijen werd ik getroffen door het plezier op de gezichten van de hoofdrolspelers, die tegelijkertijd een wereld verraden die helemaal niet zo vrij van zorgen is. Op andere schilderijen zag ik juist verwrongen gezichten met dichte ogen om maar geen verantwoording te hoeven dragen voor de gruwelijke daden waar zij zelf verantwoordelijk voor zijn. Op weer andere stukken zag ik mensen die met hele andere dingen bezig waren dan waarmee ze bezig zouden moeten zijn. De werkelijkheid die zo ontregeld wordt en die ambivalentie, paradoxen en tegenstrijdigheden zijn niet alleen kenmerkend voor veel schilderijen van Grützke, maar typeren ook onze (kijk op de) samenleving.

De principiële dubbelheid in onze organisaties en in ons gedrag wordt bijvoorbeeld zichtbaar in hetgeen op papier beloofd wordt, maar in werkelijkheid nauwelijks wordt gepraktiseerd. Hoe fijn en verleidelijk een toekomstbeeld ook mag zijn, meer dan een wenkend perspectief kan zij niet zijn, omdat alles in beweging is en overleven ook een beetje een kwestie is van slim inspelen op de ontwikkelingen die zich voordoen. Daarmee raken we ook het belang van het proces en hoe ons denken zich daartoe verhoudt. Zoals Grützke benadrukt dat schilderen het denken omvat, zo wordt ook duidelijk dat organisatieverandering niet een kwestie is van eerst uitdenken en tot in details ontwerpen, maar gaandeweg ontwikkelen door denken en doen steeds weer op elkaar te enten.

Het eerst goed leren kijken naar die werkelijkheid zonder al direct een oordeel te vormen, is belangrijk en dat is ook precies wat Grützke als kunstenaar ons leert: niet meteen in het denken en oordelen 'gaan zitten', maar onbevangen en open zien wat zich aandient. Daar zit al vaak iets in verpakt van wat later van waarde blijkt te zijn.

Het realisme van Grützke - zelf zou hij van die typering gegruwd hebben - is juist voor organisatieveranderaars een mooie spiegel om met regelmaat eens in te kijken. Wat speelt zich werkelijk af en aan welke mechanismen zijn zij zelf onderhevig? Dat zijn vragen die een antwoord behoeven. Vragen ook die nodig zijn om met het hoofd niet te veel in de wolken te lopen en de verbinding met de aarde te houden. Zo kan het kijken en praktiseren van kunst ons helpen om met een onbevangen blik naar ons zelf te leren kijken en om onszelf te leren doorgronden om op die manier door te stoten naar de bron van onszelf. Vanuit dit perspectief hoeven we de toekomst niet alleen te zien als vlucht voor onafgemaakte taken uit het verleden – iets waar zeker een kern van waarheid in zit (in de publieke sector wordt weinig afgemaakt en worden ambities gestapeld) – maar ook als inspiratiebron voor het anders leren denken en handelen. Bij de crises, die we als uitdaging moeten gaan beschouwen, past geen houding van afhoudende behoudzucht. We zullen moeten loslaten om iets nieuws vast te kunnen houden. Het beoefenen van creativiteit helpt ons daarbij.



Leren

Tijd voor losmaken en loslaten

Twee persoonlijke ervaringen – één tijdens een kerstreces, de andere tijdens kampeervakanties in de zomer – hebben mij ervan bewust gemaakt dat verandering in het klein, namelijk mezelf betreffend, ook geldt voor verandering in het groot: verandering in organisaties. Mijn eerste ervaring gaat terug naar de winter van 2014, tijdens mijn verblijf in Normandië. Ik associeer deze ervaring met het ontwaken uit een grote slaap. De tweede ervaring heeft een universele karakter en heeft betrekking op wat kamperen met mij doet en hoe kamperen een mooie metafoor kan zijn voor organisaties in verandering.

De wandelingen langs de Normandische kust, dwars tegen de storm en striemende regen in, hebben me doen beseffen dat het verlaten van m'n comfortzone nodig is voor een volgende stap in m'n leven. Dit ontwaken uit de grote slaap is een proces van pijn en het overwinnen ervan. Als pijn duidt op het verschil tussen wat je kent in je verlangen en de feitelijke werkelijkheid, dan is het overwinnen van pijn het van binnenuit herscheppen van de werkelijkheid. Stond deze eerst buiten en zelfs tegenover mij, geleidelijk aan heb ik geleerd me ertoe te gaan verhouden in plaats van erop af te geven of me ermee te gaan vereenzelvigen. Wat geweest is, is geweest. Ik kan er met afstand naar kijken en tegelijkertijd vorm gaan geven aan een nieuwe, zelf gekozen toekomst, hoe mistig die nog was.

Het kerstreces bood me ook de mogelijkheid om weer wat 'bij te lezen'. Stimulerend was het om de klassieker te lezen van Hans Korteweg c.s. over de Grote Sprong, die je in je leven alleen maakt, terwijl je bij het neerkomen merkt dat je hand in hand staat met anderen. Heel herkenbaar voor mensen en organisaties, die bewust breken met het verleden en onzeker de toekomst binnen stappen.

Zij durven het gure weer in te stappen, verlaten bewust de bekende paden, de zekerheid en het comfort. Zo'n stap zetten naar iets anders vereist moed, durf en lef. Dat is geen pijnloos gebeuren, omdat het bekende verslavend werkt en je telkens in dat onthechtingsproces wachtters tegenkomt die je proberen op oude gedachten te brengen om je te doen terugkeren naar de logica van het verleden. In overdrachtelijke zin vertegenwoordigen die wachtters de gevestigde orde, de belangen en de luie bovenstroom, die over goed doortimmerde argumenten en bezweringsen beschikt om verandering te voorkomen, of te blijven hangen in de Grote Slaap. De leegte durven in te stappen, ruimte geven aan het nog onbekende en het betreden van het onverwachte staan voor de transfiguratiefase, waarin gedachten en wensen een nieuwe werkelijkheid scheppen. Maar terwijl je dit doet, zul je merken dat je niet de enige bent die die sprong durft te maken. Dat geeft steun en enorm veel kracht om door te gaan.

Het ontwaken uit de Grote Slaap betekent dus een erkenning dat het ongewenste het zaad tot kiemen brengt en dat het niet-ideale de voorwaarde vormt voor de inwijding, de sprong in het ongewisse, zoals Korteweg c.s. zo mooi weten te verwoorden. Deze transfiguratiefase vindt op maatschappelijk niveau z'n complement in de huidige transformatie van onze samenleving en onze organisaties. Die is zich aan het omvormen van een op bezit en macht gerichte waarde-oriëntatie naar één die zich richt op gebruik en kracht: het bundelen van kwaliteiten en energieën rond een opgave.

Mijn tweede bewustzijnsverruimende ervaring is kamperen. Pas enkele jaren geleden besepte ik wat voor geweldige waarde kamperen voor mij heeft en waarvoor 'kamperen' staat: eenvoudig leven, genieten, loslaten, improviseren, experimenteren, helen, disciplineren. Allemaal werkwoorden, omdat ik ze probeer toe te passen in mijn dagelijkse levenspraktijk.

Dit jaar kampeerden mijn vrouw en ik op een andere manier dan anders: weinig comfortabel, in een klein, snel op te zetten en in te vouwen tentje, hoppend van plek naar plek, flexibel en op zoek naar mooie ervaringen.

En die waren er in overvloed. We genoten van verrassende dingen waar we plotseling mee geconfronteerd werden of waar we het bestaan wel van kenden, maar die we nog niet hadden beleefd. Kortom, we stonden open voor de nog niet ervaren wereld, waarin wij ons grotendeels onvoorbereid begaven. Dat gaf een groot gevoel van vrijheid en ondernemerschap. Los van de ballast van een geplande agenda, vaste adressen en het regelen van comfortabel onderdak. De kern van ons leven was toch vooral om met zo min mogelijk middelen een mooie dag te beleven. Dus weinig spullen mee, onderweg of op het moment dat het nodig was zoeken naar oplossingen voor ontstane vragen en problemen, letterlijk en figuurlijk stilstaan bij de omgeving, voelen van verbinding en loslaten van gedachten, dichter bij onszelf en elkaar staan, en meebewegen met het ritme van de natuur. Spirituele bewoordingen voor intens beleefde ervaringen, die tijd en ruimte deden verschrompelen.

Deze vakantie-ervaring heeft ook wel iets weg van een leerervaring. Ik merk dat zich in mij iets ontwikkelt van een tweede natuur, die gericht is op innerlijke zin- en betekenisgeving, in plaats van op vorm en uiterlijkheid. Ik heb nu weer ervaren dat het bij kamperen meer om de kern gaat dan om de versiering eromheen en dat kamperen me ook confronteert met mezelf in een onbekende omgeving. Het is heel bemoedigend om te ervaren dat het ontbreken van een comfortzone juist leidt tot ontdekking en ontmoeting; zaken die ik nu bewuster beleef en in de praktijk breng. Kamperen als kort leven in het klein is dus een mooi advies aan hen die op zoek zijn naar waardevolle toekomst, die dichterbij ligt dan je geneigd bent te denken.

Kamperen als een vruchtbare metafoor voor intensief beleven met gevoel voor het grote (eenheid, samenhang en continuïteit) en oog voor het kleine (verrassing, toevalligheid en onverwachtheid), verraadt passie en betrokkenheid. Organisaties die bij ingewikkelde uitdagingen het grote met het kleine weten te verbinden, en durven af te wijken van gebaande paden, zijn in overdrachtelijke zin aan het kamperen. Zij hebben een missie, weten in welke richting ze moeten gaan, zetten hun tentje op daar waar de situatie zich aandient en breken het de volgende dag weer met evenveel plezier af, omdat ze weten dat ze op de goede weg zijn en waarde toevoegen aan het geheel.

Ervaren van incongruenties

'Leren' gaat in essentie over het veranderen van gedrag volgens het schema van 'Ist' naar 'Soll', oftewel van feitelijk huidige gedrag naar toekomstig wenselijk gedrag. Die stap – of vaak reëler die sprong – is makkelijker gezegd dan gedaan. Er zit ons veel in de weg om die sprong te durven maken en toch is deze noodzakelijk. We zijn als mens en als organisatie op een bepaalde manier geprogrammeerd en houden het liefst vast aan een eenmaal bewezen programma, omdat het ons 'past' om iets op een bepaalde, ons welgevallige manier, te doen. Uit eigen ervaring laat ik zien hoe lastig het is mijn eigen incongruenties te zien en te veranderen. Daarna laat ik zien dat structurele incongruenties op het gebied van organisatieontwikkeling om een nieuwe manier van leren vragen.

Het moet het voorjaar van 2001 zijn geweest dat mijn toenmalige trainer Cees Cassee mij confronteerde met mijn gebrekkige communicatie. Ik kan niet ontkennen dat 'mijn geval' – het beschrijven van een moeilijk gesprek als leidinggevende louter in termen van wat feitelijk gebeurde, los van context, waarden en emoties - hem wel intrigeerde, maar hij bleef bij zijn harde oordeel dat mijn harde schijf versleten was. Mij aanvankelijk in verwarring achterlatend. Immers, als je een casus beschrijft, zo dacht de onderzoeker in mij, dan is het zaak om de situatie zo objectief mogelijk voor te stellen, ontdaan van alles wat maar een mogelijk oordeel zou kunnen impliceren.

Nu ben ik niet de enige. Ik kom tegenwoordig veel mensen tegen van wie ik denk dat ook hun harde schijf is versleten. Het gaat vaak om mensen in organisaties die verantwoordelijk zijn voor het oplossen van, wat Hans Vermaak noemt, 'taaie vraagstukken'. Zij blijven doordraaien in hun bekende, maar weinig effectieve rondjes. Ik kom ze overal in organisaties tegen. Het ontwikkelen van een nieuwe harde schijf veronderstelt begrip van een aantal mechanismen van ons gedrag.

Ik heb me daarom opnieuw verdiept in de theorievorming van organisatieleren en heel lichtjes in de neuromarketing. De combinatie van beide riep in mij een Eureka gevoel op: 'ja, zo zit het'.

De vaders van organisatieleren Argyris en Schön laten ons zien dat beoogd en feitelijk gedrag om resultaten te boeken vrijwel nooit *congruent* zijn. We schatten ons eigen rationele sturingsproces om zaken op te lossen veel te optimistisch in. We denken dat we ons laten leiden door waarden, intenties en dat we competente beslissingen nemen vanuit een professionele houding, maar de werkelijkheid is anders. We handelen onbewust vanuit be- en overheersingsimpulsen, vanuit een unilaterale controle en met een korte termijn eigenbelang. Wanneer we dan uiteindelijk toch merken dat dit gedrag niet leidt tot effectieve resultaten, denken we dat we er zijn door ander gedrag te vertonen, andere interventies te plegen of andere maatregelen te nemen.

Argyris en Schön noemen dat 'single loop learning', het mechanisch vervangen van de ene gedragstrategie door de andere. Maar we weten nu dat dat alleen werkt bij eenvoudige vraagstukken, die op routinematige wijze kunnen worden opgelost. Vraagstukken op het gebied van jeugdhulpverlening, energieconsumptie, huiselijk geweld, leegstand, overbelasting van ons milieu, etc. zijn te complex om op die manier op te lossen. Dan is het nodig dat we niet alleen vraagtekens zetten bij de eigen handelwijze, maar ook stilstaan bij onze waarden, veronderstellingen en uitgangspunten: begrijpen we eigenlijk wel hoe het in elkaar zit en wie waarom doet zoals hij doet? Dat betekent dat we uit onze comfortzone moeten komen met onze vooringenomenheden, ingebakken waarheden en mechanische antwoorden. Dan moeten we in gesprek met de anderen, dan moeten we onze kwetsbaarheden tonen en soms ons ongelijk erkennen. Slagen we daarin dan hebben we dubbel geleerd, namelijk in te zien dat onze actie te kort schoot en dat we verkeerd naar een vraagstuk hebben gekeken, omdat we overtuigd waren van onze eigen waarden en professionele competenties. Juist voor het oplossen van complexe vraagstukken is 'double loop learning' essentieel. Nu is de stap naar de werking van onze hersenen snel te zetten en kan worden verklaard waarom 'double loop learning' zo moeilijk is.

We moeten ons namelijk blootgeven en erkennen dat defensief, zelfs agressief gedrag vertonen en op de borst kloppen niet werkt om samen problemen op te lossen. Dit primaire gedrag dat voortkomt uit een aantal oerdriften als hebzucht, begeerte, jaloezie is gericht op overleven en is gevestigd in onze oudere hersendelen, zoals de vader van de Nederlandse neuro-marketing, Paul Postma, duidelijk maakt. Met andere woorden: we redden het niet meer als we alleen vertrouwen op onze oude hersenen. De hoop is gevestigd op onze ratio, die genesteld is in de cortex, een evolutionair jonger deel van het brein. Zelfsturing, participatie, samenwerken, verbinden zijn zo wat zaken die aangeleerd moeten worden in een hard en pijnlijk proces.

Een proces dat ik dus jaren geleden doormaakte. Met terugwerkende kracht, denk ik, dat Cees Cassee bedoeld heeft: *“Gebruik beeldende taal, waarin je jezelf openstelt voor de ander, wees nieuwsgierig en belangstellend voor het verhaal van de ander, want je handelen zal effectiever worden”*. In termen van de neurowetenschap: ‘Gebruik je nieuwe brein, want je hebt het niet voor niets gekregen’.

Otto Scharmer en Katrin Kaufer laten in *‘Leiden vanuit de toekomst’* (2015) de lezer actief nadenken over de zogenaamde *structurele incongruenties op organisatieniveau*. Dat zijn onderwerpen en dilemma’s, die meer dan alleen maar schuren. Ze bedreigen ons systeem. Ze beschrijven de collectieve resultaten van ons gedrag, die niemand ten diepste wil. De auteurs laten zien dat wij handelen vanuit impliciete waarden die haaks staan op een diep gewenste toekomst. Het gaat daarbij met name om het realiseren van eigen, materiële voordelen op de korte termijn en om het stimuleren van exponentiële en kwantitatieve groei. Negatieve externaliteiten, zoals groeiende verschillen in welvaart en welzijn, uitputting en onderbenutting, weten we in het bestaande systeem niet op te lossen. De noodzakelijke omslag is die van een ego-systeem naar een eco-systeem. Dat vereist een heel andere manier van leren, niet het oude herhalend of marginaal verbeterend, maar echt veranderend, vanuit de toekomst die zich al aandient. Het ‘verstaan’ van de toekomst door anders te leren kijken, gewaarworden, voelen en willen, is nodig om op een echt andere wijze het systeem te kunnen veranderen van een ego-gerichtheid naar een eco-gerichtheid. In het nieuwe systeem is het ‘ik’ op een hoger bewustzijnsniveau opgenomen vanuit de waarde die elk individu heeft voor een groter geheel.

Vragenderwijs

Het valt mij steeds meer op dat het stellen van goede vragen in het publieke domein zo weinig voorkomt. Noch in de politiek, noch in beleid- en onderzoekland krijgt het stellen van goede vragen de aandacht die het verdient. Goede vragen stellen is moeilijk, vereist specifieke kwaliteiten, maar veronderstelt vooral een nieuwsgierige houding. Alleen zo'n houding kan ons verder helpen bij het oplossen van complexe vraagstukken.

Om met het domein van de politiek te beginnen, het wekelijkse vragenuurtje van Tweede Kamerleden aan de minister-president schiet, ondanks de vernieuwde opzet, ernstig te kort, omdat veel Kamerleden van tevoren niet weten wat zij te weten willen komen (informatie, verduidelijking, toezegging, besluit?) en wat ze daarmee aan moeten. Daardoor blijven veel vragen steken op het niveau van "Vindt u ook niet dat het onderwijs op school X onvoldoende is?" Dergelijke gesloten, insinuerende en naar bevestiging zoekende vragen getuigen van onvoldoende debattechniek, maar ook van een te grote voorzichtigheid om de verhoudingen maar niet te hoeven bederven. Met het oog op de zwakke meerderheden in het parlement in de afgelopen jaren is dit misschien niet verwonderlijk, maar de vitaliteit van de democratie loopt er een deuk door op. En dat is jammer als we echt vinden dat de participatie- of netwerksamenleving een boost kan gebruiken.

Maar ook beleid, uitvoering en onderzoek stellen vaak niet de goede vragen, die ons verder kunnen helpen. Het past niet in de cultuur van publieke organisaties zoals overheid, onderwijs, zorg en woningbouw om kritische vragen te stellen. Deze worden het liefst vermeden om de zelf gecreëerde continuïteit niet in gevaar te brengen. Daar komt bij dat organisaties geconfronteerd worden door heel veel veranderingen die zij slechts met moeite aan kunnen.

Ruimte voor slimme, verbeterende, vernieuwende en zelfs ontwikkelende vragen wordt er dus letterlijk en figuurlijk niet geboden. De macht van de routines is groot en overstemt ontluikende blijken van nieuwsgierigheid. Vragen stellen komt immers voort uit een onbedwingbare nieuwsgierigheid om te weten hoe iets in elkaar zit en – vooral - hoe zaken anders kunnen dan ze nu gaan. Kortom, er worden soms wel wat vragen gesteld, maar het zijn niet de goede vragen. Goede vragen zijn bijna per definitie vragen achter de vraag. Wat wil ik daarmee zeggen?

Complexe vraagstukken, die kenmerkend zijn voor ons tijdgewricht zijn doorgaans kritische vragen over of we de dingen goed doen (hoe-vragen) en of de goede dingen ook goed doen (waarom-vragen). Juist die vragen gaan we uit de weg door er een andere, eenvoudiger vraag voor in de plaats te stellen: doen we de dingen beter? Deze vraag speelt zich af op procesniveau en ligt dicht tegen de dagelijkse routines aan, met dien verstande dat men zich afvraagt of dingen niet net een slagje slimmer kunnen. Of in de procedures niet net nog wat verbeterd kan worden. Of met het introduceren van een verbeterd model nog net iets meer rendement kan worden gehaald, energie kan worden bespaard, etc. Dit noem ik versie-vragen; ze leiden tot verbetering, maar niet tot vernieuwing of ontwikkeling. Daartoe leiden wel de ingewikkeldere hoe- en waarom-vraag. Bij eerstgenoemde gaat het niet meer om kleine wijzigingen in de marge, maar om een dringender vraag die mens en organisatie zichzelf veel minder frequent stellen, omdat het weerstand voor verandering met zich meebrengt. Het gaat hier niet zozeer om de vraag of de dingen beter gedaan kunnen worden dan voorheen, maar om een fundamentele vraag of de dingen die in het verleden gedaan werden ook in de toekomst nog wel moeten worden gedaan. Het is in wezen de vraag of de dingen nog wel passend zijn. De waarom-vraag gaat nog verder en betreft een echte ontwikkelvraag: waarom doen we zoals we doen? Kennelijk is de omgeving zo in beweging dat ook op het niveau van visie op de toekomst vraagtekens geplaatst kunnen worden bij de huidige, hoogwaardige producten en diensten. Is er nog wel behoefte aan, moeten we niet overstappen op een ander product of dienst? Moeten we wel doorgaan of moeten we onszelf opnieuw uitvinden?

Door deze twee vragen niet of nauwelijks te stellen, dan wel te vertalen in een eenvoudigere wat-vraag-vraag leveren bestuurders en managers niet de antwoorden waar we als samenleving behoefte aan hebben: een betere overheid, beter onderwijs, betere zorg en betere huisvesting voor iedereen. We zijn verleerd het kind in onszelf te ontdekken, het kind dat vanuit z'n nieuwsgierigheid en intrinsieke leerbehoefte door blijft vragen naar het waarom van alles. Het lijkt erop alsof ons leiderschap in de publieke sector is uitgeleerd, alsof men alles al weet en vragen over de behoeften van burger, student, cliënt of huurder als overbodig en lastig ervaart.

Als burger, maar ook als onderzoeker voelt dit als onverteerbaar en iets wat niet past in deze overgangstijd, waarin sprankjes van de toekomst zich al aftekenen. Ik pleit er daarom voor om nieuwsgierigheid in elke publieke organisatie als centrale waarde op te nemen en het vragenstellend en invoelend vermogen van alle leidinggevenden en professionals op te krikken tot een vertrouwenwekkend niveau, waarbij sprake is van gelijkwaardig partnerschap met de doelgroep om wie het begonnen is.

Kijken naar gedrag

Het dagblad Trouw opende een tijd geleden met de kop 'De aanslagen die Brussel wel en niet verwachtte'. Dit naar aanleiding van de terreuracties op het vliegveld Zaventem en de metro, waarbij veel doden en heel veel gewonden vielen. Hoe afschuwelijk ook, ik moest even nadenken over die kop in de krant. Hoe kun je nu tegelijkertijd iets wel en niet verwachten?

Bij nader inzien kon ik die schijnbare tegenstrijdigheid wel duiden, toen ik terugdacht aan het boek van Nassim Nicholas Taleb, een filosoof, essayist, voorspeller van de kredietcrisis en hoogleraar in New York. In dit buitengewoon interessante boek over menselijk gedrag, onze biases en de gaten in ons denkvermogen confronteert Taleb ons met 'Zwarte Zwanen'. Zoals wij letterlijk heel lang de zwarte zwanen niet hebben willen erkennen, zo ontkennen we ook in overdrachtelijke zin de Zwarte Zwanen. Dat zijn totaal onverwachte gebeurtenissen, uitschieters die buiten de normale gang van zaken vallen, doordat er vooraf geen duidelijke aanwijzingen waren dat zo iets kon gebeuren. Deze Zwarte Zwanen hebben zeer veel gevolgen en bovendien worden er achteraf verklaringen bedacht die de gebeurtenis begrijpelijk en voorspelbaar maken. Voor de Belgische politie, justitie, bestuur en inlichtingendiensten bleken de georganiseerde terreuracties achteraf logischer in elkaar te steken, dan vooraf bedacht. Deze gebeurtenis toont aan dat wij op eenn of andere manier de neiging hebben ons gedrag te rationaliseren, te voorzien van argumenten. Wij blijken steeds weer de neiging te hebben om voorbij te gaan aan de grote afwijkingen en mogelijk belangrijke gebeurtenissen niet te detecteren, maar ons vooral te richten op details. We blijven hangen in de fixaties van wat we al weten (kokervisie), drijven voort op ons routinematige gedrag en zijn onvoldoende in staat om onszelf te openen voor stille bewijzen. Kortom, we veronderstellen dat wat gaat komen voortborduurde op wat we in het verleden hebben geleerd.

Dat is niet alleen vaak bedrieglijk, maar in het slechtste geval ook gevaarlijk. Taleb pleit voor het signaleren van early warners, anders durven kijken naar de werkelijkheid en oog hebben voor toevallige variaties met name grote afwijkingen. Het lijkt erop dat onze zuiderburen, maar het geldt wellicht ook voor onszelf, op het gebied van terrorisme onvoldoende waren voorbereid en signalen niet hebben herkend en erkend.

Ook de beroemde psycholoog Daniel Kahneman, in 2002 Nobelprijswinnaar in de Economie op het gebied beslissingsgedrag, wijst op ons feilbare denken. In het boek met de gelijknamige titel uit 2011 laat hij ons zien dat we ontzettend veel vertrouwen hebben in wat we denken te weten, terwijl we onvoldoende in staat zijn om de volle omvang van onze onwetendheid en onze onzekerheid over de wereld waarin we leven te erkennen. Stelselmatig blijken we te overschatten wat we denken te begrijpen en onderschatten we de rol van toeval in gebeurtenissen. Kahneman onderscheidt Systeem 1 in ons denken dat zich baseert op intuïtie, associatievermogen en causaliteit, dat ervoor zorgt dat we ons relatief eenvoudig door het leven kunnen voortbewegen. Zonder inspanning en zonder controle. Systeem 2 is ons voorkeurssysteem en omvat bewuste aandacht voor mentale inspanningen, die worden verricht. Handelingsvermogen, keuzes maken, concentratie en focus aanbrengen, afwegen wat we wel en niet doen en denken, het zijn allemaal verwijzingen naar Systeem 2. Dit systeem is impulsonderdrukkend en heeft één groot nadeel: het verloopt trager. En juist dit punt is heel kritisch. In noodsituaties neemt Systeem 1 de controle over, omdat dan snel moet worden beslist. Als de beschikbare informatie op dat moment schaars is, zal snel worden gegokt en is de kans op verkeerde beslissingen groot. Ik heb het vermoeden dat het antwoord van onze zuiderburen op terreur, ingegeven door Systeem 1, onvoldoende in balans wordt gehouden door Systeem 2, dat van gerede twijfel, afweging en keuzebepaling.

Maar is het door slaan naar Systeem 1, zoals we dat gezien hebben in België uitzonderlijk en alleen kenmerkend voor noodsituaties? Nee, is het antwoord. Uit veel gedragsonderzoek komt naar voren dat we veelal kiezen voor een veilige weg, een voorkeur hebben voor de status quo, onzekerheid willen vermijden, verlies zwaarder laten wegen dan winst en korte termijneffecten boven lange termijneffecten stellen. Kortom, we laten ons sowieso veel minder leiden door rationeel gedrag, ook al denken we dat we dat wel doen. Juist in deze onzekere tijden vol dynamiek, complexiteit en matige voorspelbaarheid grijpen we steeds nadrukkelijker terug op ons primitieve oersysteem van emoties. Naar mijn mening zijn we onder de druk van de omstandigheden in een regressie terecht gekomen, waarin geen goed evenwicht meer bestaat tussen intuïtief en reflexief handelen. Met name aan dat laatste schort het behoorlijk. Dit verklaart naar mijn mening ook waarom we op tal van gebieden in een crisis verkeren en moeilijk de juiste en nieuwe richting kunnen bepalen.

Meta-gedragstraining op samenhang en coherentie, en slimme gedragsbeïnvloeding kunnen een bijdrage leveren aan het voorzichtig beantwoorden van de moeilijke vragen uit dit tijdgewricht. De eerste om met name bestuurders en beleidsbepalers in de veranderstand te krijgen en hen interactief vorm te laten geven aan de mogelijkheden die zich voordoen door de complexiteit te omarmen. De tweede om gebruik te maken van de kennis dat mensen vaker dan gewenst irrationeel en onbewust handelen. Het aanspreken van mensen, waarin gerefereerd wordt aan een sociale norm helpt beter dan mensen op een traditionele wijze (vanuit rol en positie) aan te spreken of te dwingen. Verleiden door te wijzen op het gedrag van veel anderen kan veel effectiever zijn bij het realiseren van grote transities op sociaal, economisch en ecologisch terrein. Transities die nodig zijn om de crises op verschillende terreinen het hoofd te bieden.

Gedogen en ontwijken

Ik wil deze gedachtenis besteden aan het doorlichten van twee begrippen die de afgelopen week door mijn hoofd spookten: gedogen en ontwijken. Begrippen, die na doordinking heel veel zeggen over onze cultuur, zo je wilt ons beschavingsniveau. Alsof dat al niet complex genoeg is, wil ik ze beschouwen in het perspectief van twee boeken. Eén recent en één al wat ouder, die mij op het gebied van cultuur-maatschappelijke diagnose veel inzicht hebben verschaft.

'Gedogen' en 'ontwijken' zijn de afgelopen weken op allerlei manieren in het nieuws verschenen. Ze zijn op een of andere manier verankerd in onze denk- en zijnswijze.

Het schijnt zelfs zo te zijn dat er voor het eerste woord geen buitenlands equivalent bestaat. Gedogen is zoiets als tolereren dat de ander bestaat of ander gedrag – hoewel wettelijk niet in de haak – oogluikend wordt toegestaan. Het geeft pathologieën in de samenleving ruimte. Twee voorbeelden: de gastarbeiders en vluchtelingen in een verder en recenter verleden, en de notoire rokers in cafés. Gastarbeiders waren welkom als arbeidskrachten in onze bedrijven, maar veel minder als medeburgers, die op hun manier zin en betekenis wilden geven aan samenleven. We tolereerden ze, maar wilden ons niet met hen verbinden, omdat ze 'anders' waren en ons misschien ook weleens zouden kunnen beïnvloeden. Die onderliggende angst voor het onbekende, de heersende bijna fundamentalistische waarheidsopvatting en de concurrentie op de arbeidsmarkt leidden er later toe dat de vreemdelingen die in onze maatschappij worden opgenomen nog minder kunnen meedoen dan enkele decennia geleden. Zo wordt gedogen door de autochtone burgers een vorm van weggijken. Met het gevaar voor parallelle gescheiden samenlevingen zonder gedeelde waarden.

Het andere voorbeeld gaat over het gedogen van vrije rookruimte in de horeca. Een paar jaar geleden is wettelijk vastgelegd dat de horeca in principe rookvrij dient te zijn. In die paar gevallen dat eigenaars aparte, sobere ruimten beschikbaar zouden stellen voor rokers, zou dat – ook weer oogluikend – worden toegestaan. Recente informatie van de Nederlandse Voedsel en Warenautoriteit toont aan dat het aantal rookruimtes in de afgelopen jaren enorm is gestegen en dat in die ruimtes allerlei voorzieningen (televisie, biljarttafel, bierpakken en glazen, etc.) zijn getroffen om het de aanwezigen naar de zin te maken. Deze extra faciliteiten leiden tot oneerlijke concurrentie met kleinere ondernemers die over minder ruimte en geld beschikken. Maar, belangrijker: gedogen op beperkte schaal blijkt niet te werken. Ook in dit voorbeeld is gedogen synoniem met weggijken, alleen nu door de handhavende overheid. En ook nu dreigen er twee parallelle systemen te ontstaan: een gedoogde horeca voor twee markten (rokers en niet-rokers) en een wettelijk toegestane horeca van één markt, die voor niet-rokers.

Ook aan ontwijkgedrag is de afgelopen tijd veel aandacht besteed. We hebben het over de Panama papers; uitgelekte informatie over de ontwijkende beroepshouding van banken, bedrijven, accountantskantoren, overheden, ngo's, etc. Hoewel het onderzoek naar deze praktijken nog in de kinderschoenen staat en niet hard bewezen is dat deze illegaal zijn, is misschien het feit dat de praktijken legaal zijn de kern van het probleem. Ons financieel-economische systeem staat ondernemers toe om geen of weinig belasting af te dragen wanneer geld naar verhullende constructies in belastingparadijzen wordt overgeheveld. Nederland blijkt een soort Panama te zijn; een veilige plek voor veel brievenbusmaatschappijen om zo de belasting in het eigen 'dure land' te ontwijken. Wij blijken niet alleen zelf goede ontwijkers te zijn, maar faciliteren bovendien het ontwijkgedrag van anderen op grote schaal. Daar verdienen onze financiële instellingen veel aan. De geloofwaardigheids crisis van banken in het verleden heeft kennelijk niet geleid tot een groter ethisch bewustzijn en verantwoord gedrag. De omdat-het-kan-praktijken blijken sterker te zijn dan de drive om gezamenlijk toe te werken naar een betere toekomst voor ons allen. Kortom, het ik-bewustzijn wint het van het wij-bewustzijn.

Wat hebben beide begrippen en praktijken, geïllustreerd door recente berichtgeving, ons geleerd over onszelf? Naar mijn gevoel dat 'gedogen' mooi is in een samenleving met een hoger bewustzijn, maar dat de huidige praktijk er vaak een is van gemakzucht, waar de zwakkere het onderspit delft.

De analyse van de ontwijkpraktijken leert me dat hier juist geen sprake is van gemakzucht, maar van het nauwgezet zoeken naar de mazen in het net. Met als geruststellend resultaat dat het eigen, private voordeel zwaarder weegt dan het publieke belang.

Bij nadere bestudering blijken 'gedogen' en 'ontwijken' diepere wortels in het verleden te hebben. Beide begrippen verwijzen naar een principiële behoefte aan private (ondernemings)ruimte en (publieke) tolerantie. Dat wordt prachtig beschreven in het boek 'Overvloed en onbehagen' (1988) van de Engelse historicus Simon Schama. De auteur legt op heldere en af en toe navrante wijze de Nederlandse cultuur en volksgeest tijdens de Gouden Eeuw bloot. Wij blijken meesters in het creëren van welvaart en voorspoed, vaak ten koste van anderen, maar beseffen tegelijkertijd dat we ernstig tekortschieten met onze egoïstische houding. We zijn dus tegelijkertijd de ondernemer en de dominee. Oftewel we proberen de praktijk van door de week te verbinden met de moraal op zondag. Daartussendoor schipperen wij. Een praktijk met een dubbele moraal, die diep in de haarvaten van onze samenleving besloten ligt. Ook al zijn we veel minder kerks geworden, de moraal van goed doen voor die ander is allerminst verdwenen, maar ook de moraal van snel verdienen is ons niet vreemd.

In het perspectief van het verhaal over gedogen en ontwijken is het zaak om het overstijgende publieke belang in termen van ethiek en moraal meer leidend te laten zijn in ons alledaagse gedrag en dit te integreren in de nieuwe deeleconomie. Dat is een proces van herbronnen, het deels herstellen van de oorspronkelijke betekenis van economie, namelijk 'het runnen van een huishouden dat gericht is op gelijkwaardigheid, balans en continuïteit'.



Innoveren

De samenleving en organiseren

Ik kom er steeds vaker achter dat mijn reflectieve vermogens aan het eind van het jaar wat sterker zijn dan in de rest van het jaar. De donkere dagen voor Kerst inspireerden me om eens na te denken over mijn ervaringen met de publieke sector in de afgelopen decennia. Wat had ik zien veranderen maar ook gelijk blijven? Ik kwam er weliswaar achter dat organisaties steeds minder in zichzelf gekeerd en dus meer naar buiten gericht zijn, maar ook dat de verleiding van navelstaren en uitgaan van de veronderstelde suprematie van de eigen organisatiedoelstellingen wel heel sterk blijven.

Als ik het pad van de afgelopen decennia in tegengestelde richting afloop, dan tref ik een aantal kiezelsteentjes aan die een bepaald denken markeren, dat kenmerkend was voor die tijd, maar ook weer niet uitsluitend voor die tijd. Want nog steeds blijken oud denken en doen op te duiken in de praktijk van hedendaagse organisaties. Maar gemiddeld genomen is er sprake van verschuiving. Laat ik maar gewoon beginnen bij het begin.

Toen ik begin jaren '90 vanuit een externe observatiepositie naar veel overheden keek, zag ik vooral een heel net en belegen sectoraal organisatie-model, met een stevig centrum van waaruit een heleboel beleids-, uitvoerings- en ondersteunende werkprocessen werden aangestuurd. Soms met een dun beschermlaagje rond het machtscentrum. Dit model is het antwoord op een betrekkelijk simpele samenleving, die betrekkelijk eenvoudig in segmenten kon worden onderverdeeld en aangestuurd.

Naarmate de samenleving in complexiteit toenam, zie je ook met vertraging de publieke sturing veranderen. De macht van beleid en policy making werd sterker: doelstellingen moesten geformuleerd en werden netjes in segmenten opgedeeld, en men zat dicht tegen het centrale machtscentrum aan. De veronderstelling was dat met beleid ook de maakbaarheid zou kunnen worden gerealiseerd.

Uitvoering stond daarmee op afstand en diende zich ook zo te gedragen. Ondersteunende processen werden vooral gebruikt als controle-instrumenten op de realisatie. Hoewel sectoraal en beleidsdenken allerm minst verdwenen zijn, heeft het institutionele, interactieve procesdenken ingang gevonden. De verhouding tussen beleid en uitvoering blijft weliswaar hetzelfde – het bestuur blijft prioriteit geven aan beleid – maar de maatschappelijke vraagstukken blijken zo groot en complex te zijn, dat het bestuur interactie vraagt en eist van beleid en uitvoering, vooral nog met elkaar! Daardoor ontstaan programma's die integratief van aard zijn, die beleid en uitvoering doorsnijden en samenwerking veronderstellen. De druk van de samenleving neemt verder toe en te constateren valt dat de interactie binnen de muren van de eigen organisatie niet tot een groter maatschappelijk effect leiden.

Juist dat is het punt van de omslag; essentieel maar erg moeilijk te realiseren. Het besef dat niet het overleven van de eigen organisatie centraal staat, maar dat het gaat om het effectief oplossen van een probleem van burgers is allerm minst een vanzelfsprekendheid. Het vraagstuk zelf komt centraal te staan. Beleid, uitvoering, ondersteunende processen van de eigen organisatie en die van partners delen kennis en informatie met elkaar om op die manier de klus te klaren. Permeabiliteit en transparantie komen centraal te staan. Dat geldt ook voor de vraag waar de regie op sturing ligt; die ligt niet automatisch meer in het centrum bij het bestuur van de eigen organisatie. Kwaliteit van de uitvoering komt centraal te staan en beleid wordt daaraan ondergeschikt.

De laatste fase, en daar vang ik slechts zwakke signalen van op, noem ik maar de proactief signalerende organisatie. In deze fase komt de regie buiten het traditionele machtscentrum te liggen, neemt het belang van de kwaliteit van de uitvoering nog verder toe, nemen omvang van beleid en beleidsturing af, maar wordt de kwaliteit van strategische sturing op grond van kennis juist weer belangrijker. Strategisch beleid vormt een soort van beschermlaag om de uitvoering heen. Professionals en leken definiëren samen het vraagstuk en werken samen aan oplossingen. We noemen dat cocreëren en coproduceren.

Wat zeggen deze persoonlijke ervaringen over de publieke sector nu over de verhouding tussen samenleving en nieuwe organisatiestructuren?

Waren organisaties enkele decennia geleden nog zwaar opgetuigd met een mix van beleids- en uitvoeringstaken en een dunne schil van externe partners en specialisten, we zien nu steeds meer de contouren van open en permeabele, netwerkachtige organisaties. Deze kenmerken zich door een sterke waardeoriëntatie, worden gedragen door een kleine groep medewerkers die die waarden uitdragen en verbinden zich – al naar gelang de opdracht of situatie – met bekende en bevriende collega's van buiten die binnen komen vliegen en een belangrijke verantwoordelijkheid hebben om de vereiste kwaliteit te leveren. Niet alleen samenwerkingsconstructies zijn anders – losser, tijdelijker, flexibeler – er zijn er ook meer van. Elke organisatie verbindt zich - al naargelang het vraagstuk - aan partijen waarmee men goede ervaringen heeft opgedaan. Daarmee zijn de voorwaarden geschapen voor permanente vernieuwing en innovatie, die nodig zijn om te kunnen blijven voortbestaan.

Ik merk aan mezelf dat het samenwerken in dit soort permanent-tijdelijke constructies veel tijd vraagt en tegelijkertijd oplevert, juist doordat de opgaven en samenwerkingspartners altijd anders zijn en leren en experimenteren veel beter mogelijk zijn dan in een organisatie die steeds weer stuit op ingesleten routines en oude waarheden.

Een onsje serendipiteit graag

Een collega van mij en ik hebben laatst de eerste trainingsavond van een reeks van acht achter de rug met zes jonge, veelbelovende leidinggevendenden uit de regio. Kern van het programma is het kweken van alertheid om de toekomst die zich aandient ook daadwerkelijk aan te grijpen. De huidige systeemcrisis op verschillende beleidsmaatschappelijke vlakken vraagt om een andere manier van kijken, begrijpen, ontwerpen, sturen en interveniëren. Het grappige is dat ik tijdens de voorbereiding op de 'leercirkel' – zo noemen wij onze ontmoetingen - bij toeval in aanraking kwam met het begrip 'serendipiteit'. Dat liet mij niet meer los en bleek bepalend voor mijn kijk op organisatieontwikkeling.

Serendipiteit is een begrip dat nog maar betrekkelijk kortgeleden in de bèta- en later in de gammawetenschappen is gemunt en inmiddels vooral in de organisatieadvieswereld vaak wordt aangehaald, omdat het associeert met lateraal denken en 'ernaast kijken'. Een plausibele reden om er juist daarom geen aandacht aan te besteden. Ware het niet dat juist dit denken en op deze manier kijken zo centraal staan in ons 'half-open' programma dat we met de deelnemers zelf interactief vormgeven en waarin denken en doen voortdurend op elkaar worden betrokken. De situatie van halve openheid verwijst enerzijds naar het doel van de leercirkel om bewustzijn te kweken voor de noodzaak van transformatie en transfiguratie. Anderzijds staat het programma open voor het onverwachte. Het daar toch op bedacht zijn, kenmerkt de wijze waarop wij met elkaar bezig zijn. Het komt overeen met wat Van Andel noemt 'de kunst om een ongezochte vondst te doen'.

In ons sociale laboratorium experimenteren we zonder vooringenomenheid en trainen we vooral op goed waarnemen, goed kijken en goed luisteren. Met het scheppen van de juiste condities in een inspirerende en tegelijkertijd rustige omgeving dragen we bij aan het vinden van creatieve analyses en brokjes oplossingen, die we van tevoren niet of niet op die manier hadden kunnen bedenken.

Juist dit onverwachte is cruciaal voor visionair actie- en zelfonderzoek. De tip van Van Andel om één oog open te houden voor gezochte vondsten en één oog voor ongezochte vondsten spreekt ieder van ons aan. We hebben weliswaar een basisidee en een koers, maar door de open, onbekende toekomst is niet duidelijk of het idee en de uitwerking van de participanten kans van slagen hebben. Het tijdens de leercirkel centraal stellen van enigma's, anomalieën, paradoxen, noviteiten of dilemma's is spannend, doordat het onverwachte bij de kop wordt gepakt en van alle kanten wordt bekeken en getoetst op z'n potentiële bruikbaarheid. Het komt erop neer dat we tijdens de leercirkel op zoek zijn naar iets dat we niet vinden en daarbij iets ontdekken dat we niet zoeken. Door met volle overtuiging in het gat van de onzekerheid te springen zullen we de komende maanden stuiten op onverwachte en onverdachte zaken, waarvan we op het moment zelf besluiten iets mee te gaan doen.

Wij sluiten aan bij de verwondering, want dat is de eerste stap op weg naar ontdekking. Na de verwondering komt de vraagstelling. Het verzinnen van een goede vraagstelling door de deelnemer is weliswaar essentieel voor een goede oplossing, maar het kan zomaar zo uitpakken dat de oplossingsruimte groter wordt door ook de vraagstelling te verruimen. In dat interactieve proces van rolgebonden dialoog zal blijken of de vraagstelling voldoende aanknopingspunten geeft voor een probleemoplossing. Waar wij ons voor zullen hoeden, is het volledig focussen en concentreren op dat wat we vooraf zeggen te willen onderzoeken, omdat daarmee zaken aan onze aandacht kunnen ontsnappen, zelfs als die belangrijker zijn dan wat we ons hadden voorgenomen. Kortom, de kern van de leercirkel is om los te komen van beelden, patronen, routines en vooringenomenheden om juist daardoor de kern te raken. Serendipiteit begint, waar het plan eindigt.

Wanneer we ervan uitgaan dat ons experiment slaagt, dat de deelnemers co-creators en uitvinders van hun eigen toekomst en van hun organisatie worden, dan is dit ook voor ons zelf een aansporing.

Een aansporing namelijk om partners te vinden en hun te vragen met ons het pad van de serendipiteit te betreden. Het continu toevoegen van een onse serendipiteit aan het dagelijkse gerecht van bewezen routines doet wonderen. Op welke wijze kunnen wij verder helpen luiken te openen, het enthousiasme te stimuleren en te genieten door nu juist buiten de gebaande paden te treden?

Het creëren van een context van regeloosheid, van bewegingsvrijheid, van doen en denkrimte verhoogt de kans op een vondst en dus ook op een vondst die niet gezocht, maar wel gevonden wordt. Door uit te gaan van een onbegrensd spel, waarin leiders van de toekomst met de maximale inbreng van anderen simultaan verschillende oplossingsrichtingen beproeven, voorkomen zij een tunnelvisie. Uit onze veranderpraktijk komt naar voren dat een sfeer van uitdagende vertrouwdheid de beste resultaten oplevert. Heel paradoxaal eigenlijk: uitdagend wijst op prikkelende veranderlijkheid, terwijl vertrouwdheid nu juist wijst op stabiliteit en onveranderlijkheid. Toch vormen combinaties van beide de beste voedingsbodem voor het zoek- en vindproces van nieuwe richtingen.

Onlangs zijn we partnerschap aangegaan met een kunstenares, die in staat is creativiteit los te maken bij mensen door zelf ook een sfeer van uitdagende vertrouwdheid uit te stralen. Zij beseft als geen ander dat creativiteit en innovatie het best gedijen op de rand van chaos. Het gebrek aan zekerheid en duidelijke grenzen ziet zij als een kans voor experimenten en creatieve onderzoeken. Daarmee draagt zij bij aan het oprekken van de vermogens van deelnemers aan haar workshops. Dat oprekken is nodig om het veranderingsproces, het eigen proces van vervelling, te laten slagen.

Over 'het ondertussen' en de voorlopigheid van kennis

Verandering vindt plaats in 'het ondertussen' en onderzoek gaat ten diepste over de voorlopigheid van kennis. Wat beide bindt, is niet alleen dat elk diep ervaren veranderingsproces onderzoek veronderstelt, maar ook dat het impliciete besef van tijd haaks staat op het overheersende en onderdrukkende tijdsregiem.

Het eerste statement dat verandering plaatsvindt in 'het ondertussen' is afkomstig van de corporate antropologen Danielle Braun en Jitske Kramer, die in hun recent verschenen boek 'De corporate tribe; organisatielessen uit de antropologie' laten zien hoe inzichten in de antropologie van nut kunnen zijn om organisatieverandering te begrijpen en te beïnvloeden. Zij zien 'het ondertussen' als een tussenfase die benut zou moeten worden om te leren hoe iets moet, hoe je omgaat met veranderingen. Zij geven als voorbeeld dat jongemannen bij een indianenstam in Brazilië vier maanden het bos worden ingejaagd om in een boshut het leven te ontdekken. Het is een overgangperiode naar volwassenheid. Het is vast een periode van onzekerheid, een periode die pijn doet, maar het is wel een natuurlijke weg die dient te worden gegaan.

Als ik naar onze eigen samenleving en organisaties kijk, dan wordt eigenlijk heel weinig geïnvesteerd in 'het ondertussen'. Alles is vastomlijnd, staat vast en onzekerheid wordt als zwakte ervaren, terwijl het nu juist om een belangrijke leerperiode kan gaan. In onze leercirkel 'Leiderschap en Talentontwikkeling' proberen we met een kleine groep van jonge leidinggevenden het leervermogen te vergroten door hen iets te laten leren over de context waarbinnen zij werken, wie zij zelf zijn en hoe ze van elkaar kunnen leren. Wij zien dat verandering in 'het ondertussen' plaatsvindt. Dat brengt mij tot het inzicht dat de ambachtelijke leerontwikkeling van leerling via gezelschap naar meesterschap een hele natuurlijke en voor de hand liggende is.

Als onderzoeker denk ik vaak na over wat die onderzoeker nu betekent voor zijn omgeving en hoe die omgeving omgaat met onderzoek. Ik kom er steeds meer achter dat onderzoek, of laten we het hebben over wetenschap, feiten en waarheid, uitgaat van de voorlopigheid van kennis. De uitspraak van Einstein dat naarmate we steeds meer weten, we juist ook steeds meer niet weten, is hier een mooie illustratie van. Hoe groter de bol van kennis wordt - en daar wordt dagelijks aan gewerkt - hoe groter het raakvlak met het onbekende. Dit inzicht is heel plausibel. We ontdekken door onderzoek de meest ingewikkelde zaken, maar die ontdekkingen leiden op hun beurt weer tot vragen die toegang geven tot een nog grotere complexiteit. We weten steeds beter te benoemen wat we (nog) niet weten.

Maar kennismaken van 'het grote Onbekende' gaat gepaard met een steeds groeiende onzekerheid. Onze samenleving is zo gestempeld door een heilig geloof in kennis en wetenschap, dat het niet of nog niet weten als zwakgebod van de hand wordt gewezen. De voorlopigheid van kennis wordt niet geaccepteerd, omdat het zekerheden ondergraaft. Ook het laten spreken van feiten wordt vaak niet afgewacht, omdat de uitkomsten onwelgevallig zouden kunnen zijn of omdat tijdsdruk geen ruimte laat aan op feiten gebaseerd onderzoek. Velen leven nog steeds in de overtuiging dat alleen met zekerheden uit het verleden te leven valt. Men sust zichzelf in slaap met de gedachte dat wat men al weet, genoeg is om ook in de toekomst goede besluiten te nemen.

Vooral in sferen waarin de besluitvorming centraal staat, hecht men aan veronderstelde zekerheden en worden feiten al gauw als irrelevant en lastig ervaren. Een mooi voorbeeld hiervan kwam ik tegen in het dagblad Trouw, dat de excuses optekende van de pas aangetreden minister Van der Steur aan de Tweede kamer over de vrijlating van Volkert van der G. Eerst probeerde de minister op vlotte wijze 'aan de feiten voorbij te gaan', maar later moest hij alsnog door het stof, omdat de Kamer verkeerd en te laat was geïnformeerd. Interessant is de argumentatie van de minister *"Ik had anders kunnen opereren als ik had geweten wat ik nu weet. Het was verstandiger geweest om de boel eerst uit te zoeken"*.

Toen de Kamer de minister vroeg om de feiten eens op een rijtje te zetten, zei deze: *“Ik ben nooit zo heel erg van feitenrelazen, want dat is altijd een baaiert van ellende”*. De twee citaten zeggen een hoop over hoe er op grote en machtige departementen en bij veel organisaties wordt gedacht. De minister was niet geïnteresseerd in de feiten en besepte pas achteraf dat deze onmisbaar zijn in een goede communicatie met de omgeving. Bovendien wordt in het tweede citaat gesuggereerd dat feiten per definitie multi-interpretabel zijn en dat een debat daarover met de Kamer alleen maar tot meer verwarring zou leiden.

Als we kijken naar onze samenleving met haar organisaties dan valt het op dat we vaak denken vanuit bekende en vaststaande referentiekaders, dat we omkomen in de grote hoeveelheid feiten, dat we denken op detailniveau en dat we handelen zonder rekening te houden met vervelende omgevingseffecten. Kortom, we denken slow, maar leven snel en we denken local maar handelen global. Dat is dus net omgekeerd aan wat de organisatiefilosofieën van veel moderne organisaties ons voorhouden: *think fast, live slow* en *think global, act local*. Kennelijk worden feitelijk en intentioneel gedrag nogal eens met elkaar verward.

In mijn aanpak van toekomstvraagstukken stel ik deze paradox vaak centraal: ‘Hoe kunnen mensen meer overeenkomstig de organisatiefilosofie, de visie en de waarden handelen?’ De complexiteit van onze samenleving vraagt namelijk om alert denken in samenhang, gericht op de mogelijke effecten voor later. Op zijn beurt vraagt dit weer om een balans met het bewuste, reflectieve leren dat tijd nodig heeft en zich bewijst in ons handelen op dit moment. Toekomst en verleden worden verbonden in het hier-en-nu.

‘Verandering ondertussen’ (leren door ervaren) en de ‘voorlopigheid van kennis’ (juiste verwachtingen hebben van kennis) zijn twee inzichten die balans brengen in denken en doen, in het grote en het kleine, in het heden en de toekomst.

Betreden van nieuwe paden

Twee recent verschenen adviesrapporten aan de regering hebben mijn aandacht getrokken: het rapport van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) over de lerende economie en dat van de Adviesraad voor het Wetenschaps- en Technologiebeleid (AWT) over sociale innovatie. Wat mij trof, was minder de beweging van beide adviezen in de richting van wat ik de versterking van de onderstroom noem, maar de lauwe en afhoudende wijze waarop onze regering kennis heeft genomen van dit advies.

Zo bedankt de regering haar belangrijkste adviseur (WRR) voor analyse en advies, maar gaat vervolgens over tot de orde van de dag. Ze zegt te weten hoe het in elkaar zit en geeft aan dat men er al druk mee bezig is. Dus, terwijl de economie moeten leren te leren – geen geringe opgave voor zo’n dominant facet in onze samenleving – is de regering uitgeleerd, zo blijkt. Een boeiende conclusie die te denken geeft over bestuurskracht.

Ik wil kort ingaan op de portee van beide adviezen, omdat ze allebei aangeven dat de Nederlandse economie en de samenleving er minder goed voorstaan dan gehoopt en dat een transformatie bijgevolg hard nodig is. Beide instellingen constateren dat sprake is van weinig visie, strategie en integrale inbedding van vernieuwing in het bestaande innovatie- en kennisbeleid. Bovendien is de afstand tussen de traditionele kennisinstellingen en de samenleving erg groot. De be-lerende economie is nog steeds primair gericht op kennisproductie en niet op kennisdeling en kenniscirculatie. De beleidscontext beschouwt kennis dus nog steeds als expert en veel minder als partner, terwijl we aan het opschuiven zijn van een wereld van risico naar een wereld van onzekerheid met een groot aantal onoverzichtelijke afhankelijkheden. Dit betekent dat we gebaat zijn bij vaardigheden om snel in te kunnen spelen op omstandigheden.

Versterken van het verdienvermogen noemt de WRR dat. Responsiviteit, veerkracht, adaptieve vermogens en een proactieve houding zijn nodig om kansen te benutten. Dat veronderstelt een goede infrastructuur, een heroriëntatie van instituties en een betere benutting van het menselijk kapitaal. De WRR geeft aan dat een volgende stap van activering nodig is. Deze zou in de richting moeten gaan van een preventief stelsel dat erop gericht is mensen uit te nodigen zich voortdurend te ontwikkelen, van baan te veranderen en aan nieuwe opleidingen te beginnen. Dat komt neer op een systeeminterventie, doordat verandering het kernwoord wordt voor nieuwe sociale zekerheid.

Iedereen met ervaring in verander- en kwaliteitsmanagement beseft dat de overgang van sturing op activiteiten (in dit geval de product- en marktinterventies) naar sturing op systemen (collectieve verdienvermogen) alleen langs de weg der geleidelijkheid kan worden gerealiseerd. Systeeminterventies kosten meer tijd, zijn onzichtbaarder, maar leveren uiteindelijk meer op. De kernvraag is: 'Hebben we dat ervoor over om productiever te worden?' Als we de regering mogen geloven, zit dat wel goed.

De parallel met de insteek van het rapport van de AWT is opvallend. Ook al gaat het in dit rapport niet in enge zin om economie, het economisch belang van sociale innovatie is evident. Dat kan ook haast niet anders, want sociale innovatie is een erg breed te definiëren verschijnsel, waarin de aspecten van samen-weten en samen-werken centraal staan (vgl. samenredzaamheid van Urgenda). In m'n eigen woorden samengevat, zou ik sociale innovatie omschrijven als 'het op een nieuwe en sociale manier werken aan de kernopgaven – ingegeven door sociale behoeften en problemen en gericht op versterking van het probleemoplossend vermogen – met gebruikmaking van alle resources die beschikbaar zijn en waarvoor alom waardering bestaat'. Het verbeteren van prestaties van organisaties, gekoppeld aan het ontplooiën van talent en het slimmer werken zijn doelen die alleen gerealiseerd kunnen worden door het actief en positief gebruiken en hergebruiken van capaciteiten en middelen. De AWT constateert dat sociale innovatie tot dusverre in Nederland alleen is gebruikt in het kader van werkplekinnovatie en de doe-democratie, maar dat het in feite gaat om alle innovatie op het gebied van mens en organisatie.

Sociale innovatie gaat dus niet alleen om het anders organiseren van zaken (intrinsiek en netwerkend), maar allereerst om het anders aankijken tegen maatschappelijke doelen (maatschappelijk effect) en hoe deze kunnen worden gerealiseerd. Die invalshoek ontbreekt naar mijn gevoel nog te veel in het rapport van de AWT, maar is onmisbaar in een transitiefase. Ik zou deze willen typeren als de omslag in ons denken en doen van uitputting en opgebruiken van resources, naar waarderend benutten, gebruiken en hergebruiken van alle resources binnen een context van uitwisseling en ruil.

De adviezen van WRR en AWT sterken mij in mijn visie en koers, gericht op duurzame verbetering van de maatschappij via het effectiever organiseren van activiteiten, processen, ketens en systemen. Ook de rol van kennis en onderzoek komt hierbij in een ander perspectief te staan. Het vergroten van de impact van onderzoek (valorisatie) op de samenleving kan alleen maar plaatsvinden door nieuwe verbindingen aan te gaan met primair belanghebbenden, organisaties, traditionele kennisinstellingen, onderzoek- en organisatieadviesbureaus rond een bepaalde opgave. Zo zijn er twee opgaven die op een niet-klassieke manier aangepakt worden en voor mij aanleiding zijn om me daarvoor in te zetten. Allereerst het leiderschapsthema van de nieuwe tijd: hoe kunnen talenten en kwaliteiten bijdragen aan een effectieve oplossingsrichting voor complexe, maatschappelijke vraagstukken? Daarnaast het thema van de herbestemming van cultureel erfgoed: hoe kunnen ruimtelijke elementen van waarden op een nieuwe wijze worden hergebruikt?

Innovatie binnen het primaire proces

Leiderschap en innovatie hangen nauw met elkaar samen. Is management vooral gericht op het optimaliseren van de bestaande middelen om korte termijn doelen te bereiken, leiderschap gaat over het durven stellen van de vraag naar het voortbestaan en het vervolgens borgen daarvan. Dat lijkt abstract en wordt daarom vaak als niet ter zake doende beschouwd, maar is wel essentieel. Mijn ervaring is dat het erkennen van die abstractheid en het vervolgens concretiseren daarvan mogelijk en heel boeiend is. Ook al gaat die weg niet over rozen.

Het ontwikkelen van toekomstig en toekomstbestendig leiderschap is niet eenvoudig. Het vinden van een begaanbare weg in de chaos van bedachte visies, halve ambities, knellende wet- en regelgeving, schijnbaar overeenkomende belangen en onuitgesproken angsten is geen sinecure. En als mensen dan een overtuiging hebben en een koers te pakken hebben, dan is de vraag telkens: hebben ze voldoende slagkracht en doorzettingsmacht, krijgen ze voldoende voet aan de grond in de eigen organisatie en kunnen ze werkelijk verandering tot stand te brengen? Ik kom dit regelmatig tegen en word niet zelden overvallen door twijfels: organisaties zijn zo taai, en toch het kan wel.

Ik dacht terug aan het verhaal dat Jorrit de Jong, directeur van het Centre for Government Studies van de Universiteit Leiden en gastonderzoeker aan het Ash Institute for Democratic Governance and Innovation bij de John F. Kennedy School of Government hield tijdens het VNG Jaarcongres. Hij had het over de drie illusies die in overheidsland nog steeds voor waar worden gehouden. De eerste illusie is dat pionieren in de publieke sector gezien wordt als een leuke, frisse activiteit waar iedereen voor in is en er energie van krijgt. De tweede illusie is dat innovatie vanzelf gaat. De derde illusie is dat innovatie optioneel is.

Mijn twijfel had precies op die drie illusies betrekking. Met de Jong signaleer ik ook dat pionieren te vaak neerkomt op 'trekken aan een dood paard'. Er is grondige weerstand tegen verandering, ook al wordt dat niet openlijk erkend. En: valt er een leider weg, dan blijkt innovatie uiterst kwetsbaar. Verder is innovatie eigenlijk geen keuze, maar noodzakelijk omdat elke organisatie zich tijdig moet aanpassen aan de veranderende omstandigheden. Samenvattend: innovatie zou geen hobby mogen zijn, maar is een kerntaak. Dat betekent dat innovatie binnen het primaire proces verankerd moet zijn.

De vraag is dan natuurlijk 'Hoe kan innovatie, gericht op cruciale maatschappelijke opgaven, in het primaire proces worden georganiseerd?' Ik keer terug naar waar ik was gebleven. Hoe kan in organisaties een cultuur van permanent innoveren gevestigd worden, zodat leiderschap van de toekomst ook daadwerkelijk vorm kan krijgen en ervaren kan worden als een nieuwe vanzelsprekendheid?

Ik merk het aan de organisaties die mij steeds vaker vragen hoe de voorlopers in hun gelederen beter gesteund kunnen worden en hoe de eerste kringen in het water groter en groter kunnen worden. Dat is niet alleen een verantwoordelijkheid van de *change agents* zelf om hun nieuwe inzichten en werkwijzen in praktijk te brengen, maar juist ook van de bestuurders en het topmanagement. Ook zij moeten zich bewust worden van verandernoodzaak en de verandermogelijkheden. Dat kan door hen op een andere, open manier naar de werkelijkheid te laten kijken, hen te leren anders te ervaren door met een open houding de dialoog op te zoeken. Zo kunnen zij stap voor stap breken met oude routines. Daardoor ontstaat ruimte voor nieuwe ideeën en experimenten, en de keuze welke daarvan het meest geëigend en toepasbaar zijn.

Innoveren is naar mijn mening dus niet alleen een kerntaak in de bedrijfsvoering van organisaties, maar ook in het besturen van organisaties. Ook op dat niveau is behoefte aan innovatieve visies, wijzen van werken en afstemmen en communicatie. Het kan helpen door zowel binnen de organisatie, als tussen de betrokken organisaties rond een maatschappelijke opgave gelijkverantwoordelijken uit te nodigen voor een open dialoog over de wegen naar verandering. Onderzoek kan daarbij helpen.

Onderzoek draagt op verschillende manieren bij aan innovatief organiseren, of sociale innovatie.

De onderzoeker staat namelijk op de rand van de organisatie en de samenleving. Hij leert organisaties van buiten naar binnen kijken, door het vraagstuk of de problematiek centraal te stellen, en is daardoor in staat om vroegtijdige framing van beslissers te voorkomen en een open blik naar de omgeving te houden. Doordat die onderzoeker dichtbij de maatschappelijke werkelijkheid verkeert, stelt hij vragen over van alles en nog wat. Hoe lastig soms ook voor partijen die 'hands on' willen regelen en besluiten, de onderzoeker is op zoek naar de vraag hoe iets in elkaar steekt. Hij stelt oordelen zo lang mogelijk uit om eerst te weten te komen wat de feiten zijn en door welke mechanismen deze kunnen worden verklaard. Hij wil dus eerst begrijpen en kan pas dan adviseren. Onderzoek kost geen tijd, maar neemt tijd.

Naast die naar buiten gerichte rol, kan de onderzoeker zich ook op de rand van de organisatie omdraaien naar de eigen organisatie en de coherentie en consistentie toetsen in de argumentatie en conclusies van besluiten om iets te doen of juist niet te doen. Hij heeft dan een meer kritisch-evaluatieve rol en houdt de beslissers de spiegel voor. In feite vraagt hij aan de beslissers: is dit en dit wat u wilt en is de weg daarnaartoe ook de beste? Hij is dus in staat om de logica van de denkstappen van beslissers zichtbaar en bespreekbaar te maken. Ook hier liggen natuurlijk irritaties op de loer, omdat de beslisser eropuit is om snel te beslissen en de onderzoeker juist via een systematische aanpak tot zorgvuldige conclusies wil komen, die ook nog eens verifieerbaar moeten zijn. Transparantie is dus een belangrijk ethisch beginsel voor de onderzoeker.

Innovatie, daarbij geholpen door onderzoek, kan bijdragen aan een sterk leiderschap van de toekomst door te stimuleren en door zich tijdig aan te passen aan veranderende omstandigheden. Daarbij passen verbreding en verdieping van de eenmaal ingezette vernieuwingsbeweging.

Inspiratiebronnen

1. Adviesraad voor Wetenschaps- en Technologiebeleid (2013) *De kracht van sociale innovatie*. Rapport 84, Den Haag.
2. Andel, Pek van en Wim Brands (2014) *Serendipiteit; de ongezochte vondst*. Nieuw Amsterdam Uitgevers, Amsterdam.
3. Antonio, Gabriël en Gijs Wouters (2013) *Stilstaan bij leiderschap en invloed; over reflectie, vervorming en groei*. Jeugdhulp Friesland.
4. Argyris, Chris en Donald Schön (1995) *Organizational learning II; theory, method and Practice*. Prentice Hall, Englewood Cliffs.
5. Beck, Don Edward en Christopher C. Cowan (2014) *Spiral dynamics; waarden, leiderschap en veranderingen in een dynamisch model*. Uitgeverij Altamira, Haarlem.
6. Braun, Daniëlle en Jitske Kramer (2015) *De corporate tribe; organisatielessen uit de antropologie*. Vakmedianet, Deventer.
7. Ginkel, Jan van en Frans Verhaaren (2015) *Werken aan de wakkere stad; langzaam leiderschap naar gemeenschapskracht*. Vakmedianet, Deventer.
8. Grunberg, Arnon (2016) *Werelddominantie*. 27^e Abel Herzberglezing. Rode Hoed, Amsterdam.
9. Haegens, Koen (2012) *Neem de tijd; overleven in de to go-maatschappij*. Ambo uitgeverij, Amsterdam
10. Harvey, David (1973) *Social justice and the city*. Edward Arnold publishers, London.
11. Kahneman, Daniel (2012) *Ons feilbare denken; thinking, fast and slow*. Uitgeverij Business Contact, Amsterdam.
12. Koopmans, Ype, Rob Smolders en Eduard Beauchamp (2017) *Johannes Grützke, der Pinsel hat gesprochen*. Museum MORE, Gorssel.
13. Korteweg, Hans, Hanneke Korteweg-Frankhuisen en Jaap Voigt (2010) *De grote sprong; bevrijding in het leven van alledag*. Uitgeverij Juwelenschap, Utrecht/Antwerpen.

14. Kunneman, Harry (2013) *Kleine waarden en grote waarden. Normatieve professionalisering als politiek perspectief*. Oratie. Amsterdam: SWP
15. Luyendijk, Joris (2015) *Dit kan niet waar zijn*. Atlas Contact, Amsterdam, Antwerpen.
16. Oosterling, Henk (2016) *Waar geen wil is, is een weg; doemdenken tussen Europa en Japan*. Boom uitgeverij, Amsterdam.
17. Parlementaire Enquêtecommissie Woningcorporaties (2014) *Ver van huis*. Tweede Kamer van de Staten-Generaal, Den Haag.
18. Schama, Simon (1989) *Overvloed en onbehagen; de Nederlandse cultuur in de Gouden Eeuw*. Uitgeverij Contact, Amsterdam.
19. Scharmer, Otto en Katrin Kaufer (2013) *Leiden vanuit de toekomst; van ego-systeem naar eco-systeem*. Uitgeverij Christofoor, Zeist.
20. Sennett, Richard (2016) *De ambachtsman; de mens als maker*. Meulenhoff boekerij, Amsterdam.
21. Taleb, Nassim Nicholas (2011) *De zwarte zwaan; de impact van het hoogst onwaarschijnlijke*. Uitgeverij Nieuwezijds, Amsterdam.
22. Vermaak, Hans (2009) *Plezier beleven aan taaie vraagstukken; werkingsmechanismen van vernieuwing en weerbarstigheid*. Kluwer uitgeverij, Deventer.
23. WRR (2013) *Naar een lerende economie*. Investeren in het verdienvermogen van Nederland, Rapporten nr. 90, Den Haag.
24. Zohar, Dana (2016) *Quantum leiderschap*. Business Contact, Amsterdam, Antwerpen.



Met het lezen van deze gedachtenissen sta je in verbinding met Paul. Je ziet hem in zijn onderzoekende houding voor je. Echter, 'verbinding met Paul' betekent ook werken. Hij weet vragen op te roepen die je aan het denken zetten en je uitnodigen tot (zelf-)onderzoek.

Met dit alles zou de auteur het gevaar kunnen lopen het wrede lot van Socrates te moeten ondergaan, ware het niet dat hij ook richting duidt. Als een counselor die je helpt de antwoorden te ontdekken die al lang in je verborgen liggen.

Maar vooral is het zijn kracht om anderen van dienst te zijn bij het vinden en formuleren van de juiste vraag.

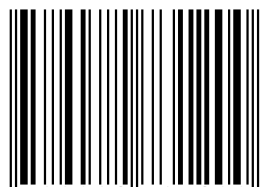
De gedachtenissen lenen zich uitstekend om als een dagboek een voor een te worden gelezen. Samen met de visualisaties van Maud Quaedvlieg is het waardevol om je er regelmatig door te laten inspireren.

Jan Willem Zeelenberg



maud quaedvlieg
beeldend kunstenaar

ZEELENBERG²
ADVISEURS VOOR MENS EN ORGANISATIE



9 789082 731200