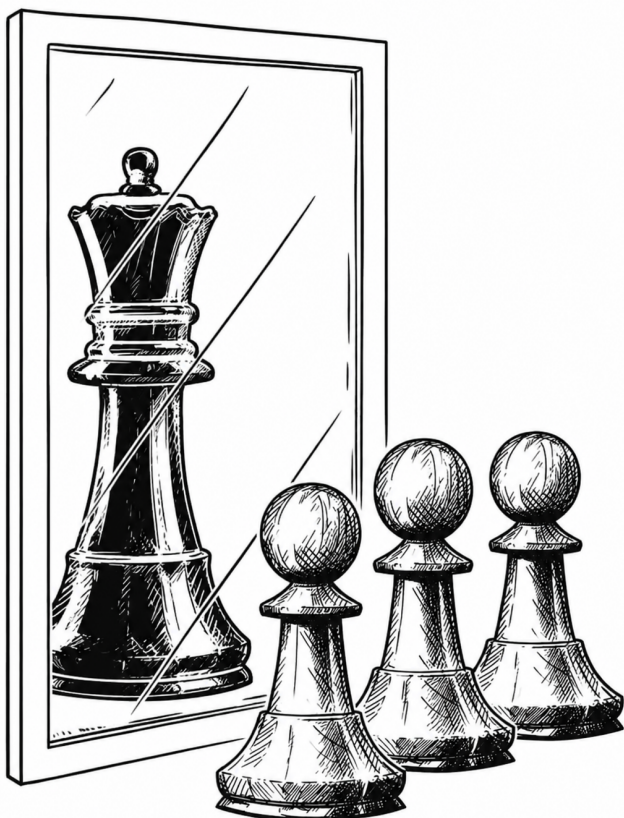


Wat gezien wordt, vindt richting

De Spiegel

Ligt de oplossing voor een mooiere wereld in een waarderingssysteem voor menselijke compassie?



OGORE

Tekst voor de achterflap:

Visionair Buckminster Fuller stelde ooit: Je verandert de maatschappij niet door de bestaande realiteit te bestrijden.

Voor grote veranderingen, bouw je nieuwe systemen, waardoor oude overbodig worden. Die gedachte is actueler dan ooit. Maar ze roept één wezenlijke vraag op: Hoe realiseer je dat?

We hebben zoveel invloed op de aarde dat kiezen onvermijdelijk is. Gaan we door op de weg die uitput en vervreemdt? Of vinden we een vorm van samenleven waarin mens en natuur elkaar respecteren en versterken?

Dit boek laat zien hoe systemen zijn gevormd en ons gaandeweg zijn gaan overschreeuwen. Vooral het systeem van geld, macht en daarmee samenhangend afhankelijkheid en angst. Om dat te compenseren volstaat het niet om te vertrouwen op het goede in de mens. Dat vraagt om een zeer krachtig en respectvol systeem als contra-gewicht, vol menselijkheid en compassie: De Spiegel.

Dit boek verkent hoe het ons als mens in onze kracht zet. Vergeet niet dat tachtig procent van de mensen deugd. Via De Spiegel zijn we in staat verbeteringen op grote schaal af te dwingen. Vanuit individuele meningen en keuzes, met iedereen een stem en een gelijke kans om gehoord te worden. Draagvlak. Ethiek.

Op plekken waar het grote geld wordt verdiend en uitgegeven, bouwen we voor ons als mens en medewerker, De Spiegel, om ons weer humaan en compassievol tot elkaar te verhouden. Oprechte sociale verbanden als basis voor hoop en vertrouwen op een mooiere toekomst.

Als druppels verbinden

Als mensen de handen ineen slaan

Als bron van humanity

We hebben geleerd omhoog te kijken.

Naar degene die het gemaakt heeft.

Die bovenaan staat. Die gezien wordt.

Daar projecteren we waarde. Succes. Richting.

Er bestaat een ander perspectief.

Minder zichtbaar is, meer voelbaar.

Daar wordt niet de top bewonderd,

Maar de mens die zijn ego durft los te laten.

Niet degene die alles onder controle heeft,

Maar degene die bevoegdheden durft te delen.

Niet degene die zichzelf groter maakt,

Maar degene die een stap terug doet,

Zodat er ruimte ontstaat.

Voor luisteren. Voor twijfel. Voor echte ontmoeting.

Relaties worden gelijkwaardiger.

Besluiten menselijker.

Systemen eerlijker.

© 2026 OGOORE Productions

Dit werk is auteursrechtelijk eigendom van OGOORE Productions. Citeren voor educatieve of niet-commerciële doeleinden is toegestaan, bij voorkeur met bronvermelding. Voor ander gebruik is voorafgaande toestemming vereist.

Dit boek vraagt iets van je. Als je dit boek gaat lezen en denkt dat verandering van bovenaf komt, dan ga je het niet vinden. Als je denkt dat protestbewegingen systemen kunnen laten kantelen, dan ook niet. Bovenin wordt gestuurd op belangen, macht en compromissen. Daar verdwijnt de mens uit beeld. Vanuit individuen wordt gemopperd, geprotesteerd, geroepen, geschreeuwd. Vaak terecht, vaak krachtig, maar zelden ontstaan van daaruit belangrijke systeemverbeteringen. En dus blijft alles zo ongeveer als het is.

We zoeken al zo lang op de verkeerde plek. Grootschalige systeemverandering, dat is wat we nodig hebben, ontstaat niet van bovenaf, of onderop. Het ontstaat in het midden. Daar waar jij leeft, waar je werkt, daar waar jij keuzes maakt die effect hebben op anderen, daar waar jij open en eerlijk durft te zijn. Daar is lef voor nodig, en daar is veiligheid en integriteit vereist. En de basis daarvoor kun je vinden in dit boek, in De Spiegel.

Het is de plek waar vier lijnen samenkomen. Hoe je leeft. Wie je werkelijk bent. De systemen waar je onderdeel van uitmaakt. En de intuïtieve momenten waarop je weet: dit klopt niet meer. In die samenhang ontstaat draagvlak, groeit vertrouwen en wordt verandering mogelijk.

De politiek kan het niet oplossen. Protesteren zorgt alleen voor aandacht. En jij kunt het niet blijven uitbesteden of

overwegen je handen er vanaf trekken. Dit boek legt bloot waar het vastloopt. En dat is ongemakkelijk. Want het betekent dat verandering niet begint bij "zij". Niet bij leiders. Niet bij bedrijven, organisaties of instituties, maar bij ons. In hoe wij meedoen. De Spiegel, waar dit boek over spreekt, is een systeem dat tegenwicht biedt en verandering afdwingt. Het is een confrontatie met wat we doen en wat we in stand houden of vermijden. En dat kan pijnlijk zijn. Maar daar stopt het niet.

De Spiegel maakt zichtbaar wat nu nog verborgen blijft: de zorg voor menselijkheid en natuur. Het verbindt keuzes aan gevolgen. Het geeft individuen een krachtige stem die niet verdwijnt in ruis, maar optelt en richting afdwingt. Daar ontstaat verbetering, omdat lotgenoten, deelgenoten, tegelijkertijd hetzelfde beginnen te zien en anders gaan denken, praten en handelen.

Wanneer dat groeit, beweegt het midden, beweegt de massa, en volgt verandering van bestaande systemen, stelsels en structuren, als vanzelf. Onomkeerbaar. Als je niet kunt winnen met kracht, kies dan nabijheid tot er niets meer overblijft om tegen te vechten.

Wanneer onze persoonlijke aandacht voor menselijkheid en natuur zichtbaar worden, wanneer ons gedrag meetelt, ervaren we hoop en vertrouwen. Als je dat wilt inzien, kun je het niet meer ontzien. Daar begint het.

Inhoudsopgave

Inleiding	8
DEEL I – Vormgeven aan de Beweging	10
Vertrouwen en Integriteit	11
De Vormgever	19
Het Vergeten Kompas	30
Wij versus Zij	36
Wat ons werkelijk drijft	45
Ons	55
DEEL II – Het Vertrouwen herwinnen	61
De Kracht van Communities	62
Hiërarchie en onze Toekomst	71
Nieuwe Structuren & Interne Systemen	74
Waarom we doen wat ons niet voedt	90
Sense of Purpose	93
De Spiegel	95
DEEL III – De grote Verandering, systemisch gezien	110
Het Gebouw en de Leidingen	111
Stelsels & Maatschappelijke Architectuur	118
DEEL IV – Het verdiepen van onderlinge Relaties	124
Deep Listening	126
Ego, Angst en Schaduw	131
DEEL V – De Verandering op Gang	139
De Samenstroom (Kux in beweging)	140
De G's van Gezondheid en Geluk	143
De Opwaartse Spiraal	148
Samenleven in Verschil	157

DEEL VI – Het Gebouw & de Renovatie	168
Nieuwe Aanbouw	169
Het Oude Gebouw	176
Renoveren	179
Wat blijft	191
Een Routekaart	193

INLEIDING

We zijn als mensheid op een punt gekomen waarop onze invloed op de aarde en op medemensen groter en zichtbaarder is dan ooit. Daardoor staan we nu voor een keuze die we niet langer kunnen ontwijken: blijven we leven in een verhouding die medemens en natuur uitput, of kiezen we voor een symbiose die onszelf en alles om ons heen laat floreren? Als we doorgaan op de weg van uitputting, verhardt de mensheid nog verder en zal de natuur steeds sterker corrigeren. Klimaatstress, schaarste, migraties en instabiliteit zijn geen doemdenken, maar de logica van een biosfeer die uit balans is gebracht. Het leven reageert altijd op verstoring en wij maken daar deel van uit. Er is geen weg terug naar de illusie dat we buiten die biosfeer staan. We zijn er onderdeel van, met elk besluit dat we nemen. We hoeven het niet allemaal eens te worden. Dat zullen we ook nooit. Maar dat ontslaat ons niet van verantwoordelijkheid.

Grote maatschappelijke veranderingen beginnen zelden bij consensus. Ze beginnen meestal bij een gedeeld sentiment dat leeft onder veel mensen. Individuen die opstaan en hun eigen kompas durven volgen, ook in een drukke, luidruchtige en chaotische wereld. Wat écht van jezelf is, is je innerlijke drijfveer. Dat stille, koppige gevoel dat je wilt bijdragen aan iets wat waardevol voelt. Aan

hoop en vertrouwen. Aan iets dat de wereld een beetje beter achterlaat dan we haar aantreffen.

Dat gedeelde sentiment dook steeds opnieuw op in de geschiedenis. Bij de Franse Revolutie, waar mensen opstonden voor *liberté, égalité en fraternité*. Bij de strijd voor het vrouwenkiesrecht aan het begin van de twintigste eeuw. En vandaag opnieuw, in bewegingen als Fridays for Future, waarin een jonge generatie haar stem verheft voor een leefbare toekomst.

Dit boek is geschreven voor wie zich zorgen maakt en voelt dat toekijken niet volstaat. Voor mensen die verantwoordelijkheid willen dragen voor zichzelf, maar misschien ook in groepen, in teams, in communicatie of beleid, in ondernemerschap, in het onderwijs of coaching, bij de inkoop van grondstoffen, en tegelijk ervaren dat de systemen waarin zij werken niet vanzelfsprekend kloppen. Voor wie wil bijdragen, maar zoekt naar richting en houvast, maatschappelijk én persoonlijk. In die zoektocht, ontstond het idee voor De Spiegel: een systeem dat laat zien hoe integer organisaties zich al dan niet gedragen in samenwerking, besluitvorming en omgang met verantwoordelijkheid. Die uitkomst wordt zichtbaar in True Values op het gebied van menselijkheid en zorg voor onze leefomgeving.

Het kán anders.

Wat gezien wordt, vindt richting

DEEL I — VORMGEVEN AAN DE BEWEGING

VERTROUWEN EN INTEGRITEIT

Als je eerlijk in de spiegel kijkt, durf jij dan te zeggen dat je betrouwbaar bent?

Evert zat rechtop, handen op zijn knieën, alsof hij in een gesprek zat dat ergens over moest gaan, terwijl Brent hem rustig aankeek zonder iets te forceren. "Waarom wil je naar De Vallei?" vroeg hij. Evert haalde kort adem. "Even afstand. Scherp krijgen waar ik sta. Nieuwe richting misschien." Het klonk alsof hij het vaker zo had gezegd. Brent knikte, liet een stilte vallen, en stelde toen zacht: "En wat hoop je daar te vinden?" Evert wilde direct antwoorden, maar zijn blik dwaalde schuin omhoog. Zijn mond opende zich, sloot weer. "Dat het al vastligt," zei hij uiteindelijk. "Dat ik eigenlijk al weet dat, wat ik aan het bouwen ben met m'n werk, niet goed voelt." Het bleef even stil. Brent knikte.

Het intake gesprek met Lize verliep zo. Ze was alert en ogenschijnlijk ontspannen, terwijl haar ogen voortdurend de ruimte aftastten. "Waarom wil je naar De Vallei?" vroeg Brent. "Voor de rust, bezinning," zei ze snel, bijna te snel. "Even uit de drukte, uit mijn hoofd." Ze glimlachte erbij, alsof het daarmee rond was. Brent keek haar aan, zonder oordeel. "En wat hoop je achter je te laten op de weg daar naartoe?" Haar getrokken glimlach

bleef langer hangen. Toen zakte haar blik een beetje. "De zorgen die ik ervaar. Het gaat goed, maar het voelt ook leeg." Ze haalde haar schouders op, klein gebaar. "... en dat er dan niets echt onder zit." De gebaren en woorden resoneerden leeg, en raak.

Thom zat achterover, één arm over de leuning, alsof hij niet gewend was om hier te zitten maar ook niet van plan was zich aan te passen. "Waarom wil jij daarheen?" vroeg Brent. Thom keek hem recht aan. "Omdat ik iets wil bouwen dat anders moet zijn. En ik wil weten of het standhoudt." Zijn stem klonk zonder twijfel, zelfverzekerd. "En wat hoop je niet tegen te komen?" Thom ademde hoorbaar in en uit. "Dat dit weer zo'n plek vol mooie woorden," zei hij. "Waar het goed voelt, maar niets verandert." Hij trok wat met z'n mondhoek. "Of dat we beginnen met iets puurs... en elkaar echt kunnen inspireren." Brent was zichtbaar blij met zijn antwoord.

Twee weken later is het zover. Ze worden opgehaald bij het station van de internationale hogesnelheidslijn. Het tempo hangt nog om hen heen. Ze zien elkaar voor het eerst en stellen zich kort voor, stappen in en rijden richting het berggebied. Eerst over verharde wegen, langs dorpen en hier en daar een afslag, tot het asfalt ophoudt en de weg smaller wordt. Meer bochten en natuur. Minder sporen van bewoning. Bij een ondiep riviertje wordt gestopt. Het water stroomt dwars over de

weg. De chauffeur vraagt iedereen om schoenen en sokken uit te trekken en er doorheen te waden. Hij vraagt ze om achter te laten wat daarvoor was.

Koud water, kiezels onder onze voeten, verfrissend uit balans. De auto rijdt er rustig doorheen. Het kabbelende water en iedereen wordt stil. Wanneer de verwachting van de drukke wereld wegvalt blijft over wat er op dat moment is. In het nu.

Ze hobbelen verder, kilometers lang, tot boven op een heuvel bij het allerlaatste huis. Daar stopt de weg. Dit kleine retreat-oord ligt opgenomen in de natuur, gebouwd met lokale materialen, begroeid, open. Vanaf de patio valt het uitzicht over een groene vallei waar datzelfde riviertje zijn oorsprong vindt. Met dat uitzicht krijgt integriteit betekenis, voelbaar. Ervaring van inspiratie en nieuwe verbindingen. Beginnend vertrouwen. *We hebben allemaal voor ditzelfde gekozen.*

De meeste mensen zitten goed in elkaar

De Nederlandse expert op het gebied van vitaliteit en gezondheid Chi Lueng Chiu verwoordde het scherp¹. Als het erom gaat of mensen deugen, dan is het antwoord vooral: ja, vier op de vijf wel! Dat is hoopgevend. Uit

¹ Chi Lueng Chiu: directeur-eigenaar Chivo, kennisinstituut voor vitaliteit, (medische) fitness en leefstijl. Vitaliteitskundige: lid van de Advisory Board Moraly's. Podcast Ecosofie: succesvol samenleven aflevering 152: Oorlogstijd, ongelijkheid en leiders die liegen.

onderzoek² blijkt dat ongeveer twintig procent van de mensen bovengemiddeld laag scoort op het *Honesty-Humility*-domein van het HEXACO-persoonlijkheidsmodel. Vrij vertaald: op integriteit. Dat betekent dat een minderheid geneigd is tot oneerlijk, onrechtvaardig of manipulatief gedrag, meestal in milde vorm, en bij één à twee procent zelfs ernstig. Tegelijkertijd laat hetzelfde onderzoek zien dat tachtig procent van de mensen die neiging níet heeft, en dat een deel daarvan juist sterk gericht is op het vermijden van uitbuiting, manipulatie en regelbreuk. Het is wél belangrijk om te onderkennen dat de lage scorers weliswaar in de minderheid zijn, maar niet zeldzaam.

Dan is er nog een andere persoonseigenschap: verdraagzaamheid. Als je daar heel hoog op scoort, en dat is zomaar tien tot vijftien procent, dan ben je gevoelig om uitgebuit te worden. Dus aan beide einden zie je dat mensen zich ofwel laten uitbuiten, of juist kansen aangrijpen om uit te buiten.

De conclusie: tachtig procent van de mensen zit goed in elkaar. Dus op de meeste mensen kunnen we bouwen en vertrouwen. En er zijn gelukkig heel wat mensen die dat al doen. Er is al veel positieve beweging gaande. Weliswaar niet zichtbaar op voorpagina's of luid verkondigd door

² Ashton, M. C. & Lee, K. (2012). *The H Factor of Personality*. Waterloo, ON: Wilfrid Laurier University Press.

leiders, maar voelbaar tussen mensen die elkaar ontmoeten zonder masker. Dat maakt de vraag niet óf mensen te vertrouwen zijn, maar onder welke omstandigheden vertrouwen zichtbaar en houdbaar blijft. Er is ook een groeiend besef dat de wereld zoals we haar hebben gebouwd, kraakt op de naden, omdat we te lang zijn blijven geloven dat materiële vooruitgang ons levensgeluk continu vergroot.

True values binnen de Nederlandse cultuur

En dan kijkend naar Nederland, dat is cultureel gezien namelijk behoorlijk anders dan veel andere westerse landen. Ons land is één van de weinige plekken waar een aantal zeldzame ingrediënten tegelijk aanwezig zijn: een diepgewortelde gelijkwaardigheidscultuur (lage hiërarchie, “doe maar normaal”); een lange traditie van overleg en consensus (poldermodel, coöperaties, verenigingen); relatief hoge institutionele betrouwbaarheid (rechtsstaat, zorg, onderwijs) en een sterke individualistische vrijheid, zonder sociale ontwrichting.

In landen als de VS, UK, Canada en Singapore is het hyperkapitalisme veel extremer verweven met identiteit, status en “succes”. Daar is systeemkritiek sneller *tegen* iets. In Nederland kan maatschappelijke verandering juist vanuit het midden ontstaan, zonder revolutie. Als er ergens ruimte is om vrijheid en verbondenheid beter met elkaar te verzoenen, dan is het hier. Historisch hebben we geleerd

dat je het water alleen samen bedwingt, dat verschillen werkbaar moeten blijven, en dat moraal niet wordt afgedwongen maar gedeeld. Dat maakt Nederland geen utopie, maar een prachtig laboratorium. Een plek waar nieuwe waarden kunnen ontstaan, evolueren en praktisch kunnen worden beoefend.

De Amerikaanse psycholoog Tim Kasser³, auteur van *Hypercapitalism: The Modern Economy, Its Values, and How to Change Them*, laat zien wat het kapitalisme en verschillende systemen in Westerse landen met mensen doen. Hij komt daarbij tot de conclusie dat er voor Amerika en veel andere landen geen hoop is op verandering. Nederland is in cultureel opzicht echter uniek. Dit boek motiveert het waarom en waardoor achter onze eigenschappen. En het opent een nieuw inzicht: Wat als we één extra systeem toevoegen dat werkt vanuit een ethisch kompas, een integriteitsindex: De Spiegel. Dit kan Nederland veranderen. Dit kan Nederland als voorbeeld op de kaart zetten. Wanneer het merendeel van de mensen de neiging heeft om eerlijk en zorgvuldig te handelen, ontstaat een fundamentele vraag: hoe zorgen we dan dat die menselijke kwaliteit zichtbaar en leidend wordt in hoe we organiseren? De Spiegel laat zien hoe organisaties zich van binnenuit gedragen in samenwerking, besluitvorming en omgang met verantwoordelijkheid. Zo wordt inzichtelijk

³ Tim Kasser is psycholoog (Ph.D.) en emeritus Professor of Psychology aan Knox College in Galesburg, Illinois, bekend om zijn onderzoek naar materialisme, waarden, doelen, welzijn en ecologische duurzaamheid.

hoe goed het vertrouwen wordt waargemaakt en waar het onder druk staat. In beleidstaal houden we de term integriteitsindex aan, met een uitkomst zichtbaar in True Values op het gebied van menselijkheid en zorg voor onze leefomgeving.

Heb je er behoefte aan om direct al een beeld te krijgen van De Spiegel, spring dan alvast door in dit boek naar pagina 94. En lees daarna verder vanaf dit punt. De onderbouwing in de komende hoofdstukken helpt om de essentie en impact van dit systeem te begrijpen en in te voelen.

Persoonlijke true values

We leven in een tijd waarin de meeste mensen hun richting zoeken in een landschap vol prikkels, verwachtingen en algoritmes die harder sturen dan we doorhebben. Toch duikt overal iets op dat niet te grijpen is, maar wel echt: het verlangen naar vertrouwen. Naar verbinding zonder oordeel. Naar een manier van leven die menselijkheid en natuurbehoud niet als luxe ziet, maar als fundament.

Misschien herken jij 't voor jezelf ook: het gevoel dat het beter en anders zou moeten. Het verlangen dat jouw aanwezigheid een positief verschil maakt. Dat we niet vastzitten in het gevoel van "wat doet het er allemaal toe", maar dat we kunnen bouwen aan wat morgen mogelijk wordt. Bijdragen aan een mooiere wereld. We gaan in op

de keuze om niet langer te worden geleefd door systemen vol macht en winstmaximalisatie, die we ooit als mens zelf hebben gemaakt. En de kracht die vrijkomt wanneer mensen weer begrijpen dat zij zélf betekenis geven aan hun wereld en die wereld dus ook kunnen vernieuwen vanuit hoop en een herwonnen vertrouwen in wie we zijn. En waarom jij hier bent. Wat voor ons ligt, is geen revolutie vol lawaai. Het is een verschuiving in bewustzijn, aandacht en keuzes.

Een behoefte om in beweging te komen ontwikkelt sterker als die begint bij één vraag, een vraag die alleen jij zelf kunt beantwoorden: Hoe wil jij herinnerd worden?

Een mens laat vaak duidelijker zijn ware aard zien op de momenten dat hij onder druk staat. Wie dan verhardt, overschreeuwt of manipuleert, vergroot breuklijnen en daarmee het 'wij' tegenover 'zij' gevoel. Wie juist blijft luisteren, verdiepen en verbinden, houdt 'ons' gemeenschappelijk belang voor ogen, en bouwt aan harmonie en soms zelfs aan vrede. In de dynamiek van grote samenlevingen en internationale afhankelijkheden is dat mega complex. Maar het kan: een evolutie, een nieuwe dynamiek, geïnitieerd door De Spiegel.

DE VORMGEVER

*Hoe we ons aanpassen aan de wereld zoals die is, en
hoe we verlangen naar die mooiere wereld*

Hoe systemen ons in de greep houden

We bouwen al eeuwen aan samenlevingen die steeds slimmer, sneller en winstgevender worden. We vieren vooruitgang en rijkdom alsof het een bewijs van beschaving is. Toch ligt onder die vooruitgang een werkelijkheid die we te lang hebben genegeerd: systemen hebben geen geweten. Mensen wel. Maar des te groter de systemen, des te groter de afstand van mens tot mens, des te minder we om elkaar geven, des te meer we denken in wij en zij, en velen gaan daarbij verloren in de anonimiteit.

Vanaf de patio lopen we naar binnen en nemen plaats aan een lange houten tafel. Gesprekken ontstaan vanzelf. Iemand vertelt over een vergadering van vorige week. Ze had daar iets willen inbrengen, maar deed het niet. Ze voelde dat het besluit al op voorhand was genomen. Die vergadering voelde voor haar als een suggestie van inspraak en draagvlak. "Het ging over cijfers en grafieken," zegt ze, "maar ik wist dat het mensen vooral persoonlijk zou raken. En toch besloot ik maar even niets te zeggen." Een ander knikt. Hij had zich voorgesteld als Evert. Ik had opgepikt dat hij als manager van een

koffiebranderij werkt. "Ik herken dat," zegt hij. "Ik neem me elke keer voor om meer tijd en ruimte te vragen van mijn directie. Maar ik voel de druk. De targets. De verwachtingen. Dat laat me weinig keus." We horen hoe mensen zichzelf inhouden om aan verwachtingen te voldoen, we horen hoe structuren worden geaccepteerd, worden gehouden. Het voelt urgenter, belangrijker, star misschien, angst voor het onbekende. Lize zegt vrij zacht: "Niemand wil dit. Maar we doen het wel." We kijken elkaar instemmend aan. Bijzonder. Dit is precies wat ons allemaal samenbrengt hier, bij deze vallei. Het gebeurt, we voelen dat anonieme financiers de directies aansturen op cijfers en targets, maar wij zijn de mensen die hier dagelijks werken. Wij willen dat de menselijke kant gezien wordt, ruimte krijgt.

Bij de overheid zagen we hoe de toeslagenaffaire werd verdedigd alsof het een natuurwet was, terwijl iedereen weet dat het door polariserende dynamiek tussen mensen is ontstaan. En ja, dan wijst uiteindelijk iedereen naar de ander en verschuilen ze zich achter woorden als *"mijn voorganger"*, *"we kregen opdracht hard op te treden tegen misbruik"*, *"zero tolerance riep het parlement."* De menselijke maat raakte verloren in verslindende media en intermenselijke wrijving. Niemand had nog het totale plaatje in beeld. Iedereen handelde uit angst voor gezichtsverlies of het verlies van een baan.

Deze bekende voorbeelden zijn typerend voor wat we allemaal dagelijks, in het klein, tegenkomen. Misschien heb je zelf een eigen bedrijf, misschien wel een boerenbedrijf en loop je tegen een woud van regeltjes op, die jaar na jaar onbegrijpelijk blijven veranderen. Of misschien ben jij diegene die voor exact hetzelfde werk minder betaald krijgt dan je collega. Misschien ben jij het die juist meer tijd wil besteden aan de patiënten op jouw ziekenhuisafdeling, en minder aan rapportages. Je bent vakkundig, gediplomeerd, waarom durft de leiding daar niet gewoon op te vertrouwen? Waarom worden wij verschillend beloond? Waarom zijn regelingen vaak zo onduidelijk en veranderlijk?

Onze structuren en systemen zijn ooit gecreëerd om op grote schaal samen te leven, om ons leven makkelijker te maken, veiliger, efficiënter, eerlijker. Daarbij ging het nog over duizenden en tienduizenden mensen. De macht lag bij mensen met titels als schepenen, baljuw, landheer, stadhouder, waarbij regels werden opgesteld over eigendommen, geldsystemen, banken. Allemaal om ons te dienen... althans (?). De wereldbevolking is inmiddels gegroeid naar vele miljarden. Ergens onderweg is een megalomane omvang van opgeschaalde systemen en structuren ontstaan, waarbij de menselijke maat naar de anonieme achtergrond is verdwenen. Die schaalgrootte was niet voorzien bij het creëren ervan. Daar komt bij dat we hopen dat het wel weer goed komt, maar de wereldmacht komt blijkbaar niet vanzelf terecht bij de

meest wijze en compassievolle mensen. Zelfs niet als we denken democratisch te kiezen. Wanneer systemen niet actief worden ontworpen om menselijkheid te beschermen, vallen ze in veel gevallen in handen van ego's, de luidsten, de slimste en de meest geraffineerden in het spel, of de meest berekenende geesten. Niet omdat zij "het kwaad" zijn, maar omdat systemen vaak kiezen voor wie het hardst duwt, het handigst manipuleert, of het beste de wandelgangen kent. En veel media dragen daar graag aan bij, ongenueanceerde spraakmakendheid verkoopt.

We hadden het al over die twintig procent die het niet zo nauw neemt met integriteit. Gecombineerd met een hoge score op de persoonseigenschap extraversie: sociaal voortvarend zijn, het op mensen afstappen, levert het een combinatie op van mensen die sneller streven naar macht, en daar ook sneller voor in aanmerking komen. Dat is een lastige mix. Deze mensen vallen op en zijn moedig. Andere mensen hebben weliswaar betere ideeën, maar die houden dan gewoonweg hun mond dicht. Kort door de bocht gezegd: extraverte mensen die minder betrouwbaar

zijn komen relatief vaak op leidinggevende posities terecht⁴.

Hoe systemen keuzes voor ons maken

Als we kijken naar een hele andere invalshoek, en wat je je misschien niet realiseert, is dat jouw pensioenpremie niet alleen een paspoort is naar later, maar ook een stem in structuren van vandaag. Neem het pensioenfonds voor overheidsmedewerkers, het ABP. In hun lijst met externe vermogensbeheerders staan namen als The Carlyle Group, Thoma Bravo, TPG, Veritas Capital en Vitruvian Partners. Via deze private-equitykanalen wordt geïnvesteerd in niet-beursgenoteerde bedrijven, in bedrijfsvoering, in strategieën die zelden worden belicht. Dat betekent: de keuzes die jouw pensioenfonds maakt, waarin zij investeren, hoe ze omgaan met menselijkheid, duurzaamheid, mens & natuur, beïnvloeden hoe bedrijven

⁴ In grote, anonieme organisaties ontstaat leiderschap zelden op basis van wat mensen dagelijks ervaren, maar op basis van wat zichtbaar en overtuigend oogt. Wie zich makkelijk uitspreekt, initiatief toont en zelfverzekerd naar voren stapt, wordt sneller gezien als leider. Extraversie opent deuren. Integriteit blijft vaak buiten beeld. Terwijl juist die integriteit – betrouwbaarheid, rechtvaardigheid, zorg voor het geheel – bepaalt wat voor leider iemand werkelijk is. Dat verschil blijft niet zonder gevolgen. In omgevingen waar status, tempo en resultaat de boventoon voeren, krijgen mensen die sterk gericht zijn op invloed en positionering vaker ruimte om door te groeien, ook wanneer hun handelen niet altijd gedragen wordt door het collectief. Zo ontstaat een scheefgroei die moeilijk te corrigeren is, omdat de ervaring van medewerkers zelden structureel wordt meegenomen in hoe leiderschap wordt beoordeeld. Wat zichtbaar is, wint het van wat gevoeld wordt. En precies daar ligt de kwetsbaarheid van het systeem: niet in een gebrek aan talent, maar in een gebrek aan zicht op wat er werkelijk toe doet. Zonder een mechanisme dat die onderstroom zichtbaar maakt, blijft leiderschap losgezongen van de realiteit op de werkvloer – en groeit de afstand tussen wie leidt en wat nodig is.

zich gedragen, hoe leidinggevend worden gestuurd te denken, hoe structuren functioneren. De anonimiteit is daarbij groot en het doel is duidelijk: winst- en waardemaximalisatie. Wie weet ben jij overgestapt naar het bedrijfsleven en werk jij zelf in zo'n organisatie waar je voor je gevoel een nummer bent geworden, terwijl jouw eigen geld indirect daarachter zit. De implicatie is helder: wij zijn geen toeschouwers. Wij zijn allemaal onderdeel van wat er dagelijks gebeurt, direct en indirect. Niet alleen van ons eigen leven, maar ook van de organisaties en wereld die wij volgen, en die we dagelijks verder ontwikkelen en creëren. Daarom zijn onze inzet en keuzes bij verandering van systemen impactvol.

Mensen vragen zich af waarom de wereld soms zo onmenselijk is, terwijl we materieel en technologisch verder zijn dan ooit. Dat noemen we westerse samenleving, beschaving? Binnen Nederland bevinden we ons over het algemeen in de punt van Maslows piramide: de zoektocht naar zingeving en zelfverwerkelijking. De basisbehoeften zijn grotendeels vervuld; materieel is er genoeg. En toch:

- het onderwijs belooft gehoorzaamheid, standaardisatie en specialisatie, terwijl kinderen geboren worden met een brede nieuwsgierigheid en leergierigheid;
- de economie belooft vooral maximale groei en kostenbesparing, zelfs als dat ten koste gaat van welzijn,

terwijl wij van nature al graag actief meedoen mits we ergens achter kunnen staan, wij onszelf graag willen inzetten voor onze medemens, we plezier beleven in het bedenken van oplossingen, nieuwe creaties en plezier ervaren bij het aangaan van een mooie uitdaging;

- de politici belonen conflict omdat de meeste mediasystemen niet gemaakt zijn voor nuance, maar voor strijd;
- en sociale media belonen aandacht en verslaving, schermtijd ten koste van inzicht en werkelijke verbinding.

We lijken te accepteren dat dit nu eenmaal zo is. Toch zijn het geen natuurwetten. Het zijn keuzes die wij zelf, elke dag opnieuw, maken. We kunnen onze tijd en aandacht anders inzetten, onze verdiensten en inkomsten anders vormgeven. Dat vraagt om moed, lef en doorzettingsvermogen. Maar bovenal vraagt het om vertrouwen in jezelf en in de mensen om je heen. Het besef dat je er niet alleen voor staat. Want zonder dat vertrouwen voelt elke inspanning als duwen tegen iets dat niet wil meebewegen. Daarom is het noodzakelijk om ons in te zetten. Zolang structuren niet veranderen, zakt het vertrouwen steeds verder weg, groeit angst als schaduw van onmacht, en blijft macht liggen waar zij haar morele legitimiteit allang heeft verloren. Wat we willen veranderen is niet nieuw. De hippiebeweging ontstond vanuit vrijwel dezelfde argumenten. Misschien ken je Live Aid, het wereldwijde concert van 1985. Denk aan de anti-apartheidsbeweging en Nelson Mandela in de jaren '80 en

'90. Of aan de groeiende populariteit van mindfulness, yoga en oosterse wijsheid in het Westen. Het zijn allemaal bewegingen die op grote schaal verbetering nastreefden en die ook veel in beweging brachten. Ze slaagden erin hun idealen ergens te verankeren in onze maatschappij, in woorden, in wetsteksten, in het verschuiven van onze aandacht. Maar systemen zijn star en moeilijk op meerdere onderwerpen tegelijk te veranderen tenzij we daar een mechanisme voor inbouwen, De Spiegel. Grootschalige verandering, maatschappij breed, begint niet alleen in onszelf, maar ook in wat wij samen vormgeven. Mensen kunnen organisaties van binnenuit verbeteren, of ze bouwen daarnaast aan nieuwe, die beter passen bij menselijke waardigheid en de grenzen van de natuur.

Aan de lange houten tafel gaat het gesprek verder. "Wat mij raakt," zegt Lize, "is hoe normaal ik alles ben gaan vinden. Het geklaag in de groeps-app. Interne beoordelingen. Scorelijsten. Wie hoger staat, wie lager. Het voelt niet meer goed." Ze vertelt dat ze al veertien jaar op de marketingafdeling van een scheepsbouwer in luxe megajachten werkt. "Onze klanten behoren tot de paar promille rijkste mensen ter wereld," zegt ze. "En soms voelt het alsof ik in een spel terecht ben gekomen van nooit goed genoeg." Ze vertelt over een recente rondleiding. Een dochter van de eigenaar werd per helikopter ingevlogen. Haar slaapvertrek en gemarmerde badkamer met jacuzzi waren net opgeleverd. Tijdens de rondleiding keek ze nauwelijks

op van haar mobiel. Selfies. Livestream. "In de badkamer stak ze haar tong uit," zegt Lize. "Ze vond het niet mooi genoeg. We hebben daarna een volledig nieuw ontwerp moeten maken." En zachter: "En het was echt een prachtige badkamer." "In de politiek kom ik ook gekke dingen tegen," zegt Paul. "Er worden dure rapporten gemaakt. Die aanvragen komen langs mijn bureau. Maar als de conclusies niet passen, verdwijnen ze in de onderste la." Even valt het stil. De gastheer zet een welkomstdrankje op tafel. "Misschien begint het hier wel," zegt hij, "bij het herkennen van patronen. De waarheid in de la. Het megajacht als symbool van succes en tegelijk van niet goed genoeg, maar meer." Hij kijkt de kring rond. "En onze eigen rol daarin." "Dat maakt het ingewikkeld," zegt Lize. "Want ik werk eraan mee. Ik heb zelf veranderingen doorgevoerd, in de verwachting van hogere klanttevredenheid. En nu voel ik me schuldig richting m'n collega's die hun eigen vakwerk weer moeten afbreken." "Dat herken ik," zegt Evert. "Ik vroeg onze koffie-inkopers om goedkopere kanalen te zoeken. Die hebben ze gevonden. Maar je wilt niet weten hoe de mensen daar leven. En nu kan ik niet meer terug, want ik word afgerekend op mijn cijfers." "Voor mij geldt hetzelfde," zegt Paul. "Die rapporten worden betaald met belastinggeld. En als ze in de la verdwijnen, voel ik me medeverantwoordelijk voor het verdoezelen van de waarheid, terwijl ik de factuur goedkeur." Buiten verkleurt het licht met de zon die achter de berg schuift.

Compassie als uitgangspunt

Die lichte frustratie en onmacht vormen een prachtig vertrekpunt. Het signaal dat er werk te doen is, voor jou en mij, en met ons nog vele anderen. Het gaat verder dan bewustwording alleen. Het verwijst naar een constatering:

Een compassievolle wereld vraagt om compassievolle mensen én om systemen die deze menselijkheid integreren, stimuleren en beschermen.

Dit is waar het pad begint: de erkenning dat jij en ik geen toeschouwers zijn, maar mede-vormgevers. Wij kiezen zelf onze vriendengroepen, verenigingen, opleidingen, de teams en organisaties waarbinnen we werken. Hoe we omgaan met onze tijdsindeling, ons gevoel over verwachtingspatronen en status, onze gelduitgaven en spaarpotjes voor later. Wij zijn gezamenlijk de bouwers van de wereld van morgen.

Dat vraagt om aandacht en zorgvuldigheid. Om het bewust richten op compassie, op medemenselijkheid en verbinding. En uiteindelijk vraagt het om iets dat nog dieper ligt: een sterke verbinding met wie je werkelijk bent. Met je innerlijke motivatie, je talenten en kernwaarden. Met dat innerlijke kompas dat richting geeft wanneer de wereld luid wordt.

Wat hier 'innerlijk kompas' wordt genoemd, is geen spiritueel ideaal en geen uitnodiging tot zelfontwikkeling. Het gaat om iets veel praktischer: het menselijke vermogen om onderscheid te maken tussen wat wél werkt en wat op termijn schade veroorzaakt. In organisaties, beleid en systemen is dat vermogen net zo bepalend als kennis, regels of data, maar het wordt zelden expliciet meegenomen in ontwerp en besluitvorming.

HET VERGETEN KOMPAS

*The minute you begin to do what you really want to do,
it's really a different kind of life.⁵*

Waar jouw richting verloren gaat

We groeien op in een wereld die ons stap voor stap leert hoe we ons behoren te bewegen. Dat begint onschuldig, soms zelfs liefdevol. Op school, in sportteams, binnen families en later op de werkvloer leren we wat gewenst is, wat gewaardeerd wordt en waar grenzen liggen. We leren hoe succes eruitziet, welke houding daarbij hoort en welk gedrag beloond wordt. Langzaam vormt zich een vanzelfsprekend kader waarbinnen we ons aanpassen. Dat aanpassen is geen zwakte; het is een menselijke vaardigheid. Het stelt ons in staat samen te leven. Maar ergens onderweg raakt iets anders naar de achtergrond: het vermogen om van binnenuit richting te voelen.

Dat innerlijke kompas verdwijnt niet. Het raakt bedekt. Laag na laag. Door verwachtingen, door prestatiedruk, door loyaliteit aan systemen en relaties die belangrijk voor ons zijn. We worden steeds beter in meebewegen en

⁵ Uitspraak van Buckminster Fuller (1895-1983). Hij was visionair denker over wereldproblematiek en grote systemische vraagstukken. Hij schreef ondermeer: "You never change things by fighting the existing reality. To change something, build a new model that makes the existing model obsolete."

steeds minder geoefend in afstemmen. Gewoonweg omdat het zelden wordt gevraagd, laat staan gewaardeerd. Zo ontstaat een leven dat klopt aan de buitenkant, maar vanbinnen steeds vaker schuurt. Het zou van grote betekenis zijn wanneer een spiegel mensen regelmatig opnieuw uitnodigt om stil te staan bij wat van binnenuit richting geeft. Wanneer aandacht, reflectie en integriteit een vast onderdeel worden van hoe we samenwerken en besluiten nemen.

Na het avondeten verandert de dag. De agenda voor de week is geschetst als richting. Daarna lopen we samen door een hal naar een sfeervol verlichte ruimte met ramen naar alle kanten. Buiten is het donker; de maan staat helder aan de hemel. De yogamatten liggen in een cirkel. Iedereen kiest zonder overleg een plek. Voor iedere mat ligt een blinde kaart. Muziek. De oefeningen zijn goed te doen: aandacht voor ademhaling, ruimte, beweging, tijd voor heerlijke vrije beweging, los en intuïtief, dansend. Wanneer we daarna weer gaan zitten, ontstaat vanzelf een kring. Er is ruimte voor samen landen. En voor wie iets wil zeggen.

“Wanneer jij het hebt over een innerlijk kompas, wat bedoel je daar eigenlijk mee? Ik hoor dat woord vaker, maar ik weet nooit precies wat mensen bedoelen.” Brent, de gastheer, denkt even na. “Voor mij is het iets dat binnenin mezelf ja zegt. Iets wat ik meestal pas hoor

wanneer ik rust neem en terugkijk op wat ik heb gedaan. Een gevoel." Hij beweegt zijn handen naar zijn borst, zijn buik. "Dit voelt goed. Of juist: dit staat me tegen." Sterre knikt. "Dat herken ik," zegt ze. "Dat punt waarop dingen ineens moeiteloos gaan. Waar je energie krijgt in plaats van verliest." "Ja, of een flow, zo zou je het ook kunnen noemen. En ik denk dat iedereen dat weleens heeft ervaren." Evert schuift wat heen en weer. "Bij mij zit het niet in woorden als goed of fout," zegt hij. "Het zit in wat er gebeurt als ik iets doe dat eigenlijk niet bij me past. Dan voel ik onrust. En als ik iets doe dat wél klopt, wordt het rustiger. Ook al is het spannend." "Precies," valt Susan hem bij, "en ik voel mezelf dan krachtiger en overtuigender. Dan kan ik ergens echt voor gaan." Lize kijkt licht omhoog. "Bij mij is het verbonden met maken," zegt ze. "Met creativiteit. Met iets toevoegen. Ik merk dat ik vastloop wanneer alles draait om voldoen aan verwachtingen. Maar als ik iets maak, iets creëer, dan opent er iets." Niemand reageert meteen. Het hoeft niet.

"Mogen we de kaart bekijken?" vraagt Thom. "Zeker, graag zelfs" zegt Brent "maar hou de tekst nog voor jezelf. Daar komen we later deze week op terug." Meerdere draaien nieuwsgierig de kaart om die voor hun ligt.

"Uit ervaring," zegt Brent na een tijdje, "weet ik dat het vermogen om te voelen of iets werkelijk bij ons past,

vaak ondergesneeuwd raakt. Door routines. Door gewoontes. Door systemen en verwachtingen. Brent kijkt de kring rond. "Maar zoals jij net zei, Susan: wanneer dat gevoel weer ruimte krijgt, word je krachtiger. En overtuigender."

Dat raakt niet alleen individuen, maar werkt door in teams, organisaties en samenlevingen. Wanneer innerlijke richting structureel naar de achtergrond verdwijnt, nemen andere vormen van sturing het vanzelf over. Deadlines, targets, protocollen, rollen en verwachtingen vullen de ruimte. Het leven wordt efficiënt ingericht, overzichtelijk misschien, maar steeds minder beziel. Dat is het gevolg van systemen die vooral zijn ontworpen rond meetbaarheid en beheersing, en veel minder rond menselijke waarneming en afstemming. In zulke systemen leren mensen al vroeg dat meebewegen veiliger is dan afwijken, en dat voelen iets is voor later, voor thuis, of voor momenten waarop het even mag.

Waar richting gevonden wordt

Het vergeten kompas is geen vaag of mystiek idee. Het is het meest menselijke wat we hebben: het vermogen om onderscheid te maken tussen wat goed voelt en wat wringt, tussen keuzes die op korte termijn werken en die op langere termijn schade veroorzaken. Wie dat kompas serieus neemt, merkt vaak dat het leven niet per se eenvoudiger wordt, maar wel helderder. Er ontstaat een

innerlijke motivatie en richting. Overtuigingskracht. En vaak ook een diepere rust, omdat het doen en het ervaren niet uit elkaar lopen.

En het gaat dieper dat je misschien zou verwachten. Gezondheid en geluk voor jezelf als persoon verhouden zich tot waardering en trots in je werk. Gezondheid lijkt iets waar je naartoe werkt, via leefstijl, balans en herstel, maar minstens zo bepalend is de mate van spanning en stress die je ervaart. Geluk ontstaat wanneer je goed in je vel zit. In organisaties werkt dat niet anders. Waar waardering ontbreekt, raakt energie uitgeput; waar trots verdwijnt, dooft betrokkenheid. Gezondheid en geluk zijn daarmee geen doelen, maar signalen die laten zien of de verschillende lagen nog met elkaar in verbinding staan. Later in dit boek kom ik expliciet terug op dit samenhangende perspectief, omdat het niet alleen iets zegt over het individu, maar ook over samenwerken en organiseren.

Steeds meer mensen staan bewuster stil bij hoe zij leven en werken. Zij voelen dat het tijd is om keuzes te maken die passen bij wie zij zijn en bij wat zij willen bijdragen. Dat verdient erkenning. Leven vanuit een innerlijk kompas vraagt aandacht, moed en volharding.



WIJ VERSUS ZIJ

*Hoe we elkaar kwijtraken, en
hoe we elkaar terugvinden.*

“Het is meestal een gemis. Het gemis aan nabijheid. Aan waardering. Aan weten wat er aan de andere kant van de gang gebeurt.” We zitten na een welverdiende nachtrust, een stiltewandeling en een gezond ontbijt bij elkaar onder een grote eik. Het is een heerlijk zachte ochtend. “Iedereen doet zijn eigen ding,” vervolgt Susan. “Wij doen dit, zij doen dat. Dat voelt overzichtelijk.” Brent vult haar aan: “Dat is ook overzichtelijk. Wat je beschrijft zie ik overal terug,” zegt hij. “In organisaties, maar net zo goed daarbuiten. In sportclubs, op scholen, tussen generaties, in de politiek. Het verlangen om ergens bij te horen is diep menselijk, maar het creëert een schaduw: hoe sterker het gevoel van ‘wij’, hoe sneller er een onzichtbare grens ontstaat naar alles wat anders is.” Hij raapt steentjes van de grond en legt ze in twee hoopjes neer. “In een wereld die draait om presteren, vergelijken, gezien worden, wordt die grens vanzelf harder. We raken verstrikt in structuren die ons dwingen te sturen op wat meetbaar.” Hij kijkt naar Evert. “Hoe zie jij dat in jouw werk?” Evert haalt even diep adem. “Bij ons leeft het op meerdere plekken,” zegt hij. “Binnen de branderij zelf, maar ook tussen ons en het hoofdkantoor. Dat voelt

soms echt als twee werelden.” Hij vertelt over een recent bezoek van twee inkopers aan Guatemala. “Ze zagen hoe gezinnen samen in de velden werkten. Ouders met hun kinderen. Door jonge kinderen mee te laten doen, verdienden ze net genoeg om rond te komen. Terug in Nederland hebben we dat besproken. Maar bij het hoofdkantoor werd het gezien als iets waar wij geen invloed op hebben. Daar voelde ik het scherp: wij hier, zij daar.” Het blijft even stil. Paul zegt: “Het is vooral wrang wanneer je merkt dat je jarenlang probeert te voldoen aan verwachtingen die nooit echt van jou zijn geweest.” Brent knikt. “Misschien verhardt de wereld niet,” zegt hij. “Misschien raken we onderweg iets kwijt, juist door steeds te blijven doen wat er van ons gevraagd wordt. Daarom is die pinguïnles zo’n krachtig tegenbeeld.”

De moraal van het inbrengen van compassie

Niet de pinguïn uit natuurdocumentaires, maar die uit het verfilmde boek *The Penguin Lessons*⁶, gebaseerd op een waargebeurd verhaal. Eén onverwacht dier zette de sfeer en regels van een hele kostschool op z’n kop. In een klas vol competitie, pesterijen en prestatiedrang bracht een docent ongemerkt datgene binnen wat ontbrak: compassie. Door een toevallige samenloop van omstandigheden was hij verzorger geworden van een grappige, maar nogal stinkende pinguïn die maar moeilijk

⁶ *The Penguin Lessons* (regie: Peter Cattaneo, 2025), gebaseerd op het boek van Tom Michell.

wilde eten. Hij worstelde al langere tijd met de dynamiek in zijn klas. En omdat hij geen andere plek had, nam hij het dier mee naar school. De pinguïn werd een aanwezigheid. Iets kwetsbaars dat aandacht vroeg. Op dat moment verschoof de dynamiek. De focus ging uit naar wat zorg nodig had. Leerlingen raakten betrokken, namen verantwoordelijkheid, werkten samen. Zonder dat iemand het had gepland, ontstond er een nieuw 'wij'.

Lize herkent het als geen ander. "Wat mij aanspreekt in die pinguïnes," zegt ze, "is hoe pesterig het soms overkomt." Ze glimlacht even. "In mijn werk ontstond iets vergelijkbaars." Ze vertelt over de grote internationale jachtbeurzen waar haar bedrijf aanwezig is. "Niet met een klassieke stand," zegt ze, "maar rondom een opgeleverd jacht. Private viewings. Afspraak op afspraak. Alles draait om timing, uitstraling en vertrouwen." Ze kijkt even op. "Wij bedenken met onze afdeling het verhaal, de sfeer, de details. En de mensen die de beursopbouw doen, moeten dat verhaal in een paar dagen laten kloppen." Ze wijst naar de steentjes voor Brent. "Zodra de eerste brokers aan boord komen, veranderen er altijd dingen. Een nieuwe klant uit Abu Dhabi. Iemand uit Australië. En het moet allemaal net weer anders." Ze ademt in. "Daar ontstaat spanning. Het werd al snel: wij die 'weer iets verzinnen' en zij die 'het moeten oplossen'. Lange werkdagen die nog langer werden. Je merkt het aan alles. Aan vermoeidheid. Aan grapjes die net iets te cynisch worden." Ze pakt een extra steentje.

“De broker.” Ze legt het naast de andere hoopjes.
“Marketing, mijn baas en nog twee collega’s van me. We liepen ‘s ochtends rond half acht naar de kade. Zij waren er al vanaf zes.” Ze kijkt richting Brent. “We hebben gevraagd wat voor hen het meeste tijd kostte. Twee wijzigingen teruggedraaid. Om tien uur moest alles perfect zijn. Ik ben naar de bakker gelopen en heb broodjes gehaald. Voor na tienen.”

“En?” vraagt Brent. “Mijn baas is later met hun manager gaan zitten,” zegt Lize. “Ze hebben afspraken gemaakt over hoe we voortaan omgaan met last-minute wijzigingen vanuit brokers.” Ze glimlacht. “Daarna werd het echt anders. We stemmen ontwerpen nu eerder af. De toon is veranderd. Het is weer echt samenwerken.”

Brent knikt. “Dat is een mooie beweging. Openheid en respect naar elkaar. En verwachtingen afkaderen om nog goed te kunnen presteren.” Lize glimlacht. “En die broodjes,” zegt ze, “dat voelde als mijn pinguïn.”

Wat zichtbaar wordt in het verfilmde boek, is richting. Aandacht verandert de groepsdynamiek. Zorg kan mensen uit hun vaste posities brengen. Samenwerking ontstaat wanneer een persoon weer gezien wordt. Dat effect blijft niet beperkt tot één klaslokaal. Het laat zien hoe wij en zij ontstaan, en ook hoe het kan oplossen.

Het ontstaan van wij en zij

In de meest voorkomende vorm groeit wij-zij ongemerkt. Door afspraken, targets, beoordelingscycli en verantwoordelijkheden die worden afgebakend. Mensen doen hun werk zorgvuldig, wellicht loyaal en met goede intenties. Toch verschuift de aandacht langzaam van begrijpen naar afrekenen, van samen naar ieder zijn rol. Afdelingen raken los van elkaar. Mensen raken elkaars context kwijt. Wij-zij ontstaat hier vanuit routines en vanuit structuur.

Een tweede vorm ontwikkelt zich door schaal. Door groei, complexiteit en afstand. Mensen kennen elkaars werk niet meer. Verhalen worden vervangen door aannames. Intenties raken uit beeld. Wat dichtbij vanzelfsprekend voelt, verdwijnt op afstand. Ook hier ontstaat wij-zij.

Een derde vorm ontwikkelt zich anders. Dit zie je vaak terug in de sport. Creëer een vijand en je hebt een team. Succes wordt afgemeten aan winst. Bij een spel is het leuk, maar het gebeurt ook in organisaties of in de politiek. En vooral bij dat laatste kan het heel vervelend of zelfs gevaarlijk worden.

En meestal is er zelfs sprake van een combinatie van deze drie vormen. Je voelt al aan dat het een uitstekende voedingsbodem creëert waarop groepen mensen, organisaties, bewegingen en samenlevingen polariseren.

In dat krachtenveld vallen ook nog eens twee soorten leiderschap⁷ op. De eerste wordt gedragen. De tweede vecht zich naar voren.

De gedragen, relationele leider kenmerkt zich door betrouwbaarheid, kundigheid, menselijkheid. Door visie. Dit leiderschap groeit langzaam. Mensen herkennen zich erin, voelen zich gezien en nemen verantwoordelijkheid. Hier verkleint het wij tegenover zij, en is er ruimte voor een gedeeld perspectief waarin verschillen mogen bestaan.

Sommige leiders zorgen voor leed, wees alert!

De andere opvallende variant leiderschap profileert zich op een heel andere manier. Eerder in dit boek schreven we al over betrouwbaarheid en integriteit, met de kanttekening dat een minderheid geneigd is tot oneerlijk, onrechtvaardig of manipulatief gedrag, meestal in milde vorm, en bij één à twee procent zelfs ernstig. Deze dynamiek zien we helaas soms overduidelijk terug in de politieke arena. Maar hetzelfde patroon duikt ook op in organisaties, besturen en media. Tegenstellingen trekken aandacht, conflict verkoopt beter dan samenhang. In dat publieke decor krijgen ongenueanceerde uitspraken ruimte, terwijl verbindende stemmen naar de achtergrond verdwijnen. In die context verschuift leiderschap bij sommigen richting een onwenselijk fenomeen: het hybrisis-

⁷ Zie o.a. D. van Dierendonck (2011), *Servant Leadership: A Review and Synthesis*, *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261.

syndroom. Het patroon dat hier zichtbaar wordt, is nauwkeurig beschreven door de Britse arts, neurowetenschapper en oud-politicus David Owen, samen met psychiater Jonathan Davidson. Zij introduceerden de term *hybris-syndroom*⁸ om een specifieke machtsvervorming te duiden die soms optreedt bij mensen met langdurige en grotendeels ongecorrigeerde macht. Owen beschreef veertien terugkerende gedragsveranderingen als een samenhangend patroon. Wie ze leest, herkent de ontluisterende werkelijkheid:

- Een overmatig zelfvertrouwen in het eigen oordeel.
- Verlies van realiteitszin.
- Minachting voor advies en tegenspraak.
- Morele zekerheid: eigen handelen wordt als per definitie juist ervaren.
- Identificatie van zichzelf met de organisatie, het land of de missie.
- Overtuiging dat men geroepen is door geschiedenis of lotsbestemming.
- Het onvermogen om fouten te erkennen.
- Impulsief handelen, vaak zonder zorgvuldige afweging.
- Toenemende afstand tot gewone mensen.
- Vernauwing van perspectief (alternatieven verdwijnen).
- Verwaarlozing van details die niet in het grote verhaal passen.

⁸ D. Owen & J. Davidson (2008), *"Hubris Syndrome: An Acquired Personality Disorder?"*, Brain.

- Ongevoeligheid voor de gevolgen voor anderen.
- Verlies van empathisch vermogen in besluitvorming.
- En tot slot een enorme weerstand tegen controle, toezicht en verantwoording.

Deze vorm van leiderschap gecombineerd met de enorme schaalgrootte van organisaties, landen en kapitaal voeden een bedreigende vorm van wij-zij denken. Zelfs binnen een democratie. Systemen die sturen op zichtbaarheid, snelheid en winst versterken verdeeldheid. Systemen die ruimte maken voor reflectie, correctie en menselijkheid verkleinen die verdeeldheid. Welke dynamiek voeden wij en welke laten wij toe?

In een wereld van targets, kwartaalcijfers en anonieme aandeelhouders of bestuurders op afstand, is compassie eerder een luxe. En dan ontstaan er illusies van herstel: Welfare-programma's, HR-modellen, leiderschapsframeworks. Zie het als pleisters en pijnstillers. Sommige organisaties benoemen medewerkers-van-de-maand. Gevoelsmatig zijn dit *vermomde competitie machines* die impliciet interne vergelijking, verhoogde stress, minachting en stille verliezers creëren.

Afstand vergroten is relatief eenvoudig en het loont. Zeker voor mensen die daadkracht willen uitstralen. Afstand verkleinen vraagt nuance, vertrouwen, respect en bewust handelen. De vraag is dus niet wie gelijk heeft, maar welke

dynamiek wij voeden. Wat wij belonen, krijgt vorm. En wat vorm krijgt, bepaalt hoe wij samenleven.

Ons Nederland biedt de mogelijkheid

Ons land kent een onafhankelijke rechterlijke macht en bestuursrechtelijke controle. Dat voelt eerlijk. Dat werkt beschermend. Wat nog ontbreekt en waar we een sterke behoefte aan hebben, is een onafhankelijk moreel instituut, dat zichtbaar maakt hoe mensen binnen organisaties omgaan met menselijkheid en leefomgeving. Een plek waar verantwoordelijkheid en intrinsieke waarden centraal staan. Een spiegel die True Values weergeeft, en ons uitnodigt om daaraan, open en eerlijk, bij te dragen. Het innerlijke kompas van organisaties.

WAT ONS WERKELIJK DRIJFT

*Wat als we niet gelukkig worden van
het najagen van uiterlijk succes*

Intrinsieke waarden & gelukkig leven

Achter bijna elk verlangen schuilt een diepere behoefte: aan veiligheid, betekenis, verbondenheid en richting. Toch leven we in een cultuur die ons iets anders heeft aangeleerd. Dat geluk bereikbaar zou zijn via status, bezit of imago. Dat succes zichtbaar moet zijn. En dat wat telt, meetbaar moet worden gemaakt in geld, groei en vergelijking. Die overtuiging noemen we vaak materialisme. Niet zozeer als individuele eigenschap, maar als levenshouding die diep verankerd is geraakt in hoe onze economie, media en instituties zijn ingericht. Materialisme koppelt welzijn aan zichtbare welvaart en consumptie, aan het idee dat geluk kan worden gekocht, vergroot of veiliggesteld door steeds meer te verwerven.

De menselijke behoefte daarachter is begrijpelijk. Mensen zoeken houvast, identiteit, het gevoel ertoe te doen. Maar wanneer die zoektocht structureel wordt verbonden aan externe symbolen van succes, ontstaat een vicieuze cirkel. Wat even geruststelt, vraagt al snel om meer. De nieuwe auto van de zaak, waar je een tijdlang trots op bent, vertegenwoordigt niet alleen comfort, maar ook een

loonklasse waarvoor je blijft werken. Het leasecontract loopt drie of vier jaar en daarna verschuift het eindpunt opnieuw. Wat voldoening belooft, blijft steeds net buiten bereik. Het gras bij de burens is altijd groener.

Onderzoek⁹ van onder andere Tim Kasser laat zien dat dit geen neutrale keuze is. Niet voor onszelf. Niet voor onze relaties. En niet voor de wereld waarin we leven. Kasser maakt een fundamenteel onderscheid tussen extrinsieke en intrinsieke waarden. Extrinsieke waarden richten zich op geld, imago, status en macht. Zij zijn per definitie vergelijkend. Je hebt er altijd anderen voor nodig om te bepalen of je 'genoeg' hebt.

Intrinsieke waarden daarentegen richten zich op persoonlijke groei, betekenis, verbondenheid en bijdragen aan iets wat groter is dan jezelf. Zij zijn vervullend op zichzelf.

Wat opvalt in decennia van onderzoek, is hoe consistent het patroon is. Hoe sterker mensen hun leven inrichten rond intrinsieke waarden, hoe hoger hun welzijn, hoe gezonder hun relaties en hoe zorgvuldiger hun omgang met natuur en omgeving. Wanneer extrinsieke doelen dominant worden, daalt dat welzijn. Dat komt

⁹ Vgl. Tim Kasser (2002), *The High Price of Materialism, en latere publicaties over materialisme, welzijn en sociale relaties.*

eenvoudigweg doordat deze doelen structureel botsen met onze diepste psychologische basisbehoeften. En die behoeften blijken universeel. Autonomie – het gevoel dat je zelf richting geeft. Competentie – het ervaren van bekwaamheid en groei. Verbondenheid – je deel weten van een groter geheel. Intrinsieke waarden voeden deze behoeften. De extrinsieke waarden ondermijnen ze.

Dit inzicht verschuift ook hoe we naar welzijn kijken. Lange tijd lag binnen psychologie en psychiatrie de nadruk op wat mensen ziek maakt, op ill-being. Pas later kwam aandacht voor well-being. En ook daar bleek een onderscheid nodig. Hedonistisch welzijn – plezier, comfort, korte voldoening – is reëel, maar vluchtig. Het raakt de oppervlakte. Dieper ligt wat wordt aangeduid als eudaimonisch welzijn: een leven van betekenis, groei, zelfverwerkelijking en het ontwikkelen van je potentieel in relatie tot anderen.

Intrinsieke waarden & sociale dynamiek

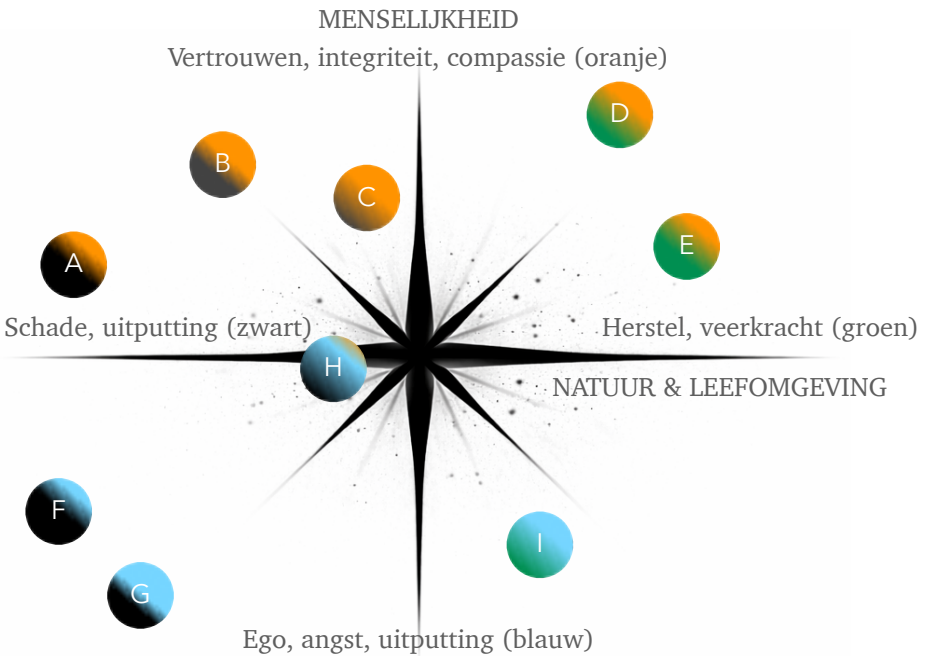
Daarbovenop wordt steeds duidelijker dat welzijn niet enkel individueel is. Het kent meerdere lagen: persoonlijk welzijn, sociaal welzijn, ecologisch welzijn en lichamelijk welzijn. Deze dimensies beïnvloeden elkaar continu. Juist intrinsieke waarden blijken de samenhang tussen die lagen te versterken.

Het consumentenkapitalisme daarentegen is grotendeels gebouwd op extrinsieke waarden. Op lange werkweken, schuldgedreven consumptie, concurrentie, winnaars en verliezers, wij en zij. Marketeers weten dit feilloos te benutten. Ze koppelen producten aan beloftes over verbinding, groei en geluk, alsof die te koop zijn. Zelfs binnen coaching en zelfontwikkeling sluipt dit denken vaak binnen, waarbij succes opnieuw extern wordt gedefinieerd. En dat maakt maatschappelijke of organisatorische veranderingen bijzonder complex. Elk systeem wil zichzelf in stand houden. Wie profiteert van de bestaande ordening, zal zelden het voortouw nemen in het bevragen ervan.

Degenen die het meeste profiteren zitten meestal hoog in organisaties. Toch betekent dit niet dat verandering onmogelijk is. Zoals Kasser zelf stelt: waarden zijn diep menselijk. Ze laten zich niet herschikken als meubelstukken, maar prioriteiten kunnen wél verschuiven.

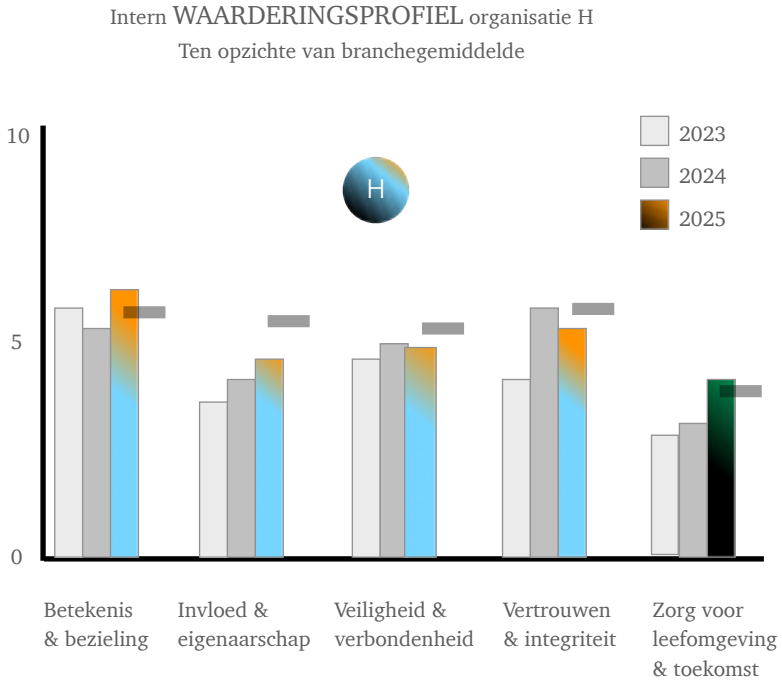
Dat begint persoonlijk in keuzes over werk, tijd, media en consumptie. Maar het reikt verder dan het individu. Wanneer we samen andere waarden zichtbaar maken, waarderen en serieus nemen, verandert ook waar onze aandacht naar uit gaat en wat we als normaal gaan beschouwen. Daar ligt een collectieve uitdaging, en tegelijk onze bron voor het bouwen aan een mooiere wereld.

Hier raakt dit verhaal aan de integriteitsindex en de onderliggende True Values. De Spiegel is het systeem waarmee deze waarden illustratief zichtbaar worden gemaakt, zoals in het onderstaande model. De bolletjes staan voor de ervaren waardering van organisaties. Scoort een organisatie hoog op menselijke aspecten als vertrouwen, integriteit en compassie, dan verschuift het beeld richting oranje (A-E). Is er sprake van ellebogenwerk, angstcultuur of structurele druk van bovenaf of tussen collega's, dan kleurt het beeld koud blauw (F-I). De horizontale as laat de impact op natuur en leefomgeving zien, weergegeven in zwart (schade, uitputting) en groen (herstel, veerkracht).



Zo'n overzicht kan per branche worden opgesteld. Voor de supermarktbranche zouden de bolletjes bijvoorbeeld kunnen staan voor grote Nederlandse ketens als Jumbo, Albert Heijn, Aldi en Lidl.

Als je meer wilt weten over een specifieke organisatie, meer details wilt inzien, dan klik je door op zo'n bolletje. Stel je klikt op bolletje 'H', dan kom je bijvoorbeeld in onderliggende scores terecht als:



Leiding van bovenaf - Sturing van onderaf

Keuzes van buitenaf

Als je naar deze modellen kijkt en ziet hoe medewerkers hun organisatie ervaren, voel je al snel dat verandering niet meer uitsluitend van bovenaf komt. Zij ontstaat van binnenuit. In gesprekken tussen collega's. In het delen van ervaringen en belevingen. Waar gesprekken zich openen, voelen mensen zich gezien. Waar mensen zich gezien voelen, ontstaat ruimte om eerlijk te spreken. En waar eerlijkheid ruimte krijgt, groeit vertrouwen.

Zo ontstaat verbetering van binnenuit: op de werkvloer, in overlegvormen, in coachend leiderschap. Het 'wij versus zij' verschuift naar een gezamenlijk 'ons'. Niet vanuit regels, maar via inzicht in menselijkheid en ecologische footprint. Organisaties die daarin tijd en middelen investeren, bouwen doelgerichter aan betrokkenheid en verantwoordelijkheid.

Vanuit die erkenning groeit het draagvlak voor een systeem als De Spiegel, waarin prestaties niet financieel, maar juist in True Values zichtbaar worden. Dat vraagt tijd. Acceptatie. Het begint klein. Maar wanneer het eenmaal op gang komt, werkt het als een vliegwiel.

"Ik heb voor jullie allemaal een vragenlijst," zegt Brent. "Ik wil jullie vragen deze in te vullen voor je eigen werkplek." Acht stoelen. Acht pennen. "Eén tot tien. Eén is helemaal

niet mee eens. Tien volledig mee eens. Vul in zoals het nu is. Niet zoals je zou willen dat het wordt." Er wordt geknikt. Het geritsel van papier, stoelen die schuiven, concentratie vult de ruimte. Boven het blad staat:

WAARDERINGSPROFIEL

Betekenis & bezieling (onderdeel 1 van 5)

Iemand blijft hangen bij de vraag over persoonlijke drijfveren en mompelt iets over "... en mijn functie". Iemand anders leest een zin twee keer.

Ik voel dat ik mijn talenten benut. Ik ervaar energie vanuit mijn werk. Mijn werk draagt bij aan iets dat ik waardevol vind. Ik ervaar persoonlijke groei en ontwikkeling...

De pennen bewegen. Soms beslist. Soms krassend. Na een paar minuten haalt Brent de formulieren naar zich toe. De scores op deze eerste vijftien vragen verwerkt hij in zijn laptop. "De individuele antwoorden blijven van jullie," zegt hij. "Niemand ziet wie wat heeft ingevuld. Wat zichtbaar wordt, zijn alleen het gemiddelden." Hij pakt de stift en schrijft de acht totaalscores op Betekenis & bezieling op de flip-over:

6,0	3,8	6,3	6,7
4,6	5,5	2,9	4,9

Het getal 2,9 trekt extra aandacht. "Dat meen je niet," zegt Sterre zacht. Paul haalt zijn schouders op. "Dat is inclusief een zeven voor salaris." Er verschijnt een wrange glimlach in de groep. En meerdere blikken die met hem te doen hebben.

"Stel dat niet alleen jij, maar ook jullie collega's de vragen vergelijkbaar zouden invullen, dan zijn dit de scores voor jullie verschillende organisaties op het onderdeel betekenis & bezieling. Dan zou dit een van de vijf onderdelen zijn van het waarderingsprofiel, dat openbaar gepubliceerd wordt." Hij pakt de stift weer en zet ongeveer in het midden een streep. "Met een gemiddelde van 5,1." Dat idee heeft tijd nodig om te landen. Susan staart naar het bord. Haar handen liggen gevouwen voor zich.

"Wat gebeurt er?" vraagt Brent. Ze ademt in. "Ik dacht altijd dat het aan mij lag. Dat ik te gevoelig was. Gewoon doorgaan." Ze knikt richting de flip-over. "Maar dit is toch érg. Zoveel onvoldoendes." Evert schuift iets naar voren. "Bij mij gaat het alleen over targets. Niet over hoe het is om hier te werken." "Bij ons ook," zegt Annabelle. Susan kijkt nog steeds naar het gemiddelde. "Als onze organisatie openbaar op een onvoldoende zou staan," zegt ze, "dan zou ik me al schamen." "Nou," zegt Paul "Dan zou ik me eindelijk serieus genomen voelen. Omdat het klopt met wat ik ervaar." Brent laat de

woorden vallen waar ze horen. "De Spiegel maakt geen mensen zichtbaar," zegt hij. "Alleen patronen." Hij wijst naar het bord. "En zodra een patroon zichtbaar wordt, wordt het bespreekbaar." Annabelle gaat rechtop zitten. "Als dit echt openbaar zou zijn," zegt ze zacht, "dan zou mijn directeur niet kunnen zeggen dat het wel meevalt." "Dan moet hij luisteren," zegt Susan. Of veranderen, denkt iemand. Het getal 5,1 staat er als eerlijk gemiddelde. En iedereen begint te voelen wat er speelt: wegstaren wordt moeilijker. En Marcel voegt nog toe: "Misschien is dit wel een mooi inzicht. Dit opent gesprekken. Ik ben wel benieuwd naar jullie scores per vraag. Maar die blijven dus privé, begrijp ik." Brent knikt. "Altijd. Op persoonsniveau blijft alles beschermd. Alleen het organisatie profiel wordt zichtbaar." Marcel kijkt nog eens naar het bord. "En dit is maar één rubriek?" "Ja," zegt Brent. "Er zijn er nog vier."

"En stel dat dit echt een branchegemiddelde zou zijn," lacht Lize. Ze legt haar hand op Pauls arm. "Jij lijkt mij een hartstikke leuke collega. Dan kom je gewoon bij ons."

ONS

Positiviteit is besmettelijk

Stel dat we werkelijk zouden beseffen, zouden weten, dat we met elkaar verbonden zijn, dan zou onze motivatie om het goede te doen een extra boost krijgen. Steeds meer wetenschappelijk onderzoek laat zien dat mensen in gedrag, in energie en zelfs biologisch meer met elkaar verweven zijn dan we lang hebben aangenomen. Vanuit verschillende richtingen tekent zich dit beeld af.

Biologische verwevenheid

Je binnenwereld is niet alleen van jou. Misschien wel de meest fascinerende ontdekking is die van het microbioom. Mensen wisselen voortdurend micro-organismen uit via aanraking, lucht, gedeelde ruimtes en leefomgeving. Onderzoek¹⁰ laat zien dat mensen die samenleven, biologisch steeds meer op elkaar gaan lijken: hun darm- en huidflora vertonen toenemende overeenkomsten. Die microbiële gemeenschappen functioneren niet losstaand, maar als gedeelde ecosystemen die meebewegen met leefstijl, stress en gezondheid. Met andere woorden: we zijn geen afgesloten individuen, maar wandelende

¹⁰ Tavalire, H.F., Christie, D.M., Leve, L.D., Ting, N., Cresko, W.A., & Bohannon, B.J.M. (2021). Shared environment and genetics shape the gut microbiome after infant adoption. *mBio*, 12(2), e00548-21.

ecosystemen die in voortdurende uitwisseling staan. Het menselijke equivalent van mycelium. Het ondergrondse netwerk dat in gezonde aarde alles met alles verbindt, maar dan in en tussen ons.

Neurowetenschappelijk

Spiegelen, samen-voelen en collectieve ritmes. Ons brein is gebouwd voor verbinding. Spiegelneuronen. Wanneer jij iemand ziet lachen, huilen, schrikken, zelfs wanneer je iemand een fout ziet maken, worden in jouw hersenen dezelfde gebieden geactiveerd¹¹. Dit is letterlijk “verbondenheid als neurologische werkelijkheid”. Biologische synchronisatie.

In groepen stemmen mensen zich automatisch af: ademhaling, hartslag, hersenritmes en zelfs hormonale afgifte (oxytocine)¹². Dit gebeurt bij koren, rituelen, voetbalstadions, verliefdheid, vriendschap. Zelfs bij samen wandelen. Onderzoekers noemen dit *collective attunement*. Kortom: mensen vormen één levend veld dat zich afstemt zodra we echt samen zijn.

¹¹ Rizzolatti, G., & Craighero, L. (2004). *The mirror-neuron system. Annual Review of Neuroscience, 27*, 169-192. Iacoboni, M. (2009). *Mirroring people: The science of empathy and how we connect with others*. Picador.

¹² Müller, V., & Lindenberger, U. (2011). *Cardiac and respiratory patterns synchronize between persons during choir singing. PLoS ONE, 6(9)*, e24893.

Sociale afstemming

De *sociaal-gedragkundige laag*: de 'human mycelium'-netwerken. Hier wordt het nog interessanter. Wereldwijd doen onderzoeksinstituten diepgaand onderzoek naar hoe gedrag, emoties en normen zich verspreiden binnen menselijke netwerken. Uit grootschalige studies¹³ blijkt dat emoties en gedragingen zich niet alleen tussen directe contacten verplaatsen, maar doorwerken tot meerdere stappen verder in het netwerk. Als iemand gelukkiger wordt, neemt de kans toe dat ook vrienden, en zelfs vrienden van vrienden, dat worden. Hetzelfde mechanisme geldt voor vertrouwen, verbondenheid en prosociaal gedrag zoals helpen, delen en geven. Experimenteel onderzoek laat zien dat één daad van compassie gemiddeld meerdere anderen beïnvloedt, zelfs wanneer zij die oorspronkelijke handeling niet direct hebben waargenomen. Prosociaal gedrag vormt daarmee robuuste cascades: het plant zich voort. Dit is wat je een 'hartstroom' zou kunnen noemen – een menselijke tegenhanger van mycelium, waarin het goede zich verspreidt via onzichtbare verbindingen.

¹³ Christakis & Fowler (2008, 2010) tonen aan dat emoties en gedrag zich via sociale netwerken kunnen verspreiden tot meerdere graden van scheiding. Experimenteel onderzoek laat zien dat prosociaal gedrag cascades veroorzaakt waarbij gemiddeld twee tot drie anderen coöperatief gedrag overnemen, zelfs zonder directe observatie van de oorspronkelijke handeling (Fowler & Christakis, 2010; Rand et al., 2011). Deze dynamieken vormen een belangrijk onderzoeksveld binnen de sociale netwerkwetenschap en gedragswetenschappen.

Als we hier even afstand van nemen en kijken naar een andere groep levende wezens, dan zien we misschien nog duidelijker wat hier eigenlijk mee wordt bedoeld. Het is meteen een grappig weetje. Keizerspinguïns - jawel, daar zijn ze weer - overleven de zwaarste omstandigheden ter wereld. IJzige stormen vol hagel en sneeuw, extreme kou en hevige windvlagen die ons als mens in een paar minuten zouden breken. Ze vormen in de meest extreme situaties grote, dichte groepen waarin honderden dieren samenklitten. In het midden kan het dan tot wel 35/37°C worden, terwijl buiten de *huddle* de temperatuur -40 tot -50°C is. Belangrijk detail: de huddle maakt als vanzelf een belangrijke beweging. Iedereen schuift beurtelings van buiten naar binnen. Niemand blijft altijd vooraan. Niemand blijft altijd binnenin. En niemand wordt verdrongen: ze raken elkaar zelfs niet of nauwelijks aan¹⁴.

Na een interessante ochtend onder de eik, een lichte Italiaanse lunch, komt de uitnodiging: Stel dat alles mogelijk is, wat zou je dan gaan doen? En mocht je er al een beeld van hebben: wat zegt jouw innerlijke kompas? Ze zitten bij elkaar op een mooi uitzichtpunt. De voorjaarszon schijnt aangenaam warm. De opdracht is om even onbeperkt te dromen, te vertellen wat er in je opkomt. In koppels van twee, rug aan rug tegen elkaar zittend. De een vertelt, de ander luistert, ervaart, voelt. En na afloop geeft de ander feedback, op gevoelsniveau,

¹⁴ https://www.coolantarctica.com/Antarctica%20fact%20file/science/cold_penguins.php

overtuigingskracht, geloofwaardigheid. Thom en Susan vormen zo'n koppel. En Thom begint.

“Wat ik voor me zie is eigenlijk heel simpel. We maken van landbouwgrond weer leefland. Geen eindeloze akkers, maar voedselbossen. Bomen, struiken, groenten. Waterpartijen. En ja, mensen die er wonen. Met een positieve footprint, midden in de natuur.” Zijn blik dwaalt over de vallei. “Ik ben zelf opgegroeid op een boerderij. Het is zeker niet makkelijk om zo'n bedrijf te runnen. Maar ik heb gerekend aan een eerlijk verdienmodel, zonder subsidies. De opbrengst per hectare ligt twee tot drie keer hoger dan nu. Door slimmer samen te werken, met de natuur én met mensen.” Hij kijkt omhoog. Zijn handen bewegen grootser. “Stel je voor: tien tiny houses per hectare. Bewoners betalen pacht, helpen een paar uur per week mee, en leven in het groen. Daarnaast zijn er zo'n honderd huishoudens uit de omgeving die abonnee worden en hun eten hier halen of zelf plukken. Dat geeft compleet nieuwe mogelijkheden voor de boer. Voor de bewoners. Voor onze leefomgeving.” Hij visualiseert het volledig voor zichzelf. “Na ongeveer vijf jaar komt het systeem in balans,” zegt Thom. “Het onderhoud neemt af, de oogst blijft. De boer kan zich richten op organiseren en zichzelf verder ontwikkelen. Bewoners en vrijwilligers helpen bij het werk. En zo wint iedereen.” Hij glimlacht even. “En het mooie is: het wordt vanzelf een plek waar mensen willen zijn. Wandelen. Werken. Elkaar ontmoeten. Een vrijdagmiddagborrel. De

een brengt z'n gitaar mee, iedereen zingt. Mooie verhalen delen. Dat is waar ik in geloof." Besluit Thom.

Het is nu aan Susan om feedback te geven. "Wauw, Thom." Ze draaien zich om naar elkaar. Er staat een mooie, oprechte glimlach op haar gezicht. "Wat een enthousiasme. Heerlijk. Je stem klonk boeiend en je woorden namen me helemaal mee." Ze liep in gedachte weer even door de afgelopen minuten. "Ik voelde een zorg ontstaan, waarschijnlijk was het de zorg voor je vader, als boer, als kostwinner. Ik voelde hoe je met hem begaan bent en hem wilt helpen. Je ziet een mogelijkheid waar je in gelooft. Volgens mij maakte je grote gebaren. Je wilt mensen samenbrengen en ik voel dat je begaan bent met de natuur. Je gaf hier meer woorden aan. Je stem draagt jouw enthousiasme voor het samenzijn met mensen en met de natuur om je heen. En, je komt op mij overtuigd over. Laat je niet tegenhouden." Ze knikt naar Thom. "Ik geloof in jouw verhaal."

Wat gezien wordt, vindt richting

DEEL II — HET VERTROUWEN HERWINNEN

DE KRACHT VAN COMMUNITIES

*Waarom echte verandering niet begint bij systemen,
maar bij mensen die elkaar optillen.*

Leven vanuit nieuwe waarden

We zijn geneigd te denken dat grote veranderingen beginnen in vergaderzalen, aan bestuurstafels of in de bovenlagen van de samenleving. Alsof koerswijzigingen eerst worden bedacht, uitgeschreven en vervolgens uitgerold. Maar de geschiedenis laat iets anders zien als het gaat om compassievolle beweging. Deze ontstaat vanuit een gedeeld verlangen. Uit groepen mensen die andere waarden beginnen te léven, vaak nog voordat ze er woorden voor hebben. De burgerrechtenbeweging, de vroege ecologische beweging, vredesbewegingen, feministische en culturele emancipatiebewegingen: ze begonnen niet met beleidsnota's, maar met communities. Met verontwaardigde mensen die elkaar vonden in hoop, respect, zorg of idealisme. Wat zij deden, was vaak radicaal voor hun tijd. Ze botsten met bestaande normen, stelden wetgeving ter discussie en hielden de samenleving een spiegel voor.

Neem de hippiebeweging. Die wordt vaak weggezet als losbandig, naïef, wereldvreemd of vooral symbolisch. En inderdaad: kleine delen van die beweging trokken zich

terug uit de bestaande orde en vormden alternatieve leefwerelden. Maar dat betekent niet dat de mensen die de hippietijd werkelijk doorleefden, zich onttrokken aan de samenleving. Integendeel. Ze experimenteerden met anders denken, met samenleven, met muziek, met natuurbeleving, met tolerantie en geweldloosheid. Wat aanvankelijk ontbrak, was niet de intentie, maar de maatschappelijke bedding om die waarden duurzaam te verankeren. Toch zijn veel idealen uit die tijd later diep in onze samenleving doorgedrongen. Veel mensen die toen als 'hippie' werden gezien, namen hun waarden mee de wereld in; de journalistiek, de politiek, de wetenschap, de zorg, het onderwijs en het bedrijfsleven in.

Zo werd Paul McCartney, samen met zijn vrouw Linda, een uitgesproken pleitbezorger van vegetarisch eten en dierenwelzijn, lang voordat dit breed maatschappelijk werd omarmd. Joan Baez verbond muziek aan burgerrechten, vredesactivisme en geweldloos protest en bleef decennialang actief als stem voor rechtvaardigheid. Joni Mitchell legde in haar muziek en teksten al vroeg de spanning bloot tussen natuur, economie en menselijke vervreemding, thema's die pas veel later politieke urgentie kregen. Ook buiten de muziek zien we dit patroon. Velen uit die generatie werden later journalisten die misstanden blootlegden, artsen en therapeuten die holistischer naar gezondheid gingen kijken, ecologen die waarschuwden voor uitputting van de aarde, en docenten die ruimte maakten voor persoonlijke ontwikkeling naast prestatie.

Wat begon als cultuur, werd langzaam structuur. De hippiebeweging was daarmee geen mislukking, maar een vroege golf. Ze liet zien dat waarden eerst geleefd worden voordat systemen ze gaan dragen. Dat tijd nodig is om hoop en vertrouwen te laten wortelen. En dat wat vandaag wordt weggezet als naïef, morgen zomaar vanzelfsprekend kan zijn.

Woorden als regeneratie, inclusie, co-creatie of vertrouwenscultuur bestonden eerder nog niet in onze collectieve woordenschat. Vandaag zijn ze onmisbaar. Systemen volgen uiteindelijk wat mensen volhouden.

Nieuwe waarden in onze tijd

Vandaag leven we in een zogenoemd algoritmisch of netwerkijdperk. De infrastructuur voor communicatie is krachtiger dan ooit. Mensen zijn sneller geïnformeerd, met grotere netwerken verbonden en beter in staat om kennis te delen, elkaar te vinden, besluitvorming te beïnvloeden en nieuwe modellen te bouwen die in korte tijd kunnen opschalen. In potentie is dit een ongekende kans voor maatschappelijke verandering. Maar diezelfde infrastructuur draagt ook een schaduwzijde. Berichten zijn korter dan ooit. Inhoud wordt samengeperst tot fragmenten die vooral ontworpen zijn om aandacht te trekken, vast te houden en door te geven. Algoritmes belonen niet wat verdiept, maar wat activeert. Niet wat

nuance vraagt, maar wat raakt, polariseert of bevestigt. Het tempo ligt hoog, de levensduur van ideeën is kort.

Draagvlak voor echte verandering vraagt echter iets anders. Ruimte, samenhang, context, begrip. Dat soort bedding vraagt vormen die tijd durven nemen: gesprekken, podcasts, documentaires, boeken. Ruimte waarin gedachten zich kunnen ontvouwen en tegen zichzelf mogen ingaan.

Waar sociale media uitstekend zijn in het zichtbaar maken van onvrede, zijn ze minder geschikt om richting te geven aan wat daarna komt. Ze kunnen beweging initiëren, maar niet dragen. Ze verbinden mensen snel, maar niet diep. Dat maakt het risico reëel dat verandering blijft steken in signalen, slogans en symboliek, zonder de bedding die nodig is om duurzaam te worden.

Verhalen die ons raken

De uitdaging van deze tijd is daarom niet óf technologie ons helpt, maar hoe we netwerken gebruiken om mensen te vinden met verhalen en gedachten die werkelijk raken. Laten we eerst eens kijken naar een paar voorbeelden uit de praktijk.

Mondragon¹⁵: hoe een gemeenschap zichzelf redde en sterker werd dan elke marktlogica. Toen in de jaren '50 na de Spaanse Burgeroorlog de Baskische regio in totale armoede lag, werkloosheid torenhoog was, en het vertrouwen in overheid en industrie volledig was verdwenen, gebeurde er iets dat niemand had voorspeld. Geen overheid, geen bedrijf, geen politicus zette de verandering in beweging, maar een gemeenschap, geleid door jonge werklozen, een lokale priester (José María Arizmendiarieta), en een handvol studenten met meer idealen dan kansen. Hun uitgangspunt was radicaal simpel: *"Als niemand ons werk geeft, dan bouwen we het samen."* Geen communisme. Geen kapitalisme. "Wat we samen bouwen, is ook van ons samen." Ze startten met één kleine werkplaats: Ulgor. Daarna een coöperatie. Daarna nog één. En nog één. Alles gedragen door vijf principes: 1: democratisch eigenaarschap – elke medewerker één stem. 2: Beperkte loonkloof – de bestbetaalde earners maximaal drie tot negen keer de laagstbetaalde (en niet honderd keer of zelfs meer, zoals in sommige bedrijven). 3: Winst is een middel, niet het doel – winst vloeit terug naar de eigen mensen, innovatie en naar de gemeenschap. 4: Geen ontslag bij crises – de community vangt elkaar op. 5: Kennis is gemeengoed – onderwijs, vakscholen, R&D en innovatie worden gedeeld.

¹⁵ https://en.wikipedia.org/wiki/Mondragon_Corporation

Inmiddels bestaat Mondragon¹⁶ zeventig jaar en dit is wat de community heeft gebouwd: 70.000 leden, 90+ coöperaties, onderzoekscentra, hun eigen universiteit, een eigen bank (Laboral Kutxa) en wereldwijd succesvolle industriële bedrijven. Eén van de meest veerkrachtige businessmodellen van Europa. Bijna geen werkloosheid meer in de regio. De Baskische regio werd *letterlijk* van de armste naar een van de welvarendste delen van Spanje getild. En alles is in handen van de mensen die er wonen.

Het meest indrukwekkende is misschien wel dit: tijdens de financiële crisis van 2008-2012 ontsloeg Mondragon vrijwel niemand¹⁷. Ze verdeelden de werktijd en salarissen en hielpen elkaar overeind blijven. Een puur menselijk principe, vertaald in systeemontwerp.

Het misverstand is vaak dat communities vooral zacht, idealistisch of inefficiënt zouden zijn. De realiteit kan precies het tegenovergestelde laten zien. Communities zijn de meest adaptieve sociale vorm die we kennen. Ze reageren sneller op veranderingen, brengen mensen eerder in beweging, hebben minder bureaucratie nodig, en kunnen met beperkte middelen enorme maatschappelijke waarde creëren - mits ze gedragen worden door vertrouwen.

¹⁶ Bron: Mondragon Corporation - Annual Report 2023 / 2024 (officiële publicaties),

¹⁷ Bron: Mondragon Corporation; Whyte & Whyte, Making Mondragon.

De kracht van communities zit uiteindelijk in een eenvoudig, maar diep inzicht: mensen bloeien op in een omgeving waarin ze zich gezien, nodig en medeverantwoordelijk voelen. Dat is niet zweverig; dat is neurobiologie, sociale psychologie en evolutieleer in één.

Het was een organische beweging die laat zien wat de impact van communities kan betekenen wanneer mensen zich deel voelen van een groter geheel. Maar het hoeft natuurlijk niet direct zó grootschalig te worden. Laten we kijken naar een ander voorbeeld dicht bij huis.

Het begon niet met een beleidsplan of een subsidie, maar gewoon aan tafel waar drie ZZP'ers bij elkaar zaten: drie ondernemers die dachten vanuit hun hart. "Wat zou er gebeuren, vroegen ze zich af, als we het omdraaien? Als we niet in zee gaan met anonieme potten geld, maar vertrouwen op elkaar?" Ze hadden het over een financieel vangnet bij ziekte en arbeidsongeschiktheid. "We kunnen als ZZP'ers en bekenden van elkaar, afspreken dat wanneer één van ons ziek wordt, de anderen tijdelijk bijdragen." In januari 2006 werd dit idee werkelijkheid. Een eerste groep begon met schenken op basis van vertrouwen, een compleet nieuw model, dat in traditionele verzekeringskringen opgetrokken wenkbrauwen opriep. Maar juist voor kleine groepen ondernemers bleek het principe verrassend sterk te werken: helder, eerlijk, voordelig en gedragen door wederzijds vertrouwen. Zo

ontstond het Broodfonds. Vanaf 2010 werd het model doorgekopieerd en groeide BroodfondsMakers uit naar inmiddels meer dan eenendertigduizend aangesloten ondernemers¹⁸. Iedere groep blijft klein – meestal tussen de twintig en vijftig leden – omdat nabijheid en vertrouwen de kern vormen. Maar samen vormen die honderden groepen een netwerk van solidariteit met expertise over financiën, fiscaliteit, communicatie, sociale dynamiek en juridische aspecten. En ze zijn gewend om buiten gebaande paden te denken. Zij weten hoe je zorgvuldig bouwt aan sociale architectuur – de samenhang, veiligheid en verantwoordelijkheid die burgerinitiatieven nodig hebben om op lange termijn te floreren.

Het raakt een snaar in onze tijd. Een economie van aanpakkers waar verantwoordelijkheid niet wordt uitbesteed, maar gedeeld. Het Broodfonds laat zien wat mogelijk wordt wanneer mensen niet wachten tot systemen veranderen, maar zelf een nieuw systeem beginnen. Klein genoeg om elkaar te kennen. Groot genoeg om het verschil te maken. En zo zijn er meerdere: de Sleipnir Coöperatie¹⁹ die samenwerkt aan onderlinge beschikbaarheid van financieringskapitaal, of zoals ze het zelf formuleren: het neutraliseren van het eigendom van hun bedrijf. Of de Vereniging van Herenboerderijen²⁰, met

¹⁸ Bron: BroodfondsMakers, officiële cijfers.

¹⁹ Bron: Sleipnir Coöperatie, officiële website.

²⁰ Bron: Vereniging van Herenboerderijen, officiële website.

inmiddels 23 locaties bij gemengde coöperatieve boerderijen verspreid over Nederland met zo'n vijfduizend particulieren die deelnemen in het eigendom. Hier wordt een divers aanbod aan groente, fruit, eieren en - voor wie wil - vlees duurzaam geproduceerd, voor en door particulieren. En ga zo maar door. Daar, waar communities nieuwe logica leven, begint de vraag hoe onze structuren en systemen zich kunnen vernieuwen.

Zoals al genoemd aan het begin van dit hoofdstuk ontstaat grote beweging in meerdere gevallen vanuit onvrede of het onrustige gevoel dat er echt iets moet veranderen. Mensen ontmoeten elkaar zonder masker, op plekken zoals het retreatcenter bij De Vallei. En natuurlijk op veel meer plekken. Zo groeit een sluimerende beweging, een samenhang, die nog geen naam draagt. Bevinden we ons daar? Bevinden we ons daar nu? Welk zaad is er nodig? In welke bodem kan het ontkiemen?

HIËRARCHIE EN ONZE TOEKOMST

*De sociologie van
suikerklontjes in een bak water*

Veranderingen zoals de voorbeelden in het vorige hoofdstuk vragen om nieuwe vormen van samenwerking, nieuwe logica, nieuwe structuren. En om een schaal van draagvlak die niet revolutionair, maar evolutionair is. Er is één visie die me al een tijdlang aanspreekt. Het is het beeld van sociologe en Harvard-onderzoeker Martha Beck. Zij beschrijft dat we ons in een collectieve overgang bevinden, wat zij vaak aanduidt als *the great awakening of the integrity revolution*. In die overgang: lossen oude, hiërarchische structuren langzaam op; verliezen organisaties hun harde, vaste vorm, en verspreiden waarden, intenties en relaties zich meer diffuus en relationeel.

Awakening en het loslaten van angst

Zij verwoordt²¹ hoe machtige samenlevingen eeuwenlang de vorm van een piramide hebben gehad: een kleine groep mensen bovenaan met rijkdom en macht; daaronder de grote meerderheid die waarde creëert maar het grootste deel ervan doorgeeft aan de top. Ze vroeg

²¹ Martha Beck, Ph.D. (2021). *The Way of Integrity: Finding the Path to Your True Self*. New York: Penguin Random House.

zich af wat er gebeurt als een kritische massa mensen “ontwaakt” – niet spiritueel in de zweverige zin, maar sociaal-emotioneel: wanneer mensen handelen vanuit vrede, verbinding en compassie in plaats van angst, competitie en controle. Volgens haar zou zo’n samenleving veel minder op een piramide lijken en veel meer op een zwembad: vlak, vloeibaar, voortdurend in beweging. In een zwembad komt kracht niet voort uit bezit, maar uit aanwezigheid, vriendelijkheid en de kwaliteit van verbinding tussen mensen.

Het tweede beeld dat zij gebruikt, is nog krachtiger: geen revolutie, maar ontbinding. Geen piramide die wordt omvergeworpen, maar een piramide van suikerklontjes die langzaam oplost in een schaal met water. De suiker verdwijnt niet – het water wordt zoeter. Het waterpeil stijgt. De vorm verandert doordat het omringd wordt door iets dat sterker en zachter tegelijk is.

Beck gelooft dat dit proces al gaande is, gedragen door mensen die het minst te verliezen hebben bij het loslaten van angst. Zij worden deel van een inclusieve kracht die anderen helpt hetzelfde te doen. Het is een sociaal-evolutionaire beweging die van binnenuit begint. Echter, we ontkomen er tegelijkertijd niet aan, dat structuren altijd een zekere vorm houden. Er zullen rollen, verantwoordelijkheden en richtinggevende posities blijven bestaan. In die zin blijft er een piramide, maar dan veel

vlakker en gedragen door gedeeld eigenaarschap, gedeelde verantwoordelijkheid en gedeelde beloning.

Openheid en transparantie

Staffuncties zoals HR, beleid, financiën of kwaliteitsbewaking zouden niet langer in de schaduw van de top moeten opereren, maar onafhankelijker, opener en transparanter, in lijn met wat we zagen in het voorbeeld van Mondragon en ook met wat we kennen uit open-source software en open kennisnetwerken. Dat is de richting waarin we kunnen bewegen: van stijve piramides naar vloeibare structuren; van gesloten controle naar open verbinding; van angst naar compassie.

Want van wie is die angst eigenlijk om 'alles voor onszelf' te willen houden? Is dat de angst van medewerkers en midden-managers in organisaties of de angst van het kapitaal erachter? Het kapitaal dat vervolgens rustig de aandelen van de hand doet aan een willekeurige koper, als de prijs hoog genoeg is...

Als we van angst naar compassie gaan komen we bij de vraag die het volgende hoofdstuk draagt: Als dit een onderliggende beweging is, en die beweging is al gaande, welke structuren en systemen integreren dan daadwerkelijk menselijkheid?

NIEUWE STRUCTUREN & INTERNE SYSTEMEN

*Hoe menselijkheid een plek krijgt in de
architectuur van de samenleving.*

De t.h.t. code van systemen

Het is een van de hardnekkigste misverstanden van onze tijd: dat systemen iets zijn dat boven ons staat, iets dat een eigen wil heeft, iets waar we ons maar naar te voegen hebben. Systemen, stelsels en structuren zijn niets anders dan afspraken die ooit door mensen zijn gemaakt. Mensen met hun eigen tijdsbeeld, hun eigen belangen en hun eigen beperkingen. En precies daarom kunnen systemen veranderen door ze te herontwerpen of door de spelregels aan te passen.

We zagen al in een aantal voorbeelden hoe samenwerking, vertrouwen en gedeeld eigenaarschap binnen gemeenschappen kunnen zijn en ook verrassend effectief.

Onze huidige structuren – politiek, economie, zorg, onderwijs – zijn grotendeels gebouwd in de negentiende en twintigste eeuw, in een tijd waarin schaalvergroting werd gezien als het antwoord op bijna elke vraag. Hoe

groter de organisatie, hoe efficiënter ze zou zijn. Hoe strakker de regels, hoe beter de kwaliteit. Hoe meer we centraliseerden en de arbeid specialiseerden, hoe meer we zouden “borgen”. Robotisering, standaardisering, certificering, interne en externe kwaliteitsbureaus, keurmerken en ga zo maar door. Maar schaalvergroting kent een prijs, en die prijs betalen we inmiddels dagelijks: de menselijke maat verdwijnt; vertrouwen wordt vervangen door controle; verantwoordelijkheid raakt versnipperd; innovatie stagneert door bureaucratie en mensen ervaren meer afstand en minder invloed. In veel sectoren zien we dit patroon: escalatie aan de bovenkant, frustratie aan de onderkant. Niet omdat mensen dat willen, maar omdat structuren doen wat ze opleggen en daarmee impliciet uitlokken. Wie systemen wil veranderen, moet eerst begrijpen dat gedrag vaak volgt uit het systeemontwerp en de spelregels. Die spelregels kunnen intrinsieke en extrinsieke waarden vertegenwoordigen. Laten we eens kijken wat er gebeurt.

Niemand ziet het aankomen. Of beter: iedereen voelt het, maar niemand grijpt in. Brent heeft voor die middag een actrice laten komen: Maya. De groep zit in overleg. Iedereen heeft een naambordje met een functie, een rol, en een vel papier met cijfers en persoonlijke inbreng voor zich. De vergadering is nog geen tien minuten onderweg. Het gaat over het verlagen van personeelskosten. Over ziekteverzuim. Over achterblijvende marges. ‘HR-manager’ Maya staat op.

Haar gezicht staat strak. "Wat is dit?" zegt ze. Stoelen schuiven. Evert, 'productiemanager', lacht ongemakkelijk. Hij hoopt dat het een grap is. Maya laat haar blik langs de tafel gaan. "Het ziekteverzuim zit op tien procent," vervolgt ze. "En nu hoor ik dat er geklaagd wordt over werkdruk." Ze laat een korte stilte vallen. "Dat accepteer ik niet." Ze kijkt meerdere mensen strak aan. "De targets zijn helder. Als die niet gehaald worden, gaan we kijken of we onderdelen kunnen outsourcen." Evert tikt met zijn vinger op de cijfers voor hem. "De doelstellingen zijn niet voor niets vastgesteld," zegt hij. "We moeten ergens op sturen." Susan, achter het bordje 'inpak-afdeling', leest hardop van haar papier: "De afgelopen week werk ik elke dag al over. Hoe lang moet dit nog doorgaan?" Maya draait zich naar haar toe. "Die targets zijn geen mening," zegt ze. "Ze zijn noodzakelijk. Wie heeft hier nog meer een probleem mee?" Op de meeste blaadjes staat dat men achterloopt op schema. Toch gaan slechts twee handen aarzelend omhoog. Thom. Lize. Maya knikt en kijkt naar Evert. "Dat zijn er al drie," zegt ze. "Wat is jouw plan van aanpak?" Het overleg gaat huiverig verder. Telkens opnieuw wordt verwezen naar budgetten, prognoses en normen. Afwijkingen worden benoemd. Vragen blijven hangen. Het ongemak aan tafel groeit. Alles wat gezegd mag worden ligt al vast. Niemand voelt ruimte om verder iets persoonlijks in te brengen. Zwijgen wordt samengevat als instemming.

Brent onderbreekt het overleg en laat even een stilte vallen.

De een zucht. Een ander mompelt. "Dat was pittig." "Ja." "Het voelt wel realistisch." "Herkenbaar." Iemand noemt een voorbeeld uit de eigen praktijk, maar trekt het licht weer terug. "Ik snap het ook wel, cijfers zijn belangrijk." Niemand vraagt waarom de mensen overwerken. Niemand vraagt wat dit alles doet met de mensen die hier níet aan tafel zitten. De vergadering liet weinig beweging toe.

Systemen met nieuwe waarden

Nieuwe structuren ontstaan uit een verschuiving in onderliggende logica. Wanneer andere waarden het systeem binnenkomen, verandert wat mensen motiveert, en daarmee verandert het systeem zelf. Dat is verandering van binnenuit. In oude tradities bestaat daar een woord voor: *kux*. Het verwijst naar levenskracht, naar de innerlijke energie die richting en samenhang geeft. Systemen zonder *kux* worden functioneel maar leeg. Systemen mét *kux* krijgen menselijke maat, betekenis en bezieling terug.

Dat betekent niet dat positieve verandering uitsluitend van onderaf kan ontstaan. In organisaties waar aandeelhouders nog betrokken zijn bij de menselijke en maatschappelijke betekenis van hun onderneming, zoals bij sommige familiebedrijven, kan vernieuwing ook van bovenaf worden

geïnitieerd. Denk aan families als Blokker of Albert Heijn in hun eerdere fases, waarin eigenaarschap, kundigheid en verantwoordelijkheid nog nauw met elkaar verbonden waren. Ook de terugkeer van Steve Jobs bij Apple markeerde zo'n kantelpunt. Nadat hij was vertrokken, raakte Apple in een periode van richtingloosheid. Het bedrijf functioneerde nog, maar wist niet meer waartoe het bestond. Toen Jobs besloot terug te keren als CEO, activeerde hij het morele kompas van de organisatie opnieuw. Hij herinnerde Apple aan zijn bestaansreden: technologie ontwikkelen die de menselijke geest versterkt, en die pas waarde heeft wanneer zij het leven van mensen verrijkt. Hij verbond technologie opnieuw met creativiteit, eenvoud en betekenis, en durfde scherpe keuzes te maken in wat wél en juist niet werd gebouwd. Dat morele ijkpunt gaf richting aan alles wat volgde. Hij bracht *the why* terug in de bezieling van Apple.

Formeel kwam deze beweging van bovenaf, maar zij wortelde in dezelfde bron als verandering van binnenuit: betrokkenheid, betekenis en het herstellen van menselijkheid in het geheel. In die zin vindt kux soms zijn weg via leiderschap. Dan wordt leiderschap geen instrument van controle, maar een drager van motivatie.

Motivatie is hier het sleutelwoord, omdat zij direct voortkomt uit de spelregels van een organisatie. Wat

beloond wordt, groeit. Wat genegeerd wordt, verdwijnt. En wat wordt afgestraft, zal mensen leren het te vermijden.

De praktijkvoorbeelden uit een eerder hoofdstuk laten impliciet zien dat echte innerlijke en persoonlijke motivatie begint met idealen. Het persoonlijke ideaal om iets waardevols toe te voegen aan je leefomgeving. Werken aan *iets waar je met trots over wilt vertellen*. Dat kan een product zijn, een dienst, een concept, een nieuwe ontwikkeling, kennisoverdracht, zelfs geldzaken of cijfers. Het gaat niet om *wat* het is, maar om het gevoel dat het er voor jou toe doet.

Menselijke motivatie

Naast die toegevoegde waarde motiveert het de mens nog sterker als er een werkelijk gevoel van *medezeggenschap* is, betrokkenheid bij besluitvorming, dat je inspraak kan geven en daar terugkoppeling op krijgt, feedback. Het gevoel: ik word gehoord. De interne communicatiestromen zijn daarin ongelooflijk belangrijk. Meer cc'tjes en extra WhatsApp-groepen horen daar nadrukkelijk niet bij; dat zijn vaak tekenen van indekken, onduidelijkheid en bureaucratie. Nee, het gaat om *oprechte communicatie en het tonen van compassie*: dieper luisteren, begrijpen, specifiek zijn, terugkoppelen, openheid en eerlijkheid. Vertrouwen en respect. En mocht een manager het gevoel hebben dat daar geen tijd voor is,

dan is er al een probleem: want motivatie slijt het snelst waar compassie en oprechte aandacht ontbreekt.

Wat me altijd heeft verbaasd, is dat mensen privé enorme verantwoordelijkheden dragen: een partner kiezen, een huis kopen, kinderen opvoeden, hun leven vormgeven met alle zorgen en keuzes die daarbij horen. Maar op het werk vaak nog steeds toestemming moeten vragen voor de kleinste dingen. Alsof bekwaamheid ophoudt zodra men de bedrijfspoot binnenloopt.

Geef mensen ruimte. Echte ruimte. Verantwoordelijkheden én bevoegdheden. Budgetten, speelruimte, vertrouwen om hun creativiteit te gebruiken en inzichten te delen. Daarmee geef je iemand respect en vertrouwen en dat krijg je als organisatie terug in loyaliteit en verbondenheid.

Wie daar misbruik van maakt, past niet in de organisatie. Wie ermee opbloeit, verdient het om (waar mogelijk) mede-eigenaar te worden van de waarde die hij of zij creëert.

Dat is waarom coöperaties, verenigingen, stichtingen, 'steward owned' bedrijven en crowdfunding zulke interessante structuren en fenomenen zijn. Ze gaan uit van een andere logica: dat winst niet de hoogste stem hoeft te zijn. Geen anonieme aandeelhouders van BV's en NV's die

in de schaduw bepalen wie het voor het zeggen heeft, maar zakenpartners, leden en participanten die samen koers bepalen, samen verantwoordelijkheid dragen, collega's van elkaar zijn en samen bestuurders aanwijzen.

Nieuwe structuren draaien om die verschuiving: van controle naar vertrouwen, van hiërarchie naar betrokkenheid, van winstmaximalisatie naar waarde optimalisatie, naar menselijkheid en respect voor onze leefomgeving. Het betekent dat je de ziel vertaalt naar iets dat kan blijven bestaan, ook als de pioniers niet meer aan tafel zitten.

Wie menselijkheid wil integreren, moet dus niet alleen nieuwe structuren ontwerpen of betere systemen bouwen, maar vooral andere spelregels durven kiezen – spelregels die intrinsieke motivatie versterken in plaats van extrinsieke druk.

Dus resumé, de logica zit in de menselijke drijfveren:

- *Toegevoegde waarde & bezieling*
- *Medezeggenschap*
- *Oprechte communicatie*
- *Compassie in gedrag én besluitvorming*
- *Ruimte voor creativiteit en inzicht*
- *Wederzijds vertrouwen & respect*
- *Mede-eigenaarschap (waar mogelijk)*

Systemen, structuren en stelsels

Bij elkaar genomen zijn het vooral voorbeelden uit bedrijfsmatig geleide organisaties. Echter, alles wat hierboven beschreven staat, geldt net zo goed voor non-profitorganisaties en voor (semi-) overheidsinstellingen. Ook daar spelen resultaten, doelen en verantwoordelijkheden een rol – alleen in een andere taal, met andere prikkels.

Daarnaast worden de woorden *systemen* en *structuren* tot nog toe door elkaar gebruikt, terwijl ze weliswaar nauw verbonden zijn, maar elk hun eigen functie hebben. Structuren gaan over de menselijke verhoudingen: rollen, mandaten, samenwerking, invloed. Systemen zijn ondersteunend bedoeld en staan in dienst van die structuur, en dus van de mens. Ze zijn de instrumenten, de gereedschappen, de rails waarlangs informatie, middelen en beslissingen zich bewegen. Dat onderscheid maakt het praten over verandering eenvoudiger. Denk aan rekenmodellen, computersystemen, communicatiemiddelen, rapportages, digitale processen in flowcharts, betaalsystemen, footprint-calculaties, CO₂-compensatiemechanismen.

En daarbovenop bestaan er hele stelsels: vergunningenstelsels, politieke stelsels, import- en exportkaders, subsidiestelsels. Alles grijpt in elkaar. Alles beïnvloedt elkaar. Alles vormt lagen rondom de mens.

In die samenhang willen we de menselijke maat weer veel sterker naar boven halen. Het begint bij de verschuiving van *wij en zij* naar *ons*: in organisaties, in gemeenschappen, in de samenleving als geheel.

Polarisatie

Voordat we verder kunnen met de vraag hoe samenlevingen veranderen, is het goed om even stil te staan bij wat structuren en systemen met ons doen. Van dichtbij leven ze in mensen. In hun keuzes, hun woorden, hun onzekerheden. We zien het terug in de verwondering van jonge mensen die hun eerste stappen zetten op de arbeidsmarkt. Ze komen een wereld binnen die sneller draait dan die waarin de meeste van ons ooit begonnen. Een wereld waarin zichtbaarheid bijna gelijkstaat aan bestaansrecht. Een jonge collega zei eens: "Ik had maar tachtig views en veertien likes." De zin bleef hangen, niet vanwege de aantallen, maar door het verlangen erachter. Het verlangen om op te vallen in een wereld die voortdurend langs je heen scrolt. En dan stap je een organisatie binnen. Je staat tegenover nieuwe collega's die het spel al jaren spelen, die de ongeschreven regels kennen, die geloven te weten hoe jij je daarin hoort te voegen. Jij probeert intussen te verstaan welke stem in jou van jezelf is en welke voortkomt uit verwachtingen van buiten. Onder die verschillen schuilt altijd dezelfde onderstroom: het verlangen om werkelijk gezien te worden, om ertoe te doen, om betekenis te vinden.

Wat goed is om onszelf te realiseren is dat directies en managers vooral werken met modellen, doelen en abstracte taal. Uitvoerende medewerkers werken met tijdsdruk, afhankelijkheid en concrete gevolgen. Hogere opleiding, hogere inkomens. Lagere opleiding, lagere inkomens. Dat is afstand.

In die afstand ontstaat gemakkelijk wantrouwen. De ander wordt niet afgewezen vanwege een standpunt, maar vanwege wie hij is en waar hij staat. In de sociale psychologie heet dit affectieve polarisatie²²: de emotionele verwijdering tussen groepen die elkaar niet langer alleen inhoudelijk tegenspreken, maar elkaar als 'de ander' gaan ervaren. Wie weinig bestaanszekerheid ervaart, kan afstand nemen. Nuanceren. Afwegen. Wie die zekerheid mist, ervaart keuzes direct in het dagelijks leven. Voor hen zijn beslissingen geen abstracties, maar gevolgen. Dat verschil in beleving werkt door in organisaties, instituties en politiek.

Verbinding opzoeken

Beleidskeuzes en managementbesluiten worden vaak benaderd als rationele vraagstukken, terwijl ze voor velen een relationele lading dragen: erkenning, veiligheid, waardigheid. Sociaal psycholoog Chi Lueng Chiu beschrijft hoe mensen met veel zekerheid geneigd zijn hun eigen

²² Zie o.a. Shanto Iyengar, Gaurav Sood & Yphtach Lelkes (2012), *Affect, Not Ideology: A Social Identity Perspective on Polarization*, *Public Opinion Quarterly*, 76(3), 405-431.

ruimte om te bewegen als vanzelfsprekend te beschouwen. Wie zelf weinig te verliezen heeft, gaat er sneller van uit dat anderen ook ruimte hebben om mee te bewegen. Redelijkheid wordt dan verward met gedeelde beleving. Wanneer die beleving ontbreekt, brokkelt vertrouwen af. Mensen keren zich niet af van waarden, maar van structuren waarin zij zichzelf niet herkennen of gehoord voelen.

Om hier verandering in te brengen is het vooral belangrijk om mensen binnen organisaties bottom-up te laten vertellen en top-down veel te luisteren.

Ook buiten organisaties werkt dit mechanisme door. Mensen die weinig directe onzekerheid ervaren, blijken geneigd grote en langdurige problemen te relativiseren. Chiu wijst erop dat dit onder meer zichtbaar is bij wereldomvattende milieuproblemen. Niet omdat de feiten onbekend zijn, maar omdat de gevolgen zich op afstand bevinden. Wie ze niet dagelijks voelt, kan ze verkleinen, uitstellen of verplaatsen naar later. Voor mensen die geen directe hinder ondervinden van klimaatverandering, verlies van biodiversiteit of uitputting van grondstoffen, blijven dit abstracte vraagstukken. Ze worden onderwerpen van beleid, scenario's en rapportages. Voor anderen zijn het concrete ervaringen: overstromingen, extreem harde wind, misoogsten, honger, lege netten bij lokale vissers door hightech overbevissing vanuit westerse landen. Die

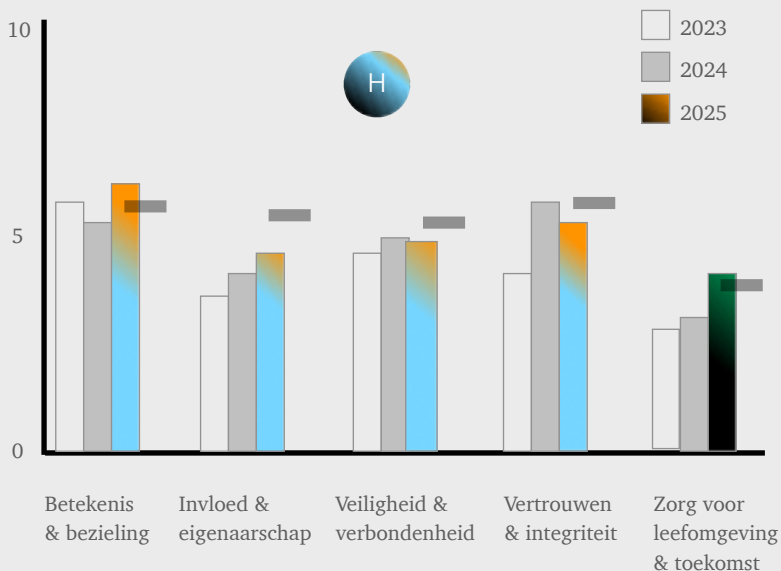
ongelijke beleving bepaalt hoe urgent verandering wordt gevonden.

Dit verschil werkt door in hoe stelsels worden ontworpen en onderhouden. Besluiten over lange termijn en collectieve risico's worden vaak genomen door mensen die zelf weinig directe consequenties ervaren. Daardoor verschuift aandacht van noodzaak naar beheersbaarheid, van urgentie naar haalbaarheid. Problemen worden niet ontkend, maar afgezwakt. Hier mist nabijheid. Zolang die afstand niet wordt overbrugd, blijven structurele oplossingen fragiel, omdat ze onvoldoende worden gevoeld.

Brent staat op en slaat het vel om op de flip-over. De groep krijgt zicht op het waarderingsprofiel zoals eerder besproken. "We gaan resetten," zegt hij. "Helemaal opnieuw. Dezelfde personen, dezelfde rollen. Misschien dat jij er op een andere manier inkomt, Maya, maar dat is aan jou. Ga jullie gang."

Het blijft even stil. Dan staat Evert op en loopt naar voren. Hij kijkt naar het diagram. "Het valt mij op dat het vertrouwen en de integriteit weer zijn afgenomen," zegt hij. "En hoe de andere menselijke waarden omhoog bewegen." Hij kijkt even naar Brent. "Dit zegt toch iets over hoe onze mensen onze organisatie beleven?" "Dat klopt," zegt Brent. "Het is hun perspectief."

Intern WAARDERINGSPROFIEL organisatie H
 Ten opzichte van branchegemiddelde



Susan buigt iets naar voren. “Stel dat we dit in het echt zouden doen, dat voelt... eerlijk,” zegt ze. Thom knikt. “Het verklaart waarom gesprekken vastlopen.” Evert draait zich weer naar de groep. “Wat ik hier zie,” zegt hij langzaam, “is inzet zonder uhhh...” Hij zoekt even naar woorden.

Op dat moment schuift Maya een vel papier naar hem toe. “Mag ik hier iets naast leggen?” vraagt ze. “Dit zijn vragen die we eerder gebruikten, in willekeurige volgorde. Om gesprekken te openen.” Evert leest het vel. Legt het voor zich neer. “Laat ik het proberen,” zegt hij.

Hij kijkt de kring rond. "Wat betekent dit voor jullie?" vraagt hij. Thom antwoordt als eerste. "Dat we niet alles durven zeggen." Evert knikt. "Terughoudendheid." Susan vult aan. "Voor mij gaat het over eerlijk iets durven zeggen en weten dat het gehoord wordt." Evert vat samen. "Dus: ruimte om te spreken, zonder dat het tegen je werkt. En dat er werkelijk wordt geluisterd, dat er ook iets mee gebeurt." Hij merkt dat hij langzamer spreekt dan normaal. "Ja," zegt Thom "dat we niet met een rot gevoel naar huis gaan, alsof we er niet toe doen." Evert beaamt: "Ik snap wat je zegt. Waardering van betrokkenheid."

Hij kijkt weer naar het vel en kiest een volgende vraag. "Hoe raakt dit jou persoonlijk?" Susan aarzelt en kijkt nog eens op haar eigen vel met cijfers en persoonlijke inbreng. "Ik neem het werk mee naar huis," zegt ze. "Ik slaap slechter. Ik voel me sneller moe." Evert voelt de zin binnenkomen en neemt even tijd. "Wat zou je van mij nodig hebben?" Vraagt hij dan. "Waarmee kan ik helpen?" Susan pakt de extra zinnen erbij. "Overuren maken vind ik niet erg, maar ze worden niet uitbetaald. Thuis levert dat spanning op. Dat geeft mij een rot gevoel." Evert voelt zijn verantwoordelijkheid en staart even naar de flip-over. "Ik ben gewend te sturen op rapportages. Maar dit vraagt iets anders van mij." Hij kijkt naar Maya. "Als wij meer inzet vragen, dan hoort daar ook erkenning bij. Wat kunnen we hierin doen?"

Maya schuift haar stoel iets naar voren. Ze glimlacht.
“Hoe voelt dit voor jullie? De rollen waren hetzelfde.
Jullie vellen papier ook. Maar toch is er iets verschoven.”

WAAROM WE DOEN WAT ONS NIET VOEDT

*The function of man is to live, not to exist.
I shall not waste my days trying to prolong them.
I shall use my time.²³*

Omgaan met verwachtingen

Er komt een moment waarop je het begint te ervaren. Je leven loopt. De dagen vullen zich. Je functioneert. Je doet wat er van je verwacht wordt. En toch nestelt zich ergens een onrust die je niet zomaar wegedeneert. Een gevoel dat zich aandient wanneer de drukte even stilvalt. *Dit is het dus...* en tegelijk voelt het alsof er iets ontbreekt. De baan waar je ooit trots op was, vraagt steeds meer aandacht. Avonden lopen vol, weekenden verkorten. Wat begon als ambitie voelt gaandeweg als verplichting. De spullen die comfort en vrijheid beloofden, trekken je blik telkens weer naar wat nieuwer, groter of beter oogt. De status die bevestiging leek te geven, maakt je gevoelig voor hoe anderen kijken, voor wat zij vinden, voor wat meetelt. En zo bewegen we verder. Meer werken. Meer laten zien. Meer optimaliseren. Alsof het volgende niveau vanzelf rust en voldoening brengt.

²³ Jack London, "What Life Means to Me," 1906. Hij was schrijver, voormalig fabrieksarbeider en goudzoeker, die vanuit eigen ervaring schreef over overleven, ongelijkheid en menselijke waardigheid.

Dat gevoel ontstaat geleidelijk. Wat eerst motiveerde, begint energie te kosten. Zekerheid vraagt steeds meer onderhoud. Er sluipt een vermoedheid in die niet verdwijnt na rust of afleiding. De rekening meldt zich als spanning. Als het gevoel dat je voortdurend moet bijblijven. Alsof je bent ingestapt in een spel dat al liep, met regels die je nooit bewust hebt gekozen. Een spel waarin zichtbaarheid zwaarder weegt dan betekenis. In momenten van rust dringt zich dan een vraag op.

Leef ik in de richting die echt bij mij past? Of leef ik vooral in reactie op verwachtingen van buiten?

Die vraag is ongemakkelijk. Want haar serieus nemen vraagt bezinning. Andere keuzes. Afwijken van wat gangbaar is. En dat roept onzekerheid op. Over inkomen. Over status. Over erbij horen. Over wat er gebeurt als je niet meer meedoet op de manier die wordt beloond. Toch is die vraag sterk en bijzonder eerlijk. Ze laat zien dat intrinsieke en extrinsieke waarden geen abstracte begrippen zijn, maar iets wat dagelijks meespeelt in hoe we werken, kiezen, vergelijken en volhouden. Ze sturen wat we normaal vinden. Wat we belonen. Wat we als succes zien. En wat we achteloos laten passeren.

Verwachting versus purpose

Wat ons persoonlijk bezighoudt, staat niet los van de wereld om ons heen. Het leeft door in organisaties, in

markten, in systemen die dagelijks onze aandacht trekken en onze keuzes sturen. Wanneer dat wat ons voedt geen plek krijgt in hoe we samenwerken, beslissen en waarderen, ontstaat er een kloof. Tussen binnen en buiten. Tussen intentie en praktijk. Tussen wat we persoonlijk belangrijk vinden en wat we collectief blijven bekrachtigen.

We houden vol. Optimaliseren nog een beetje. Tot de onrust zich vertaalt in een signaal. Iets in jou weet dat het anders kan, dat richting ontbreekt die van binnenuit energie geeft. Dat noemen we *purpose*.

Die behoefte beperkt zich niet tot het individu. Ook organisaties functioneren op richting. Daar krijgt *purpose* een andere naam: *the why*.

SENSE OF PURPOSE

Purpose helps people persist when life gets difficult.

- Victor J. Strecher

Purpose gaat over richting die gedrag stuurt over tijd. Mensen met een duidelijke sense of purpose maken consistentere keuzes, ervaren minder chronische stress en herstellen sneller van tegenslag. Dat is een terugkerende uitkomst in longitudinaal onderzoek.

Onderzoek waar een expert op dit gebied, professor Victor Strecher²⁴ naar verwijst, laat zien dat mensen met een sterk ervaren purpose lagere cortisolwaarden vertonen, minder chronische ontsteking en een betere cardiovasculaire gezondheid. Dat vertaalt zich naar meer energie, minder uitval en een hogere kwaliteit van leven. Dit effect is niet alleen individueel zichtbaar. Purpose hangt ook samen met hogere relationele tevredenheid en meer emotionele beschikbaarheid, wat zelfs doorwerkt in intimiteit en seksueel welzijn. Het werkingsmechanisme is eenvoudig. Purpose vermindert besluitstress. Het helpt mensen prioriteren, volhouden en herstellen. In studies onder ouderen bleek bovendien dat een hoge mate van purpose samenhangt met een significant lagere kans op cognitieve

²⁴ Victor J. Strecher, professor Health Behavior and Health Education aan de University of Michigan, doet onderzoek naar de relatie tussen purpose, gezondheid en gedrag.

achteruitgang en Alzheimer, ook wanneer in de hersenen al afwijkingen zichtbaar waren. Mensen met een sterk ervaren purpose hebben zelfs tot 30% minder kans op vroegtijdig overlijden.

Richting maakt gedrag voorspelbaarder en energie efficiënter besteed. Daardoor werkt purpose niet alleen als motivator, maar ook als stabiliserende factor. Purpose is daarmee geen abstract of persoonlijk luxeconcept. Het is een aantoonbare factor in gezondheid, gedrag en veerkracht. En daarom is purpose zo interessant, zowel voor individuen, als voor organisaties.

DE SPIEGEL

*De Spiegel reflecteert de why die leeft
in de mensen achter een organisatie.*

Er gebeurt iets bijzonders wanneer een organisatie werkelijk diep gaat luisteren. Luisteren alsof je een mens eerlijk in de ogen wilt zien en wilt begrijpen wat er speelt. Het luisteren gebeurt top-down, en het vertellen begint bottom-up. Dat soort luisteren legt een wereld bloot die in vergaderkamers tot nog toe te vaak onzichtbaar blijft: hoe de inzet en de core-business werkelijk stromen, waar de frictie zit, waar talent vastloopt, en vooral waar werkelijk behoefte aan is en ondersteuning nodig blijkt.

De menselijke stem binnen organisaties

Wanneer je het als manager, leidinggevende, executive officer aandurft om die blik werkelijk om te draaien, van boven naar beneden, in de dagelijkse praktijk, verandert de organisatie van vorm. De hiërarchische piramide wordt vloeibaar, vergelijkbaar met de suikerklontjes in een bak met water van Martha Beck. Wat zichtbaar wordt, is de kern: de mensen die het werk doen. De uitvoerende medewerker die elke dag de realiteit van de organisatie in handen draagt, wordt weer het vertrekpunt van alles wat telt. In die verschuiving ontstaat ruimte voor verbetering als input voor beslissingen. Als executive heb je invloed op de

idealen, de mission statement, verwoording van ethiek en doelstellingen. Daar hoort een verbindend verhaal bij dat iedereen kan dragen, waar de mensen in de organisatie achter willen staan.

De Spiegel is een onafhankelijk waarderingssysteem waarin medewerkers jaarlijks en anoniem hun eigen organisatie beoordelen op menselijkheid, rechtvaardigheid, vertrouwen en zorg voor de leefomgeving. De Spiegel maakt dit collectieve beeld helder en publiek inzichtelijk binnen Nederland, en vormt zo een bron voor richting en ontwikkeling.

Als organisaties geen kernwaarden hebben waar mensen zich in kunnen herkennen, wint uiteindelijk altijd het geld: de reactie om risico's af te dichten in plaats van vertrouwen te schenken. Maar zodra idealen en ethiek de grondtoon worden, verandert de organisatiecultuur. Trots wordt weer mogelijk. En die trots wil juist tot in de kleinste schakels gevoeld worden, door iedereen die binnen de organisatie werkt. Zelfs degene die 's avonds de toiletten schoonmaakt, zou willen kunnen zeggen: *"Ik werk hier graag, omdat ik trots ben op onze organisatie."* Een treffend voorbeeld is Muga Valley²⁵ in de Pyreneeën, waar zorg voor mens en natuur samenkomt met concrete initiatieven en gedeelde verhalen. Zij dragen met een mooi statement:

²⁵ <https://re-generation.cc/en/longread/muga-valley-pioneers-of-our-time/>

een voedselsysteem dat de planeet vernietigt, kan de wereld nooit voeden.

Het tegengeluid van cijfermatige rapportages

Leiderschap krijgt daar een andere kleur. Communicatie vanuit de top focust op verbinding in plaats van instructies en het aanleveren van rapportages. Compassie wordt een uiting van kracht. Bevoegdheden en verantwoordelijkheden schuiven omlaag, naar waar het werk gebeurt, zodat teams zelf het mandaat krijgen om problemen te voorkomen of op te lossen. Mensen worden aangesproken op hun kracht, waardoor de 'fouten' van de één worden opgevangen door de kwaliteiten van de ander. Wij-zij wordt ons. Kennis wordt gedeeld omdat eigenaarschap wordt gedeeld en de organisatie als geheel er baat bij heeft. Dat voelt natuurlijk. In sommige plekken in de wereld gebeurt dit al en telkens ontstaat hetzelfde patroon: zodra mensen ruimte krijgen, beginnen organisaties van binnenuit door te ontwikkelen.

Om dit op grote schaal door te voeren, draagvlak te geven, belangrijk te maken, is een waarderingssysteem nodig. Dit zal van enorme betekenis worden. Dit wordt de manier om zichtbaar te maken waar een organisatie werkelijk voor staat. En met een organisatie bedoelen we vooral de mensen die er werken, niet alleen de macht of het geld dat erachter schuil gaat.

Een systeem dat laat zien hoe trots, ethiek, omgangsvormen, milieu-impact, beloningsverschillen, verantwoordelijkheid, vertrouwen en respect zich verhouden tot elkaar. Een soort Google-review systeem, maar dan gedragen door mensen die er dagelijks werken, niet de marketingkant of de consumenten. Geen oordeel van buitenaf, maar een weergave van binnenuit.

Het idee om organisaties te beoordelen op meer dan alleen winst en efficiëntie is niet nieuw. In de afgelopen decennia zijn er tal van pogingen gedaan om ethiek, duurzaamheid en maatschappelijke verantwoordelijkheid meetbaar te maken. ESG-scores, B Corp-certificeringen, ketenbeoordelingen zoals EcoVadis, richtlijnen als ISO 26000 en consumenteninitiatieven die bedrijven langs morele meetlatten leggen. Ze zijn ontstaan vanuit een oprechte behoefte om organisaties te herinneren aan hun verantwoordelijkheid tegenover mens en leefomgeving. Deze systemen hebben waarde gehad. Ze maakten zichtbaar dat arbeidsomstandigheden, milieu-impact en goed bestuur geen randzaken zijn, maar wezenlijke onderdelen van ondernemerschap. Ze dwongen bestuurders om na te denken over ketens, governance en transparantie. Tegelijkertijd laten al deze systemen ook hun grens zien. Ze zijn grotendeels extern, technisch, rapportage-gedreven. Ze spreken vooral tot auditors, investeerders en toezichthouders, en zelden tot de mensen die elke dag de organisatie belichamen. De ethiek van een organisatie wordt zo iets dat je *hebt*, in plaats van iets dat je

leeft. Een score, een label, een keurmerk, vaak belangrijker voor de buitenwereld dan voor de organisatiecultuur binnen.

Wat in al deze benaderingen grotendeels ontbreekt, is draagvlak en de ervaringskennis van de werkvloer zelf als collectieve wijsheid, als kompas. De vraag wordt zelden gesteld aan wie haar eigenlijk het meest kan beantwoorden: *voelt deze organisatie rechtvaardig, veilig, menselijk voor de mensen die hier werken?*

Van externe naar interne rapportage

De Spiegel staat niet tegenover andere bestaande systemen, maar gaat veel dieper. Het verplaatst het morele zwaartepunt van externe beoordeling naar interne beleving, vertrouwen en respect. Van compliance naar cultuur. Van verantwoording achteraf naar bewustzijn in het heden. Het is een spiegel. Jaarlijks opnieuw. Gedragen door mensen die zelf binnen de organisatie werken. Een spiegel die de organisatiecultuur van binnenuit reflecteert. En daarmee creëer je werkelijke cultuurverandering.

Kon je als werkzoekende maar zien waar medewerkers zich gehoord voelen, waar leidinggevenden door hun teams worden gerespecteerd, gedragen, misschien zelfs gekozen. Waar verantwoordelijkheid laag in de organisatie ligt. Waar duurzaamheid geen rapportje, maar een

houding is. Waar gelijkwaardigheid geen slogan is, maar een realiteit.

Om die inzage op grote schaal mogelijk te maken hebben we een betrouwbaar onafhankelijk landelijk waarderingssysteem nodig. Een integriteitsindex, of populairder verwoord: De Spiegel. Het maakt ethiek zichtbaar. Het dwingt af dat het management van organisaties gaat luisteren naar de stem van de uitvoerende medewerkers en hun teamleiders. Het vormt gestaag een toekomst waarin keuzes niet alleen op geld of functie-inhoud worden gebaseerd, maar op waarden die passen bij ons hart.

Anoniem en onafhankelijk

De overheid zou zo'n systeem kunnen helpen door het veilig en eerlijk te faciliteren. Een anonieme beoordeling via je DigiD. Gekoppeld aan de Kamer van Koophandel of een nieuwe publieke databank. Volledig transparant, volledig beschermd, volledig onafhankelijk, zodat ethiek draagvlak krijgt en vertrouwen groeit. Wanneer de stem van de mensen die de organisaties vormen zo zichtbaar wordt, verandert de arbeidsmarkt, veranderen gespreksonderwerpen, cultuur, leiderschap, eigenaarschap. En uiteindelijk verandert daarmee de samenleving die wij samen vormgeven.

Het is een enorme klus, maar de toekomst die eruit voortkomt, is een toekomst met oog voor respect, menselijkheid, gedeelde trots, en dáár begint een mooiere wereld. Een wereld waar het om *Ons* draait.

De trots van werknemers

De True Values die uit de waarderingen rollen, worden een open, transparant, collectief gedragen kompas dat laat zien wat een organisatie werkelijk beweegt. Een spiegel die zichtbaar maakt hoe waardig, veilig, rechtvaardig, duurzaam en menselijk wij onze gemeenschappelijke werkplekken hebben ingericht. Het gaat om erkenning van medewerkers in organisaties. Te beginnen bij grote organisaties met meer dan bijvoorbeeld 250 medewerkers (fte's).

Mensen willen graag werken op een plek die hun eigen waarden weerspiegelt. Waar respect voelbaar is. Waar trots kan bestaan. Waar bevoegdheden, verantwoordelijkheden en eigenaarschap worden gegund. Daarom meet zo'n waarderingssysteem de elementen die ontglippen aan spreadsheets: hoe mensen met elkaar omgaan, hoe veilig het is om je stem te laten horen, hoe groot beloningsverschillen zijn, hoe organisaties omgaan met afvalstromen en milieu-impact, ketenverantwoordelijkheid, of leiderschap luistert, of kennis gedeeld wordt, of talent wordt gestimuleerd of juist verschrompelt. Op al deze punten krijgt de organisatie jaarlijks een spiegel

voorgehouden door de eigen mensen van binnenuit. Het management van organisaties kan op die manier niet anders, dan met respect en vertrouwen luisteren, naar de stem van alle medewerkers binnen de organisatie. Leaders die zichzelf graag op de borst kloppen en prat gaan op hun eigen inkomen en bonussen, zullen dit als een bedreiging zien. Terwijl betrokken leaders juist graag in die spiegel zullen kijken. Het bewijst namelijk iets veel waardevollers dan winstmaximalisatie: het bewijst dat ze als leidinggevendens gewaardeerd worden door hun eigen medewerkers, voor hun menselijkheid, betrokkenheid, visie, strategie, organisatietalent en respect voor de leefomgeving. Ze verdienen de trots van hun eigen medewerkers.

In de praktijk

Het idee van zo'n rating zal sommige medewerkers beangstigen. En dat is terecht. Alles wat ethisch is, is kwetsbaar. Alles wat menselijkheid wil beschermen, moet behoed worden tegen de krachten die menselijkheid in winstmaximalisatie willen persen. Maar juist daarom is het belangrijk dat de integriteitsmeter niet achter gesloten deuren ontstaat, maar in het volle licht, als gedeeld gedachtegoed. Als iets dat door mensen wordt bewaakt, omdat het van hen is. Zoals democratie alleen werkt wanneer veel mensen het dragen, werkt dit systeem alleen wanneer veel mensen het begrijpen en omarmen. Daarom gaan we op dit punt verdiepen in de gedachte erachter en de uitvoering in de praktijk.

Stel je voor dat je een brief ontvangt van De Spiegel. Aan jou persoonlijk geadresseerd, een brief op jouw naam. Je leest dat je, als medewerker van een organisatie, wordt uitgenodigd om deel te nemen aan een jaarlijkse ethische beoordeling van de organisatie waar je werkt. Vanuit jouw ervaring. De brief legt uit dat organisaties maatschappelijke invloed hebben. Omdat bedrijfsculturen in belangrijke mate reflecteren hoe mensen dagelijks met elkaar en met hun leefomgeving omgaan. En omdat alleen de mensen die er werken kunnen beoordelen hoe rechtvaardig, veilig en menselijk een organisatie functioneert. Deelname is vrijwillig. In de brief wordt uitgelegd hoe je kunt deelnemen: via een beveiligde omgeving, toegankelijk met je DigiD. Buiten jouw werkgever om, buiten werktijd. Op een plek waar niemand meekijkt. Wat je invult, is niet terug te herleiden tot jou als persoon. Je naam wordt losgekoppeld van je antwoorden. Het gaat alleen om het collectieve beeld van jouw organisatie, jouw werkgever als geheel.

Wanneer je inlogt, zie je heldere vragen die raken aan je dagelijkse werkelijkheid: of je je veilig voelt om je stem te laten horen, of beslissingen eerlijk en uitlegbaar tot stand komen, of leiderschap werkelijk luistert, of verantwoordelijkheid en bevoegdheid in balans zijn, of beloningsverschillen rechtvaardig aanvoelen, en of zorg voor mens en leefomgeving zichtbaar is in gedrag en keuzes van de organisatie waar je werkt. Je voelt geen druk, geen loyaliteitsconflict, geen angst voor gevolgen.

Wat je voelt, is ruimte. Alsof iemand eindelijk vraagt: hoe is het werkelijk? Wat is jouw beleving? Hoe ervaar jij je werkgever, de organisatie waar je voor werkt?

De Spiegel faciliteert dit proces niet alleen, zij verzamelt de bijdragen ook, volledig onafhankelijk en volledig anoniem, om een breder beeld te krijgen van de maatschappelijke beweging waarin Nederland zich bevindt en waarin het zich wil ontwikkelen naar een betere sociale en natuurlijke leefomgeving. Niet alleen om organisaties de waardering te kunnen toekennen die het volgens de eigen medewerkers verdient, maar ook om patronen te herkennen: waar vertrouwen groeit, waar veiligheid ontbreekt, waar zorg voor mensen en aarde werkelijk wordt geleefd.

Zo ontstaat een morele barometer, de integriteitsindex. Geen meetlat van accountancy en belastingregels die voorschrijven hoe organisaties moeten rapporteren, maar een spiegel die laat zien hoe wij als samenleving omgaan met elkaar, met werk, macht, geld, verantwoordelijkheid, met vrijheden en respect, met de natuur en impact op onze leefomgeving. Ook de politiek wordt daardoor beïnvloed, en brancheverenigingen. Er komt 'inside information' beschikbaar op het niveau van sectoren, regio's en zelfs op de samenleving als geheel. Het is een verrijking van onze democratie: de stem van ons.

Wanneer je na afloop je bijdrage verstuurt, ontvang je geen reactie van je werkgever en geen feedback. Alleen de bevestiging dat jouw bijdrage is opgenomen in een jaarlijks terugkerend beeld van jouw werkgever als geheel. Een beeld dat kosteloos publiekelijk zichtbaar wordt via een nieuwe publieke databank, waar iedere Nederlander vrij toegang toe heeft. En dit heeft een enorme impact. Laten we daar nog iets dieper naar kijken.

De integriteitsindex wordt een jaarlijks terugkerend fenomeen waarop zichtbaar wordt of we bewegen richting meer rechtvaardigheid, meer vertrouwen, meer zorg voor elkaar en voor de natuurlijke leefomgeving, of juist niet.

Zo'n Spiegel brengt een diepgaande cultuurverandering teweeg in organisaties en in de Nederlandse maatschappij als geheel. Het maakt een werkelijkheid zichtbaar die tot nu toe grotendeels onder de oppervlakte blijft en het geeft woorden aan ervaringen die zelden publiek gedeeld worden.

Medewerkers kijken breder dan hun eigen werkplek en zien hoe andere organisaties worden gewaardeerd op onderwerpen die voor hen persoonlijk betekenisvol zijn. Dat roept nieuwe vragen op: *sluit deze organisatie nog aan bij mijn waarden? Waar kan het beter? Waar voel ik mij meer gezien, meer veilig, meer in lijn met mijn purpose?*

De open plek tussen de bomen geeft ademruimte na het stijle pad ernaartoe. De stiltewandeling met prachtige vergezichten draagt nog door. Brent bukt zich en raapt een paar takken op, die hij doorgeeft. Hij wrijft tijd tussen zijn handen en laat de geur rondgaan. Daarna zet hij zijn tak schuin voor zich uit in de grond. Hij kijkt de kring rond en wacht. Er wordt niets gezegd. Dan stapt iemand naar voren en zet zijn tak er schuin tegenaan. Iemand anders volgt. Aftastend. De takken raken elkaar net genoeg om te blijven staan. Langzaam ontstaat er iets.

Brent doet een stap terug. "Wie iets wil delen," zegt hij zacht, "laat het maar ontstaan."

Er ontstaat ruimte. De nabijheid is voelbaar. Dan begint iemand over werk. "In de afgelopen dagen ben ik het anders gaan zien. Ik heb het gevoel dat ik in een rol kruip zodra ik naar binnen loop. Knop om. Gewoon doen wat gevraagd wordt. Terwijl ik het idee heb dat het beter kan. Ik voel dat mijn lijf nu zegt dat ik door moet pakken en voor mijn ideeën moet opkomen."

Een ander vertelt dat hij jarenlang dacht dat hij 'gewoon niet zo goed tegen druk kon'. Tot hij werd gevraagd om in een andere vestiging te werken onder een andere manager. "Vanaf de eerste dag," zegt hij "voelde ik het meteen. Alsof mijn lichaam wist: hier hoef ik niet op mijn

hoede te zijn. Hier gaat een nieuwe deur voor mij open. Hier kan ik mezelf zijn en beter functioneren.”

Iemand vertelt over haar zorgbehoevende moeder. Over brochures vol mooie taal. Over gangen waar ze doorheen liep. Over hoe ze ervaaarde hoe mensen elkaar aankeken. Of iemand bleef staan. Of zorg hier gedragen werd, of het ook aandacht betekende. “Ik merkte,” zegt ze, “dat ik het verschil niet kon lezen vanaf een website, maar wel kon voelen.”

De kring luistert. De takken blijven staan omdat ze elkaar raken. Iemand zegt zacht: “Het verschil zit niet in wat wordt verteld. Maar in hoe het wordt ervaren.” Er wordt geknikt. Wat normaal op afstand blijft, verpakt in taal, systemen of beleid, is hier voelbaar geworden. In een gang. Op een andere locatie. Bij de personeelsingang.

Wanneer de groep verder wandelt, achter Brent aan, blijft de plek achter. De geur van tijm gaat mee. Geen tipi-tent of wigwam. Maar de belofte ervan. Iets wat alleen kan ontstaan als mensen hun eigen tak meebrengen en durven neerzetten. De contouren zijn zichtbaar. Er is iets aangeraakt. Het werkt door. In hoe iemand een gebouw binnenloopt. In hoe iemand kiest. In hoe iemand voelt of het klopt.

En dan ontstaat de vraag: *waardoor voelt het hier anders?*

Gebaseerd op primaire menselijke motivatoren

Wat hier wordt ervaren, zegt iets wezenlijks. Het maakt zichtbaar welke menselijke behoeften binnen een organisatie werkelijk worden gedragen.

De Spiegel rust op vijf primaire menselijke motivatoren die samen de basis vormen van gezonde organisatievorming. Ten eerste Betekenis en Bezieling: mensen verlangen ernaar dat hun werk ertoe doet, dat het bijdraagt aan iets dat groter is dan het eigen belang en richting geeft aan gezamenlijke inspanningen. Ten tweede Invloed en Eigenaarschap: mensen willen niet slechts uitvoerder zijn, maar mede-vormgever van besluiten die hun werk en hun omgeving raken, met ruimte voor initiatief, verantwoordelijkheid en, waar dat passend en verantwoord is, gedeeld eigenaarschap. Ten derde Verbondenheid en Veiligheid: duurzame samenwerking ontstaat waar mensen zich gezien weten, fouten kunnen benoemen, verschillen mogen uitspreken en in vertrouwen werken aan gezamenlijke doelen. Ten vierde Vertrouwen en Integriteit: organisaties floreren wanneer woorden en daden overeenstemmen, macht zorgvuldig wordt gehanteerd, rechtvaardigheid zichtbaar is en lange termijn zwaarder weegt dan kortetermijnbelang. Ten vijfde Zorg voor Leefomgeving en Toekomst: elke organisatie draagt

verantwoordelijkheid voor de impact die zij heeft op mens, natuur en komende generaties en weegt ecologische en sociale gevolgen volwaardig mee in haar besluiten. Deze vijf pijlers vormen samen een moreel kompas dat richting geeft zonder star te worden; de uitwerking ervan kan zich ontwikkelen in de tijd, maar de menselijke waardigheid die zij beschermen blijft leidend.

Wat gezien wordt, vindt richting

DEEL III — DE GROTE VERANDERING,
SYSTEMISCH GEZIEN

HET GEBOUW EN DE LEIDINGEN

De samenleving en de geldstromen

Een metafoor ter verduidelijking

Stel je onze samenleving voor als een gebouw. Een groot gebouw, deels in aanbouw en voor een belangrijk deel in renovatie. Een plek waar we leven, werken, leren, zorgen en recreëren. Een gebouw dat we samen bewonen en tegelijk voortdurend blijven vormgeven. Het oorspronkelijke ontwerp stamt uit de jaren zeventig. Snel en goedkoop neergezet, inmiddels gedateerd, te klein en zichtbaar in verval. In de fundering is betonrot ontstaan. De dragende structuren houden het nog, maar vragen om ingrijpen. Alleen de bewoners van de penthouses hebben in de loop der jaren extra verdiepingen toegevoegd, met uitzicht en comfort dat voor de meeste anderen buiten bereik bleef. Het gebouw vraagt om meer dan onderhoud. Het vraagt om herontwerp.

We kiezen ervoor het transparanter te maken, letterlijk en figuurlijk, met respect voor mens en leefomgeving. Een ontwerp met organische vormen, natuurlijke materialen en hoogteverschillen die ruimte geven aan beweging en ontmoeting. Met raampartijen waardoor overdag zonlicht binnenvalt en 's nachts de sterren zichtbaar zijn. Voor dit ontwerp trekken we een bijzondere architect aan: een

samenstroom-architect. Niet iemand die zelf bepaalt hoe het gebouw eruitziet, maar iemand die zichtbaar maakt wat er leeft. Iedereen mag input leveren voor het moodboard. Wensen, ervaringen en behoeften worden verzameld en zichtbaar gemaakt via de integriteitsscore. De uitkomsten vormen geen oordeel, maar richting: ze laten zien waar energie stroomt en waar knelpunten zitten.

De nieuwe aanbouw

Op basis daarvan ontstaat een eerste ontwerp en kan de nieuwe aanbouw worden gestart. Dit ontwerp is de maatschappelijke architectuur: de plattegrond, een eerste ruimtelijke schets. Een proeftuin waar andere keuzes worden gemaakt en zichtbaar wordt hoe het ook kan. Deze plattegrond maakt zichtbaar hoe ruimtes met elkaar verbonden zijn en hoe we ons erin bewegen. Naar plekken van ontmoeting, naar ruimtes om te vieren, naar sport en recreatie, en naar stille kamers voor reflectie en herstel. De plattegrond laat ook zien hoe de infrastructuur loopt: de lucht die we inademen, de netwerken waarop we vertrouwen, en de geldstromen die bepalen wat mogelijk wordt. Ventilatie en energie, subsidies en belastingen, import- en exportverbindingen, niet zichtbaar voor wie er woont, maar doorslaggevend voor hoe het gebouw aanvoelt en functioneert.

Na verloop van tijd wordt merkbaar dat mensen zich in de nieuwe aanbouw prettiger voelen. Er is meer licht, meer

frisse lucht, meer kleur. In deze ruimtes – organisaties, scholen, bedrijven, bibliotheken – zoeken mensen elkaar gemakkelijker op. Gesprekken ontstaan sneller. Blikken blijven langer hangen. Mensen nemen ruimte in zonder die te hoeven opeisen. Wat hier opvalt, is dat gedrag mee verandert met het ontwerp. Niet omdat het wordt gevraagd, maar omdat de omgeving het uitnodigt.

Niet iedere ruimte is voor iedereen even bekend. Sommige plekken worden dagelijks bezocht, andere nauwelijks. Wie van koken houdt, is vaak in de keuken. De tuinier beweegt zich door het groen rondom het gebouw, waar hij samen met anderen in coöperatieve vorm kweekt en onderhoudt. De muzikant voelt zich thuis op het podium van de theaterzaal. Iemand met een sleutel voor de subsidiekraan schuift aan bij een buurtcollectief. En soms trekt iemand zich even terug in een leeshoek om zich te verliezen in een goed boek.

Wat opvalt, is dat de ruimtes uitnodigender zijn geworden. Kunst maakt deel uit van het gebouw, niet als versiering, maar als drager van betekenis. In materialen, patronen en licht. Bewustzijn is het licht: wat zichtbaar wordt, wat kan worden gedimd of juist geopend. Soms ontstaat dat plotseling, soms geleidelijk – zoals bij het aansteken van een haardvuur, of wanneer iemand eindelijk woorden vindt voor wat al langer voelbaar was. Met licht zien we waar we

zijn, waar we naartoe bewegen, en welke ruimte uitnodigt om mens te zijn.

De index en de True Values maken zichtbaar hoe organisaties omgaan met mensen en leefomgeving, welke waarden zij belichamen en welk gedrag zij stimuleren. Wat eerder verborgen bleef, wordt herkenbaar en bespreekbaar. De integriteitsscore fungeert letterlijk als een spiegel in de gang: ze laat interactief zien waar mensen zich prettig voelen en waar niet. Media nemen het over. De kabels en routers in het nieuwe gebouw zenden de talkshows uit waar andere vragen en antwoorden de aandacht krijgen. Zo krijgt een beweging die al gaande was richting en samenhang. Betrokkenheid en verantwoordelijkheid groeien van binnenuit. In het begin zijn die plekken vooral te vinden in de nieuwe aanbouw. Dat nodigt uit om ook de renovatie serieus ter hand te nemen. Wanneer dit inzicht ontstaat, wordt de grotere context zichtbaar: de brede maatschappelijke architectuur, waaronder het regeringsbeleid. Externe stelsels – wetgeving, vergunning structuren, marktwerking en toezicht – vormen samen het raamwerk waarbinnen organisaties functioneren. Zij bepalen hoe ruimtes zijn aangesloten op ventilatie, energienetwerken en waterleidingen.

De architect

De rol van de architect, als onafhankelijke bewaker van het

kader, is hierin niet vrijblijvend. Zij is initiërend en richtinggevend, juist omdat zij stuurt op randvoorwaarden in plaats van uitkomst. Dat vraagt om een stevige verankering van wetenschap in het ontwerp, in samenhang met normen en waarden, en ingebed in de Nederlandse democratische rechtsorde. Wetenschap heeft hierin een eigen stem, vergelijkbaar met die van de Rekenkamer: niet als adviseur naar believen, maar als dragend onderdeel van het ontwerp. De taak van de samenstroom-architect is daarmee complex en noodzakelijk. De betonrot in de fundering zet zich voort. Hoe langer herontwerp wordt uitgesteld, hoe ingrijpender de renovatie wordt. Achterstallig onderhoud verdwijnt niet; het schuift door in tijd, kosten en maatschappelijke spanning.

Daarmee wordt ook zichtbaar waarom nieuwe aanbouw vaak moeizamer wordt vergund dan interne renovatie. Nieuwe ruimtes vragen om nieuwe keuzes, nieuwe kaders en een andere verdeling van middelen. Interne aanpassingen laten bestaande verhoudingen intact. Precies in dat verschil ontstaat weerstand. Vernieuwing op grote schaal vraagt daarom om massa en gedragen draagvlak.

De Spiegel in de gang maakt zichtbaar welke ruimtes, welke organisaties, worden gewaardeerd om hun inzet voor mens en leefomgeving. Duizenden mensen lopen erlangs, blijven even staan, kijken erin. In die beweging

spiegelen zij hun voorkeuren. Waar wil ik mijn tijd, aandacht en energie aan verbinden? Aan extrinsieke waarden, of aan wat intrinsiek betekenisvol voelt?

De bestaande bouw

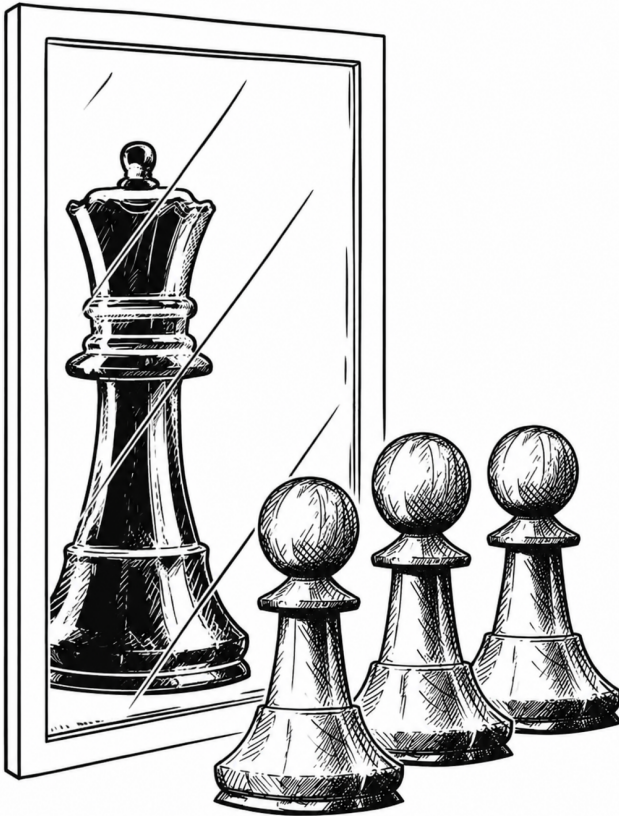
Wanneer deze spiegels uitsluitend in de nieuwe aanbouw zouden hangen, ontstaat er een eiland. Een plek voor wie zich al herkent in deze waarden. Dat maakt de beweging kwetsbaar. Afzondering nodigt uit tot framing, tot verdachtmaking, tot het wegzetten van vernieuwing als naïef of elitair. Zichtbaarheid blijft dan beperkt tot de rand.

De kracht van De Spiegel ligt juist in haar plaatsing in het bestaande gebouw. Daar waar wij met elkaar leven, werken en botsen. Daar waar belangen samenkomen en spanning voelbaar is. Precies daar ontstaat betekenis.

Dat roept weerstand op. In de hoogste verdiepingen zal worden geprobeerd de spiegels te besmeuren, te verdraaien of te ondermijnen. Dat hoort erbij. Het vraagt om zorgvuldige verankering: onafhankelijkheid, wetenschappelijke onderbouwing en juridische bescherming. Niet om de scherpte weg te nemen, maar om haar te bewaken.

Juist omdat het bestaande gebouw van ons allemaal is, horen de spiegels daar te hangen. Daar waar het zichtbaar

is voor iedereen. De wandelgangen die ruimte geven aan gesprekken en bewuste keuzes. Alleen daar kan De Spiegel uitgroeien tot wat zij is bedoeld te zijn: een collectief kompas, een krachtige versie van onze individuele stemmen, midden in onze samenleving.



STELSELS & MAATSCHAPPELIJKE ARCHITECTUUR

*Hoe systemen meebewegen
met wat wij waarderen*

We denken vaak dat de organisatie van de samenleving ongrijpbaar is en ergens boven ons hangt: onbereikbaar, star en onwrikbaar. Maar stelsels zijn mee veranderende, gelaagde keuzes – door mensen gemaakt, gevormd door geschiedenis en tijdsgeest, vastgelegd in regels, modellen en wetten. Ze zijn bedoeld om richting te geven en om de normen en waarden van hun tijd te weerspiegelen. De institutioneel econoom Douglass North²⁶ beschreef dit al decennia geleden: instituties bestaan niet alleen uit formele regels, maar ook uit informele normen en gedeelde verwachtingen. Wanneer die verschuiven, verschuiven stelsels mee. Dat doen ze ook daadwerkelijk. Met nieuwe woorden, nieuwe technologie en nieuwe manieren van kijken evolueert onze maatschappij voortdurend. Zeker wanneer we bestaande structuren en systemen bewust uitdagen, zoals met de integriteitsindex.

²⁶ North, D.C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press.

Hoe beweging op gang komt

Om helder te maken wat hiermee wordt bedoelt, gaan we langs een verandering die al voelbaar is: de groeiende roep om verbetering van ons kiesstelsel. De democratisch denker David van Reybrouck wijst erop dat ons huidige kiesstelsel is ontworpen in een totaal andere historische context dan waarin wij nu leven. Verkiezingen ontstonden in een tijd van beperkte communicatie, een overzichtelijke politieke agenda en een relatief stabiele maatschappelijke ordening. Het systeem was bedoeld om vertegenwoordiging mogelijk te maken – niet om permanente complexiteit te dragen.

Tegen die achtergrond wordt een opvallend patroon zichtbaar in verschillende West-Europese landen met democratische kiesstelsels. In slechts enkele jaren tijd vonden herhaaldelijk nationale verkiezingen plaats, soms twee, drie of zelfs vier keer achter elkaar. Dat gold niet alleen voor Nederland, maar voor veel meer Europese landen. Coalities bleken instabiel, besluitvorming liep vast en regeringen vielen voortijdig. Dat deze druk zichtbaar is in zowel coalitiestelsels (Nederland, België) als meerderheidsstelsels (Verenigd Koninkrijk), onderstreept dat het hier geen nationaal probleem betreft, maar een structurele spanning tussen democratische systemen en een veranderde samenleving. Politicoloog Paul Pierson²⁷

²⁷ Pierson, P. (2004). *Politics in Time: History, Institutions, and Social Analysis*. Princeton: Princeton University Press.

beschrijft dit als 'path dependence': zodra stelsels eenmaal zijn ingericht, creëren ze belangen, routines en machtsposities die zichzelf in stand houden. Hoe langer een systeem bestaat, hoe moeilijker het wordt om het te herontwerpen – zelfs wanneer het knelt.

Een fundamentele mismatch tussen een verouderd stelsel en een veranderde context. Dit laat zien dat een medialandschap sterk op winst en aandacht is gestuurd, een algoritmisch netwerkperk dat snelheid en polarisatie versterkt, en een politieke werkelijkheid waarin besluitvorming zich inmiddels afstemt binnen de Europese Unie, opgericht ruim dertig jaar geleden.

Hoe vermenselijking op gang komt

In een later hoofdstuk komen we terug met een mogelijke richting voor verbetering van ons kiesstelsel. Maar eerst is de vraag wat dit betekent voor vertrouwen en hoop op verbeteringen voor onze toekomst. Want wat gebeurt er waarschijnlijk met ons en met onze stelsels, wanneer we in De Spiegel kijken? Het voorbeeld van het kiesstelsel maakt in elk geval al één ding duidelijk: stelsels zijn niet statisch. Ze functioneren zolang de context herkenbaar blijft, en vragen om aanpassing zodra die context wezenlijk verandert. Democratische vernieuwing is in dat licht een logisch vervolg op maatschappelijke ontwikkeling.

Er zijn natuurlijk nog veel meer stelsels, denk maar aan vergunningenstelsels, geldstelsels, subsidiestelsels, etc. Lange tijd zijn deze maatschappelijke stelsels uitgegaan van één duidelijke richting: besluitvorming liep van boven naar beneden. Richting werd bepaald aan de top. Lager in de organisatie werd uitgevoerd, aangepast, ingepast. Wie zich herkende in die richting, kon mee. Wie dat niet deed, leerde zich te schikken. Slikken of stikken, het wordt misschien maar zelden uitgesproken, maar het is regelmatig voelbaar. Die logica werkt zolang groei, efficiëntie en beheersbaarheid de dominante waarden zijn. Ze past bij een maatschappij waarin dit nog de norm is, waarin succes vooral wordt gemeten in cijfers, snelheid en winstmaximalisatie. Maar in een samenleving die inmiddels al complexer is geworden, en waarin vraagstukken elkaar overlappen en waarin mensen steeds beter geïnformeerd zijn, en voelen wat wringt, gaat deze manier van organiseren knellen. Zeker als De Spiegel een belangrijke rol gaat spelen.

Wat zichtbaar wordt, is een verschuiving in wat als legitiem wordt ervaren, de norm, de waarde die we eraan toekennen. Het zijn niet de woorden die het verschil maken, maar de daden. Mensen veranderen niet omdat iemand zegt wat goed is, maar omdat zij zien wat er gebeurt. Wat zichtbaar wordt, gaat gelden als norm. Wat waardering krijgt, wordt herhaald. Daarom werkt een spiegel beter dan een preek. De integriteitsscore stimuleert deze beweging door zichtbaar te maken waar

vertrouwen groeit en waar het ontbreekt. Wederzijds respect en vertrouwen nemen toe, waardoor macht verschuift en waardering zich herordent. Met die verschuiving van invloed en zeggenschap, en met meer aandacht voor de menselijke maat en de leefomgeving, verandert de context waarin organisaties functioneren.

Onderzoek naar sociale normen bevestigt dit mechanisme: gedrag verandert wanneer mensen zien wat anderen doen en wat zichtbaar wordt gewaardeerd²⁸.

De impact van De Spiegel op de samenleving

Wanneer dit patroon zich herhaalt, in organisaties, instellingen en netwerken, raakt het aan de structuur van de samenleving zelf, aan verbeterde ideeën voor coöperaties, of misschien wel nieuwe samenwerkingsverbanden. Externe stelsels volgen de markt en vorm waarin mensen samenwerken. Als waardering verschuift van controle naar vertrouwen, van macht naar legitimiteit, van positie naar bijdrage, dan verandert ook de architectuur waarbinnen beslissingen worden genomen. Minder nadruk op hiërarchische zekerheid, meer aandacht voor relationele stevigheid. Minder top-down correctie, meer ruimte voor afstemming. Bevoegdheden verspreiden zich. Verantwoordelijkheid wordt herkenbaar gedragen, aansprakelijkheid en

²⁸ Bicchieri, C. (2016). *Norms in the Wild: How to Diagnose, Measure, and Change Social Norms*. Oxford: Oxford University Press.

bescherming van de zwakkere komen in een nieuw daglicht. Hier raakt maatschappelijke architectuur aan het dagelijks leven.

Wanneer waardering verschuift, bewegen stelsels mee. Dit is de kern van de verandering die wordt ingezet bij de invoering van De Spiegel, een pragmatische verschuiving naar menselijkheid, eigen verantwoordelijkheid - wat goed past bij het individualisme - en oog voor (meer) natuur. Een samenleving waarin diep luisteren de onderlinge tolerantie versterkt en richting geeft aan waardering, voldoening en zelfverwezenlijking. Waar ruimte aanvankelijk spannend en risico-vol voelt, maar gaandeweg blijkt uit te nodigen tot verbetering – iets wat vooral jongeren in onze samenleving sterk zal aanspreken, en iedereen die jong van geest is.

Wat gezien wordt, vindt richting

DEEL IV — HET VERDIEPEN VAN
ONDERLINGE RELATIES

De ochtend opent op het houten terras, met yoga, buiten. De heldere lucht, de zon draagt al warmte. Voor ons ligt de vallei in golvend groen tot de verste zichtlijnen. De sessie eindigt in beweging. Vrije inspiratie. Ritmische muziek stimuleert onze lichamen tot expressieve uitersten in beweging en dans. Wat komen wil komt. Bevrijdende energie die eruit spat en opbouwt. Heerlijk om zo de dag te beginnen.

De laatste minuten liggen we op onze rug op de matten. Hoog in de lucht tekenen zich drie grote vogels af. Ze cirkelen op de thermiek. Onze adem komt weer tot rust.

We blijven op het terras. Grote kussens worden erbij gepakt. Zitten, hangen, leunen. Iedereen vindt zijn plek. De rust werkt door en verdiept zich, naar binnen. Wat drijft mij werkelijk? Waar gaat mijn energie van stromen? "Die intrinsieke waarden voelen veel belangrijker voor me dan ooit... De afgelopen dagen hebben veel bij me losgemaakt. De behoefte om mijn eigen kompas helderder te krijgen is gegroeid. Ik zou het zo graag afstemmen, in een groter geheel. Een organisatie waar ik werk of liever zou werken, een community waar ik me mee wil verbinden, vrienden die me inspireren, energie geven. Afscheid nemen van omgevingen waarin ik mezelf verlies. Of misschien nog een poging doen om mezelf daar werkelijk te laten zien, het verschil te maken..."

DEEP LISTENING

*Pas wanneer oordeel en intentie wijken,
ontstaat ruimte voor wat de ander werkelijk laat zien²⁹*

We leven in een tijd waarin veel wordt gesproken, maar weinig wordt gehoord. Woorden zijn overal. Meninge n buitelen over elkaar heen. Nieuws, reacties, analyses, overtuigingen – alles vraagt om aandacht. Maar in die overvloed aan geluid is iets wezenlijks verloren gegaan: het vermogen om werkelijk te luisteren. We reageren snel, geven onze mening, nog voordat de ander is uitgesproken. Maar dat is juist wel het luisteren waar het om gaat: het luisteren dat ruimte geeft en verbinding maakt.

De kwetsbaarheid van deep listening

Deep listening begint niet bij de ander. Het begint bij stilte. Bij de bereidheid om het eigen oordeel even te parkeren.

Brent verruilt zijn koffiebeker voor het boek dat naast hem ligt. En begint te vertellen. "Nelson Mandela stond erom bekend dat hij in vergaderingen bijna altijd als laatste sprak. Uit overtuiging. Hij had het zelf ervaren en doorleefd in de gesprekken die zijn vader voerde met de

²⁹ Zie o.a. 'Luisteren is goud' voor een hedendaagse Nederlandstalige uitwerking van luistervaardigheden.

raadscirkels binnen de Afrikaanse Thembu-stam." Brent slaat het boek open bij het blad dat hij had gemarkeerd. "Wanneer Mandela een bijeenkomst leidde, of dat nu ging over politieke onderhandelingen, interne partijbesluiten of gesprekken met tegenstanders, begon hij zelden met zijn eigen visie. Hij luisterde. Lang. Soms ogenschijnlijk zwijgend, soms met korte vragen, vaak met volledige aandacht. Pas wanneer iedereen had gesproken, vatte hij samen wat hij had gehoord. Niet alleen de standpunten, maar ook de onderliggende zorgen, angsten en belangen. En dán pas sprak hij zelf. Een mede-onderhandelaar uit de ANC beschreef het later zo..." Brent kijkt rond. Iedereen zit en ligt er nog heerlijk ontspannen bij. Zittend en hangend op de kussens. Met volle aandacht. "Wanneer Mandela sprak, had je het gevoel dat hij jouw woorden beter had begrepen dan jijzelf. Daardoor voelde zijn voorstel nooit als iets dat van hem kwam, maar als iets dat uit ons was ontstaan."

Veel van wat we communicatie noemen, is in werkelijkheid zelfbescherming. We luisteren selectief, vanuit onze eigen overtuigingen, onze angsten, onze ervaringen. We horen wat past in het verhaal dat we al kennen. Alles daarbuiten voelt al snel onveilig of irrelevant in onze perceptie. Zo ontstaat ruis. Zo verliezen we elkaar, terwijl we blijven praten. Deep listening vraagt iets anders. Het vraagt vertraging. Aandacht. Aanwezig zijn bij de ander. Het vraagt dat je jezelf toestaat om geraakt te worden.

Veel mensen zijn het contact met hun eigen stem kwijtgeraakt. Waarschijnlijk omdat die innerlijke stem te vaak is overstemd, door verwachtingen, prestatiedruk, rollen en systemen die sneller spreken dan wij kunnen voelen. Deep listening herstelt dat contact. Het nodigt uit om opnieuw af te stemmen op wat er in je lijf en emoties gebeurt, wat resoneert, wat voelt ongemakkelijk, waar voel je het aandacht vragen. In relaties maakt deep listening het verschil tussen bijpraten en nabijheid. Tussen praten langs elkaar, de weetjes, en werkelijk verdiepen, begrijpen, doorvoelen.

Wie zich gehoord voelt, ontspant. Wie ontspant, durft te delen. En wie durft te delen, opent de ruimte van respect en vertrouwen, misschien zelfs healing, nog zonder dat iemand 'gerepareerd' hoeft te worden. Het uitspreken van gevoelige, soms zelfs pijnlijke emoties, werkt vaak al helend op zichzelf.

De ander deelgenoot maken

Ook compassievol leiderschap wortelt hier. In respect en vertrouwen, in werkelijk luisteren naar wat de ander wil vertellen, waarom die ander dat wil vertellen, waardoor het komt dat die ander dat wil vertellen. Leaders die werkelijk luisteren, hoeven minder te sturen. Zij voelen eerder waar iets vastloopt, waar ruimte nodig is, waar vertrouwen ontbreekt. Deep listening verschuift jouw autoriteit als leidinggevende van instructie en regels, controle en

commentaar naar afstemming en motivatie, respect en waardering. Van 'wij' en 'zij' naar 'ons'. Het maakt jouw leiderschap natuurlijk en makkelijker geaccepteerd, in plaats van hiërarchisch gericht.

Deep listening is actief. Het vraagt inzet, zelfkennis en discipline. Het vraagt dat je aanwezig blijft, ook wanneer het ongemakkelijk wordt. Wie luistert naar wat zich werkelijk tussen mensen afspeelt, begint patronen te herkennen. Niet alleen persoonlijke, maar ook groepsdynamiek, interactie, talenten, belemmeringen, blokkades, motivatie of afschuiven van verantwoordelijkheid. Deep listening is een houding: *ben ik hier om te reageren, of om te begrijpen?* En misschien is dat wel waar alles begint.

"Mandela zei hierover zelf iets dat veelzeggend is: Wanneer je als eerste spreekt, bepaal je het kader. Wanneer je als laatste spreekt, begrijp je het geheel." Brent stelt voor om te oefenen in deep listening. "In koppels. Geef daarbij ruimte aan stilte. Zodra die valt, gaat degene die sprak meestal verder of dieper. En mocht het helemaal stilvallen, dan heb ik ter inspiratie deze vragen voor jullie. Evert heeft ze eerder ook al gezien en toegepast. Toen met Maya erbij en die scores op de flip-over."

Hij deelt de vellen rond.

Vragen om het **échte belang** te vinden en los te komen van standpunten:

- Wat is voor jou het belangrijkste dat hier op tafel ligt?
- Waar maak je je het meest zorgen over als dit niet lukt?

Vragen om **prioriteiten** te ordenen:

- Als we vandaag maar één ding kunnen oplossen, welk zou dat moeten zijn?
- Wat kan wachten, en wat niet?

Vragen die **menselijkheid** terugbrengen, van human resource terug naar persoon:

- Hoe raakt dit jou persoonlijk?
- Wat betekent dit voor de mensen die u vertegenwoordigt?

Vragen om **verantwoordelijkheid** te delen:

- Wat ben jij bereid te doen om dit mogelijk te maken?
- Wat verwacht je van ons, en wat mogen wij van jou verwachten?

Vragen om stilte te laten werken, dit geeft vaak meer **waarheid**:

- Wat heb ik nog niet gehoord?
- (Daarna: stilte)

EGO, ANGST EN SCHADUW³⁰

Deep listening vraagt niet om het wegsturen van deze stemmen, maar om het herkennen ervan

Kracht en kwetsbaarheid

Iedere mens draagt een geschiedenis met zich mee. Niet alleen in herinneringen, maar in het lichaam, in reflexen, in overtuigingen die ooit bescherming boden. Ego, angst en schaduw zijn ontstaan op plekken waar we ons moesten aanpassen. Het ego is de stem die zegt: *laat mij dit regelen*. Het ontwikkelt zich in een vroege fase, als antwoord op een wereld die niet altijd veilig, voorspelbaar of dragend is. Het ego leert ons hoe we erbij kunnen horen, hoe we pijn kunnen vermijden, hoe we controle houden wanneer het leven te groot voelt. Het helpt ons overeind blijven. Het geeft structuur. Het bewaakt grenzen. *Angst* is de energie onder dat mechanisme. Diepere varianten ontstaan als angst om verlaten te worden, om tekort te schieten, om onzichtbaar te zijn, om geen betekenis te hebben. Angst scherpt onze zintuigen en houdt ons alert. Wanneer zij echter het stuur overneemt, vernauwt zij ons blikveld en verkleint zij onze wereld. De

³⁰ Van der Kolk, B. (2014). *The Body Keeps the Score: Brain, Mind, and Body in the Healing of Trauma*. New York: Viking.

Bowlby, J. (1969). *Attachment and Loss. Vol. I: Attachment*. New York: Basic Books.

Porges, S. W. (2011). *The Polyvagal Theory: Neurophysiological Foundations of Emotions, Attachment, Communication, and Self-Regulation*. New York: W. W. Norton & Company.

schaduw bestaat uit alles wat onderweg geen plek kreeg. Gevoelens die te groot waren. Woede die geen bedding vond. Verdriet waarvoor geen tijd was. Kwetsbaarheid die niet welkom leek. Wat we niet konden dragen, hebben we opgeborgen. Uit overlevingskracht. De schaduw verdwijnt niet; zij trekt zich terug en wacht.

Zolang deze krachten onbewust blijven, gaan zij namens ons spreken. Dan sturen ze onze reacties, onze relaties en onze routines. Dan wordt controle verward met professionaliteit. Wantrouwen met realisme. Afsluiting met kracht. Wat ooit beschermdde, begint dan te beperken.

Het kantelpunt ligt in het herkennen. Op het moment dat je merkt dat iemands lichaam zich aanspant, dat iemand sneller gaat praten, dat iemand harder gaat verdedigen of ergens uit wegvlucht, verschijnt waardevolle informatie. Dat moment vraagt aandacht. Hier wordt iets beschermd.

Met de vragenlijst en de opdracht in de hand stapt Sterre op Marcel af. "Zullen wij samen?" "Ja" Ze zoeken een rustige plek met ruimte voor verdieping. Nemen hun kussens mee en installeren zich. *Wat heb je niet gezegd, terwijl je het wél wilde inbrengen?* Marcel stelt voor om te beginnen. Sterre knikt instemmend. "Het was een paar weken geleden. Ik zat met drie vrienden bij elkaar. Muzikanten. We vormen een samen een rockband. De bassist was erg stil voor zijn doen. En de drummer ook.

De zanger heeft een wat grotere ego en ziet zichzelf als leider van de band. Hij was druk aan het vertellen wat hij zelf had beleefd. En dat ging zo een tijdje door. Ik vroeg aan John, de bassist, of er iets was. Hij trok een beetje z'n schouders op. Maar onze zanger ging gewoon door met zijn eigen verhalen. "Kom op mannen. Laten we Rock You nog een keer doornemen." En we speelden gewoon weer verder." Marcel duwt zijn schouders wat naar voren, zijn lippen wat meer op elkaar. "Na afloop vroeg ik het nog een keer aan John, maar hij zei "Laat maar, komt wel een keer." Ik had er geen goed gevoel over. Ik heb die avond ook niet lekker gerepeteerd." De stilte die valt laat Sterre iets langer duren. Marcel pakt nog niet door. Dan pakt ze de vraag erbij: "Hoe raakt het jou persoonlijk?" Marcel kijkt Sterre aan en kijkt daarna weg over de boomtoppen van de vallei. "Ik weet dat John z'n dochter last heeft van anorexia. Mijn vrouw heeft daar vroeger ook veel last van gehad, maar ze is er aardig overheen. Hoewel je er waarschijnlijk nooit helemaal overheen komt." Sterre laat de stilte die valt langer duren. Ze blijft met haar aandacht bij de lichte bewegingen en emoties die ze bij Marcel ziet. "Wij gaan nooit bij vrienden eten, of een keer uiteten in een restaurant." Marcel voelt verdriet naar boven komen. De stilte werkt door. Zijn ogen worden zelfs een beetje waterig. "Ik heb eigenlijk geen idee waar John mee zat. Ik vul het zomaar in." Marcel haalt z'n neus even op.

Wanneer een diepere laag zichtbaar mag worden, verschuift de dynamiek van ik en jij, van wij en zij, naar ons. Dat geldt voor relaties, teams en organisaties.

Verschillende stemmen, verschillende 'zelden'

Laten we eens kijken naar wat er gebeurt wanneer nabijheid ontstaat. Het hierna volgende beschrijft de innerlijke stemmen zoals die zijn uitgewerkt door Hal Stone en Sidra Stone in het Voice Dialogue-model³¹. Deze stemmen worden herkend als beschermende deelpersoonlijkheden: functionele zelden die al vroeg in ieders leven ontstaan om houvast, veiligheid en aanpassing mogelijk te maken. Wat ooit beschermend werkte, kan later als beperkend worden ervaren. Door deze stemmen bewust te herkennen, ontstaat er meer ruimte om hun sturende invloed te hanteren en komt er ruimte vrij voor een ruimer, authentieker zelf.

Er is vaak een stem die als eerste opstaat: de *criticus*. Scherp van toon, soms onverbiddelijk, om te voorkomen dat iemand faalt, zich vergist, gezien wordt in onvolkomenheid. Die interne criticus heeft geleerd dat fouten pijn doen. Dat kwetsbaarheid gevolgen kan hebben. Haar toon is streng, maar haar intentie is bescherming. Soms volgt de *helper*. Die voelt feilloos aan waar de ander behoefte aan heeft en wil dat onmiddellijk

³¹ Stone, H., & Stone, S. (1989). *Embracing Our Selves: The Voice Dialogue Manual*. Novato, CA: New World Library.

oplossen. Hij wil dragen, verzachten, fixen, vanuit een diep verlangen om ertoe te doen. Om nodig te zijn. Zijn inzet is groot, zijn uitputting vaak ook. Dan is er de *controleur*, die het overzicht houdt. Regelt. Structureert. Neemt het stuur over wanneer onzekerheid toeneemt. Hij gelooft dat veiligheid ontstaat door voorspelbaarheid. Door grip. Door weten wat er gaat gebeuren. In nabijheid wordt hij alert, omdat nabijheid zich niet laat plannen. En soms verschijnt de *loyale*, de *pleaser*. Zij stemt af, voelt spanningen feilloos aan en beweegt mee. Haar grootste angst is verlies van verbinding. Zij bewaart de vrede, vaak ten koste van zichzelf. Haar kracht is relatie, haar schaduw zelfvergetenheid. Geen van deze stemmen is fout. Ze zijn ontstaan uit intelligentie. Uit aanpassing. Uit liefde, vaak al vroeg. Ze hebben geholpen te overleven, te functioneren, erbij te horen.

Wanneer de stemmen die horen bij jouw eigen ego, angst of schaduw het woord nemen, vullen zij de ruimte. Dan wordt luisteren spreken. Dan wordt nabijheid afstand. Dan wordt bescherming een barrière. Diep listening vraagt niet om het wegsturen van deze stemmen, maar het herkennen ervan. Het innerlijke moment waarop je merkt: *hier spreekt iets dat wil waken*. Wanneer je dat ziet, ervaart, hoeft het niet meer te domineren. Geef die stem rust, door de onvoorwaardelijke in jezelf op te roepen, dan wordt een andere aanwezigheid voelbaar. Zachter. Ruimer. Minder bezig met oplossen of beschermen. De onvoorwaardelijke stuurt niet, corrigeert niet, redt niet. Die blijft. Die luistert

zonder agenda. Die laat ruimte voor wat zich wil tonen, zonder het te versnellen. In die ruimte durft kwetsbaarheid over en weer te ademen. Daar wordt deep listening ontmoeting, nabijheid. Daar wordt de hele persoon gezien.

Wat er gebeurt in de dagelijkse praktijk binnen veel organisaties, waar extrinsieke waarden op één staan, is dat beschermende stemmen zich organiseren. De criticus wordt norm en afrekencultuur. De controleur wordt regel en procedure. De helper raakt uitgeput in loyaliteit zonder ondersteuning. De pleaser bewaart de vrede, maar vermijdt het gesprek dat werkelijk nodig is. Zo ontstaat organisatiecultuur: als optelsom van onuitgesproken bescherming.

Cultuurverandering begint daarom niet alleen bij het verschuiven van extrinsieke naar intrinsieke waarden – waar De Spiegel sterk bij helpt – maar ook bij het herkennen van deze stemmen en het hervinden van het innerlijke kompas. Dat vraagt om zien wat zich beschermt, en om het aangaan van die confrontatie, individueel én collectief. Wanneer beschermingen zichtbaar worden, ontstaat ruimte. Voor compassie. Voor vertrouwen, volwassenheid en authenticiteit. Voor verantwoordelijkheid die wordt gedeeld.

Deep listening wordt daarmee meer dan een relationele vaardigheid. Het vormt een fundament onder

verbondenheid in relaties, groepen, teams en organisaties en daarmee onder onze samenleving. Onder samenwerken. Onder leiderschap.

Wat gezien wordt, vindt richting

In veel managementopleidingen ligt begrijpelijk veel nadruk op modellen, processen en meetbaarheid. Dat geeft houvast en structuur. Tegelijkertijd verdient het luistervermogen, het vermogen om werkelijk waar te nemen wat er leeft, een even stevige plek in de vorming van toekomstige leiders. Wat gezien wordt, vindt richting. In hoe wij luisteren. In wat wij durven herkennen. En in de ruimte, openheid en eerlijkheid die wij samen vormgeven voor de waarden die er werkelijk toe doen.

Vertrouw erop dat uitnodiging, verbinding en innerlijke motivatie een kracht hebben die vaak wordt onderschat. In eerdere hoofdstukken zagen we dat een minderheid van de mensen laag scoort op integriteit, terwijl een deel van die groep relatief zichtbaar is in leidinggevende posities. Dat kan maken dat nieuwe inzichten weerstand oproepen of worden weggedrukt. Juist dan vraagt het om volharding. Dat betekent niet dat je moet forceren of jezelf geweld aandoen. Soms vraagt het om stevig te blijven staan. Soms om een andere vorm. Door iemand anders het te laten verwoorden. Wat werkt, verschilt per context en per persoon. Wie extravert is, kan leren ruimte te laten. Wie introvert is, kan leren ruimte te nemen. In beide gevallen

gaat het om hetzelfde: verantwoordelijkheid nemen voor wat gezien wil worden. Zo wordt verandering geen kwestie van macht of volume, maar van aanwezigheid. De Spiegel geeft rugdekking.

Wat gezien wordt, vindt richting

DEEL V — DE VERANDERING OP GANG

DE SAMENSTROOM (KUX IN BEWEGING)

*Samenstroom of hartstroom verwijst naar
de vitale, dragende kracht die ontstaat
wanneer mensen hun innerlijk kompas delen*

Waar intrinsieke waarden serieus worden genomen en mensen elkaar werkelijk ontmoeten, ontstaat samenhang, omdat er een gedeelde richting voelbaar wordt. In die samenstroom krijgen hoop, vertrouwen en compassie betekenis als levenservaring, niet als losstaande idealen. Ze worden gedragen in relaties, in keuzes, in hoe mensen zich tot elkaar verhouden. Ze duikt op in momenten waarop mensen voelen dat hun handelen ertoe doet, en dat ze daarin niet alleen staan. Waar aandacht wordt gedeeld, ontstaat ruimte. Waar ruimte ontstaat, komt beweging op gang. Zo groeit verandering van mens tot mens, van binnen naar buiten. En waar deze samenstroom zich verbindt met anderen, ontstaat gemeenschap, community: relaties die voeden, verantwoordelijkheid die gedeeld wordt, en richting die niet wordt opgelegd maar ontstaat.

Ah, lekker vaag! Mocht je misschien denken. Of dat wil je misschien denken. Maar...

De zichtbaarheid van kux

Dat deze beweging ook op grotere schaal vorm kan krijgen, blijkt uit bestaande voorbeelden. De Verenigde Naties riepen 20 maart uit tot de *International Day of Happiness* - een erkenning dat welzijn en geluk geen privéaangelegenheden zijn, maar maatschappelijke waarden. Het aanbrenge land, Bhutan, gaf hier al decennia eerder concreet vorm aan door het Bruto Nationaal Geluk als kompas voor beleid te hanteren. Vooruitgang wordt daar zichtbaar in gezondheid, verbondenheid, ontwikkeling en zingeving. Het laat zien dat wat in de samenstroom van mensen leeft, ook richtinggevend kan zijn voor maatschappelijke keuzes wanneer intrinsieke waarden leidend worden.

Ook dichterbij huis wordt deze beweging zichtbaar. Steeds meer mensen richten zich op meditatie, aandachtstraining en reflectie. Het vermogen om aandacht te reguleren, emoties te herkennen en innerlijke rust te vinden, groeit uit tot een basisvaardigheid voor samenleven. Innerlijke scholing krijgt daarmee collectieve betekenis. Het maakt steeds meer deel uit van hoe we werken, leven en samen beslissingen nemen.

Hoop groeit in die samenstroom uit ervaren samenhang. Vertrouwen verdiept zich wanneer mensen elkaar serieus nemen en samen stappen zetten. Compassie opent de ruimte waarin menselijkheid wordt herkend, in jezelf en in

de ander. Richting wordt voelbaar waar dit alles samenkomt: als levensenergie, als *Kux in beweging*, die zich vertaalt in keuzes en betrokkenheid. Juist omdat deze samenstroom kwetsbaar is, vraagt zij om maatschappelijke ondersteuning. Hier ligt de betekenis van De Spiegel: motiverend, stimulerend. Het vormt tevens de beschermlaag tegen het verzet op deze verandering vanuit de extrinsieke waarden, het materialisme, het (hyper)kapitalisme. De integriteitsindex maakt zichtbaar in hoeverre organisaties en systemen bijdragen aan welzijn, vertrouwen en verbondenheid. Zo verdienen intrinsieke waarden hun eerlijke plaats in besluitvorming en cultuur, zonder hun oorsprong te verliezen.

De samenstroom opent een weg naar gezamenlijk handelen en naar vormgeven. Het dwingt af dat de macht en het 'geluk' van het grote geld, rekening houdt met de stem van de individu, de democratie in de samenleving, met het onze gedeelde zorg voor leefomgeving en de behoefte aan breed gedeeld menselijk levensgeluk.

DE G'S VAN GEZONDHEID EN GELUK

*Geluk laat zich niet vinden of afdwingen
het verschijnt waar samenhang wordt hersteld
in jezelf, tussen ons, en in de structuren waarin we leven*

Gaandeweg is het inzicht ontstaan om gezondheid en geluk anders te interpreteren. Niet als doelen waar je naartoe werkt, maar als iets dat ontstaat wanneer verschillende lagen in een mens met elkaar in gesprek blijven.

We hebben een lijf en een hoofd. Beiden zijn intelligent, maar ze spreken een andere taal en bewegen in een ander tempo. Het hoofd ordent, plant en analyseert. Het lijf voelt, reageert en herinnert zich op een diepere laag. Wanneer die twee elkaar kwijtraken, ontstaat spanning en vervreemding, zichtbaar in stress, aanhoudende onrust of lichamelijke klachten die zich niet eenvoudig laten verklaren. Om die samenhang beter te begrijpen, is een eenvoudig denkkader handig. Een ordening die helpt om jezelf terug te vinden wanneer je uit balans raakt, en die je ook nog eens richting geeft wanneer je zoekt naar je innerlijke kompas.

In het hoofd spelen vooral vier krachten een rol:

Gedachten, die voortdurend betekenis geven aan wat we meemaken. **Geheugen**, rationeel en feitelijk, waarmee we onszelf en de wereld verklaren. **Gewoontes**, hardnekkig en efficiënt, maar lastig te veranderen. En **Gewaarwording**: bewustzijn, onbewust en onderbewust, waarin veel meer wordt opgeslagen dan we denken. Soms voel je het in een vorm van intuïtie.

Het lijf communiceert subtieler, maar minstens zo krachtig. Daar gaat het om: **Gevoel**, dat onmiddellijk reageert op wat goed voelt of juist ongemakkelijk. **Gemoed**, de staat van energie en vitaliteit. **Geheugen**, emotioneel en lichamelijk, dat ervaringen vasthoudt zonder woorden. En **Geliefd zijn**, je veilig, gezien en gewaardeerd voelen.

Hoofd en lijf in balans

Wanneer al deze G's ruimte krijgen en met elkaar in verbinding blijven en redelijk tot goed communiceren, ontstaan er twee bijvangsten: **Geluk** en **Gezondheid**. Omdat er samenhang is. Omdat niets structureel wordt buitengesloten. In ons streven naar gezondheid en geluk helpt het om hier vaker bij stil te staan.

Gezondheid en geluk laten zich namelijk niet afdwingen. Ze zijn geen doelen die je bereikt door harder je best te doen, maar signalen die je laten ervaren hoe jouw geheel functioneert. Waar hoofd en lijf, denken en voelen,

herinnering en gewaarwording met elkaar verbonden blijven, daar ontstaat innerlijke kracht en veerkracht. Mensen herstellen sneller, blijven nieuwsgierig en veranderingsgezind, en ervaren richting in wat zij doen.

Waar die samenhang echter langdurig ontbreekt, ontstaan klachten, vermoeidheid en vervreemding. Vaak pas zichtbaar wanneer het al langere tijd duurt. Gezondheid en geluk zijn daarmee geen eindpunten, maar betrouwbare indicatoren van jouw interne afstemming, jouw vier plus vier G's: $4 + 4 = 10$

In het dagelijks leven raakt die samenhang vaak verstoord. Het hoofd neemt het voortouw en het lijf volgt te laat. Gewoontes krijgen meer zeggenschap dan gevoel. Presteren verdringt nabijheid. En ergens onderweg raakt die afstemming vertroebeld. Wat wil jij zelf eigenlijk? En dan is jouw eerste vraag begrijpelijk maar misleidend: *Waar wordt ik gelukkig van?*

De parallel met dynamische organisaties

Wat zich in mensen afspeelt, zien we ook terug in organisaties. De top van een organisatie functioneert vaak als het hoofd: strategisch, rationeel, gericht op plannen, cijfers en verantwoording. De uitvoering vormt het lijf: daar wordt het werk gedaan, het product gemaakt, daar worden klanten of burgers ontmoet, daar wordt gevoeld wat werkt wel en wat niet. Tussen hoofd en lijf liggen lagen. En hoe

groter de afstand, hoe groter de kans dat de communicatie vervormt. Signalen uit de uitvoering bereiken de top gefilterd of afgezwakt. Verhalen worden samenvattingen. Ervaringen worden rapportages. Gevoel wordt ruis. Wat van boven naar beneden terugkomt, sluit vervolgens steeds minder aan bij wat werkelijk wordt gevoeld in de organisatie. Taal overheerst ervaring. Richtlijnen overrulen vakmanschap. Mensen voelen zich minder gehoord, minder gezien, minder gewaardeerd in hun werk. Vaak vanuit goede intenties, maar met een haperende verbinding. Net als bij mensen ontstaat ook hier ongezondheid zelden door één verkeerde beslissing. Dit is een organisatiecultuur die sluimerend groeit, soms vanuit gemak, meestal door groei in omvang en gebrek aan werkelijke afstemming. Door het uit elkaar lopen van hoofd en lijf.

Organisaties floreren veel beter wanneer diezelfde G's weer ruimte krijgen: wanneer 'hoofd' en 'lijf' elkaar ontmoeten, wanneer strategische plannen worden gebaseerd op de toegevoegde waarde en ervaring binnen de organisatie (core business), wanneer gewoontes en bedrijfscultuur bespreekbaar blijven, en wanneer mensen zich gewaardeerd en gehonoreerd weten binnen het geheel. Dan ontstaat er iets bijzonders: betrokkenheid zonder dwang, eigenaarschap zonder uitputting, en werk dat bijdraagt aan welzijn in plaats van eraan te knagen.

De Spiegel maakt dit spanningsveld niet groter, maar inzichtelijk. Het fungeert als feedbacklus tussen lijf en hoofd, tussen beleving en bedoeling. Het maakt zichtbaar waar samenhang ontstaat en waar zij verloren dreigt te gaan. Waar waardering in het werk en trots - gezondheid en geluk - als signaal serieus worden genomen. Zo helpt De Spiegel organisaties om te blijven luisteren naar hun eigen lichaam: naar de ervaring van mensen, naar vakmanschap, naar wat energie geeft en wat structureel uitput. Het nodigt uit tot bijsturen voordat klachten ontstaan, voordat uitval toeneemt en voordat verwijdering intreedt. De Spiegel ondersteunt vanuit zorg voor het geheel – ook wanneer dat op korte termijn schuurt met bestaande belangen, met name waar financiële prikkels dominant zijn.

Gezonde organisaties herkennen zichzelf aan de ruimte die zij laten voor samenhang. Gelukkige mensen aan het vermogen om zichzelf te blijven. Waar die twee elkaar ontmoeten, ontstaat duurzaamheid die verder reikt dan cijfers alleen. Daar wordt zichtbaar dat welzijn geen extra thema is, maar een fundament onder hoe wij werken, zorgen en samenleven. Met andere woorden, een fundament onder onze samenleving. Hoe organiseren we dit zo dat het gedragen wordt en blijft, ook wanneer belangen en druk toenemen, en schaalgrootte omvangrijk?

DE OPWAARTSE SPIRAAL

Wanneer samenhang zichzelf versterkt

Een mooiere wereld ontstaat wanneer mensen in beweging komen, innerlijk, en gezamenlijk. Die beweging verloopt niet lineair, maar in spiralen. Negatieve spiralen kennen we goed: wantrouwen leidt tot afsluiting, afsluiting tot polarisatie, polarisatie tot verdere verwijdering. Minder zichtbaar, minder uitgelicht, maar minstens zo krachtig, is de opwaartse spiraal. Een beweging waarin vertrouwen, verbinding en verantwoordelijkheid elkaar versterken.

Mindset

De kiem van zo'n opwaartse spiraal ligt in mindset. In de psychologie wordt dit begrip gebruikt om te beschrijven hoe mensen naar zichzelf en hun mogelijkheden kijken. Onderzoek van Carol Dweck maakt onderscheid tussen een vaste mindset en een groeimindset³². Wie uitgaat van vaststaande eigenschappen, ervaart verandering al snel als bedreigend. Fouten voelen als falen, kritiek als afwijzing. In zo'n houding ligt defensiviteit op de loer, en vaak ook cynisme. Een groeimindset vertrekt vanuit een ander uitgangspunt: dat mensen zich kunnen blijven ontwikkelen. Dat leren nooit ophoudt. Dat je sterker wordt door

³² Dweck, C. S. (2006). *Mindset*. New York: Random House.

uitdaging, niet door gemak. Deze houding blijkt cruciaal wanneer we te maken krijgen met complexe vraagstukken die niet vragen om gelijk, maar om leren. Zonder groeimindset stopt vernieuwing. Met haar ontstaat ruimte.

Die ruimte vraagt echter om meer dan denken alleen. Echte groei raakt ook aan oude spanning, vastgezette emoties en ervaringen die ooit bescherming boden. Daarom gaat vernieuwing vaak gepaard met wat we healing kunnen noemen, niet als reparatie, maar als ontlading. Wanneer mensen pijn, onzekerheid of angst durven erkennen en delen, gebeurt er iets wezenlijks. Ademhaling verdiept. Het lichaam ontspant. De voortdurende alertheid neemt af. In een veilige bedding, soms zelfs anoniem, werkt het delen van kwetsbaarheid bevrijdend. Schaamte maakt plaats voor herkenning. Herkenning voor menselijkheid. En daar ontstaat vertrouwen.

Vanuit die ontspanning wordt leren mogelijk. Tegenslag krijgt een andere betekenis. Net als bij fysieke training, waar spieren sterker worden door kleine scheurtjes, ontwikkelen mensen zich juist door weerstand en mislukking. Niet door pijn op te zoeken, maar door haar niet langer te vermijden. Een groeimindset omarmt deze beweging. Zij ziet falen niet als einde, maar als informatie. Die houding is nodig om te bouwen aan herwonnen successen.

Persoonlijke ontwikkeling vormt hierin een volgende laag. Zij vraagt initiatief en verantwoordelijkheid voor het eigen leerproces. De bereidheid om eerlijk te kijken naar patronen, overtuigingen en keuzes. Niet om jezelf te verbeteren tot in perfectie, maar om samenhang te vergroten tussen denken, voelen, bewustzijn en dat wat dieper ligt, noem het je kern, je innerlijk kompas.

Zelfontwikkeling en intentioneel leven

Misschien ben jij iemand die zich al bewust bezighoudt met zelfontwikkeling. Misschien sta je ervoor open. Misschien spreekt het je niet aan en zit je, naar jouw gevoel, al goed in je vel. Dat is allemaal goed. Het gaat er niet om *waar* je staat, maar om zicht krijgen op waar gedrag vandaan komt, om bewuste keuzes te kunnen maken en innerlijke stevigheid en rust te ervaren. Die rust maakt het mogelijk om complexiteit te dragen en nieuwe uitdagingen aan te gaan.

Vanuit deze persoonlijke basis ontstaat intentioneel leven: handelen vanuit bewust gekozen waarden in plaats van automatische patronen. En waarschijnlijk zijn dat jouw intrinsieke waarden. Dat vraagt oefening, aandacht en soms het loslaten van oude zekerheden. Maar precies daar opent zich verbinding, met jezelf, met anderen en met de wereld waarin je leeft.

Wanneer meerdere mensen deze beweging maken, ontstaat versnelling. Verandering vraagt zelden om grote aantallen. Vaak ligt de sleutel bij een kleine, actieve massa.

Ze zitten weer aan de lange houten tafel van eerder. Mappen, pennen, bekers die al vaker zijn bijgeschonken. Een plek waar ideeën mogen landen. Het gesprek over de opwaartse spiraal hangt nog in de ruimte. Er wordt geknikt, maar je voelt ook afstand. Het klinkt aannemelijk, alleen nog niet voor iedereen voorstelbaar. Evert schuift iets naar voren. "Ik denk wel dat het me houvast zou geven," zegt hij langzaam. "Voor echte verbeteringen binnen onze branderij. Meer menselijkheid. Meer eerlijkheid, ook in de inkoop." Hij kijkt rond. "Mijn inkopers kennen veel inkopers bij onze concurrenten. Ze komen elkaar tegen op cuppings, beurzen. Ik zou het mooi vinden als ze vaker meegaan op origin trips, Guatemala, Costa Rica en daarnaast ook zelf rond gaan kijken. Dan zie je met eigen ogen wat eerlijke koffieplantages zijn. En waar het grote geld stuur." Zijn stem krijgt extra vaart. "Die verhalen nemen ze mee terug. Beelden. Gesprekken. Dat kun je niet verzinnen. We kunnen daar zoveel meer mee doen richting klanten. Misschien een kleine leaflet in de verpakking. Iets laten voelen. Dan mag het best iets duurder zijn. Koffie is beleving."

Hij zwijgt even. "Mijn mensen willen trots zijn op hun werk. Toen ik net begon, ging het over branden, ruiken, proeven. Later moest ik vanuit het hoofdkantoor alleen nog snijden in kosten. Marketing en sales verdwenen. En daarmee ook iets anders." Hij haalt zijn schouders op. "De kosten zijn lager, ja. Maar de bezieling ook. En ondertussen zie ik het ziekteverzuim stijgen. Dat zegt me genoeg."

Thom leunt iets naar voren. "En jij denkt dat dit dat kan kantelen?" Evert knikt. "Ik zie het al gebeuren. In pauzes. In gesprekken onderling. En bij klanten. Als mensen voelen dat hun stem telt, durven ze weer te spreken. Zonder dat ze meteen afgerekend worden." Hij denkt even na. "Wat mij raakt, is dat we zo gewend zijn geraakt om verkeerd te rekenen. We doen alsof iedereen mee moet bewegen met één eindprijs, terwijl de mensen die het echte werk doen telkens als laatste in beeld komen." Thom zegt niets. "Mijn mensen wilden in het begin zelfs het personeelsfeest schrappen," vervolgt Evert zacht. "Om dat geld te doneren aan een plantage, voor een school. Dat verzin je niet. Dat voelde... nabij." Thom knikt. "Dus het gaat niet alleen over koffie," zegt hij. "Nee," zegt Evert. "Het gaat over wat we weer durven zien. Wat je zichtbaar maakt, telt mee."

Mensen die bereid zijn te leren, te verbinden, te experimenteren en te bouwen. Die hun stem laten horen,

maar ook kunnen luisteren. Die verschillen verdragen zonder hun waarden te verliezen. En die beweging is al gaande. Die mensen staan al op. Zo'n groep gaat hoop verspreiden, vertrouwen herstellen en anderen uitnodigen om mee te bewegen. En standvastig vol te houden.

Wat deze mensen vaak verbindt, zijn idealen die nauwelijks polariseren. We willen leven in een gezonde, groene wereld. We verlangen naar vrede en vrijheid. En we streven naar levenskwaliteit – geluk en gezondheid – voor onszelf, voor anderen en voor generaties na ons. Niet alleen voor mensen, maar ook voor dieren, planten en ecosystemen waar wij deel van uitmaken. De vraag is zelden óf we deze idealen delen, maar meer hoe we ze vormgeven in een complexe werkelijkheid waarin belangen botsen en informatie vervormd raakt.

Hier komt het onderscheid tussen normen en waarden in beeld. Normen sturen gedrag via regels en afspraken; waarden geven richting aan wat we nastrevenswaardig vinden. In een wereld die steeds complexer en mondialer wordt, schiet normering alleen tekort. Waardegestuurd handelen vraagt volwassen oordeelsvorming, zelfbewustzijn en reflectie. Dat geldt des te meer in individualistische samenlevingen zoals de onze, waar autonomie groot is en moraal steeds universeler wordt. Rechtvaardigheid, mensenrechten en zelfs zorg voor

natuur vragen om een ethisch kader dat verder reikt dan de eigen groep.

De dynamiek van de opwaartse spiraal

Elke opwaartse beweging roept echter tegenkracht op. Dat zien we in tal van initiatieven: van coöperatieve verzekeringsvormen tot vernieuwende ideeën in landbouw, zorg en onderwijs. Waar nieuwe vormen ontstaan, blijft een reactie zelden uit. Gevestigde belangen reageren soms met argumenten, soms met emotie, soms met zorgvuldig vormgegeven campagnes die het vertrouwde als veilig en het nieuwe als bedreigend neerzetten. Dat is een bekend patroon. Juist daarom vraagt een opwaartse spiraal om bescherming: niet om haar af te schermen, maar om haar te beschermen tegen vertekening en haar zuiver te houden. Daar ligt een rol voor ons allemaal. Voor iedereen die voelt dat vertrouwen, integriteit en samenhang bescherming verdienen. De Spiegel kan alleen ontstaan wanneer voldoende mensen bereid zijn haar serieus te nemen en vertrouwen uit te spreken in haar waarde. Pas dan wordt het aannemelijk dat er een onafhankelijke organisatie gaat ontstaan die deze spiegel kan dragen, bewaken en verder vormgeven. Samen met een manifest van normen en waarden dat niet oplegt, maar uitnodigt. Zo groeit een beschermende en legitieme infrastructuur.

De Spiegel maakt zichtbaar waar samenhang groeit en waar zij onder druk staat. Het creëert transparantie, beschermt tegen manipulatie en biedt mensen een veilige manier om verantwoord deel te nemen.

De opwaartse spiraal ontstaat van binnenuit, maar blijft alleen in beweging wanneer zij ook wordt gedragen. Door kennis en kunde, wetenschappelijk en praktisch. Door ethische maatstaven die uitnodigen tot voortdurende reflectie. Moraal geeft aan wat we belangrijk vinden; ethiek helpt ons om daar samen zorgvuldig over na te denken. Wanneer spreken we van vergroening? Waar raakt vrijheid aan respect? Wat dient het gemeenschappelijk belang?

Dit zijn geen vragen met definitieve antwoorden. Het zijn vragen die steeds opnieuw gesteld moeten worden. Daarom vraagt het bewaken van de opwaartse spiraal om een breed gedragen, onafhankelijke ethische infrastructuur, gedragen door mensen met een open mindset, lange termijn visie en de bereidheid om over grenzen heen te denken en richting mogelijk te maken.

Zo versterkt vertrouwen verbinding. Verbinding draagt verantwoordelijkheid. Verantwoordelijkheid voedt structuren die het goede ondersteunen. En die structuren maken opnieuw ruimte voor mensen. Dat is de opwaartse spiraal: een beweging waarin samenhang zichzelf versterkt en waarin een mooiere wereld gezamenlijk ontstaat. Pas

wanneer dat vertrouwen breed genoeg wordt gedeeld, ontstaat politieke ruimte om middelen vrij te maken en een onafhankelijke organisatie op te richten die De Spiegel kan dragen, met zorg, onafhankelijkheid en ethiek. Het gaat te ver om dat pad hier verder uit te werken, maar wat duidelijk wordt is dat dit om moed en doorzettingsvermogen vraagt. En tijd. Zeven tot twaalf jaar zou reëel kunnen zijn, terwijl mijn ervaring zegt: reken op een generatie.

SAMENLEVEN IN VERSCHIL

Polarisatie ontstaat en groeit wanneer meerdere maatschappelijke bronnen en bewegingen tegelijk samenkomen en elkaar versterken. Vaak begint het bij ervaring, bij het gevoel dat het leven ingewikkelder wordt, dat ruimte schaarser raakt en dat vertrouwde gewoontes, tradities en zekerheden onder druk staan.

Een kort historisch beeld

In Nederland heeft polarisatie de afgelopen decennia verschillende bronnen gekend. Politiek speelt daarin een zichtbare rol. Wanneer politici in media vooral verschijnen als tegenstanders die elkaar met behoorlijk grove taal bevechten, sijpelt dat beeld door in de samenleving. Het gesprek verschuift dan van inhoud naar strijd. Van samen zoeken naar winnen of verliezen. Dat zet de toon. Tegelijkertijd veranderde de samenstelling van de samenleving ingrijpend. Door Europese eenwording kwamen veel mensen vooral uit Oost-Europa naar Nederland om te werken. In sectoren als landbouw, bouw, schoonmaak en logistiek werd hun inzet onmisbaar. Maar werken vraagt ook wonen. In een land met structurele woningnood leidde dat tot extra druk, juist in het betaalbare segment waar starters en mensen met lagere inkomens naar zoeken. Die spanning werd zelden als systeemvraagstuk besproken, en meer als persoonlijk of

cultureel probleem ervaren. Daarbovenop kwamen eerdere migratiestromen. Gastarbeiders uit Suriname, Turkije en Marokko, later gevolgd door mensen die vluchtten voor oorlog, honger en instabiliteit. Voor velen was Nederland een logische bestemming: veilig, welvarend, met kansen. Ook de koloniale geschiedenis speelde hierin een rol. Niet iedereen kon of wilde in de voormalige koloniën blijven na onafhankelijkheid. Dat verleden werkt door, vaak onuitgesproken.

Wanneer mensen hun cultuur, taal en geloof behouden, wat begrijpelijk en menselijk is, ontstaat er tegelijk afstand. Elkaar leren kennen vraagt tijd, nabijheid en gedeelde ervaringen. Die zijn er niet vanzelf. In statistieken van politie en justitie ontstond bovendien een scheef beeld: bepaalde groepen bleken oververtegenwoordigd in criminaliteitscijfers. Cijfers die zelden worden gelezen in samenhang met armoede, kansenongelijkheid en uitsluiting, maar wel bijdragen aan beeldvorming. Daar komt een culturele spanning bij. Nederland is sterk individualistisch geworden, terwijl veel nieuwkomers uit meer collectivistische culturen komen. In geloofsbeleving wordt dat verschil extra zichtbaar. Waar in Nederland religie voor velen een privézaak is geworden, speelt zij in collectivistische culturen veelvuldig een centrale rol in gemeenschap en identiteit. Dat verschil wringt, zeker wanneer het onvoldoende wordt besproken en de beeldvorming vragen oproept bij de meer individualistische mensen in onze samenleving.

Mopperende Nederlanders

Zo ontstaat polarisatie zoals al gezegd vaak rondom het gevoel van verlies: verlies van ruimte, van zekerheid, van banen, van veiligheidsbeleving, van herkenning.

Gesprekken gaan dan vooral over wat er minder is geworden. Klagen wordt een vorm van ventilatie. Dat is menselijk, en in veel gevallen ook best wel Nederlandse cultuur-eigen, maar het brengt geen positieve beweging.

Provocatie of lichte censuur

Een andere krachtige versneller ligt in beeldcultuur. De afgelopen twintig jaar is extreem beeldmateriaal overal beschikbaar geworden. Geweld, vernedering, seksualisering – fictief en echt – wordt ongefilterd gedeeld. Wat vroeger werd afgewogen en gecensureerd, verschijnt nu direct op telefoonschermen. Dat beïnvloedt hoe mensen naar elkaar kijken, wat zij normaal vinden en waar hun grenzen verschuiven. Sociale media versterken dit proces. Algoritmes zijn gebouwd om aandacht vast te houden. Ze laten vooral zien wat bevestigt, raakt of choqueert. Tijd en aandacht verschuiven daardoor van werkelijk sociaal contact naar digitale werkelijkheden. Mensen ontmoeten elkaar minder, maar vormen wel sterke overtuigingen over elkaar. Daar komt bij dat voor vrijwel elke overtuiging online bevestiging te vinden is. Wie iets wil geloven, vindt altijd bronnen die het ondersteunen. Zo kunnen ideeën zich losmaken van gedeelde werkelijkheid en uitgroeien tot gesloten wereldbeelden en

complottheoriën, gewoonweg omdat het menselijk brein gevoelig is voor bevestiging in beeld en op schrift.

Dit alles maakt duidelijk: polarisatie is geen moreel falen van individuen. Het is een samenspel van economie, geschiedenis, cultuur, media en technologie. Ze groeit waar systemen spanning creëren en mensen zich onvoldoende gezien of gehoord voelen.

Daarmee ligt ook de sleutel zichtbaar voor ons. Polarisation wordt milder waar menselijke warmte ruimte krijgt. Waar mensen elkaar weer ontmoeten buiten het frame van cijfers, beelden en slogans. Waar compassie en nieuwsgierigheid het gesprek openen. Hoe die menselijkheid weer draagkracht kan krijgen in gemeenschappen en systemen, vraagt een volgende stap: helderheid over de morele richting van onze samenleving.

Universalisme past Nederland beter

Cultuurpsychologisch gezien bewegen samenlevingen zich tussen collectivisme en individualisme. In collectivistische culturen ligt de nadruk op groepsnormen en onderlinge loyaliteit. In individualistische samenlevingen staat het autonome individu centraler, met ruimte voor eigen afwegingen. Nederland behoort inmiddels tot de meest individualistische landen ter wereld. Daarmee verschuift ook de moraal. Waar collectivistische systemen vaak particularistisch zijn –

morele regels gelden vooral binnen de eigen groep – bewegen individualistische samenlevingen richting een universalistische moraal: een moraal die voor iedereen geldt, ongeacht afkomst, positie of nabijheid. Het idee van mensenrechten, en zelfs rechten voor dieren en natuur, vindt hier zijn oorsprong.

Beide systemen kennen hun spanningen. Particularisme biedt geborgenheid, maar sluit anderen uit. Universalisme vraagt rechtvaardigheid voor allen, maar maakt handhaving complexer. Toch lijkt, gezien internationale verwevenheid en mondiale uitdagingen, een universalistische benadering onvermijdelijk. Niet als star systeem, maar als richtinggevend kader van waarden. Vanuit die overtuiging past de keuze voor Nederland bij juist die moraal, die overal en voor iedereen geldt. Dat vraagt respect. En het vraagt zorgvuldigheid.

Beide systemen kennen hun spanningen. Particularisme biedt geborgenheid, maar sluit anderen uit. Universalisme vraagt rechtvaardigheid voor allen, maar maakt handhaving complexer. Toch lijkt, gezien internationale verwevenheid en mondiale uitdagingen, een universalistische benadering onvermijdelijk. Niet als star systeem, maar als richtinggevend kader van waarden. Vanuit die overtuiging past de keuze voor Nederland bij juist die moraal, die overal en voor iedereen geldt. Dat vraagt respect. En het vraagt zorgvuldigheid.

Toekomstig manifest

Polarisatie vraagt uiteindelijk om meer dan goede bedoelingen of oproepen tot nuance. Zij vraagt om heldere afspraken. Om een manifest waarin we als samenleving expliciet uitspreken hoe we met elkaar omgaan, juist wanneer verschillen zichtbaar en voelbaar worden. Niet om mensen te uniformeren, maar om een gedeelde basis te bewaken.

Zo'n manifest richt zich op het publieke domein: de plekken waar we elkaar ontmoeten als burgers. Op straat. Op scholen. Op werkplekken. In stadions. In overheidsdiensten. In de politiek. Daar waar de samenleving zichzelf dagelijks vormgeeft. In dat publieke domein vraagt samenleven om een gemeenschappelijk kader van normen en waarden. Een kader dat ruimte biedt aan verschil, maar ook grenzen stelt. Niet alles kan overal samenkomen zonder spanning. Helderheid daarover voorkomt wrijving die zich anders ophoopt tot polarisatie.

Religie, een privé aangelegenheid

Een belangrijk onderdeel daarvan is de positie van religie. Geloof kan voor mensen van diepe persoonlijke betekenis zijn. Het kan richting geven, troost bieden en gemeenschap vormen. Juist daarom verdient geloof een zorgvuldige en beschermde plek: achter de voordeur, in kerken, moskeeën, synagogen en andere daarvoor bedoelde ruimtes. In het publieke domein, in onderwijs,

overheid, publieke dienstverlening en werk, vraagt samenleven om neutraliteit. Niet uit afwijzing van geloof, maar uit respect voor iedereen. Door religie te scheiden van publieke structuren ontstaat een ruimte waar ieder mens, ongeacht overtuiging, zich gelijkwaardig kan bewegen. Vrij om toe te treden. Vrij om te vertrekken. Vrij om zichzelf te zijn zonder zich te hoeven verhouden tot de overtuiging van een ander.

Manifest voor Nederland

Het manifest waarover hier wordt gesproken, bouwt voort op grondbeginselen die diep in onze samenleving verankerd zijn: de Grondwet, universele mensenrechten, en morele waarden die in veel tradities terugkeren. Waarden als vertrouwen en respect. Vrijheid in samenhang met verantwoordelijkheid. Dus ook een vrijheid van meningsuiting die stopt waar het als bewust schofferen wordt bedoeld. Eerlijkheid en openheid. Transparantie, zeker daar waar politieke macht wordt uitgeoefend: lokaal, landelijk en internationaal.

Deze waarden vormen samen een intermenselijke levensfilosofie voor het publieke domein. Een gezamenlijke afspraak. Een basis waarop 'Nederlandse tolerantie' kan bestaan zonder grenzeloos te worden. Waar respect wederkerig is. Waar vrijheid gedragen wordt door zorg en ruimte voor het geheel. Zo'n manifest mag zichtbaar zijn. Deelbaar. Bespreekbaar. Als kompas, een

referentiepunt wanneer spanningen oplopen. Een uitnodiging om terug te keren naar wat ons bindt, in plaats van te blijven hangen in wat ons scheidt.

Het tegengaan van polarisatie raakt daarmee aan iets groters. Wereldvrede begint zelden op wereldschaal. Zij begint in hoe samenlevingen hun eigen spanningen hanteren. In hoe verschillen worden erkend zonder te verharderen. In hoe mensen zich veilig weten binnen een gedeeld moreel kader. Nederland kan daarin een voorbeeld zijn. Juist vanuit zijn individualistische cultuur, de hoge mate van tolerantie, het beperkte onderscheid in hiërarchie – *'doe nou maar gewoon'*, *'dan zeg je dat toch gewoon'* – en door helder te zijn over wat ons verbindt. Door te laten zien dat vrijheid en respect samen kunnen gaan. Dat diversiteit kan bestaan binnen een gezamenlijke publieke moraal. En dat polarisatie niet wordt bestreden met tegenpolen, maar wordt ontmanteld door duidelijke, gedeelde waarden. Van daaruit ontstaat ruimte voor ontmoeting. Voor dialoog. Voor gemeenschap. En voor een opwaartse beweging die verder reikt dan onze grenzen.

Het doorbreken van polarisatie vraagt om een vorm van idealisme die richting geeft zonder te verharderen. Een idealisme dat bescheiden, praktisch en vrijzinnig is. *Bescheiden*, omdat het ruimte laat voor leren en voor voortschrijdend inzicht. Maatschappelijke vraagstukken zijn

complex en vragen om voortdurende afstemming. Dit idealisme blijft open voor kritiek en waardevolle perspectieven van anderen. *Praktisch*, omdat het zich richt op concrete stappen en tastbare verbeteringen, steeds verbonden aan grotere idealen. En *vrijzinnig*, omdat het verschil erkent en draagt: uiteenlopende levensvormen, overtuigingen en perspectieven krijgen ruimte binnen een gedeelde basis van gelijkwaardigheid.

Binnen de ethiek keren drie idealen steeds terug als gezamenlijke richting: een gezonde groene wereld, vrede en vrijheid, en levenskwaliteit – gezondheid en geluk. Deze idealen worden breed herkend en gedeeld. De spanning ontstaat vooral in de weg ernaartoe. Zodra verandering zichtbaar wordt, komen ook krachten in beweging die hun positie willen behouden. Dat patroon vraagt om zorgvuldigheid, bescherming en transparantie.

De Spiegel kan vanuit die behoefte uitsluitend ontworpen worden als onafhankelijke beschermende infrastructuur. Gestoeld op Nederlandse grondslagen van rechtsstaat, gelijkwaardigheid, tolerantie en verantwoordelijkheid. Transparant van opzet, robuust in gebruik en zorgvuldig in borging. Zo ingericht dat mensen veilig kunnen deelnemen, hun stem laten horen en bijdragen leveren vanuit vertrouwen. Anonimiteit beschermt de persoon; ethiek bewaakt de richting. Ethiek, normen en waarden krijgen hiermee indirect een plek in veel meer structuren

en systemen, zonder te verstarren tot dogma's. Ze functioneren als kompas, niet als wapen. Ze maken zichtbaar waar vrijheid en respect elkaar versterken. Vrijheid van meningsuiting krijgt betekenis binnen een cultuur van wederzijds respect. Respect wordt zichtbaar in hoe mensen elkaar benaderen, aanspreken en ruimte geven, maar niet opdringen.

Polarisatie verzacht waar zorgvuldig gekozen waarden expliciet worden gedeeld. Waar systemen niet sturen op winst of macht, maar op menselijkheid en lange termijn welzijn. Zo ontstaat een samenleving waarin verschil gedragen kan worden. Vanuit die bedding groeit vertrouwen en verbinding. En vanuit verbinding wordt een opwaartse beweging mogelijk – in Nederland, en van daaruit hopelijk zelfs verder als voorbeeld voor andere landen.

Samenleven in verschil vraagt volwassenheid. Het vraagt dat we erkennen dat niet alles oplosbaar is, maar wel hanteerbaar wanneer waarden gedeeld worden. Dat we niet verharderen, maar leren verzachten. Dat vrijheid niet grenzeloos is, en respect niet vrijblijvend. Juist daar ontstaat ruimte voor vertrouwen: omdat helder is hoe we met elkaar omgaan.

Dat vraagt om richting, om morele moed, en om mensen die bereid zijn verantwoordelijkheid te nemen voor het

geheel, juist wanneer belangen botsen en systemen wankelen. En daar zijn sterk en compassievol leiderschap onontbeerlijk.

In het vervolg van dit boek gaan we verder bewegen. Het gebouw waarin we gaan wonen, de architectuur: de draagstructuur, de nieuwe aanbouw, de keuzes die bepalen hoe ruimte, vertrouwen en verantwoordelijkheid zich tot elkaar verhouden. Van daaruit wordt zichtbaar hoe leiderschap zich ontwikkelt als logisch gevolg van een omgeving, met respect, vertrouwen en menselijke maat. Leiderschap krijgt nieuwe richting doordat het gebouw opnieuw wordt ingericht. En tot slot volgt de inbedding. De menselijke beweging die op dit moment al voelbaar is, zoekt vaste grond onder de voeten. Ze verbindt mensen, initiatieven en gemeenschappen, en groeit uit tot een levend geheel. Zo wordt het gebouw meer dan een constructie alleen. Het wordt een plek die draagt, verbindt en warmte geeft. Een plek om thuis te komen. Ons idee voor het Nederland van de toekomst.

Wat gezien wordt, vindt richting

DEEL VI — HET GEBOUW & DE RENOVATIE

NIEUWE AANBOUW

Het toekomstplaatje hoeft geen utopie te zijn

Een virtueel beeld van de nieuwe werkelijkheid

Laten we nog een keer het gebouw binnengaan om te begrijpen wat er gebeurt wanneer we maatschappelijk anders bouwen. De architect heeft een 3D animatie voorbereid en met VR-bril kunnen we ervaren hoe het is om erin te wonen, werken, leren en samenleven. Het bestaande gebouw is ook in 3D geanimeerd, maar eerst lopen we door de nieuwe aanbouw. Er is vooral hout gebruikt voor de constructie, wat natuurlijk aanvoelt en uiteraard veel milieuvriendelijker is. In verschillende kamers wordt gewerkt door groepen mensen, organisaties die open communiceren. Veel daglicht, bewustzijn. Het licht valt binnen door grote raampartijen en reflecteert in spiegelende oppervlakken. In de wanden zitten verschillende leidingen, waaronder de geldkraan voor winstverdeling, een soort douchekop, met een informatief display. Een stempaneel waarop je kan aangeven wat je persoonlijk belangrijk vindt aan ethische waarden voor jouw organisatie, met daarboven de huidige stand in de vergelijkende integriteitsscores. Investeringsplannen voor het realiseren van intrinsieke waarden, maar ook externe opbrengsten in groen en welzijn, True Revenues. Er zijn doorvoerleidingen aangelegd met verschillende bakjes

waarin je jouw pensioengeld kan doorvoeren: 'groen', 'sociaal', 'winstmaximalisatie'. Via apps kun je vrij gemakkelijk en betrouwbaar volgen wat daarachter gebeurt. De leidingen lopen door naar andere organisaties, in de nieuwe aanbouw, het bestaande gebouw, maar ook door tot onder de grond, naar de mijnbouw in Congo, de kledingindustrie in Vietnam, waar je kunt volgen hoe de mensen daar in de donkere diepe kelders werken. Ook dat is er nog altijd ergens. We lopen door een andere ruimte in, de recycling. Hier komt al het plastic binnen. Een heel klein gedeelte van het plastic smelten ze om naar nieuwe producten en ze hebben er twee grote kokers. Eén die uitkomt bij de verbrandingsoven in de ruimte eronder en één loopt door naar het oude pand en vervolgens door tot aan de oevers van de Klang rivier in Maleisië. De mensen van recycling weten inmiddels veel beter welke keuzes ze willen maken. Ze proberen zoveel mogelijk om te smelten, maar de kosten blijken veel te hoog om te kunnen concurreren met nieuw plastic. Na veel communicatie en lobby is recent een nieuwe leiding aangelegd voor subsidie. Die staat rechtstreeks aangesloten op de leiding voor milieubelasting op nieuw plastic. Dit koppelstuk was een communicatief transparant hoogstandje, en het werkt. We komen bij grote openslaande deuren en zien het groen daarbuiten. Links de weilanden, zoals we die gewend zijn in het Nederlandse landschap. Rechts zien we voedselbossen met daartussen tiny houses. De mensen die daar wonen helpen een aantal uur per week mee met het

oogsten van noten, fruit, champignons, er loopt zelfs wat kleinvee tussen te scharrelen. Eten genoeg. We beluisteren dat het zelfs meer eten oplevert dan de rechthoekige percelen die er eerder lagen. We lopen door het bos en ervaren de natuur, de frisse lucht, de vocht die wordt geabsorbeerd in de grond, het zingen van een vrolijke groep mensen bij het kampvuur tijdens de vrijdagmiddagborrel. Het leven voelt hier eenvoudiger, basic, maar wel compleet. We merken dat de mensen hier gewend zijn te delen: de arbeid, het plezier, het eten en drinken. Het sociale welzijn is gevoelsmatig groot. En hun carbon footprint blijkt tot de laagste van Nederland te behoren, met zonnepanelen, shared vervoersmiddelen, helofyten filtersystemen voor vuil water, lokaal voor lokaal, geen plastic verpakkingen. Veel mensen die in de nieuwe aanbouw wonen hebben een abonnement afgesloten met de voedselbos-boeren en plukken hier zelf onbespoten vruchten en helpen mee in de permacultuur groentetuinen. Ze komen hier om te helpen, te recreëren, en ze vertellen ons enthousiast over het community gevoel. We lopen door naar een andere vleugel van de nieuwe aanbouw: innovatie. Op de deur staat het bordje Science & Research. Een student vertelt ons dat er geen verplichte vakken zijn, iedereen volgt zijn persoonlijke interesses, waardoor de ene persoon zich breed schoolt en de ander focust op super-specialisatie. Docenten geven geen les, maar coachen als een soort teamleider die veel ruimte en bevoegdheden geeft. Er is een aanwezigheidsplicht. Lessen staan online uitgelegd. Het doel is innovatie.

Bestaande kennis is beschikbaar, nieuwe kennis wordt gestimuleerd in teams van verschillende kennis en kunde samenstelling. Het maakt niet uit of je er nieuw bij bent of bijna afgestudeerd. De teamleden leren van elkaar en aan elkaar. Verschillende leeftijden, leer- en 'teamwork'-ervaring zorgen voor een bijzondere dynamiek en verantwoordelijkheidsgevoel. Jouw aanwezigheid, bijdrage en inzet worden doorlopend gevolgd door de coaches zonder toetsmoment. Ze lezen jouw input, beluisteren welke ideeën en kennis je inbrengt en hoe je antwoorden vindt op vragen die spelen. Via sponsoring wordt gewerkt aan projecten met marktpotentieel. Het pitchen is om die reden een belangrijk onderdeel bij de start van een team. Een deur verder zit een producent van groene energie en warmte, daarnaast huisvest een 'cultured meat' start-up. Zij kweken vanuit cellen écht spierweefsel, vlees dus en vet. Uit de printer die wireless is aangesloten op een innovatie-denktank van de overheid, rolt de ene na de andere goedkeuring om door te gaan met goed doordachte ontwikkelingen. Deze denktank wordt afgeschermd van lobbyisten uit de landbouw- en veeteeltsector. Zij werken vanuit een ruimtestation, waar ze zelf ook onderzoek doen naar microbiologie. Al deze innovaties houden en zetten Nederland in een kennis en techniek voorsprong op wereldwijde schaal. De patenten zijn voor een belangrijk deel assets van de overheid - in ruil voor de subsidiekranen die openstonden - en daarmee zijn het assets van ons allemaal. Deze mogen nooit verkocht, daar hebben we democratisch voor gekozen, daar is

wetgeving voor gemaakt. Het vormt een inkomstenbron voor onze toekomst. We lopen door het ruime gangenstelsel, half buiten half overdekt met veel planten, stromend water, vogelgeluid, met informatiepanelen en wegwijzers, met hier en daar een persoon die echt de tijd voor je neemt om te horen waar je naar zoekt en waar je hulp bij kan gebruiken. Dat is hier gebruikelijk. Het zijn psychologen en persoonlijke coaches. Ze weten de juiste vragen te stellen, en nemen de tijd om echt te beluisteren waar je in wilt ontwikkelen of waar je naar op zoek bent. Ze worden vergoed vanuit je persoonlijke gezondheidsverzekering - je ziet het aan de leiding die bij hun uit de muur komt. Opvallend genoeg zijn de leidingen van ziektekostenverzekeraars hier veel kleiner dan in het oude gebouw dat nog gerenoveerd gaat worden. Burn-outs en eenzaamheid komen in de nieuwe aanbouw vrijwel niet meer voor en ook andere 'welvaartsziekten' zijn opvallend laag. We hebben tot nog toe nergens stoelen gezien, dat is ook bijzonder, mensen zitten op kussens en staan bij werkplekken. De pensioenleeftijd bestaat hier niet, maar iedereen mag zijn eigen sabbaticals aangeven, waardoor veel mensen een aantal jaren achter elkaar 'vrij' nemen en op hun oude dag de voorkeur geven om juist parttime te blijven werken, het geeft voldoening, de oudere werknemers voelen zich waardevol, ze hebben die groeimindset en hun innerlijke kompas jaren geleden al gevonden, zijn ervaren en hebben een inspirerende arbeidsmoraal. Geld is voor hun niet zo belangrijk meer. De pensioengelden zijn afgenomen, er zijn andere

geldstromen naast gelegd, de sabbatical potten, waar een deel van je 'pensioenpremie' standaard in terecht komt. De richtingaanwijzer in het gangenstelsel wijst ons de weg naar een nieuwe ruimte met daarin de Rekenkamer en True Revenue Accounting. Zij zijn samengegaan om calculaties in euro's, welzijn en leefomgeving in een gezamenlijk rapport naast nieuwe regeringsplannen te kunnen leggen. Daarachter huisvesten zich in verschillende kamertjes de Kamercommissies die zich nog maar voor een klein gedeelte bezighouden met het huidige regeringsbeleid. Hun voornaamste focus is verlegd naar toekomstig beleid. Zij werken vanuit verschillende beleidsterreinen en politieke hoofdstromen als (neo)liberaal, sociaal-democratisch, socialistisch aan nieuw regeringsbeleid voor de nieuwe verkiezingen. Deze plannen worden volledig uitgewerkt, getoetst door de WRR (wetenschappelijke raad voor regeringsbeleid) en doorgerekend in de kamer waar we zojuist doorheen liepen. Het kiesstelsel is hier anders. De online kieswijzers, die objectief en ethisch goed in elkaar zitten, helpen bij het maken van inhoudelijke keuzes en de daarbij behorende Revenues. Zo komt een democratisch gekozen regeringsbeleid voor de langere termijn tot stand. In een tweede verkiezingsronde, ongeveer zes maanden later, geeft iedere stem in de bevolking haar voorkeur aan een regeringskandidaat en aan een kandidaat voor de Tweede Kamer, de oppositie en meedenker bij nieuw toekomstig regeringsbeleid. De nieuwe regering kan vrij snel aan de slag, het regeringsbeleid ligt er immers al, en waarschijnlijk is de

motivatie enorm. Ze hebben immers de kiezers weten te overtuigen dat zij de juiste kandidaten zijn voor het uitvoeren van het eerder gekozen regeringsbeleid.

HET OUDE GEBOUW

Massief maar met betonrot

Met dragende muren die ooit veiligheid boden, maar inmiddels beweging beperken en benauwd aanvoelen. Met betonrot op plekken waar vertrouwen is weggelekt. Met toevoeraders en stortkokers die diep de grond in lopen, ver buiten ons zicht, tot in gebieden waar grondstoffen worden gewonnen, waar arbeid goedkoop is en waar vervuiling blijft hangen of wordt gedumpt. Door geldkranen stroomt waarde omhoog, naar aandeelhouders, fondsen en bezitters in de penthouses boven. Met een paar klikken kunnen we lezen over de ondergrondse omstandigheden, het afromen van de winst en de feitelijke eigenaren die voor het grootste gedeelte in China en het rijke westen gevestigd zijn en waarschijnlijk via Zwitserse constructies ook in Rusland. Dat is even slikken. We besluiten het gebouw niet af te breken. Dat kan ook niet, want bovenop de kantelen zijn we nog extra wapens aan het monteren, conform de nieuwe NAVO-norm, zogenoemd voor verdediging. Het zit vastgemetseld aan poorten en pijpleidingen die door Europa en andere bondgenoten worden beheerd.

We weten dat slopen en revolutie zelden oplevert wat het belooft. In plaats daarvan ontwerpen we een renovatieplan: evolutie, gebaseerd op de ideeën in de

nieuwe aanbouw. De nieuwe vleugel, als proefruimte. Een plek waar andere principes gelden en waar we (virtueel) hebben ervaren wat werkt. De ruimtes zijn zo ingericht dat mensen elkaar tegenkomen. Er zijn plekken om samen te werken en plekken om je terug te trekken. Binnen en buiten lopen in elkaar over. Natuurlijk materiaal is onderdeel van de constructie. We nemen een positief besluit over het invoeren van het integriteitssysteem en de regering houdt zich bezig met een manifest voor het opstellen van gedragen normen en waarden. Niet bedoeld als strak regeltjes systeem, maar als sociaal acceptabel en wenselijk gedrag. Mensenrechten, grondbeginselen voor tolerantie en religie binnen onze multi-culturele samenleving, met respect en vertrouwen, vrijheid zonder onnodig kwetsen, fatsoensnormen, gelijkheid en menselijkheid die ons als Nederlanders verbinden. Het voornemen is om dit voor te leggen in de vorm van een of meer referenda. De meerderheid mag groot zijn, zeer groot het liefst. Het gaat om draagvlak, het gevoel dat we hiermee onszelf willen identificeren, dat we ons hierdoor Nederlander voelen en daar gepast trots op durven zijn. De regering wil werken aan een tweede manifest waarin de verantwoordelijkheid voor onze leefomgeving staat beschreven. Met ambitie Met veel ruimte voor het omzetten van weilanden naar voedselbossen, herziening van vergunningenstelsels, subsidiekranen, afvalverwerking zonder winstoogmerk binnen de landsgrenzen, bekostigd door producenten en leveranciers. Het zijn natuurlijk maar ideeën die in dit geval uit zomaar een gedachtekoer

komen. Maar wat het verduidelijkt is dat het enorm zou helpen als wij als Nederlandse bevolking ervoor gaan zorgen dat we voldoende handen ineen slaan. Waardoor mogelijkheden voelbaar worden, ambitie voor een gezonde wereld terugkomt en een gevoel van trots op wie wij zijn, weer gaat opbloeien.

Oh ja ;) en de politiek besluit tot het behouden en stimuleren van onafhankelijke journalistiek, met als doel: het bewaren van goede verslaglegging, conform de code voor journalistiek. Dan behouden we onze vrijheid van meningsuiting, onze transparantie, openheid en eerlijkheid en ons respect naar elkaar.

RENOVEREN

*Organisaties hebben, net als mensen, een 'zenuwstelsel'.
Niet zichtbaar in organen, maar voelbaar in gedrag.*

Mensen binnen organisaties scannen continu of het menselijk voelt. Dat bepaalt hoe iemand zich gedraagt. Openheid, creativiteit en verbinding ontstaan niet omdat ze worden gevraagd, maar omdat ze worden gevoeld als mogelijk.

In het lichaam vervult de nervus vagus deze sleutelrol. Dit is een zenuw die onophoudelijk scant: ben ik veilig? Op basis van dat antwoord opent iemand zich, maakt contact, denkt helder en durft te creëren. Of iemand sluit zich, schiet in controle, of trekt zich terug, omdat het lichaam dat zo ervaart.

In organisaties gebeurt iets vergelijkbaars. Mensen stellen zichzelf, vaak zonder woorden, steeds dezelfde vragen: word ik hier gezien, gehoord, beschermd? Is er ruimte voor mijn stem, of brengt dat risico met zich mee? Op basis van die ervaring ontstaat gedrag. Initiatief en eigenaarschap groeien waar veiligheid wordt gevoeld. Politiek gedrag, stilte en afhaken ontstaan waar die veiligheid ontbreekt. Daarmee wordt duidelijk dat niet de regels of structuren

het gedrag sturen, maar de ervaren veiligheid binnen het systeem.

Die veiligheid wordt niet expliciet gecommuniceerd, maar impliciet uitgezonden. In kleine signalen, in toon, in reacties, in wat er gebeurt wanneer iemand een fout maakt. In organisaties waar fouten bespreekbaar zijn, waar leiders zichtbaar luisteren en waar ruimte is voor tegenspraak, ontstaat een voelbare openheid. Waar prestaties zwaarder wegen dan mensen, waar fouten worden afgestraft en waar inspraak vooral formeel bestaat, ontstaat spanning. Mensen voelen dit vaak eerder dan dat ze het kunnen benoemen. Het lichaam registreert het, nog voordat het hoofd het begrijpt.

Wie goed kijkt, ziet dat organisaties zich bewegen in dezelfde drie toestanden als het menselijk zenuwstelsel. Er zijn organisaties waarin verbinding centraal staat. Gesprekken zijn open, mensen nemen verantwoordelijkheid, er is ruimte voor creativiteit en samenwerking. In zulke omgevingen brengen mensen hun volle potentieel mee. Er zijn ook organisaties die voortdurend onder spanning staan. De druk is hoog, controle overheerst, er wordt veel gesproken maar weinig werkelijk geluisterd. Energie is er genoeg, maar die vertaalt zich zelden in diepgang of echte beweging. En er zijn organisaties waarin iets lijkt stil te vallen. Meetings blijven

oppervlakkig, initiatief droogt op, mensen trekken zich terug en doen wat nodig is, maar niet meer dan dat.

De Spiegel maakt zichtbaar hoe veiligheid wordt beleefd binnen een organisatie. Het maakt het voelbare patroon zichtbaar. Het maakt zichtbaar wat mensen daadwerkelijk ervaren.

En daar ontstaat de doorbraak. Zolang veiligheid onzichtbaar blijft, blijft het onderwerp diffuus. Het verdwijnt onder tafel, wordt persoonlijk gemaakt of genegeerd. Gedrag lijkt dan een individueel probleem, terwijl het in werkelijkheid een collectieve reactie is op de omgeving. Op het moment dat dat collectieve gevoel zichtbaar wordt, ontstaat er een gedeelde werkelijkheid. Dan wordt het mogelijk om niet langer te reageren op symptomen, maar te werken aan de onderliggende laag: de ervaren menselijkheid van het systeem.

Daarbij zit ook meteen de nuance die dit krachtig maakt. Net zoals je een mens niet kunt dwingen zich veilig te voelen, kun je een organisatie niet veilig maken met beleid alleen. Veiligheid laat zich niet opleggen. Wat je wel kunt doen, is zichtbaar maken wat er werkelijk gebeurt, patronen herkennen, verantwoordelijkheid verdelen en richting geven vanuit inzicht.

Organisaties hebben, net als mensen, een soort van zenuwstelsel, voelbaar in gedrag. In stilte, in spanning, in openheid. In wat gezegd wordt en in wat achterwege blijft. De Spiegel maakt dat zenuwstelsel zichtbaar. Dáár begint verandering.

Met die initiatie komt veel meer op gang. Structuren gaan veranderen, systemen vragen om andere input en leveren nieuwe output. Stelsels botsen met nieuwe inzichten en realiteit. Vandaar dat het framework ondersteund moet worden met het manifest voor Nederland. Het beschermt en borgt het renovatieproces. De belangrijkste verandering komt van 'onderaf', vanuit de core businesses, de stem van uitvoerenden in organisaties. De grootste dragers en belangrijkste spelers in het soepel laten verlopen van de renovatie, ligt bij iedereen, bij jou als teamlid, zzp'er, medewerkers, teamleider, manager, directielid, politicus lokaal tot landelijk, journalist, coach en meer.

De Pinguïnles - *Wij en Zij naar Ons* - functioneert als een morele spiegel voor ons mens-zijn: wat doe je wanneer compassie en regel met elkaar botsen? Wanneer de letter van het systeem botst met de levende werkelijkheid van een ander? Die les geeft nieuwe betekenis. Het wordt een toetssteen voor leiderschap. Hier begint verantwoordelijkheid voor het geheel. Het vraagt om beslissingen in een nieuwe context, het prioriteren van

menselijkheid. Toegevoegde waarde & bezieling, medezeggenschap, oprechte communicatie, compassie in gedrag én besluitvorming, ruimte voor creativiteit en inzicht, wederzijds vertrouwen & respect en mede-eigenaarschap (waar mogelijk).

Eigenaarschap wordt spannend wanneer waarden botsen. Wanneer het oude nog niet losgelaten wordt, maar het nieuwe wel een plek wil krijgen.

Veel bestaande systemen zijn ontstaan in stabiliteit. Procedures, protocollen, rapportages, ze helpen om complexiteit beheersbaar te maken. Ze ordenen, structureren en verdelen verantwoordelijkheid, maar dat is niet meer voldoende. Want systemen kennen geen twijfel, geen schaamte, geen moreel ongemak. Die ervaring ligt bij mensen. Eigenaarschap tijdens en na de renovatie betekent dat je niet meer wijst naar het systeem, maar dat je bereid bent om te denken vanuit een groeimindset en intrinsieke waarden. Het vraagt persoonlijkheid met innerlijke stevigheid, die samengaat met een intern evenwicht, goed contact kunnen maken met de G's van Gezondheid en Geluk.

Kwetsbaarheid speelt een nieuwe rol in verbindingen en morele eerlijkheid. Veranderingen kunnen pijnlijk zijn. Daarmee verschuift ook de betekenis van gezag. Gezag ontstaat niet uit positie, maar uit ervaren betrouwbaarheid.

Uit het besef dat iemand luistert voordat hij spreekt. Dat hij vragen durft te stellen die ongemakkelijk zijn. Dat hij zichtbaar weegt, in plaats van zich te verschuilen achter abstracties. Deep listening is hierin geen zachte vaardigheid, maar een kerncompetentie. Wie werkelijk luistert, hoort niet alleen argumenten, maar ook wat er onder ligt: angst, loyaliteit, vermoeidheid, verlangen. Mensen die dat waarnemen en treffend samenvatten, nemen besluiten die draagkracht hebben.

We zitten in een kring op de grond, in de yogaruimte. Kussens tegen de muur, het licht gedimd. Buiten is het stil. Binnen ook. Een voor een pakken we de kaart er weer bij die voor ons lag aan het begin van de week. De boodschap die erop staat. Waarom juist deze kaart bij je paste. Wanneer Marcel aan de beurt is, blijft hij even zitten. Hij kijkt naar de kaart in zijn handen, leest de woorden nog een keer, en knikt. "De Boodschapper." Dan zegt hij niets meer. Hij leest zijn innerlijk kompas voor. Hij vertelt hoe hij al jaren werkt in een rol waarin hij moet besluiten, doorzetten, verantwoorden. Projecten die af moeten. Cijfers die kloppen. Mensen die mee moeten. Hoe hij zichzelf lang heeft voorgehouden dat dit nu eenmaal zo hoort. Dat twijfel iets is voor thuis, niet voor op kantoor. En hoe hij gaandeweg zichzelf daarin is kwijtgeraakt.

"Wat deze week mij geeft," zegt hij, "is dat ik op mijn werk geen keuzes meer wil maken die ik alleen kan

verdedigen met spreadsheets. Ik wil kunnen uitleggen waarom iets klopt, ook als het minder efficiënt is.”

Hij vertelt ook over muziek. Over hoe dat al jaren naast zijn werk meeloopt. Over zijn band, waar hij zijn eigen nummers nooit durfde te laten horen. En dat hij inmiddels weet dat het vooral spannend is. “Heel persoonlijk. Dan voel ik me zo kwetsbaar. Dan speel ik maar liever covers. Diezelfde reflex herkent hij op zijn werk.”

“Mijn kompas wijst nu naar dat punt,” zegt hij, “waar ik niet langer ga zeggen dat ik geen keuze heb. Dat geldt voor besluiten op het werk. En voor het lef om mijn eigen muziek eindelijk serieus te nemen. Ik weet niet waar het toe leidt. Maar ik weet dat ik daar wil zijn.” Daarna sluit hij zijn ogen.

De kring schuift dichter naar elkaar toe. Ze vertellen wat ze in hem hebben gezien deze week. Persoonlijke woorden. Betrouwbaarheid. Authenticiteit. Mensenmens. Dat hij blijft wanneer het ongemakkelijk wordt. Dat hij niet harder gaat praten, geen extra ruimte inneemt, maar juist stiller wordt om te luisteren. Iemand noemt gisteravond. Hoe hij, aangemoedigd door Brent, zijn gitaar pakte en een eigen nummer liet horen. Geweldige stem, catchy. Niet af. Maar ontwapenend. En dat dát werd herkend: iemand die verantwoordelijkheid neemt voor wat hij voelt én voor wat hij laat horen. Wanneer de

stemmen verstillen, opent Marcel zijn ogen. Hij kijkt naar de kaart in zijn handen. Dan zegt hij wat hem het meest heeft geraakt. Welke is blijven hangen: "Ontwapenend. Dat resoneert en voelt bevrijdend."

Gekozen leiders

Van *wij-zij* naar *ons* vraagt ook iets van de manier waarop we onze leiders kiezen en beoordelen. In een democratie kiezen burgers hun vertegenwoordigers. In organisaties doen aandeelhouders, leden of toezichthouders dat. Vaak worden daarbij eigenschappen beloond als daadkracht, ambitie en resultaatgerichtheid. Dat zijn begrijpelijke verlangens. Maar ze worden problematisch wanneer ze loskomen van morele rijpheid.

De vraag die we onszelf daarom mogen stellen is niet alleen: *wie kan dit leiden?* maar ook: *wie kan deze spanning dragen?* Wie kan omgaan met tegenstrijdige belangen zonder te verharden? Wie kan kritiek ontvangen zonder defensief te worden? Wie blijft menselijk op een machtige positie?

Leiderschap in complexe systemen vraagt om mensen met een ontwikkeld innerlijk kompas. Mensen die zichzelf kennen, hun schaduwkanten onder ogen hebben gezien en niet volledig worden gestuurd door extrinsieke waarden. Zulke leiders kiezen voor een menselijke richting en willen dienen.

Dat vraagt ook om moed. De moed om niet altijd mee te bewegen met de waan van de dag. Onzekerheden onder ogen te zien. Niet af te schuiven of jezelf te verschuilen achter uitspraken van anderen, achter structuren of systemen. In een gebouw met betonrot en scheuren is het noodzaak. Zonder mensen die deze spanning kunnen dragen, verschuift verantwoordelijkheid steeds omhoog of omlaag, tot niemand haar nog werkelijk neemt. Dan verharden systemen. En dat ondermijnt vertrouwen.

De vraag is daarom niet óf we dit type leiderschap nodig hebben. De vraag is of we het durven herkennen, waarderen en kiezen – als samenleving, als organisatie, als gemeenschap.

De zon wordt krachtiger. Nog een aantal uren voordat we huiswaarts gaan. Er is veel gebeurd. Persoonlijk, gevoeld, inzichten. Na het ontbijt trekt iedereen schoenen aan met een goed profiel. "Ik denk dat het een kilometer of twee is," zegt Brent. "We sluiten deze week af beneden in de vallei, bij het water. Als je iets tegenkomt onderweg, iets uit de natuur wat jou in het bijzonder aanspreekt, neem het mee naar beneden, of maak er een foto van. We wandelen in stilte. Volg mij het eerste stuk en daarna is het één pad, dat kan niet missen." Alle acht wandelen ze in de lucht die zacht verwarmt. De laatste laaghangende wolken in het dal lossen op en wat blijft is de geur van natuur en een zacht

geknisper van voetstappen op het rotsachtige pad, deels bedekt met mos en gras. Na een paar honderd meter stapt Susan iets opzij, zodat de anderen door kunnen. Ze neemt tijd voor de kobaltblauwe bloemen. Ze bukt. Inhaleert hun geur. Eentje plukt ze mee. Die zoetige geur gecombineerd met haar lievelingskleur brengen dit moment dichtbij. In die nabijheid genietend wandelt ze verder. Verderop stapt Thom van het pad af. En Brent. Iedereen stopt wel ergens. Neemt een moment. Iedereen probeert iets diepers in zichzelf naar boven te brengen.

Bij een prachtige waterpoel druppelt iedereen weer bij elkaar. Een oase van rust met kleine stroompjes die op verschillende punten de poel instromen. Zo helder dat het lijkt of het zo gedronken zou kunnen worden. Na een poosje doorbreekt Lize de stilte. "Ik ben gek op water, als kind al. Eerlijk gezegd hoopte ik al dat we bij zo'n plek als deze uit zouden komen. Onderweg heb ik als enige niets meegenomen of gefotografeerd. Voor mij is het water." En ze liet het weer stilvallen.

Brent is blij met haar woorden op deze plek. "Dankjewel Lize." Hij neemt de tijd. "De stem waarmee je het zegt, je adem, je bewegingen erbij, je gezicht. Je overtuigt zonder dat je hoeft uit te leggen." Hij kijkt naar de anderen en nodigt uit om in een kring te gaan zitten. Een laatste ronde. Een uitnodiging om in een paar minuten een gedicht te schrijven vanuit jouw stukje natuur, jouw foto. Dat voelt als een uitdaging. Maar iedereen gaat hard aan de slag.

Een paar minuten nog. Het wateroppervlak weerspiegelt. De stroompjes creëren rimpelingen, cirkels die zich verder spreiden.

Als iedereen klaar lijkt met schrijven staat Brent nog een laatste keer stil bij afgelopen week. "Annabelle, mag ik jou het woord geven?" Waarop Annabelle wat heen en weer begint te schuiven. Zij is meestal vrij terughoudend, maar dit voelt comfortabel. "Wij mogen elkaar steunen," begint ze. "Ik geloof erin. Ik geloof erin dat wat wij belangrijk maken ook echt gezien wordt. Hoe het precies gaat werken weet ik niet, maar ik voel dat we er niet omheen kunnen." Ze kijkt nog eens om zich heen. "Zo'n geweldige omgeving als hier heb ik nog nooit eerder in mijn leven gezien. En ik beluisterde dat zelfs hier al teveel menselijk ingrijpen is geweest." Ze glimlacht. "Maar hier is verbetering op gang gebracht, gelukkig. Chapeau." Een kleine stilte valt waarna zij besluit met: "Ik ga ervoor. Ik weet dat er veel mooie mensen zijn. Laten we sterk staan. Hoop en vertrouwen uitdragen. Laten we keuzes maken vanuit de natuur, vanuit nabijheid en vanuit vertrouwen. Door jullie heb ik alle hoop weer teruggevonden. Dank jullie wel." Haar woorden landen en dat is precies wat ze mogen doen. Dan vraagt Brent naar de gedichten en geeft als eerste het woord aan Lize:

Als druppels verbinden

Losgelaten uit de grond, bij elkaar gekomen
Zie ik ons in heldere kleuren beginnend stromen

Voel ik de verkoeling die we geven
Ruik ik die frisheid van voedend leven

Geniet ik van alle vormen die wij creëren
Hoe we zelfs 't steen slijpen en glanzend verwerken
Een enkeling spat omhoog, heerlijk, uit de ban
Valt terug, omdat een kracht dat verlangt

Om samen een stroom te vormen, een beek, een rivier
Als bron voor humanity in harmonie met plant en dier
Dankbaar vanuit de warmste grond van mijn hart
Dat wij die druppels zijn. Die bron, die hier samen start



WAT BLIJFT

Renovatie is geen eenvoudige opgave. Alles draait door terwijl het verandert. Wat hier is beschreven, vormt geen blauwdruk die exact zo moet worden uitgevoerd. Het is een richting. Een manier van kijken. Een uitnodiging om systemen opnieuw te ontwerpen vanuit menselijkheid, verantwoordelijkheid en samenhang. Niet als abstract ideaal, maar als praktische mogelijkheid. De belangrijkste verandering ontstaat van binnenuit. In hoe mensen hun rol verstaan. In hoe leidinggevenden luisteren. In hoe besluiten worden genomen. In hoe waarden voelbaar worden in het dagelijks handelen.

Als we het borgen met De Spiegel, gebaseerd op True Values volgen de bestaande structuren, stelsels en systemen die beweging.

Diversiteit in menselijk vermogen en wilskracht voedt onze collectieve intelligentie. Dat brengt de renovatie pas goed op gang. Het brengt meer kleur in de ruimten, nieuw en verhelderend licht, nieuwe ramen, leidingen, natuurlijke materialen, vakmanschap, wetenschap, kunst.

Wij plukken vaker wat we nodig hebben, omdat we begrijpen: levensgeluk komt niet voort uit bezit, maar uit

het vermogen om te delen. Door concrete projecten te realiseren, te laten zien dat renovatie resultaat oplevert, wordt onze daadkracht alleen maar groter en meer gerespecteerd. Het moedigt anderen aan om mee te bouwen vanuit dezelfde idealen, vanuit vertrouwen en hoop.

De wereld na ons wordt bepaald door wat wij normaliseren. Door wat wij accepteren. Door wat wij durven veranderen. Grote plannen spelen daarin een rol, maar het dagelijkse handelen vormt het fundament. Misschien blijft daarom vooral deze vraag over: "Welke keuze kan ik vandaag iets verschuiven, uit zorg voor wat na mij komt?"

EEN ROUTEKAART

Voor wie verder wil.

Er komt een moment waarop inzicht alleen zijn werk heeft gedaan. Waarin herkennen en begrijpen plaatsmaken voor een andere vraag: wat vraagt dit nu van ons, samen? Dit boek heeft laten zien dat systemen worden gevormd door mensen. Door keuzes, beloningen, overtuigingen en historie. Wanneer mensen anders kijken, anders waarderen en anders handelen, verschuift het fundament waarop systemen rusten. Verandering ontstaat dan van binnenuit.

Dat proces vraagt iets wezenlijks: besef van verbondenheid. Het weten dat je deel uitmaakt van iets groters. Dat je vragen, twijfels en hoop gedeeld worden. Hier begint een volgende fase.

1. Waarom een volgende stap nodig is

In veel mensen leeft hetzelfde gevoel: dat de manier waarop waarde, succes en macht zijn georganiseerd, steeds verder af komt te staan van wat werkelijk voedt. Dat dit niet alleen een individueel vraagstuk is, maar een collectieve uitdaging.

Tegelijkertijd beschikken grote economische krachten over schaal, kapitaal en invloed. Zij vormen het speelveld waarin beslissingen worden genomen. Tegenover die kracht staat iets anders, iets subtielers en tegelijk krachtigers: de kritieke massa van bewuste mensen. Die massa wordt pas werkelijk betekenisvol wanneer zij: elkaar herkent, elkaar vertrouwt, elkaar versterkt. Daar ontstaat tegenwicht. Daar ontstaat richting. Daar ontstaat verandering op grote schaal.

2. De Spiegel als verbindend principe

Om die samenhang zichtbaar te maken, is een gedeeld referentiepunt nodig. Een manier om te kijken die uitnodigt tot eerlijkheid, verantwoordelijkheid en groei. De Spiegel vervult daarin een dragende rol. De Spiegel maakt zichtbaar wat vaak onuitgesproken blijft: hoe organisaties werkelijk worden ervaren, welke waarden worden geleefd, waar menselijkheid en leefomgeving tot bloei komen, waar spanning en vervreemding ontstaan. Reflectief, om te leren. Wanneer mensen zichzelf en hun organisaties gaan zien in deze Spiegel: wordt macht wederkerig, verantwoordelijkheid gedeeld, vertrouwen concreet.

3. Van individuele herkenning naar collectieve kracht

Verandering beweegt in lagen.

Laag 1 - Innerlijke afstemming

Elke beweging begint bij bewustwording.

Bij het voelen dat iets een ja of een nee verdient.

Bij het serieus nemen van je innerlijk kompas.

Van jouw hartstroom, van jouw richting.

Laag 2 - Ontmoeting en dialoog

Wanneer mensen elkaar eerlijk en openhartig ontmoeten, verdiepen gesprekken. Verhalen raken. Ervaringen worden gedeeld, beluisterd. Vertrouwen en nabijheid groeit. Daar ontstaat compassie en samenwerking.

Laag 3 - Samenhang en zichtbaarheid

Op dit punt wordt het collectief. Mensen zien zichzelf terug in anderen en in resultaten. Initiatieven krijgen richting.

Ideeën resoneren. Hier krijgt beweging vorm. Hier wordt kritieke massa tastbaar.

4. Een platform als drager van samenhang

Om deze fase te ondersteunen, ontstaat een platform als structuur die ontmoeting, reflectie en samenwerking wil dragen. Mocht er al een ander platform zijn, dan is dat tof, gaaf. Voor mijn gevoel is het nog versnipperd. Als initiatief hiervoor is er een site waar die de start wil ondersteunen. OGOORE.nl - Our Guiding Oracle on the Rhythm of the Earth. Dit platform biedt inspiratie voor:

Verhalen

Ervaringen van mensen die werken, leven en organiseren vanuit deze waarden. Verhalen die laten zien hoe verandering eruitziet in de praktijk.

Initiatieven

Coöperaties, gemeenschappen, ondernemingen en bewegingen die bouwen aan een menselijke economie en samenleving, met oog voor de leefomgeving.

Ontmoeting

Thematische kringen, gesprekken, bijeenkomsten en gezamenlijke verkenningen. Tijdelijk of terugkerend, afgestemd op delen.

Reflectie

Verdieping via essays, gesprekken, kunst & muziek en dialoog. Om betekenis te verdiepen, vorm te geven. Om te reageren en nieuwe ideeën te initiëren.

Ritme

Momenten van samenkomst die aansluiten bij natuurlijke cycli, seizoenen in maatschappelijke ontwikkelingen. Zo groeit een levend netwerk. Een weefsel van mensen en praktijken.

5. Vertrouwen als fundament

Elke duurzame beweging rust op vertrouwen. Vertrouwen ontstaat wanneer mensen ervaren dat zij gezien worden, en serieus genomen. Invloed ervaren, en verantwoordelijkheid durven dragen.

Dit platform nodigt uit tot nabijheid, transparantie en betrokkenheid.

6. De uitnodiging

Wie tot hier heeft gelezen wil ik enorm bedanken. Jij bent de externe motivator die mij als schrijver hier heeft gebracht. Mijn innerlijke kompas, was mijn innerlijke. Graag zou ik je ontmoeten. Laten we samen bouwen. Vanuit oprecht vertrouwen.

*Laten we inzicht omzetten in beweging.
En beweging in verandering.*