



Het licht is de dageraad van de toekomst

Cees Zwart

OVER EEN WERELD IN TRANSITIE

De tijd is rijp

We leven in turbulente tijden.

Niets bijzonders, zeggen sommigen. Er is altijd wel iets in beweging. Zo gaat het nu eenmaal. Vooral nu, want het levenstempo is hoog. Wind je niet op. Het komt heus goed. Herstel is in zicht.

Anderen zijn juist van mening dat er helemaal niets aan het veranderen is.

Vroeger sloegen mensen elkaar de koppen in. Vandaag nog steeds en morgen weer. Wat wil je, het zit in de genen. Trek je er niets van aan en loop gewoon door. Het zij zo.

Naar mijn mening zijn dergelijke statements een vlucht uit de werkelijkheid. Ik heb er niets mee. Het wegedeneren en versluieren van de feiten met nietszeggende taal is een slechte gewoonte geworden. Een manco aan authentiek leiderschap kun je het ook noemen. ‘Na het zuur komt het zoet’, een bezweringsformule van kort geleden, die ik me nog goed herinner. Sindsdien spreken de feiten een andere taal. Vandaag zweeft er weer zoiets in de politieke arena. ‘Herstel door hervormingen.’ Het is een contradictio in terminis. De generatie politici die nu aan zet is, schijnt het niet te deren dat het lariekoek is.

De maatregelen om ‘sterker uit de crisis te komen’ zijn geen hervormingen, maar verschuivingen van de pijn naar later en naar andere groepen in de samenleving. Dit combineren met de suggestie van herstel is ronduit dubieus. Herstel van wat? Moeten we terug naar het land van ooit, terwijl alle seinen op rood staan? Het is zoiets als aansporen tot spookrijden.

Het is begrijpelijk dat de politieke elite zijn toevlucht neemt tot dit soort verhullend taalgebruik. De waan van de dag en de dwang om te scoren zijn kennelijk zo intens dat er geen energie overblijft om ‘out of the box’ te denken. Begrijpelijk, maar spijtig, dat wel. Want zo belanden we met z’n allen in het duister van geaccumuleerde ellende. Dit voedt alleen maar onzekerheid over de situatie van nu en angst voor de toekomst. Veel wijst in de richting dat er een tijdperk ten einde loopt. Laat dit zo zijn. Het hoeft namelijk niet gepaard te gaan met vreesachtigheid en moedeloosheid.

Je kunt het duister ook laten wijken door de gordijnen open te schuiven en het licht van de dageraad toe te laten. Zeg in alle rust tegen jezelf dat de tijd rijp is voor transitie en heb er vrede mee dat het is zoals het is. Geniet van het naar binnen stromende licht. Zo'n gezindheid doet wat met jezelf. Je wordt medestander van de transitie. De tegenstander in jezelf is niet meteen weg, maar hij blokkeert niet meer. Hij gaat moedig op weg.

Op weg gaan betekent koerszoeken. Transitie is nooit eenduidig. Er zijn talloze opties naast elkaar en na elkaar. Ze vormen clusters. Die noem ik de *transitiedossiers*. Ze bevatten geen beleidsplannen, geen blauwdrukken, geen strategische targets. Transitiedossiers zijn 'dagboeken' die het verhaal vertellen van de concrete spanning tussen wat er was en wat zich aandient. Zonder gelikte mooi praterij en zonder ontmoedigende somberheid.

Wachten tot alle transitiedossiers compleet zijn, is niet zinvol. In transitie is er geen maatstaf meer voor volledigheid. Onvolledigheid is daarom geen tekortkoming of schande: het is de realiteit waarmee 'gedeald' moet worden. Evenmin is het zinvol langdurig energie te stoppen in prioritering. Alles is belangrijk en urgent. Meestal is er ook niet voldoende tijd om de dossiers keurig in geautoriseerde slagorde 'op de rit te zetten'. In transitie haalt de werkelijkheid alle schema's permanent in. Voor alle betrokkenen is dit ontmoedigend. Tenzij ze de grootmoedigheid leren op te brengen om ook negatieve ervaringen openlijk te delen zonder elkaar onderuit te schoffelen.

Sommige transitiedossiers lijken aantrekkelijk, een kans. Andere roepen daarentegen weerstand op, lijken hindernissen. Hoe dit ook zij, ze bevatten expliciet of impliciet keuzes die niet te omzeilen zijn. Het zijn keuzes die gemaakt moeten worden in het vertrouwen dat het goed komt. Hoe het uitpakt kun je niet van tevoren weten. Je ontdekt het al doende en dat is lastig in een wereld die gewend is geraakt om de illusie van de grote zekerheden te omarmen.

Vertrouwen in de goede richting kan ontwikkeld worden. Transities spelen zich altijd af in een context, zeg maar een maatschappelijke inscenering. Die is door mensen gecreëerd. We komen in de maatschappelijke context dus onszelf tegen, of onze voorgangers. De context spreekt een taal die in wezen mentaal is en geen papierentaal. Een taal die zich uitdrukt in feiten, maar ook in dromen die er aan ten grondslag liggen.

Niet het beheersen van de context zou thans onze grootste zorg moeten zijn, maar het beluisteren. Welke taal spreekt de context, dat is de hamvraag. Het idioom doorgronden, dat brengt de essentie van een transitie dichterbij. Ik besef dat het een geheim is dat we nog grotendeels moeten leren te ontsluiten. We zijn vaak te gehaast om onbevangen te kunnen luisteren naar wat de werkelijkheid ons te zeggen heeft. Toch leert de ervaring dat het geen onbegaanbare weg is. Onze sensitiviteit voor de taal van de context blijkt toe te nemen wanneer we elkaar toestaan te stamelen. In de zoekende dialoog krijgt de context gemeenschappelijke zeggingskracht en betekenis. Dit geeft meer houvast en oriëntatie dan welk schema dan ook.

De risicomaatschappij: verkenning van de context.

Vroeger dachten we, dat revoluties een kwestie waren van massa's verontwaardigde mensen samengestroomd op pleinen, achter haastig opgeworpen barricades of eendrachtig op weg om een despoot af te zetten, een gehaat regime omver te werpen. Meestal met een charismatische leidsman voorop en met een verbindende leus. 'Wij zijn het volk' is een heel bekende, bijna traditionele. Als het succes al niet onmiddellijk door chaos teniet werd gedaan, dan deden restauratieve krachten het doorgaans wat later wel. Uitzonderingen daargelaten bleek de gevestigde orde een lange adem te hebben. Met die lange adem lijkt het gedaan.

Sinds kort weten we dat ook regimes die zich democratisch plegen te noemen, zwaar op de proef kunnen worden gesteld. Niet op de traditionele manier, maar door 'lone wolves'. Op elke hoek van een straat, op elk vakantie-eiland, bij elke marathon, in elke school kunnen enkelingen volstrekt onverwachts scoren met schokkende acties. Publiekelijk en zonder heimelijk te retireren. Integendeel, mobiele telefoons van onthutste omstanders worden provocatief benut om de hele wereld in een oogwenk op de hoogte te brengen en op zijn kop te zetten. De gevestigde orde bij verrassing genomen en zonder stootkracht in de hoek van de ring naar adem happend.

Ondermijning van de maatschappelijke orde door terroristische of extremistische groeperingen was voor democratisch gekozen autoriteiten al een zeer lastige strategische opgave, maar autonoom extremisme ofwel *zelfradicalisering* stelt de bestuurlijke elite voor een duivels dilemma, namelijk dichtregelen van de samenleving in combinatie met permanent massief machtsvertoon of gedogen, wachten tot het voorbij is volgens het klassieke recept van *laissez faire*, met een goede kans op anarchie.

Meer politie op straat helpt niet echt en een beroep op loyaliteit werkt evenmin.

Het is voor bestuurders bijna een ‘mission impossible’ om effectieve keuzes te maken in dit dilemma. Tijdige en betrouwbare risico inschatting verdwijnt zo achter de horizon. Ga er als bevoegd gezag maar aan staan. Overigens, het niveau van dreiging is in Nederland al enige tijd niet verontrustend. Dit wil echter niet zeggen dat we rustig achterover kunnen leunen. Er is een breed scala van risicovolle maatschappelijke vraagstukken. Ze worden zonder uitzondering gekenmerkt door onoverzichtelijke en ongebruikelijke, maar onvermijdelijke keuzes. Niet voor niets roepen politici om het hardst dat de tijd van gemakkelijke oplossingen voorbij is.

Er is enige verbeeldingskracht voor nodig, maar dan zie je het achterliggende gemeenschappelijke probleem, de kern van de zaak. In de pluriforme samenleving, die we opgetuigd hebben en als verworvenheid beschouwen, kost het grote moeite om creatief om te gaan met de ingebouwde spanning tussen integratie en fragmentatie, geborgenheid en uitsluiting, vooruitstrevendheid en behoudzucht, persoonlijk belang en algemeen belang, egoïsme en altruïsme, hardvochtigheid en compassie.

Door toegenomen openheid en online communicatie treedt de ‘collateral damage’ in volle scherpste aan het licht. Er wordt zichtbaar dat miljoenen mensen te kampen hebben met een opeenstapeling van onveiligheidsgevoel, onvrede en verontwaardiging. Het is een explosief mengsel, dat staat vast. Echter, het risico van ontploffing goed inschatten is – alweer – uitermate lastig. En voor preventie hadden we eerder aan de bel moeten trekken.

Anders dan de protesten aan het einde van de vorige eeuw tegen globalisering van de ‘kapitalistische economie’ richt de kritiek zich nu rechtstreeks op het hart van de rechtsstaat, de politieke elite. Verstrengeling van belangen, onzinnige overheidsuitgaven, ondeugdelijke wetgeving, manipulatieve koehandel en bevoordeling, intrekking van toezeggingen, schaamteloze corruptie, gebrekkige toegankelijkheid van maatschappelijke voorzieningen, willekeurige bezuinigingen, dubieuze privileges: dat zijn de kwesties, die nu aan de orde worden gesteld. Op zo’n trefzekere manier dat het voor de bestuurlijke elite uiterst moeilijk wordt om geloofwaardige antwoorden te geven. Ook hier draait veel om goede risico-inschatting. Toegeven of je poot stijf houden, feiten verdoezelen of het hele verhaal vertellen.

Het is te simpel om dit allemaal toe te schrijven aan de economische malaise. Al bij de overgang van het tweede naar het derde millennium was het duidelijk, dat het tijdperk van de maakbaarheid ten einde liep en dat we het tijdperk van de kwetsbaarheid bezig waren binnen te treden. 09/11 was de grote ‘wake-up call’. Sindsdien weten we dat kwetsbaarheid niet alleen basaal is voor de fysiek biologische, maar tevens voor de psychisch sociale ecologie. Verwaarlozing of beschadiging van een deel kan het geheel in wanorde brengen.

Deze wake-up call blijkt zich ook te richten tot de enkele mens. De intellectuele, esthetische en morele waarden die we persoonlijk willen representeren en handhaven, zijn in het geding. Kortom, de deugdenethiek was lange tijd van tafel, maar ligt er nu weer bovenop. Wat betekent het om waardevol mens te zijn? Niet toevallig is er onder moderne filosofen een hevig debat gaande over levenskunst. Met als kernvraag of levensvervulling – geluk – onbegrensd maakbaar is of ons genadevol geschonken wordt.

Overigens, laten we vooral niet vergeten dat de economische malaise zelf het twijfelachtige resultaat is van een langdurige onzorgvuldige risico inschatting en genegeerde ‘moral hazard’. Die twee zijn gekoppeld. Roekeloosheid en immoraliteit spiegelen zich in elkaar. Je kunt ook zeggen: twee handen op één buik. Graaien wat je kan. Een waarheid die sommigen nog steeds moeizaam of geheel niet over de lippen komt.

Van onverantwoorde risico’s gesproken, we hebben eerlijk gezegd allemaal boter op het hoofd. De moderne beschaving – voor zover er nog sprake van is – heeft last van een artefact, een zelf toegebrachte misvorming. Dan valt niet alleen te denken aan gewelddadige zelfradicalisering. Radicalisering is algemeen. Extreem gedrag is in. Ja, dat mag. Het bizarre is evenwel dat we doorgaans weten, dat er – ernstige – risico’s mee gemoeid zijn, maar wanneer ze ons de facto treffen, zijn we graag slachtoffer. Extreem gedrag opgeven is niet aan de orde, want het moet toch kunnen.

We hebben kennelijk de onbedwingbare neiging om – niet langer gehinderd door God of gebod – tot het gaatje te gaan. Zonder er rekening mee te houden dat er achter het gaatje een werkelijkheid schuilgaat, die op enig moment terugslaat, uitstaande rekeningen wil vereffenen en geleden schade vergoed wil krijgen. Boontje komt om zijn loontje.

Wanneer dit blijkt te gebeuren, geven we opeens niet thuis, want het is niet onze schuld dat er iets misging. Het zat gewoon een beetje tegen en dat kon niet worden voorzien. Dus trekken we snel een zondebok uit de kast. De overheid is er zo één. Die stelt zich echter – niet zelden tegen beter weten in – op het formele standpunt dat democratische instituties in beginsel onaantastbaar zijn. Anders worden de pijlers onder de rechtsstaat weggetrokken. Dat nooit.

Voor zover er door de pers of door klokkenluiders onthuld wordt dat er toch wel degelijk iets aan de hand is wat niet zonder meer een kwestie is van onverantwoord gedrag van burgers, ligt er een vluchtroute klaar. De omstandigheden hebben zich gewijzigd en dat kon ook al niet worden voorzien. Jammer dan, niets aan te doen. We moeten vooruitkijken, en vooral niet omkijken. Als dit ook niet helpt, kiezen doorgewinterde autoriteiten gaarne voor de formule dat het achteraf, met de kennis van nu, makkelijk praten is. Dus wel verantwoordelijk, maar niet aansprakelijk, laat staan schuldig, want bevoegd. Niet aftreden, maar optreden.

Zo ontstaat er in de samenleving een perpetuum mobile van weggijken, wegedeneren, ontkennen en ontwijken. We roepen tegen elkaar dat iedereen zijn verantwoording moet nemen, maar de gevolgen daadwerkelijk, eerlijk en open dragen is een compleet ander verhaal. Angst voor gezichtsverlies en afgebrand worden liggen op de loer. Ik bagatelliseer het niet. Maar toch, wie ooit een beproeving naar eer en geweten heeft doorstaan, weet dat er licht is aan het eind van de tunnel. De dageraad van toekomstkracht.

Mijn verkenning van de risicomaatschappij is bijna voltooid. Nog één fenomeen. Sinds enige tijd lijkt *de* norm te zijn, dat alles in het leven ‘top’ is. We kicken op topprestaties, topevenementen, toplocaties, topvakanties, toprendementen, topseks, topsalarissen, toponderzoek. Je telt niet mee wanneer je geen topbankier, topwetenschapper, topcrimineel, topmanager, toppoliticus, toppresentator bent. En zo meer. Het ultieme is dat je in het leven topvrouw of topman bent geworden.

Wat moeten we met al dit topgedoe en met de kans dat de top geen realiteit wordt, of een teleurstelling. Kan het niet een onsje minder? Valt er onder de top niets te beleven? Wat moeten we dan met al die mensen die zich inzetten om de top overeind te houden of basale maatschappelijke voorzieningen draaiende houden? En wat moeten we doen met alle dingen in het leven die geen topnotering krijgen? Onzin, weg ermee?

Let wel, het zijn geen academische vragen. Onze preoccupatie met de top blijkt in het dagelijkse leven bepaald niet zonder risico's te zijn. Wanneer niet alles binnen korte tijd top is, zijn de rapen gaar. De boel staat onmiddellijk op scherp. Dat is een voedingsbodem voor autonoom extremisme, radicalisering van het egoïsme. Zo verdwijnen tolerantie, hoffelijkheid, mildheid, compassie, bezonnenheid, prudentie, eruditie en elegantie uit het straatbeeld. Ik zei al dat de deugdenethiek weer op tafel ligt.

Alles bijeengenomen lijkt het erop dat we de weg dreigen kwijt te raken. Dat wil zeggen: de samenleving als geheel, maar ook velen van ons persoonlijk. Dit is een ingebouwd risico van transitie. Daarom is het belangrijk om de transitiedossiers in bewerking te nemen en proeftuinen in te richten om tot bloei te brengen wat waardevolle kiemkracht heeft. Dit gaat niet vanzelf. Je moet leren te wieden. De kunst is, werkende weg, wendingen ten goede en ten kwade tijdig van elkaar te onderscheiden en zo nodig de koers te verleggen. Blijven bewegen met open oog voor verschuivingen in de context.

De transitiedossiers.

Het goed verwoorden van transities is een opgave. Nieuwe taal is onontbeerlijk. De werkelijkheid niet dichttimmeren met definities en evenmin laten verdampen in vluchtige slogans, waar leer je dat tegenwoordig nog? Ik waag het er toch maar op om de transities te benoemen, die in dit stadium binnen mijn blikveld vallen.

Morele statuur

Eeuwenlang is menselijk falen afgewenteld op zondebokken. Die werden de woestijn ingestuurd en vervolgens ging de gemeenschap opgelucht over tot de orde van de dag. De tijd is rijp om deze zondebokethiek om te vormen tot verantwoordingsethiek. Gebodsethiek wordt situatie-ethiek. Morele statuur en eigenstandigheid zullen dan niet in eerste instantie bepaald worden door naleving van uiterlijke geboden en verboden, maar door ontwikkeling van een goed functionerend innerlijk moreel kompas.

Kantelend perspectief

Piramidale ordening is van oudsher dominant geweest in het maatschappelijk bestel. Ketens en ketenregie komen steeds meer op de voorgrond te staan. Dit betekent een kanteling van perspectief. Leaders krijgen te maken met processturing en dat blijkt andere kernkwaliteiten te vragen dan opdrachtsturing.

De kwaliteit van het sociale leven in het algemeen en van de openbare orde in het bijzonder zal dientengevolge in belangrijke mate afhangen van de vraag of in bestuurlijk opzicht de goede mix gevonden wordt van verticalisering en horizontalisering.

De 'civil society'

De positionering van het publieke domein en de persoonlijke levenssfeer ten opzichte van elkaar is in beweging. Overheden worstelen met hun doorzettingsmacht, burgers brengen hun mondigheid in stelling. Goede inschatting van het zelfordenend en zelfreinigend vermogen van de samenleving is daarom doorslaggevend.

Hierbij komt nog de anonieme pressie van commerciële, winstgevende bedrijvigheid op wereldschaal. En, niet te vergeten, rivaliserende dan wel concurrerende wetenschapsbeoefening met het primaat van toepasbaarheid en in dienst van de kenniseconomie. Keuzevrij burgerschap kan hiermee in de knel komen. Kortom, wat is het ware gezicht van de 'civil society'? Een samenleving met open speelruimte en een menselijke maat.

Schaalgrootte

Grootschaligheid en kleinschaligheid hebben allebei relevantie. Toch kunnen ze op gespannen voet staan met elkaar. Goede maatvoering is een kwestie van balans tussen technische mogelijkheden en menselijke spanwijdte. Beleidsmakers hebben de neiging nogal eens over het hoofd te zien hoe belangrijk de menselijke maat is. Die staat niet eenduidig vast, zoveel is zeker. Wat echter wel vaststaat is, dat bij systeembouw gemakkelijk discrepantie kan optreden tussen de anonimiteit, die eigen is aan systeembouw, en de nabijheid die mensen nodig hebben om goed te kunnen functioneren. In transitie vormt dit een extra punt van aandacht.

Cultuur

Cultuur is geen toegift op het gewone leven. Het is zuurdesem. De ingrediënten zijn waarden, algemene principes, die maatstaf zijn voor het menselijk handelen. Waarden staan in contrast met contra waarden. De wetenschap – paradepaard van de cultuur in de Nieuwe Tijd – heeft *empirische toetsing* omarmd als kernwaarde. De contrawaarde is *innerlijke evidentie*. Die zal aan betekenis winnen.

Het valt te verwachten dat de scheidingswand tussen de binnenwereld en de buitenwereld van mensen in toenemende mate doorlaatbaar zal worden. Het innerlijke en het uiterlijke leven zullen elkaar de hand reiken. Mensen zullen bewust in het leven willen staan als burger van twee werelden. De wereld van het meten, tellen en wegen enerzijds en de wereld van het luisteren, verwerken en verwachten anderzijds. De wetenschap zal volgen door de gangbare tweedeling van zeker weten en speculatief geloven in heroverweging te nemen.

Politiek

De partijenpolitiek heeft geen toekomst. De rechtsstaat daarentegen wel, zij het dat revitalisering van het algemeen belang en de scheiding der machten dringend gewenst is. Met de toevoeging dat de overheid geen manusje van alles is en de regering geen raad van bestuur van de BV Nederland, maar hoedster en representant van goede rechtsverhoudingen tussen de burgers,

Hierbij valt te bedenken dat tegenwoordig gemakshalve wordt vergeten dat de historische scheiding van kerk en staat dubbele betekenis had. Indoctrinatie door de kerk werd uit een oogpunt van emancipatie verwerpelijk geacht en daarom werden er burgerlijke vrijheidsrechten in de grondwet verankerd. Tegelijkertijd werd de grondwet ook geacht een barrière te zijn voor betutteling door de staat en onwenselijke overheidsinterventie in de persoonlijke levenssfeer. In transitie, ogen open dus, ook in deze kwestie.

Economie

De huidige economische orde ligt op de intensive care. Met een levensbedreigende combinatie van groeiverslaving, schuldenverslaving en koopverslaving. Laten we hopen dat de patiënt het redt. Ook dan echter zal langdurige therapie nodig zijn. Het succes hiervan zal in belangrijke mate afhangen van de vraag of er in het economisch leven een ethos zal kunnen gedijen dat vernieuwende energie opwekt. Ik denk dan aan omvorming van het marktethos, het arbeidsethos en het winstethos. *Gedeelde soberheid* zal het nieuwe paradigma moeten worden.

Herontdekking van integriteit en onbaatzuchtigheid zal hierbij een grote rol spelen. Het is niet onwaarschijnlijk dat vernieuwende impulsen dichterbij zijn dan we wellicht voor mogelijk houden onder de huidige omstandigheden.

Meer en meer mensen hebben genoeg van de haast om nog meer spullen te verwerven, zo vroeg mogelijk pieken heeft niet voor iedereen meer de charme, die het had, dag in dag uit werken zonder inspirerend vergezicht evenmin. Natuurlijk is de radicalisering van het egoïsme hiermee niet verdwenen. Ook in dit domein dus volop creatieve spanning.

Ecologie

De aarde is draagmoeder van alle genoemde transitiedossiers. Dit maakt de vraag waar het naartoe moet met het natuurlijke milieu klemmender. De eerbied voor het ecologische wonder dat onze planeet is, zal groter moeten worden dan nu het geval is. De rooibouw op natuurlijke hulpbronnen is nog lang niet uitgebannen. En eerlijk is eerlijk. We kunnen allemaal in onze directe omgeving meer bijdragen aan het terugdringen van verspilling en vervuiling.

Gelukkig zijn er ook veel belangwekkende initiatieven. Wat er gebeurt op het gebied van energietoepassingen en hergebruik van materialen is bemoedigend. Dit danken we aan de nadruk op duurzaamheid. Langer doen met wat de aarde ons te bieden heeft en zo mogelijk met minimale ‘collateral damage’ is natuurlijk prima, maar het kernpunt is en blijft de zorg voor het ecosysteem zelf. Moeder aarde heeft er recht op om haar fysiek biologische veerkracht te behouden. Dan gaat het om meer dan duurzaamheid, hoe waardevol op zichzelf ook.

Veerkracht is de resultante van belastingsgraad enerzijds en herstellend vermogen anderzijds. Het interessante is dat dit zijn spiegelbeeld heeft in de psychosociale ecologie van het maatschappelijk bestel. Mentale veerkracht is eveneens de resultante van belastingsgraad en herstellend vermogen. Maar dan in geestelijk moreel opzicht. *Beschaving* drukt zich uit in de manier waarop mensen deze twee dimensies van het leven op aarde met elkaar in verbinding weten te brengen en te houden.

Niet lineair maar polair

Bij transitie hoort de dynamiek van transformeren, omvormen tot op de bodem en tot op zolder. Niets laten liggen wat opgeruimd moet worden, want dit wreekt zich later onherroepelijk.

Halfslachtingheid is de deur open zetten voor nostalgie en terugval. Maar pas op. Dit is geen vrijbrief voor krachtdadigheid in de gedaante van genadeloos saneren of monomaan doordouwen van plannen. Vooruitgrijpen naar iets waarvoor de tijd nog niet rijp is heeft even weinig zin als vasthouden aan iets wat een gepasseerd station is.

Transformeren gaat niet lineair, maar polair. Dit wil zeggen dat er creatieve spanning is tussen verouderende en vernieuwende impulsen. In het nu, de plek waar we zijn, beleven we dit als een contrast, soms als een tegenstelling. Wanneer deze beleving te lang voortduurt, kan de creatieve spanning verharderen tot impasse of conflict. Het hoeft echter niet onverbiddelijk zo te gaan. Er is wel degelijk ook de optie om door volhardende creativiteit keuzerijp te worden voor een 'paradigma shift'. In deze modus helpt gemeenschappelijkheid met anderen, die ook op zoektocht zijn.

Waar toe al deze moeite? Opdat we tijdens het koerszoeken op het goede moment zo alert zijn dat we verbinding kunnen maken met een leidmotief van verheffende en richtinggevende signatuur. Dit is iets anders dan 'beleid maken'. Het gaat veeleer om een 'aha ervaring', een vondst die stem krijgt op het goede moment. Dit gaat niet vanzelf, noch in het persoonlijke noch in het sociale leven. De ervaring leert dat we niet zelden het cruciale ogenblik verslapen. Of we kijken gewoon weg.

Transformeren gaat met twee stappen voorwaarts en één achterwaarts. Dit heen en weer is geen zwakte. Met zorg gedaan schept het de kans om op het goede moment de ervaringen die zich in het proces voordoen, mentaal op te tillen naar een hoger plan. Hoger is in dit geval niet beter, maar kernachtiger, rijker en inclusiever. Slagen we hierin, dan is er sprake van transcenderen.

We reiken uit boven het contrast van veroudering en vernieuwing, dat is de essentie. We doen geen recht aan de impact van transcenderen door het simpelweg af te doen als een andere manier van denken. Het is ingrijpender. Het is de onvoorwaardelijke erkenning dat existentiële uitgangspunten en opties toe zijn aan het licht van herijking.

Herijken ofwel herwaarderen hoort bij het leven, maar het is lastig. Immers, het gaat om verbinden, maar ook om loslaten. Dit kan pijn doen. Het ogenblik van transcenderen mag daarom enerzijds 'het goede moment' genoemd worden, maar anderzijds wordt het terecht in de ontwikkelkunde ook omschreven als nulpunt ofwel als 'point of no return'.

Koerszoeken met een innerlijk kompas

Creatieve spanning hoort dus bij echte transitie. Veroudering en vernieuwing staan niet los van elkaar, maar ze verkeren in een polaire verhouding tot elkaar. Ze komen ook niet keurig na elkaar, maar ze vormen een mix. Zeg maar een min of meer transparante mengvorm, waarin verleden en toekomst elkaar ontmoeten of in de greep houden.

Veel mensen ervaren vandaag de dag dat de transitiemix in het eigen leven of op het werk uiterst instabiel is, turbulent. Toch houden ze vast aan een klassieke 'Ist-Soll procedure'. Dus, ontwerp een blauwdruk van de gewenste situatie en rol een gefixeerd programma uit van nu naar straks. Resultaat gegarandeerd! Helaas, niet bij turbulentie. Voorspellingen en prognoses van hoe het er straks in het beloofde land uit zal zien en wanneer het bereikt zal worden komen niet uit, want interferenties zijn schering en inslag.

Onderweg wijzigt zich daarom de verhouding tussen waardevolle en waardeloze vervolgstappen. Soms langzaam, bijna sluipend, maar soms ook pardoos met schrik-effecten die niet mis zijn. Het pijnlijke gevolg is dat je in verwarring raakt of verdwaalt in je eigen voornemens. Als er medereizigers zijn, dan geldt voor hen meestal hetzelfde. Angsten open met elkaar delen hebben we niet geleerd en dus roepen we elkaar voortdurend toe dat het goed gaat, maar we blijven tegelijkertijd bevangen in gevoelens van onmacht. Aangenaam is anders.

Het enige wat in transitie echt effectief blijkt te zijn, is koerszoeken met een innerlijk kompas. Dit is samengesteld uit een rijk innerlijk leven, duurzaam vertrouwen op herkansing en permanente oriëntatie op waarden. Dit kan hoogdravend klinken, ik weet het. Daarom voeg ik er aan toe dat koerszoeken nog iets anders vereist, namelijk de transitiedossiers nauwgezet lezen, getrouw en openhartig vertellen wat ze te zeggen hebben en moedig de daad bij het woord voegen ook al is succes niet bij voorbaat verzekerd.

Door 'narrativiteit' – eerbetoon aan de werkelijkheid als waar verhaal – worden transities betekenisvol en onderweg krijg je oog voor de goede gelegenheid om met behulp van je innerlijke kompas de koers zinvol bij te stellen. Verder heb ik ontdekt dat het helpt om intuïties te delen met anderen, als ze bereid zijn te fungeren als 'buddy' voor het testen van je innerlijke kompas. Het versterkt het gevoel voor de goede richting.

Uiterlijke bakens en indicatoren hoeven niet meteen allemaal de prullenmand in, maar neem ze met een forse korrel zout. Weet dat *innerlijke evidentie* er ook mag, ja moet zijn. Innerlijke evidentie is het uit systematische twijfel geboren besef dat het is zoals het is. René Descartes (1596 - 1650), die wel de vader van de moderne filosofie wordt genoemd, heeft voorgedaan hoe dit in zijn werk gaat. Voorwaar geen kleine jongen.

Dat de moderne wetenschap met haar voorkeur voor empirische toetsing dit bij het grof vuil heeft gezet, doet aan het belang ervan niets af. Integendeel, zou ik zeggen. Het belang wordt met de dag groter. In lijn hiermee zou HRM-beleid meer aandacht moeten hebben voor persoonlijke disposities zoals geloofwaardigheid, kernachtigheid, onbevangenheid, compassie, trouw en betrouwbaarheid. Overwin de preoccupatie met louter meetbare en afrekenbare competenties.

Conservativo's en creativo's

Een complicerende factor is het gangbare taalgebruik. Veroudering heeft doorgaans de negatieve klank van *achterop raken*, *slijtage*, *aftakeling*. Het is dit soort taal dat onderdrukt dat antiquiteiten blijvende waarde hebben, dat oude wijsheden toekomstkracht behouden en dat de ouderdom toegangspoort kan zijn voor de essentie van het leven.

Vernieuwing drukt zich doorgaans uit in woorden als *voorop lopen*, *verfraaiing*, *vitalisering*. Het is dit soort taal dat onderdrukt dat vernieuwing zeer wel een vlucht naar voren kan zijn, dat innovatie vaak een haastklus is zonder toegevoegde waarde en dat jong zijn niet zelden de oppervlakkigheid van het leven moet verhullen.

Wie deze dubbele paradox over het hoofd ziet zal merken, dat transitie mensen gemakkelijk digitaal kan verdelen in twee kampen of partijen: de conservativo's en de creativo's. Onvruchtbare patstellingen liggen dan op de loer.

We hebben nieuwe taal nodig. Onder erkenning dat woorden geen dode dingen zijn, maar scheppende krachten, ten goede of ten kwade. Nieuwe taal die zegt dat veroudering en vernieuwing niet controversieel zijn, maar complementair. Ze hebben elkaar nodig en ze vullen elkaar aan. Daarom zijn er terecht zowel pleitbezorgers van *bestendinging* als van *hervorming*. Met de kritische kanttekening dat niet alles wat zich in de huidige taal als zodanig aandient, waar voor zijn geld biedt.

Transitie wordt niet vrolijk van eenzijdigheid en exclusiviteit. Transitie geniet van een meervoudige kijk op de werkelijkheid en van inclusief denken. Dit betekent dat pleitbezorgers pas echte, effectieve pleitbezorgers worden wanneer zij het open gesprek en de respectvolle ontmoeting beoefenen. Dit is allerm minst in strijd met de wenselijkheid om op het goede moment kleur te bekennen. Het open gesprek, de dialoog, is niet alleen naar de ander toe bewegen, het is ook laten zien waar je zelf voor staat. Respectvolle ontmoeting is niet alleen herkennen, maar ook kleur bekennen.

Voor de effectiviteit van transitie is het belangrijk dat alle pleitbezorgers serieus genomen worden en tot hun recht kunnen komen. Ongeacht welke formele positie ze innemen op het speelveld van de transitie moet hun verhaal de kans krijgen om *'in te klinken'*. Pleitbezorgers tijdig 'spotten' en ruimte bieden op het speelveld van de transitie is in veel gevallen effectiever dan het raffinement van blauwdrukken vergroten en deadlines rigoureu s handhaven.

Ook in het geval van transitie in de persoonlijke levenssfeer geldt dat mensen moeten leren om bezonnen pleitbezorgers te worden van hun innerlijke metamorfose. Dat doe je niet aan de hand van een blauwdruk, maar door te tonen hoe je authentiek naar voren treedt uit verwerkte teleurstellingen.

Twee kwesties zijn van bijzonder belang.

Ten eerste: Het is zinvol wanneer er een gids is. Niet met macht om iets door te drukken, maar met compassie. Bedenk wel dat het bij compassie niet draait om onbegrensd meelev en, maar om gestreng mededogen.

Ten tweede: Het is zinvol een protocol beschikbaar te hebben dat voorziet in momenten van stilte. Niet hardnekkig blijven argumenteren, vooral ook niet met jezelf. Jezelf en anderen voldoende luisterrust gunnen, mobieltjes uit. Echt, het is geen verloren tijd. Integendeel, het blijkt voor een evenwichtige, stabiele energiebalans van onschatbare waarde.

Harmoniseren, het vernieuwende paradigma

Elk tijdperk heeft een specifiek paradigma dat tot dominant sturingsprincipe wordt verheven in de maatschappelijke ontwikkelingsgang. Zo'n sturend paradigma kan zich differentiëren in een palet van trefwoorden die in alle levensdomeinen gaan rondzoemen. De betekenis van deze woorden kan in de loop van een tijdperk heel goed transformeren zonder dat het achterliggende paradigma zijn werking verliest. Wanneer een tijdperk zich in transitie bevindt, komt het aan op alertheid voor een noodzakelijke paradigma shift.

Inzicht in de loop der gebeurtenissen – het verhaal – en de bereidheid om dit in openheid te delen met elkaar is dan een belangrijke hulp. Wie een tijdperk wil begrijpen, doet er goed aan vertrouwd te raken met het verhaal dat vertelt hoe het gegaan is met de wisselwerking tussen het dominante paradigma en de maatschappelijke inbedding. Dit was voorheen al niet eenvoudig, maar vandaag helemaal niet. Maatschappelijke instituties verpakken hun verslaglegging tegenwoordig in een ondoorzichtige brij informatie.

Het echte verhaal van het wel en wee wordt in de regel niet verteld en moet derhalve onthuld worden. Niet toevallig is in de tweede helft van de vorige eeuw de ontmaskering van de onechtheid op gang gekomen. Eerlijke duiding van de betekenis der gebeurtenissen en trefzeker taalgebruik waren helaas niet steeds het sterkste punt. De media zouden hierbij een positieve rol kunnen spelen.

Mijn werkhypothese is dat in de komende periode *harmoniseren* het paradigma zal zijn dat een sleutelfunctie krijgt wanneer de keuze tussen de verkeerde en de goede koers nog nijpender wordt dan nu al het geval is. Met de toevoeging dat bij voldoende bewustzijn voor de potentie van harmoniseren een beslissende doorbraak naar het begin van een volgend tijdperk mogelijk wordt. Het mag wat mij betreft ook een prelude zijn. Als we maar beginnen ons te heroriënteren. Of zijn we al begonnen?

Wat is harmoniseren?

Eerst, wat is het niet? Harmoniseren is niet verschillen gladstrijken, tegenstrijdigheden vergoelijken, doen alsof je neus bloedt. Uitgangspunt is dat diversiteit en pluriformiteit hoekstenen zijn geworden van het maatschappelijk bestel van nu. Het is heilloos om dit te willen terugdraaien. Wel is het zo dat diversiteit bij het bepalen van standpunten kan leiden tot beklemming, die een strategische keuze voor transformeren belemmert.

Het urgentiegevoel komt dan onder druk te staan. Sturing op harmoniseren beoogt zo'n beklemming open te leggen en de verschillen die er zijn in overeenstemming te brengen met elkaar. Dan kan met goede wil een gedeeld perspectief binnen bereik komen. 'Bruggen bouwen' noemen we dit tegenwoordig.

Het is prima dat dit op de politieke agenda komt. Wel zegt de schoolmeester in mij dat het van grote betekenis is om te beseffen dat het dan niet gaat om procedures, maar om mensen.

Harmoniseren draait uiteindelijk om de vraag of mensen, die haaks op elkaar staan het desondanks toch met elkaar kunnen vinden. Harmoniseren is insluiten in plaats van uitsluiten, inclusief in plaats van exclusief denken en handelen. Kortom, het andere als volstrekt vreemd ervaren en er toch mee aan de slag gaan, omdat het ook relevant is. Gaat dat? Zeker, want we kunnen ons hart voor elkaar openen. In vertrouwen.

Concurreren: het verouderende paradigma

Harmoniseren krijgt kleur door het te contrasteren met *concurreren*, het paradigma dat in het huidige tijdperk nog dominant is. Rivaliteit – het equivalent van concurrentie – is er altijd geweest. In de sport, maar ook in het gewone leven. Al in de Klassieke Tijd stond uitblinken, voortreffelijk handelen, hoog op de ladder der deugden.

Dit laat onverlet dat concurrentie in de transitie van de Middeleeuwen naar de Nieuwe Tijd proporties krijgt die tot dan toe onbekend waren. In de vroegmoderne tijd verwerft verstandelijk, intellectueel redeneren een vaste plaats op het wereldtoneel. De Verlichtingsfilosofie verheft *redelijk argumenteren* tot paradigma. Gebruik je eigen verstand in plaats van iets aan te nemen voor waar, omdat een autoriteit beweert dat het zo is. Nog weer iets later wordt het zelfs een norm dat je goed moet zijn in het tonen van intellectuele superioriteit.

Dankzij de opkomst van de toegepaste wetenschappen, de doorbraak van het mondige burgerschap en de omwentelingen van de eerste industriële revolutie in de achttiende en de negentiende eeuw – de volle moderne tijd – verbijzondert deze norm zich in de wetenschapsbeoefening, in het onderwijs en in de opvoeding, in de politiek en in de economie. Concurrentie wordt levenspraxis. Wie niet concurreert zal niet leven! Geluk verschraalt tot maximalisering van het eigenbelang en het eigen gewin. Een seculier geloof in onbegrensde overvloed wordt geboren.

In de postmoderne tijd van nu wordt concurrentie de quasi-legitimatie voor radicalisering van het egoïsme. Dit brengt de eerlijke verdeling van de schaarse bepaald niet dichterbij. Wanneer dan in 1989 ook nog de planeconomie van het wereldtoneel verdwijnt, gaan de remmen helemaal los. Ook de overheid moet marktconform handelen en met zichzelf concurreren in het publieke domein. In de praktijk van het openbaar bestuur betekent dit dat je elkaar niets gunt. Anders verlies je macht.

Het gevolg van deze ontwikkelingsgang is dat het sociale leven mondiaal het karakter krijgt van een strijdtoneel, dat mensen digitaal verdeeld worden in winnaars en verliezers. In het eerste decennium van het derde millennium blijkt hoe contraproductief het beleid is geworden. Een formidabele wake-up call in 2001 en later nog een keer in 2008 laten niets meer te raden over. Het is de hoogste tijd voor transitie. Harmoniseren of het risico lopen dat het maatschappelijk bestel fragmenteert. Dat is de boodschap.

Wie deze boodschap serieus neemt wordt geconfronteerd met drie prangende vragen, te weten:

- Wat bedoelen we precies wanneer we het hebben over het maatschappelijk bestel?
- Wat is het verhaal van de ontwikkelingsgang?
- Is het doenlijk om sturingsprincipes van vroeger te updaten?

Het maatschappelijk bestel: construct of organisme

Nog steeds waart de suggestie rond dat de samenleving maakbaar is en dat het maatschappelijk bestel een construct is. Laten we ophouden dit tegen elkaar te zeggen. De samenleving is een organisme, het maatschappelijk bestel een kwetsbare ecologie van menselijke ervaringen en betrekkingen. Waarom zouden we anders spreken over het sociale *leven*?

Het organisme dat we samenleving noemen, heeft drie geledingen of levensdomeinen:

- Het spirituele leven ofwel het geestesleven
- Het omgangsleven ofwel het rechtsleven
- Het werkleven ofwel het economisch leven

Deze levensdomeinen kunnen wel onderscheiden, maar niet van elkaar gescheiden worden. In werkelijkheid doordringen ze elkaar. Ze kunnen ook zo met elkaar verstrengeld raken, dat ze hun eigenheid niet meer effectief kunnen doen gelden in het geheel. Het maatschappelijk bestel verliest dan zijn transparantie en de dynamiek raakt in het slop.

De kernactiviteit van het economisch leven is *borging van het dagelijks bestaan*. In de huidige wereldeconomie, waarin wederzijdse afhankelijkheid normaal is, gaat het om *eerlijke ruil* en *gedeelde soberheid*. Dit is een belang van alle gemeenschappen in de wereld.

De kernactiviteit van het omgangsleven is *open staan voor elkaar*. In de huidige pluriforme samenleving, waarin we elkaar zowel gewenst als ongewenst tegenkomen, gaat het om *respectvolle wederkerigheid* en *duurzame verbinding*. Dit overschrijdt nationale grenzen, want wereldburgerschap klopt aan de deur.

De kernactiviteit van het spirituele leven is *betekenis geven*. In de huidige geëmancipeerde cultuur met mondige mensen gaat het om *toegekende geloofwaardigheid* en *visie met draagvlak*. Dit is essentieel voor gezamenlijke bezieling.

Een tijdperk wordt niet alleen gekenmerkt door een dominant paradigma of sturingsprincipe, maar ook door een levensdomein of geleding met pregnante invloed op het geheel van de samenleving. Zo ontstaat in elk stadium van de maatschappelijke evolutie een specifieke wisselwerking tussen het leidende paradigma met eventuele verbijzonderingen en de maatschappelijke inbedding vice versa. Ik heb het dan niet over de korte termijn, maar over cultuurperiodes met een spanwijdte van eeuwen.

Theocratie, democratie, egocratie

Ik laat het verhaal van deze lange dynamiek beginnen met de Egyptische Cultuurperiode, ongeveer 3000 v.Chr. Het is het tijdperk met het primaat van het geestesleven. Dit stadium staat bekend als *theocratie*. De Goden heersen en wijzen de weg. Sturing geschiedt door het *hiërarchie principe*. Leiderschap berust op charisma, dat in de volgelingen resoneert met gehoorzaamheid. Dit heeft nog iets in zich van oprecht eerbetoen.

In de oorspronkelijke theocratie is gehoorzaam zijn aan de stem van charismatisch leiderschap bepaald niet hetzelfde als afgedwongen nederigheid. Het is innerlijk gehoor geven aan richtinggevende wijsheid, die onbaatzuchtig geopenbaard wordt. Zo bezien is charismatisch leiderschap in de theocratie dienend leiderschap. Ritualisering speelt hierbij een gewichtige rol.

De theocratie raakt in later tijden niet volstrekt uit beeld. Er zijn ook vandaag de dag restwerkingen. Feit is echter wel dat de huidige ‘geestelijke elite’ moeite heeft om geloofwaardig over te komen. Legitimatie door middel van institutionele onfeilbaarheid, formele traditie of geroepen zijn helpt – gelukkig – niet echt meer.

In de Grieks-Romeinse cultuurperiode ontvlamt het enthousiasme voor menselijke voortreffelijkheid, uitblinken door wedijver. Dat is echter niet het enige. Het wordt ook het tijdperk waarin de contouren zichtbaar worden van de *democratie*. Het rechtsleven verzelfstandigt.

Op de Agora, respectievelijk het Forum, regelen de – vrije – burgers hun onderlinge betrekkingen in openbaar debat met hoor en wederhoor en in de periodieke afwisseling van bestuurder en bestuurde. Sturing gebeurt door het rechtvaardigheidsprincipe te beoefenen. Leiderschap berust op gezag. Dat is zeggenschap hebben in menselijke aangelegenheden van algemene aard. Afspraken en regels zijn de bevestiging.

Dit oerbeeld van de democratie moet in de middeleeuwen wijken voor de feodaliteit en de strijd tussen paus en koning. Pas veel later, in de achttiende eeuw, herleeft het ideaal van de democratie krachtig in de Amerikaanse en Franse burgerlijke revoluties. Ik geef er de voorkeur aan om deze historische variant te bestempelen als een stap naar de *egocratie*. Immers, de wedergeboorte van de democratie wordt geflankeerd door de moderne economie, die in snel tempo dominant wordt in het maatschappelijk bestel. Met het primaat van het eigenbelang en met leiderschap dat gepreoccupeerd raakt met rendement.

Het ideaalbeeld van een democratische samenleving met solidaire burgers blijft nog wel boven de markt hangen, maar tegen het eind van de twintigste eeuw heeft radicale en egocentrische rendementconcurrentie zich genesteld in alle levensdomeinen als de praktijk van alledag. Het neodarwinisme geeft het laatste zetje door te verklaren dat egoïsme in de genen zit. Jammer dan, maar de mens kan niet anders. In de evolutie is het zo vastgelegd. Solidariteit heeft het nakijken.

Op weg naar de noöcratie

De hamvraag is natuurlijk hoe de egocratie, die het huidige tijdperk zo'n markant gezicht geeft, zich zal transformeren. Dit is de vraag stellen naar het identiteitskenmerk van het volgende tijdperk. Ik geef een voorlopig antwoord.

In het lichtschijsel van de heroriëntatie die hier en daar op gang begint te komen zie ik de dageraad van de *noöcratie*. Het is een woord dat we niet gewend zijn te gebruiken om de identiteit en de kwaliteit van het maatschappelijk bestel te karakteriseren. Ik besef het, maar het weerhoudt me er niet van om het komende tijdperk met deze term aan te duiden.

Niet voor niets heb ik gezegd dat vernieuwende taal een voorwaarde is om transitie te verankeren. ‘Noös’ had bij de antieke Grieken, die het woord veelvuldig gebruikten, een drievoudige betekenis, namelijk *geest*, *denkwijze* en *gezindheid*. Ik vat dit onorthodox samen met *mentale veerkracht*, *lenigheid van geest*

Het is een kernkwaliteit, die we nodig hebben om ons te kunnen wenden tot bronnen van zingeving, die we tot nu onvoldoende benut hebben of in het geheel niet ontsloten hebben. Vraag me niet of ik nu al weet wat het resultaat zal zijn, welk rendement het zal hebben om deze kernkwaliteit te mobiliseren. Het is oud denken om vooraf een strategisch plan te maken, waarin gefixeerd wordt wat het zal opleveren.

Transitie steunt op de moed om te proberen en te blijven proberen. Daarom laat noöcratie zich niet invoeren of forceren. Leiders, die dit op hun actielijst zetten zullen snel bemerken, dat ze doldraaien wanneer ze het zo aanpakken. Koerszoekend leiderschap is een betere optie. Al met al weinig zekerheid dus. Inderdaad, transitie is niet comfortabel.

Zeker is wel dat de verbindende kracht van harmoniseren – door mij het sturende paradigma van het komende tijdperk genoemd – naadloos aansluit bij wat er in de noöcratie aan de orde zal zijn. Ik bedoel dat er bruggen geslagen moeten worden tussen denkrichtingen en geestelijke stromingen, ten tweede dat er overeenstemming tussen mensen moet ontstaan over levensstijlen en omgangsvormen die van elkaar kunnen verschillen zonder dat het in het dagelijks leven uit de hand loopt en, last but not least, dat de mondiale diversiteit van levensbehoeften en levensomstandigheden vraagt om de harmoniserende werking van gedeelde soberheid.

Nogmaals, geen zekerheid. Echter wel vertrouwen dat de weg naar de noöcratie begaanbaar is. Prinses Beatrix zei in haar kersttoespraak van 2012, toen nog als koningin, dat vertrouwen niet afgedwongen kan worden, maar dat het groeit tussen mensen. Ik ben het er van harte mee eens. Het geldt ook voor het vertrouwen in mentale veerkracht. Lenigheid van geest ontstaat geleidelijk, want het is een lange oefenweg. Deze weg voert voorbij de intellectuele spitsvondigheid naar onze inspiratiebronnen. Die kunnen we delen. Dat is inclusiviteit in de volle betekenis van het woord.

Het updaten van verouderende sturingsprincipes

In de samenleving geschiedt transformeren nooit volledig. In een volgende fase zijn er restwerkingen. Daar moet iets aan gedaan worden, anders worden ze stoorzenders. Updaten dus! Dat is echter gemakkelijker gezegd dan gedaan. De wet van de traagheid geldt ook voor het maatschappelijk bestel en voor hernieuwde inbedding van waarden en principes, die verwaarloosd of gecorrumpeerd zijn. Traagheid van hart wel te verstaan.

Effectief updaten vereist gezamenlijk enthousiasme voor een vernieuwend perspectief. Dit werkt innerlijk zo bevrijdend, dat er ruimte ontstaat om zonder rancune en verwijt terug te kijken hoe dominante sturingsprincipes het er in de ontwikkelingsgang van af hebben gebracht. Wat mij betreft gaat het dan met name over het *hiërarchieprincipe*, het *rechtvaardigheidsprincipe* en het *concurrentieprincipe*. Ik kan kort zijn, want ik heb er al het een en ander over gezegd.

Het hiërarchieprincipe wortelt, zoals gezegd, in de theocratie. Het is een sacraal beginsel, want hiërarchie is in die tijd het ‘kanaal’, dat de hemel en de aarde verbindt met elkaar. Charismatisch leiderschap dient er toe om tussen deze twee werelden te bemiddelen. Dit gebeurt niet alleen door te heersen, maar evenzeer door te dienen. Door dienstbaar te zijn aan datgene wat in de schoot der Goden ligt. Dit verwatert in latere tijden.

Scherper gezegd: Uitzonderingen daargelaten wordt leiderschap een uiterlijk top-down ritueel waarin heersen over onderdanen ofwel ondergeschikten de overhand krijgt. Milde of fanatieke machtsuitoefening is het resultaat.

Het wenkend perspectief van harmoniseren stelt ons voor de opgave om top-down leiderschap om te vormen tot bottom-up leiderschap. Dit wil niet zeggen, dat hiërarchie overbodig wordt, maar wel, dat autoriteit en gezag meer en meer van onderop moeten worden toegekend en voorts dat doelen stellen zonder draagvlak contra doelen zal oproepen.

Harmoniseren betekent voor de leiderschapsstijl, dat het *machtsprincipe* wordt omgevormd tot het *mandaatprincipe*. Ik hoor al roepen, dat we toch al weten hoe dit werkt. Nee dus. Meestal gaat het slechts om een geclausuleerd mandaat, dat veel gelijkenis toont met klassiek delegeren.

In de politiek, waar kiezers hun volksvertegenwoordigers mandateren, brengt partijbelang met zich mee dat politici hun mandaat inleveren ten gunste van fractiediscipline. Ik zeg wel eens cynisch dat het parlement de enige plek is waar de vrijheid van meningsuiting nog niet is doorgedrongen. Mandateren blijft een lege huls wanneer de mandaatdrager het eigen oordeel niet zelfstandig laat gelden. Naar eer en geweten, ofwel ‘to the best of his knowledge’, dat wel.

Het *rechtvaardigheidsprincipe* voert ons nogmaals terug naar de bron van democratische maatschappelijke ordening. Naar de openbare dialoog op het vergaderplein van de Griekse stadstaat, maar ook naar de eerbied voor de ‘res publica’ uit de bloeifase van de Romeinse republiek. Rechtvaardigheid vindt haar complement in gerechtigheid. Het een kan niet zonder het ander.

In deze zin wordt democratie een eerbetoon aan de menswaardigheid. Ik denk, dat men dit in de oertijd van de democratie intuïtief bespeurde. Het streven naar transparantie in het tussenmenselijke verkeer door hoor en wederhoor, maar ook gewoon door intensief spreken en luisteren, getuigt hiervan.

De grondbeginselen van de democratie zijn zeker ook terug te vinden in de hedendaagse constitutionele wetgeving. De praktijk echter is goeddeels gedenatureerd tot partijendemocratie, die gekenmerkt wordt door argwaan, afgunst en slim je gelijk halen in het parlementaire debat. Door te kissebissen over koopkrachtplaatjes en te jongleren met voorspellingen die hooguit drie maanden houdbaar zijn, doet de politiek zichzelf tekort. Aldus ontstaat er twijfel aangaande de toegevoegde waarde van de politiek voor de menswaardigheid in de samenleving.

Hierbij komt dat gezag en zeggenschap gejuridiseerd zijn tot het recht van de meerderheid om beoogde plannen onverkort uit te voeren. Minderheden bijten in het stof en oppositie voeren komt neer op vechten tegen de bierkaai. Het hoge woord moet er maar uit. De partijendemocratie met als hoogste wijsheid ‘wat halen we binnen’ heeft geen toekomst. In het licht van harmoniseren dient het *meerderheidsprincipe* omgevormd te worden tot het *vertrouwensprincipe*.

Oude wijn in nieuwe zakken? Toch niet. Tenminste, niet wanneer we er in slagen samen stem te geven – en dat niet alleen bij verkiezingen – aan eigentijds vertrouwen. De tijd is rijp voor grondige herbronning van het vertrouwensideaal.

Eigentijds vertrouwen zal van ons vragen om een diepere laag van wederkerigheid aan te boren en op het maatschappelijk grondvlak te beproeven dan nu gangbaar is. Respectvolle wederkerigheid met als inzet te streven naar complementariteit, daar draait het om. Ook bij oppositionele standpuntbepaling en contraire posities.

Het is spannend om te zien hoe er sinds enige tijd in de politiek geprobeerd wordt om op respectvolle wijze het draagvlak voor moeilijke beslissingen te versterken. Alleen maar om de coalitie overeind te houden wordt er cynisch geroepen. So what! Als het maar geprobeerd wordt. Zeker, het is zwoegen en er zijn valkuilen. Om van het hoongelach maar te zwijgen. Ministers die door de gangen zwerven op zoek naar steun van de oppositie. Hoe is het mogelijk? Ja, het is mogelijk, zelfs wenselijk. Iets anders zit er niet op.

Wat wij nu nog vertrouwensvol achten, is op de keper beschouwd vaak niet meer dan een contractuele legpuzzel van rechten en plichten, geschaduwd door controle, toezicht en sancties. Of het is niet meer dan een gedoogconstructie met het nauwelijks verborgen gebrek van de argwaan. Dus zonder draagkracht bij lastige kwesties. De kunst van het harmoniseren zal de weg wijzen, hoe we vertrouwen kunnen genereren dat bestand is tegen de teleurstelling van pijnlijke beschaming. Dat is de diepere laag die ik bedoel.

Dan is er nog het concurrentie principe. Ondernemerschap is het beste product leveren tegen de laagste prijs. Met eerlijke concurrentie is niets mis. Lievere koekjes worde er in het economische leven nu eenmaal niet gebakken. De consument is er ook niet mee gebaat.

De welvaart van vandaag berust op wereldwijd concurrerend voordeel behalen. Dit is de hoeksteen van onze welvaart. De slechte, oneerlijke verdeling van de toegevoegde waarde, alsmede de doorgaans scheve verhouding tussen prestatie en tegenprestatie, doen hieraan niets af. Ook hier geldt dat terugdraaien zinloos is. Wel blijft de vraag overeind wat *eerlijke* concurrentie is. Laten we deze vraag aan het betreffende transitiedossier toevoegen.

Een ander belangrijk leerstuk van de moderne economie gaat over arbeidsdeling, productiviteitsverhoging door verbijzondering van taken en specialisatie in het arbeidsproces. Niet ten onrechte wordt dit gezien als een aspect van het industriële voortbrengingssysteem met vervreemdende werking voor de werkende mens.

Toch is arbeidsdeling in wezen een ‘blessing in disguise’. De wederzijdse afhankelijkheid in kleiner en groter verband wordt er nadrukkelijk door en dat is niet zelden knap lastig. Je kunt het ook anders zien. Specialisatie en opdeling van taken scheppen een realiteit die een unieke kans biedt op gemeenschapsvorming nieuwe stijl. Niet op grond van traditionele saamhorigheid, klasse of bloedverwantschap, maar omdat de zaak zelf – het werk onzer handen – er om vraagt.

Nieuwe gemeenschapsvorming wordt gecreëerd door mensen die de innerlijke inspanningsverplichting op zich nemen om samen een opgave, een taakstelling te volbrengen. Ik noem het *functioneel altruïsme*.

Bij stringente doorvoering veroorzaakt de systematiek van arbeidsdeling systeemverliezen van allerlei aard. Wachttijden, afstemmingsproblemen en controles stapelen zich op. Met het gevolg dat er informeel extra marges en zekerheden in de keten worden ingebouwd. Niemand wil voor het blok worden gezet. De voordelen van arbeidsdeling moeten daarom ook weer niet overdreven worden.

Het is verstandiger om aan de slag te gaan met de paradox dat in ketens van enige allure het belang om de eigen positie tot zijn recht te laten komen het beste gediend wordt met het formuleren en bevorderen van een gemeenschappelijke belang. Dit vereist betrokkenheid op het geheel en verantwoording nemen voor elkaar.

Afrekenen op individueel resultaat is een ongunstige, zo niet contraproductieve factor, want de neiging tot geblinddoekt sub-optimaliseren en afwentelen van risico's op ketenpartners kan gemakkelijk de normale praktijk worden. Kort en goed, het is tijd om het alliantieprincipe ofwel associatieprincipe te beoefenen. Effectief en efficiënt worden door grensoverschrijdende verbindingen aan te gaan.

Verwar dit vooral niet met fusie. Los van het feit dat het hierbij vaak gaat om kille overname onder het mom van aanvullende toegevoegde waarde, is bij fusie steevast identiteitsverlies bij de fuserende partijen aan de orde, zonder dat identiteitsversterking van het geheel overtuigend zichtbaar wordt.

Alliëren ofwel associëren is toegevoegde waarde van ketenverbindingen creëren door in eigen kracht te blijven staan. Doen, want het blijkt te werken, het geeft convergerende energie. Dit is ook het geval bij grensoverschrijdende verbinding tussen afdelingen, organisaties, diensten, departementen en instituties.

Tenslotte

De transitiedossiers bevatten stuk voor stuk existentiële keuzes. Ze doen daarom een krachtig appel op onze bereidheid het achterliggende mens- en wereldbeeld te expliciteren. Wat mij betreft zijn er dan twee vragen die voorafgaan aan alle andere.

Eén: Is de mens een identiteitsdrager of een overlevingsmachine? Ik kies voor het eerste.

Twee: In Het Begin was Het Woord, of was het De Oerknal. Ik kies voor het eerste.

Met andere woorden: Ik wil niet louter product zijn van toevallige natuurlijke selectie. Ik wil autonoom participeren, ik wil er toe doen. Ik ben niet mijn brein; ik ben mijzelf. Alleen zo kan ik medestander zijn van de transitie.

Prof. Dr. Cees Zwart
Zutphen, juli 2013
c.j.zwart@hetnet.nl