

*Mens en werk
in een
inclusieve samenleving*

Van 'ik en jij' naar 'wij'

Lia Hol
September 2007
Leergang MVO

ABK, Radboud Universiteit Nijmegen, Nijmegen School of Management

Inhoudsopgave

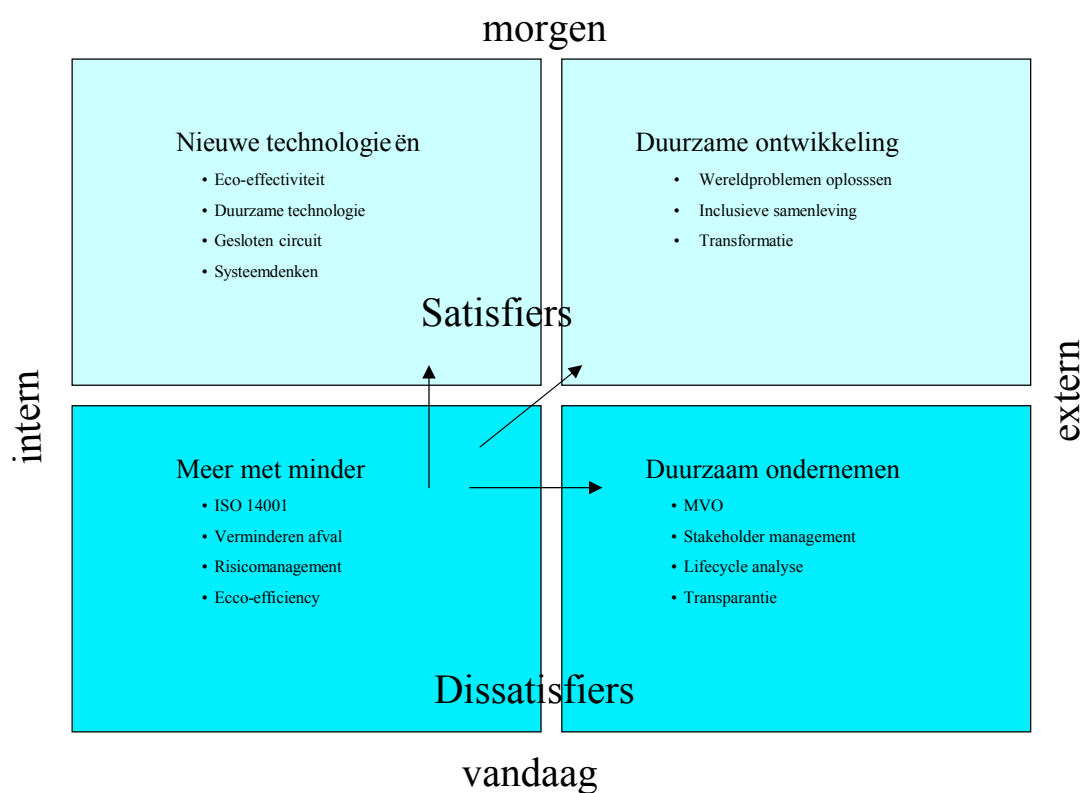
Woord vooraf: vanwaar de fascinatie voor dit onderwerp?	2
Samenvatting	4
1. Wat is er gaande?	6
2. Hoe komt dit?	8
2.1 Evolutie van bestaansniveaus	8
2.2 Hoe zien die bestaansniveaus er in Nederland dan uit?	9
2.2.1 Beige , overleven en paars , verwantschap en geborgenheid	9
2.2.2 Rood , macht en wilskracht en blauw , orde en moraliteit	10
2.2.3 Oranje , zelfontplooiing en rationaliteit	10
2.2.4 Groen , gevoelens en gemeenschapszin	12
2.3 En het volgende?	13
3. Het beeld van de toekomst	14
3.1 Integrale samenleving volgens Zuiker en Van Leijden.....	14
3.2 Inclusieve samenleving volgens Boerwinkel	16
3.3 Duurzame netwerksamenleving volgens Rotmans.....	18
3.4 Conclusie: transcendentie?.....	19
4 Mens en werk in een inclusieve samenleving	20
4.1 Inleiding	20
4.2 Betekenis voor organisaties.....	20
4.3 Betekenis voor mensen in organisaties	22
5. Conclusie	25
Naschrift: vraagstukken die vragen om een socratische dialoog	26
Bijlage 1: Schets van de ontwikkeling van bestaansniveaus in de tijd	27
Literatuurlijst	28

Woord vooraf: vanwaar de fascinatie voor dit onderwerp?

Al een hele tijd heb ik het gevoel dat de wijze waarop wij problemen proberen op te lossen in onze samenleving, de manier waarop wij organisaties inrichten en met HRM instrumenten omgaan wat doorgeslagen en niet meer zo effectief is. Het lijkt wel alsof we maar één manier hebben van problemen oplossen en of we ook hardnekkig blijven proberen om met onze vertrouwde manier van doen die problemen te lijf te gaan. En als dat niet lijkt te lukken, dan doen we het nog een keer op die manier maar dan nog wat strakker. Op HRM gebied bijvoorbeeld is alles uitgedacht, uitgewerkt en wat mij betreft doodgeslagen. Als je kijkt naar bijvoorbeeld competentie management, dan vind je talloze woordenboeken vol competentietaal waarbij elke competentie tot in detail is uitgewerkt op verschillende niveaus, functies zijn vastgenageld aan die detailcompetenties. We zijn 'in control', maar raken steeds verder af van de essentie.

Daarnaast zie ik dat er ineens veel jongeren zo van het VWO komend in de collegezaal bij religiewetenschappen zitten. Balkenende heeft het over waarden en normen en Bakas schrijft een trendboek over 'De toekomst van God'. En maatschappelijk verantwoord ondernemen lijkt ineens door te zetten, ik volg zelfs op een leergang op dat vlak. Zijn we ons aan het heroriënteren? Hoezo die aandacht voor waarden? Wat is er precies aan de hand?

Het model van Pierre Hupperts (2007) hielp om de ontwikkelingen en bewegingen te kunnen duiden:



Model: P. Hupperts (2007)

Daarin lees ik dat innovatie en MVO stappen zijn op weg naar een duurzame samenleving of zoals Pierre zegt een inclusieve samenleving. Intuïtief voel ik dat het helemaal klopt, rationeel wil ik nog wel graag beter begrijpen.

Wat is er gaande, hoe komt dit, wat is een inclusieve samenleving en wat betekent dat voor mensen en hun werk?

Dit zijn de vragen die mij geïnspireerd hebben en die leidend zijn geweest voor deze paper. Op deze vragen heb ik geprobeerd antwoorden te vinden door literatuurstudie en door gesprekken met mensen waarvan ik vermoedde dat zij over deze vragen hebben nagedacht.

Daarbij heb ik gekeken vanuit verschillende invalshoeken:

- De wetenschap, hiervoor heb ik het werk van Jan Rotmans (2007) genomen, één van de grondleggers van transitie management.
- De levenbeschouwelijke, met name het gedachtegoed van Feitse Boerwinkel (1971) over een inclusieve samenleving.
- De invalshoek vanuit mijn eigen achtergrond, de organisatieadvieswereld. Omdat deze invalshoek heel dicht bij mij ligt en ik het daarom goed kan vertalen naar mijn eigen werk, heb ik het boek van Paul Zuiker en Wilbert van Leijden (2007) als basis gebruikt voor de analyse.

Deze invalshoeken probeer ik te koppelen aan de kennis en inzichten die ik in de leergang heb opgedaan. Hoewel ik niet alle theorieën en boeken die in de leergang aan de orde zijn geweest in deze paper zal noemen, is dat wel informatie die op de achtergrond in deze paper verweven is.

Omdat mijn persoonlijke fascinatie en het accent van mijn werk vooral in de P van People is gelegen en misschien ook wel in de P van Progress is dat ook het accent dat ik deze paper meegeef. En -hoewel ik liever naar morgen dan naar gisteren kijk- moest ik om daar enig zicht op te krijgen, iets begrijpen van de historische context. Want:

*Wie zijn verleden niet kent,
kan zijn heden niet begrijpen
en zijn toekomst niet vormgeven*

(vrij naar Johan Huizinga, historicus)

En het vormgeven van de toekomst, daar gaat het me nou net om.

Samenvatting

Onze samenleving confronteert ons op dit moment met veel, heel veel schijnbaar onoplosbare problemen. De opwarming van de aarde, de grote vluchtelingenstromen in de wereld, de verkwisting van natuurlijke hulpbronnen zijn daar maar een paar van. Auteurs uit wetenschappelijke maar ook uit bijvoorbeeld levensbeschouwelijke hoek typeren deze periode als een belangrijke overgangperiode in de geschiedenis. Als specifieke kenmerken van deze periode zien zij enerzijds de enorme versnelling van alles en anderzijds de complexiteit van de veranderingen; de ontwikkelingen vinden namelijk op verschillende maatschappelijke terreinen plaats en grijpen sterk op elkaar in. Bestaande oplossingen helpen niet meer, reden waarom de problemen van nu zo hardnekkig zijn. Het lijkt erop dat we fundamenteel moeten vernieuwen op allerlei gebied.

De samenleving heeft zich in de loop van eeuwen ontwikkeld en daarin bepaalde stadia doorlopen, als een evolutionair proces. De ontwikkeling van de menselijke samenleving hangt samen met de ontwikkeling van het menselijk lichaam en het menselijk bewustzijn. Je zou het kunnen beschouwen als één fysiologisch-psychologisch-sociologisch systeem van menselijke evolutie. De drijvende kracht hierachter is de voortdurende aanpassing van de mens aan de complexiteit van zijn omgeving. De samenleving evolueert dan steeds naar een bestaansniveau dat past bij zijn leefomstandigheden.

Het zou zo kunnen zijn dat onze leefomstandigheden nu zo complex zijn geworden, dat de daaruit volgende problemen niet meer vanuit de huidige bestaansniveaus zijn op te lossen en we ons dus verder moeten ontwikkelen naar een nieuw bestaansniveau.

Nu weet niemand natuurlijk precies hoe de toekomst eruit zal zien. Zeker lijkt wel dat het zal gaan om de balans tussen mens en zijn omgeving, tussen welvaart en welzijn en tussen het geestelijke en het materiële. Die fundamentele verandering die van ons wordt gevraagd bestaat uit een andere manier van kijken en denken. Het gaat er niet om hele andere dingen te zien, maar om de dingen anders te zien. Om de complexe en hardnekkige problemen van onze tijd op te kunnen lossen, is het nodig om niet vanuit één bestaansniveau te kijken, maar om juist alle niveaus te overstijgen en vanuit een integraal mens- en wereldbeeld te gaan leven.

De belangrijkste paradigmawisseling die in de verschillende visies steeds doorklinkt is het denken in “*en-en*” i.p.v. in “*of-of*”.

Het denken in “*en-en*” kun je als volgt omschrijven: de mens verenigt twee polariteiten, hij is een vrij individu die zich verbonden voelt met het geheel. Hij beseft dat wat hij de wereld aandoet hij zichzelf aandoet en omgekeerd. Hij neemt zijn eigen verantwoordelijkheid en stelt zich dienstbaar op aan de samenleving. Overigens zonder zijn eigenbelang uit het oog te verliezen. Hij streeft zijn eigen belang na op een manier die niet ten koste gaat van het geheel. In feite gaat het hier om het afwentelingsprincipe. “*En-en*” denken wil zeggen dat iets ons alleen maar ten goede kan komen als het ook ten goede komt aan een ander (mens, domein, land), hier of daar, nu of later. Zo’n samenleving wordt ook wel de inclusieve samenleving genoemd.

Er ligt voor deze fundamentele verandering naar zo'n samenleving geen blauwdruk klaar met een route waarlangs die ontwikkeling plaatsvindt. Datzelfde zou ook je ook kunnen zeggen van de ontwikkeling van een organisatie naar een duurzame organisatie. De manier van werken zal er één zijn van samen al-doende leren en al-lerende doen.

Primair zal het in een organisatie niet meer gaan om de vraag welke producten of diensten de organisatie wil verkopen, maar om de vraag welke functie zij heeft voor de omgeving, welke (meervoudige) waarde zij wil creëren en voor wie zij dit kan en wil. Om als organisatie deze vraag te kunnen beantwoorden, is het noodzakelijk te weten wat haar eigen essentie, haar bestaansrecht is. Ook is het nodig om onnodige ballast, zoals doorgeslagen controlemechanismen, op te ruimen, zodat er ruimte ontstaat bij mensen om zich aan te kunnen passen aan andere omstandigheden en om een nieuwe manier van kijken en denken te kunnen ontwikkelen. Het inzetten van een ontwikkeling van een zodanig ingrijpend en fundamenteel karakter betekent voor de organisatie en de mensen die daarin werken heel veel leren. Dit vraagt van mensen een hoog niveau van zelfreflectie op de eigen bestemming en de waarden die daarin besloten liggen, maar ook feedback op het eigen dagelijkse gedrag en de bijdrage die wordt geleverd aan het geheel. Door mensen als volledig mens te zien en niet alleen als functionaris en door juist de verschillen tussen mensen te erkennen kun je de talenten van mensen verbinden met elkaar. In samenwerking met anderen komen talenten van mensen tenslotte pas echt tot hun recht en ontstaat er sociaal kapitaal.

HR adviseurs zouden in samenwerking met andere professionals in de organisatie zoals MVO adviseurs, marketingmensen, controllers e.a. de ontwikkeling naar een duurzame organisatie kunnen ondersteunen door onder meer het op gang brengen van de (socratische) dialoog. Een oud en beproefd concept dat opnieuw en in een collectiviteit 'nieuw denken' en daarmee nieuw handelen en ondernemen brengt.

1. Wat is er gaande?

Veel mensen zijn ervan overtuigd dat we zo ongeveer vanaf de jaren '80 van de vorige eeuw in een overgangperiode leven, historisch te vergelijken met de overgang van de Middeleeuwen naar de Renaissance rond 1500. Ging het toen om het ontstaan van een rationele empirische benadering, waarin de mens als individu meer centraal kwam te staan, nu zou je kunnen zeggen dat de mens, in de welvarende gebieden van de wereld, een te egocentrische positie heeft ingenomen, mede mogelijk gemaakt door de technologie. De kloof tussen arm en rijk is onvoorstelbaar en de mens oefent een te grote invloed uit op het klimaat. Volgens Jaap Voigt¹ is het kenmerk van een grote overgangperiode dat er een totaal andere mindset gaat ontstaan, waarmee naar de wereld en haar problemen kan worden gekeken. Die nieuwe mindset maakt mensen dan in staat om de schijnbaar onoplosbare problemen vanuit een hele nieuwe invalshoek toch op te lossen. Aan zo'n nieuwe mindset van de massa gaan altijd netwerken van pioniers vooraf, die met gevaar voor frustratie en teleurstelling, de eerste kiemen voor vernieuwing leggen.

In het nu, hebben we onoplosbare problemen genoeg. De opwarming van de aarde, de grote vluchtelingenstromen in de wereld, de verkwisting van natuurlijke hulpbronnen, de conflicten in het Midden-Oosten om er maar een paar te noemen. En inderdaad, er zijn talloze initiatieven over de hele wereld die de vernieuwing onontkoombaar aankondigen. En elke dag ontstaan er nieuwe hechte netwerken die elkaar vinden in de vernieuwing.

Volgens Boerwinkel (1971) is een specifiek kenmerk van juist deze overgangperiode de versnelling van alles.

Hij noemt zes cascadijche versnellingen²:

- a. van het voortbewegen
Eeuwenlang heeft de mens zich voortbewogen met de snelheid van een door hem bereden rijdier, zeg ongeveer 40 km per uur. Vanaf de 19^e eeuw verandert dit en in de 20^e eeuw is er geen grens meer. De auto, het vliegtuig, de raket maken dat de snelheid van voortbewegen ineens explosief groeit.
- b. van het denken
De wetenschap was de grote stimulans in de ontwikkeling van de techniek. De technologie heeft zich ook exponentieel ontwikkeld sinds 1950.
- c. van vernietigingskracht
In de eeuwen na de uitvinding van het buskruit is de vernietigingskracht geleidelijk toegenomen tot de uitvinding van het dynamiet. Maar de toepassing van atoomsplijting betekende een versnelling van kracht van een gewone bom in de tweede WO tot de ontwikkeling van de waterstofbom in 1954, een enorme versnelling van vernietigingskracht in 10 jaar.

¹ In zijn voorwoord bij het boek *Nederland op doorbreken*, Zuiker en Van Leijden (2007)

² Zie Feitse Boerwinkel (1971), p 11-20

- d. van 'hoogte'-records
Van ballonvluchten in 1783 via de lancering van raketten naar de maanlanding.
- e. van bevolkingstoename
De groei van de wereldbevolking ging in de 20^e eeuw 25 maal zo snel als in 1700.
- f. van de communicatie
Door radio, TV en computer ligt er in onze eeuw geen tijd meer tussen de gebeurtenis zelf en ons weten daarvan.

Deze versnellingen tonen volgens hem aan dat we leven in een tijd als nooit tevoren. Voor hem is duidelijk dat deze kwantitatieve verschillen zo groot zijn geworden, dat we het kwalitatieve verschillen moeten noemen. Er worden van de mens bijzondere daden geëist om deze 'mutatie van de mensheid', deze kwalitatieve verandering van de menselijke situatie te kunnen doormaken. Boerwinkel³: "Daarom moet ons denken en handelen kwalitatief anders worden. We zullen ons een nieuw en ander denken moeten eigen maken. Wanneer wij ons denken niet aanpassen aan de veranderende situatie, dan zullen wij het net zo min overleven als de dinosaurus. ... Gelukkig heeft de mens een wapen meegekregen: zijn verstand."

Ook Rotmans (2003) gelooft dat we ons bevinden in een fase waarin fundamentele omschakeling nodig is. De welvaart in Nederland is toegenomen, maar de kwaliteit en vitaliteit van verschillende maatschappelijke domeinen blijven achter of lopen zelfs terug. Deze domeinen hebben te kampen met structurele en hardnekkige problemen. Rotmans⁴: "*Nooit eerder* deden veranderingen zich zo grootschalig en snel voor. *Nooit eerder* grepen ontwikkelingen op verschillende maatschappelijke terreinen zo op elkaar in. *Nooit eerder* waren snelheid en doeltreffendheid waarmee op deze dynamiek kan worden ingespeeld zo bepalend voor het behoud en de ontwikkeling van de kwaliteit en vitaliteit van de samenleving."

Bestaande oplossingen bieden geen soltas, dat is nou juist één van de redenen waarom de problemen van nu zo hardnekkig zijn. Fundamentele vernieuwing is nodig op allerlei gebied. Die vernieuwingen hangen nauw met elkaar samen en moeten voldoen aan de eisen die een moderne samenleving stelt.

³ Zie Boerwinkel (1971), p 20

⁴ Zie Rotmans (2003), p 7

2. Hoe komt dit?

2.1 Evolutie van bestaansniveaus

De psycholoog Clare W. Graves⁵ ontdekte in de tweede helft van de 20^e eeuw dat, net zoals dat het geval lijkt te zijn in de biologische en psychologische ontwikkeling van de mens, er evolutionaire processen ten grondslag liggen aan de sociologische ontwikkeling van samenlevingen waarbinnen de mens leeft. In de biologie gaat men ervan uit dat leven zich aanpast aan de natuurlijke leefomgeving. Veel psychologen, onder invloed van Maslow, gaan ervan uit dat het menselijk bewustzijn zich ook evolutionair ontwikkelt; zodra een mens in een bepaalde levensbehoefte heeft voorzien, richt hij zich op een nieuwe, hogere behoefte (de piramide van Maslow).

Graves zag dat deze evolutionaire processen niet op zichzelf stonden, maar eigenlijk nauw met elkaar verweven zijn. De ontwikkeling van het menselijk lichaam, het menselijk bewustzijn en de menselijke samenleving hangen met elkaar samen. Eigenlijk gaat het dus om één fysiologisch-psychologisch-sociologisch systeem van menselijke evolutie. De drijvende kracht hierachter is de voortdurende aanpassing van de mens aan de complexiteit van zijn omgeving. Hij zag daarbij ook dat die ontwikkelingen een sprongsgewijs karakter hadden en bepaalde stadia doorlopen.

De complexiteit van de leefomstandigheden bepaalt tot welk stadium een samenleving zich heeft ontwikkeld en het specifieke karakter van de leefomstandigheden vormt de eigen cultuur.

Hij verwerkte dit in een universeel en integraal kader met de volgende kenmerken⁶.

- a. Het menselijk bewustzijn is niet statisch en niet eindig.
Het menselijk bewustzijn verandert zodra de leefomstandigheden daarom vragen. Als de leefomstandigheden complexer worden, ontwikkelt zich een nieuw bestaansniveau dat de eerdere bestaansniveaus in zich opneemt. Als de leefomstandigheden eenvoudiger worden, dan wordt een eerder bestaansniveau geactiveerd. Het ene bestaansniveau is niet beter dan het andere, maar elk niveau is wel toegesneden op die specifieke leefomstandigheden. Het lijkt erop dat de mens zich steeds kan blijven aanpassen.
- b. Het bestaansniveau bepaalt het denken en handelen van de mens.
Als een mens zijn bestaansniveau verandert, is zijn bewustzijn verruimt. Hierbij veranderen zijn beleving, zijn houding en levenswijze. Hierdoor verandert ook de manier waarop hij de samenleving inricht.
- c. Binnen een bestaansniveau zijn er vele mogelijkheden voor de mens om zich aan zijn leefomstandigheden aan te passen.

⁵ Clare W. Graves doceerde psychologie aan het Union College in Schenectady, New York en ontwikkelde daar de Emergent Cyclic Levels of Existing Theory (ECLLET). Don. E. Beck en Christopher C. Cowan ontwikkelden zijn gedachtegoed verder tot het concept 'Spiral dynamics'.

⁶ Zuiker en Van Leijden (2007), p 40 ev

Binnen eenzelfde bestaansniveau geven verschillende mensen op verschillende manieren vorm en inhoud aan hun bestaan, er liggen wel dezelfde wereldbeelden aan ten grondslag.

- d. Een individu, een organisatie of een samenleving kan alleen positief reageren op de bestuursprincipes, de motiveringsprikkelers, de onderwijsmethoden en de wettelijke of ethische codes die passen bij het actieve bestaansniveau. Het bestaansniveau bepaalt de levenshouding van iemand en daarmee ook voor welke invloeden hij vatbaar is.

Zuiker en Van Leijden (2007) pasten dit kader toe op de Nederlandse samenleving om daarmee te proberen onze actuele en complexe situatie te doorgronden en nieuwe antwoorden te vinden voor hardnekkige problemen.

2.2 Hoe zien die bestaansniveaus er in Nederland dan uit?

Om de situatie van vandaag te kunnen plaatsen in de ontwikkeling in de tijd volgt hieronder een korte schets van de verschillende bestaansniveaus uit de analyse van Zuiker van Van Leijden (2007), waarbij ik in deze samenvatting het accent leg op de P van People.

2.2.1 Beige, overleven en paars, verwantschap en geborgenheid

Nederland is in de loop van de eeuwen blootgesteld aan zware levensomstandigheden en heeft sterke overlevingsinstincten ontwikkeld. Als het zou moeten, kan daar weer een beroep op worden gedaan.

Hoewel iedereen dit *beige* bestaansniveau in Nederland lang geleden is overstegen, vind je nog wel resten daarvan in onze cultuur. Door de strijd tegen het water was bijvoorbeeld de wijze waarop mensen hun nederzettingen inrichten van belang. Die lagen dan ook dicht bij elkaar op hoger gelegen plaatsen (terpen). De mensen die daar woonden waren sterk op elkaar aangewezen en woonden bovenop elkaar. Doordat ze zich gezamenlijk inspanden om het water te beheersen en veel van hun middelen daarin gingen zitten, ontstond een sobere levensstijl waarin geld over de balk smijten of uiterlijk vertoon als onverantwoordelijk gedrag werd gezien. Nog steeds wordt er nergens op de wereld zoveel gespaard als bij ons en wordt het lang niet altijd gewaardeerd als iemand zijn hoofd boven het maaiveld steekt.

Het tweede, *paarse* bestaansniveau is het niveau waarin mensen zoeken naar verbondenheid met zijn medemensen. In eerste instantie betrof dat vooral de familieband (is nog steeds belangrijk in onze samenleving), maar het betreft ook de gevoelens van verbondenheid die iedere samenleving bij elkaar houden en die ervoor zorgen dat mensen zich daarbinnen veilig voelen.

Nederland is geen pure paarse samenleving, maar er zijn nog wel gemeenschappen binnen Nederland die een sterk paars karakter hebben, zoals het dorp Urk of de Roma-gemeenschap. Het 'Nederland-gevoel' staat onder druk door de globalisering en door de

komst van mensen uit andere culturen. Ook door de ontzuiling is de sociale samenhang verminderd. De paarse haarlemmerolie wordt op de proef gesteld. Nederland is voelbaar aan het zoeken naar een nieuwe identiteit; soms zoeken mensen dat in terugkeer naar vroeger, anderen zoeken naar nieuwe identiteitskenmerken.

2.2.2 Rood, macht en wilskracht en blauw, orde en moraliteit

Het *rode* bestaansniveau is van essentieel belang voor de ontwikkeling van de mens, omdat hij hierin zijn eigen wil ontdekt. Het geeft hem moed en kracht zodat hij zich kan losmaken van zijn familie en kan bevrijden van de angst voor zijn leefomgeving. Dit niveau staat voor de levenskracht die ieder mens en iedere samenleving nodig hebben om zelf zijn toekomst te kunnen bepalen en vol overtuiging te kunnen strijden voor grote idealen. Macht en leiderschap zijn in essentie geworteld in dit niveau. Het heeft natuurlijk ook mindere kanten. Door de sterke focus op je eigen positie en bezit ontstaat ook jaloezie en strijd. Macht brengt dan ook misbruik, criminaliteit en geweld met zich mee.

Ook dit rode niveau is in Nederland grotendeels geïntegreerd in hogere niveaus. Maar soms lijken we ons op dit moment meer te richten op het behoud van datgene dat in het verleden is behaald, dan op een betere toekomst. In die zin zou het goed zijn om de levenskracht, moed en passie die voortkomen uit dit bestaansniveau weer eens te activeren.

Door de groei van de bevolking in de loop van de eeuwen, waardoor mensen elkaar niet meer persoonlijk kennen en de vele oorlogen verlangt de mens op enig moment naar rust en orde, naar rechtsorde en moraliteit. In dit *blauwe* bestaansniveau brengt de mens op basis van absolute principes ordening aan in zijn samenleving. Hierdoor ontstaat er structuur en institutionaliseert de samenleving. De mens onderwerpt zich aan gezag in ruil voor bescherming en accepteert de absolute waarden en normen die daaraan ten grondslag liggen volledig. Dit bestaansniveau vormt de basis van belangrijke instituten in de samenleving, ook nu nog. Door de ontzuiling (de verzuiling is typisch iets van het blauwe bestaansniveau) zoeken mensen die vanuit een blauw bestaansniveau denken naar nieuwe ankerpunten. Voor sommigen brengt dat nationalistische gevoelens met zich mee. Het gevoel het 'eigen Nederland' te verliezen maakt onzeker. Dit kan leiden tot wij-zij denken en daardoor tot polarisatie. Denk in onze tijd aan het 'nee' tegen de Europese grondwet en de roep om een krachtig immigratiebeleid. De roep naar meer fatsoen en naar waarden en normen suggereert een verlangen naar de zekerheden van toen, maar dan zonder terug te willen naar de verzuiling zelf.

2.2.3 Oranje, zelfontplooiing en rationaliteit

Het *oranje* bestaansniveau ligt aan de basis van de empirische wetenschappen, waaraan de mens veel welvaart, kennis en kwaliteit van leven te danken heeft. De mens ziet in dat de absolute waarheden die hem voorheen zijn aangereikt geen verklaring geven voor de werkelijkheid die hij dagelijks ervaart. De mens wordt een individu en hij vertrouwt op zijn eigen verstandelijke vermogens om de werkelijkheid te begrijpen en het kwantificeren van die werkelijkheid heeft zijn voorkeur. Meten is weten. De wetenschappelijke prestaties en

zijn materiele welvaart worden de graadmeter van zijn status en succes en mensen gaan in concurrentie met elkaar. Niet de instituties maar de vrije burger staat centraal, hij is zelf verantwoordelijk voor zijn rijkdom en succes. Het oranje bestaansniveau ligt aan de basis van de Industriële revolutie en aan het ontstaan van de private sector. De sterke nadruk op de eigen verantwoordelijkheid leidt er ook toe dat de sociale samenhang vermindert. Het leven in welvaart betekent niet perse het leven in welzijn. En het wordt steeds duidelijker dat mensen door het voortdurende streven naar meer economische groei niet altijd meer helder hebben wat zij hun medemensen en hun natuurlijke leefgemeenschap aandoen.

De huidige Nederlandse samenleving is open en modern. Vooral jongeren vinden het belangrijk hun eigen leven in te richten, bewust vorm te geven aan hun loopbaan, zelf te kiezen in welk land ze willen wonen en werken. De kansen voor de toekomst worden bepaald door je talenten, je opleiding en de keuzes die je maakt en niet meer door je afkomst. Door deze enorme keuzevrijheid ontstaat ook keuzestress; alles is mogelijk, je wordt er soms doodmoe van. Mensen die vanuit het oranje bestaansniveau leven zijn zeer gericht op hun zelfontplooiing en streven actief naar succes en welvaart. Materialisme en consumentisme zijn het gevolg als mensen hun eigenwaarde hieraan ontleen. Dit hoeft voor een mens geen probleem te zijn. Dat wordt het pas als hij het gevoel krijgt dat het leven weliswaar rijk, maar ook leeg is. Soms levert zelfs vrije tijd stress op. Deze levensstijl roept een tegenbeweging op, een nieuw verlangen naar saamhorigheid.

Ook in de private sector is iets dergelijks gaande. Innovatie is typisch iets van dit oranje bestaansniveau en de private sector heeft innovatie in eerste instantie vooral aangewend om de concurrentie voor te zijn. Het eigen belang prevaleerde vanzelfsprekend en dat had vooral een financiële insteek. Na de boekhoudfraudes en het gedoe rond het 'graaigedrag' van topmanagers lijkt de private sector bereid kritisch naar zichzelf te kijken onder meer onder druk van de media en de consument. Dit leidt tot een verschuiving naar maatschappelijk verantwoord ondernemen wat een nieuw ethisch kader formuleert waarbinnen ondernemingen zouden moeten opereren. Zo'n kader geeft de onderneming de ruimte een goede afweging te maken tussen haar maatschappelijke verantwoordelijkheid en de concurrentieslag. Het maatschappelijk belang gaat langzaamaan samenvallen met het eigen belang.

De publieke sector lijkt wat het oranje bestaansniveau betreft nog achter te blijven. De publieke sector voelt blijkbaar de druk nog niet zo om zichzelf fundamenteel te veranderen. De sector is functioneel ingericht en nog steeds bureaucratisch. Hierdoor ontbreekt het haar aan het vermogen om complexe maatschappelijke problemen adequaat op te lossen. En dit zou in onze samenleving wel heel erg gewenst zijn. De neiging om dit soort vraagstukken op te laten lossen door de private sector, die wel vanuit het oranje bestaansniveau denken, ligt dan voor de hand. Maar ook dan moet de publieke sector haar eigen rol en plek innemen en dat is een andere dan zich op dit terrein helemaal terug te trekken. Een voorbeeld is de regeling voor buitenschoolse opvang. Vanaf 1 augustus 2007 moeten scholen en instellingen zelf zorgen voor deze opvang. Er zijn zeker marktpartijen die hierop willen inspelen, maar zij liepen massaal aan tegen de regelgeving en bureaucratie bij gemeenten. Gevolg, veel

kinderen staan per 1 augustus op de wachtlijst terwijl deze verandering 1,5 jaar geleden al is aangekondigd.

2.2.4 Groen, gevoelens en gemeenschapszin

In het groene bestaansniveau ervaren mensen dat hun gevoelens in het gedrang zijn gekomen door de eenzijdige nadruk op de ratio, missen zij het saamhorigheidsgevoel door de sterke individualisering en merken ze dat hun natuurlijke leefomgeving wordt aangetast. Mensen hebben van alles ‘meer’, maar voelen dat ‘meer’ niet altijd ‘beter’ is. Door deze schok gaat hij op zoek naar zijn diepere ik, hij wendt zich vaak tot iemand die hem een spiegel kan voorhouden. Zijn gevoelens staan nu centraal en hij probeert zich te onthouden van ieder waardeoordeel, ieder mens heeft immers het recht zichzelf te zijn.

Er ontstaat nieuwe aandacht voor zingeving en spiritualiteit, maar er ontstaat ook het maatschappelijk activisme zoals bijvoorbeeld de vredesbeweging en de milieubeweging. Bewegingen die zich professionaliseren, zich doorontwikkelen naar ideële organisaties en de samenwerking zoeken met bedrijven.

Welvaart wordt niet meer gezien als einddoel, maar meer als een voorwaarde voor welzijn. Welzijn is meer, een mens wil zichzelf ook in de ogen kunnen kijken en niet leven ten koste van anderen en van zijn leefmilieu. Hier ontwikkelt zich de persoonlijke ethiek van de mens.

In zijn zoektocht zoekt hij steeds naar inspiratie en hij vindt dat in oude religies of levensbeschouwingen zoals bijvoorbeeld ‘de Regel van Benedictus’ of in nieuwe spirituele en filosofische stromingen. Bij het groene bestaansniveau hoort ook het begrip ‘wereldgemeenschap’, wat meer omvat dan de ‘wereldmarkt’ van het oranje bestaansniveau. Zijn natuurlijke leefmilieu is bepalend voor de kwaliteit van leven. Het behoud daarvan is dan ook heel belangrijk. Zijn eigen ethische afwegingen vormen steeds de maatstaf, niet de moraal die anderen hem eerder hebben voorgehouden.

De mens kijkt ook anders aan tegen de private sector. Het werk is een middel om tot zelfverwezenlijking te komen. Kleinschaligheid wordt weer belangrijk, omdat dat hem de gelegenheid geeft anderen te kennen en meer zichzelf te zijn. De aandacht voor het proces ontstaat, het is niet alleen meer belangrijk wat er wordt gedaan, maar ook hoe dingen tot stand komen. Het werken in projecten waarin je met een klein team geïnspireerd en toegewijd samenwerkt aan een gemeenschappelijk doel wordt gewoon.

Medewerkers worden gezien als het menselijk kapitaal en er wordt fors geïnvesteerd in training, coaching en een inspirerende werksfeer.

Mensen die leven en denken vanuit dit bestaansniveau kijken dubbel naar bedrijven. Enerzijds zijn het bedrijven die hen in staat stellen om zich te ontwikkelen en een bepaalde mate van welvaart te bereiken. Anderzijds voelen ze soms het gemis aan de menselijke maat en ethiek en aan evenwicht tussen eigen belang en het algemeen belang. Dat bedrijven vooral bezig zijn met het maken van winst is volstrekt normaal, maar het moet wel op een verantwoorde manier gebeuren. De onderneming moet niet alleen zijn eigen belang dienen maar ook dat van stakeholders als werknemers, leveranciers, afnemers, de samenleving en

de wereld. De medewerkers hebben er recht op om zich als mens te verwezenlijken, om serieus genomen te worden en om als mens erkend en behandeld te worden. Klanten en leveranciers moeten worden gezien als netwerkpartners waarmee je samenwerkt. En vanzelfsprekend laat je je niet in met kinderarbeid, onverantwoord verbruik van grondstoffen en energie en aantasting van de natuur. Volgens groene mensen zou de private sector het initiatief moeten nemen tot transitie naar een duurzame samenleving.

Het groene bestaansniveau leidt echter ook tot politieke correctheid en tot een gedoogcultuur. En het heeft ook iets dubbels in zich. Hoewel de mens grote idealen heeft en zich zorgen maakt over de toekomstige samenleving, komt ze maar moeilijk in actie om daar zelf iets tegen te doen. Van bedrijven hebben ze hoge verwachtingen en eisen wat duurzaamheid betreft, aan het eigen consumentengedrag stellen ze nog steeds hele andere eisen.

Schematisch samengevat:

wMeme	Hoofdthema	Belangrijkste drijfveren
Beige	Overleven en eerste levensbehoeften	In leven blijven door aangeboren zintuigelijke en instinctieve vermogens
Paars	Verwantschap en geborgenheid	Bloedbanden en mystiek om zich veilig te voelen in een magische en aanstaanjagende wereld
Rood	Macht en wilskracht	Jezelf, anderen en de natuur bedwingen door macht en vitaliteit
Blauw	Orde en moraliteit	Onbetwistbaar geloof in één juiste weg en gehoorzaamheid aan autoriteiten
Oranje	Zelfontplooiing en rationaliteit	Denken in mogelijkheden, gericht op kennis en welvaart
Groen	Gevoelens en gemeenschapszin	Welzijn van alle mensen en de natuur, het ontdekken van het 'zelf' en de zin van het leven, en streven naar harmonie en consensus
Geel	Integraal en emergent	Flexible aanpassingen van de samenleving aan veranderingen door emergent inzicht en integrale visie, inrichting en leiderschap
Turkoois	Holisme en synthese	Aandacht voor de dynamiek van de aarde als geheel, en denken en handelen op macroniveau

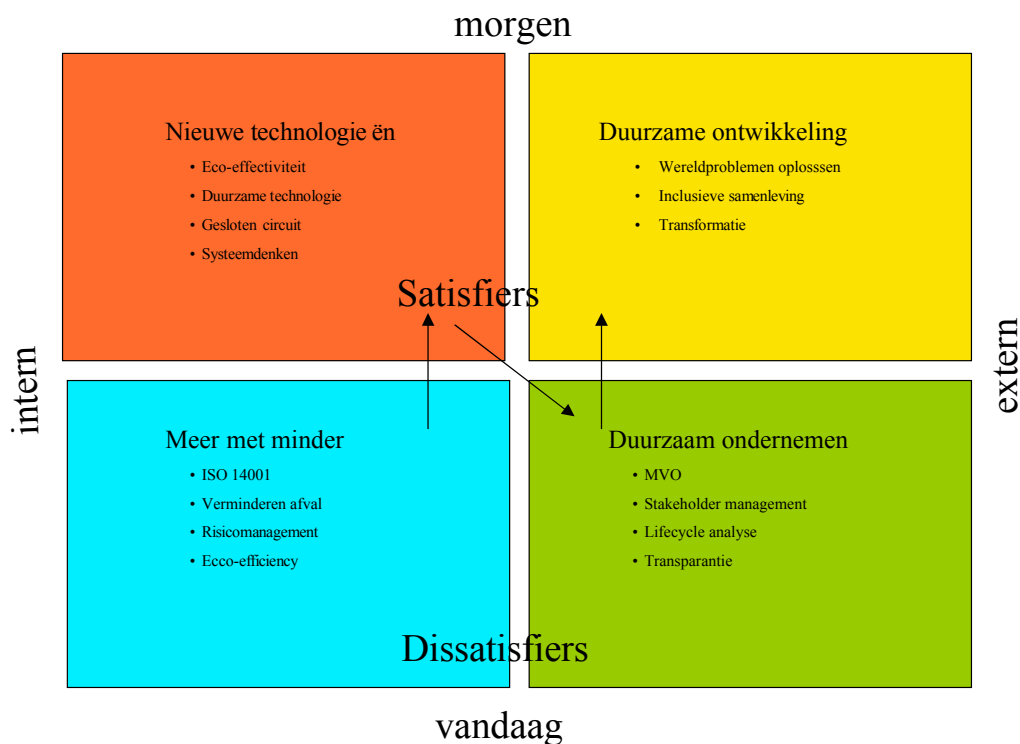
P. Zuiker/W. van Leijden (2007)

2.3 En het volgende?

Ook vanuit het groene bestaansniveau lijkt het nog niet te lukken om de complexe vraagstukken in onze samenleving op te lossen. Zijn we op weg naar een volgend bestaansniveau? Zal dat uitkomst bieden?

Even terug naar het praktijkplaatje van Pierre Hupperts (2007). Ook hij schetst twee ontwikkelingen nl. innovatie en maatschappelijk verantwoord ondernemen. Intuïtief klopte dit plaatje al. Met de theorie van Graves erbij wordt de ontwikkelrichting ook duidelijker. Dan is maatschappelijk verantwoord ondernemen een reactie op eerdere ontwikkelingen onder andere die van de innovatie t.b.v. het concurrentievoordeel en het eigenbelang. Een ontwikkeling van binnen naar buiten of anders gezegd van 'ik' naar 'wij'. En het biedt ook het perspectief van de volgende fase: de inclusieve samenleving.

De ideeën van Graves verwerkt in het model van Pierre levert dan het volgende plaatje op:



3. Het beeld van de toekomst

3.1 Integrale samenleving volgens Zuiker en Van Leijden

Volgens Zuiker en Van Leijden (2007) zijn de zes genoemde niveaus zo ongeveer wel tot ontwikkeling gekomen in onze Nederlandse samenleving (zie visuele weergave in bijlage 1).

Als ik nu kijk naar onze samenleving en naar de private sector op dit moment, dan kan ik inderdaad vrij makkelijk zowel blauwe (waarden en normendebat) als oranje (persoonlijke ontwikkeling, innovatie, aandeelhoudersbelang) en groene (ethiek en maatschappelijk verantwoord ondernemen) aspecten benoemen. En als ik wat verder kijk, vind ik ook wel

voorbeelden van rood en paars. Ook bij mezelf herken ik de verschillende niveaus in mijn denken en handelen. Blijkbaar gaat het hier niet om een ontwikkeling die de voorgaande fase voorbijgaat, maar om een ontwikkeling die de voorgaande fase in zichzelf integreert. Volgens Graves zijn het je specifieke levensomstandigheden die maken of je een bepaalde fase wel of niet ontwikkelt en je kunt dan ook altijd schakelen tussen de verschillende niveaus.

Nu onze leefomstandigheden zo complex zijn dat ze niet vanuit de huidige bestaansniveaus zijn op te lossen, zouden we ons dus verder moeten ontwikkelen naar een nieuw niveau. Volgens Zuiker en Van Leijden (2007) is dat nu in deze omstandigheden echter niet meer voldoende. Volgens hen moeten we niet alleen een ontwikkeling naar een nieuw niveau doormaken, maar ook de ontwikkeling naar een fundamenteel ander niveau. In de voorgaande fases ontwikkelden wij ons als mens en handelden wij met name vanuit het laatst ontwikkelde niveau. Om de complexe en hardnekkige problemen van onze tijd op te kunnen lossen, is het juist nodig om niet vanuit één niveau te kijken, maar om juist alle niveaus te overstijgen en vanuit een integraal mens- en wereldbeeld te gaan leven. En als we dat onder de knie hebben, volgt weer een verder ontwikkeling naar een holistisch mens- en wereldbeeld. Voor deze nieuwe fasen zijn in de systematiek al kleuren gereserveerd, geel voor de integrale fase en turkoois voor de holistische. Deze ontwikkeling naar volgende fasen brengt onvermijdelijk maatschappelijke spanning met zich mee. Het oude wordt nu eenmaal niet makkelijk verlaten, als het nieuwe zich nog niet zo duidelijk manifesteert.

Er zijn in de wereld geen samenlevingen bekend die ingericht zijn volgens zo'n nieuw integraal bestaansniveau. Het lijkt er wel op dat een aantal samenlevingen, in ieder geval Nederland, voor die belangrijke keuze staat. De ontwikkeling naar het gele bestaansniveau vraagt om een nieuwe toekomstvisie, om een nieuwe manier van inrichten van de samenleving en van organisaties en om een andere leiderschapsstijl.

Kenmerken van het gele bestaansniveau zouden kunnen zijn:

De mens verenigt twee polariteiten, hij is een vrij individu die zich verbonden voelt met het geheel. Hij beseft dat wat hij de wereld aandoet hij zichzelf aandoet en omgekeerd. Hij neemt zijn eigen verantwoordelijkheid en stelt zich dienstbaar op aan de samenleving. Overigens zonder zijn eigenbelang uit het oog te verliezen. Hij streeft zijn eigen belang na op een manier die niet ten koste gaat van het geheel.

Vanwege de enorme variatie in bestaansniveaus en culturele identiteiten noemen Zuiker en Van Leijden (2007) onze samenleving op dit moment een mozaïeksamenleving. Het genereren van oplossingen vraagt in deze situatie om:

- Het erkennen van verschillen.
Ervan uitgaande dat in onze samenleving mensen leven en handelen vanuit verschillende bestaansniveaus betekent dat (groepen) mensen ook op een andere manier benaderd zouden moeten worden. Dus geen gelijke behandeling, maar recht doen aan de verschillen zonder rechtsongelijkheid. Dat effect wordt

versterkt door het multiculturele aspect in onze samenleving, waarbij mensen uit andere culturen op een andere manier vorm en inhoud geven aan eenzelfde bestaansniveau. Ook al zou een hele wijk het bijvoorbeeld belangrijk vinden dat er volgens bepaalde waarden en normen wordt geleefd (blauwe niveau), dan nog brengt de ene cultuur hele andere waarden en normen in dan de andere. Elkaar overtuigen van het eigen gelijk helpt dan niet.

- Het overstijgen van verschillen.

In plaats van het overtuigen van elkaar ligt het accent op het gezamenlijk zoeken naar oplossingen die de verschillen overstijgen.

Een voorbeeld hiervan kan het debat over de duurzame energievoorziening zijn. In dit debat zal blauw de nadruk leggen op het belang van het bewaren van de onafhankelijkheid van bijvoorbeeld Rusland, wijst oranje op het belang van economische groei en de kansen voor het bedrijfsleven en bekommert groen zich om de gevolgen voor natuur en milieu. Debatteren vanuit deze bestaansniveaus zal nooit een bevredigende oplossing opleveren. De kunst is om deze niveaus te overstijgen en van daaruit gezamenlijk tot nieuwe oplossingen te komen die alle wereldbeelden in zich verenigt en een nieuw gemeenschappelijk doel biedt. Bijvoorbeeld de keus om als land toonaangevend te willen zijn op het gebied van technologie die een duurzame samenleving dichterbij brengt. Zo'n integrale aanpak levert een doelstelling op die de onafhankelijkheid, het milieu en de economische groei dient.

Oplossingen die de fundamentele verschillen overstijgen moeten voldoen aan de volgende principes:

- emergente ontwerpprincipe, oplossingen moeten ervoor zorgen dat burgers zich zonder problemen kunnen aanpassen aan de specifieke leefomstandigheden;
- integrale ontwerpprincipe, oplossingen moeten zoveel mogelijk recht doen aan alle burgers en alle aspecten;
- functionele ontwerpprincipe, oplossingen moeten praktisch uitvoerbaar zijn.

Oplossingen die aan deze criteria voldoen, worden natuurlijke ontwerpen genoemd.

3.2 Inclusieve samenleving volgens Boerwinkel

Boerwinkel (1971) legt de nadruk op de ontwikkeling van het denken. Anders denken gaat namelijk aan anders handelen vooraf. De mens denkt tot nu toe vooral in of-of scenario's. Of jij wint, of ik. De mens verbindt zich wel met anderen en werkt wel samen, maar dat is altijd gericht tegen een andere groep. Het is een antagonistische of concurrerende manier van denken. De mens kan zich dit denken echter niet meer veroorloven, omdat hij als hij een ander of de natuur of een volk vernietigt, hij daarmee ook zichzelf vernietigt. In de tijd van Boerwinkel bestond de dreiging uit met name het gebruik van de atoombom. Nu bestaat de dreiging uit bijvoorbeeld de klimaatverandering of het opraken van energiereserves.

Tegenover de oude antagonistische denkwijze stelt Boerwinkel een nieuwe manier van denken, het inclusief denken. Zoals Boerwinkel⁷ het formuleert: “Een denken dat er principieel vanuit gaat dat mijn welzijn niet verkregen kan worden ten koste van het welzijn van een ander of zonder de ander, maar dat het alleen verkregen kan worden als ik de ander de kans geef om tot zijn recht en bestemming, tot zijn welzijn te komen”. Het gaat hier dus om en-en denken.

Hij bedoelt dit niet idealistisch, maar realistisch. Het is niet ethischer om deze manier van denken aan te hangen, maar verstandiger. Hij doet een beroep op de ratio. De mens kan alleen overleven door samen te leven.

Boerwinkel verwijst naar oude religies en culturen waarin dit besef allang aanwezig was. Van Confucius komt bijvoorbeeld de regel: dat wat u niet wilt dat u geschiedt, doe dat ook een ander niet. In de Bijbel vind je ook iets dergelijks: al wat gij wilt dat de mensen u doen, doe gij hun desgelijks. Bij de Griekse Stoa leefde de gedachte dat het de logos is die alles en allen doorwoont en die gelijkelijk aanwezig is in mij en in mijn medemensen. En iedereen kent de uitspraak: als één lid lijdt, lijden alle leden mee.

De vertaling van inclusief denken naar de samenleving illustreert Boerwinkel met de volgende parabel die volgens de overlevering ooit door Agrippa is verteld om een onderhandeling tussen stakers en patriciërs vlot te trekken⁸:

“Er was een tijd, heel lang geleden, dat het menselijk lichaam nog niet een geheel was, maar de verschillende lichaamsdelen elk een eigen, zelfstandig leven, eigen wil en eigen gedachten hadden. Op een dag nu spraken de ledematen met elkaar en beklaagden zich bitter over hun lot: zij werkten de hele dag en waarvoor eigenlijk? Alleen maar om die luie maag van voedsel te voorzien, die zich, midden in het lichaam gezeten, maar liet bedienen en zelf niets deed. Dat moest maar eens uit zijn en zij besloten te staken. De voeten liepen niet meer, de handen werkten niet meer en de mond kauwde niet meer en zo kreeg de maag lekker niets meer binnen. Maar de staking had nauwelijks een dag geduurd of de ledematen begonnen zich onplezierig te voelen... Toen de maag geen voedsel meer kreeg, kregen ook de ledematen geen vers bloed meer en zij dreigden af te sterven”.

Dit verhaal maakt duidelijk wat het kenmerk van een inclusieve samenleving is. Het betekent een ontwikkeling, een evolutie naar een besef dat de mens zich pas volledig kan ontplooiën als hij zich verbindt met anderen, met het geheel.

De mens heeft het tot nu toe alleen steeds opgevat als een mogelijke, mooie en edele manier van denken en leven, niet als een noodzakelijke en realistische. Door de enorme versnelling van allerlei ontwikkelingen ontkomen we er nu niet meer aan en moeten we inzien dat dit de enige manier is om constructief met de samenleving en dus met onszelf om te gaan.

⁷ Zie Boerwinkel (1971), p 11

⁸ Zie Boerwinkel (1971), p 30

3.3 Duurzame netwerksamenleving volgens Rotmans

De welvaart is in Nederland sterk toegenomen, de kwaliteit en vitaliteit van verschillende maatschappelijke domeinen blijven echter achter of lopen zelfs terug. Er is een bepaalde onbalans ontstaan tussen de sociale, economische, politiek-bestuurlijke en ecologische kwaliteit die in de toekomst onhoudbaar is. Een fundamentele omschakeling naar een duurzame samenleving is daarom noodzakelijk bepleit Rotmans (2003). Een samenleving waarin het voor iedereen plezierig leven, wonen en werken is en waarin problemen niet worden afgewenteld op andere plaatsen in de wereld of op andere generaties. Ook al weet nog niemand hoe zo'n duurzame samenleving er precies uit moet zien, het kan wel de richting voor ontwikkeling aangeven. Zeker is dat het zal gaan om de balans tussen mens en zijn omgeving, tussen welvaart en welzijn en tussen het geestelijke en het materiele.

De problemen in onze samenleving hebben met elkaar gemeen dat zij het gevolg zijn van ernstige 'weeffouten', zoals Rotmans (2003) het noemt, in de maatschappelijke systemen en van een situatie waarin te lang is gewerkt met oude oplossingen. Het fundamentele van de verandering zit dus in een verandering op systeemniveau. Hij noemt dit een transitie. Een voorbeeld van een transitie is de verandering van een industriële naar een diensteneconomie met systeeminnovaties op het gebied van bijvoorbeeld landbouw en verkeer en vervoer.

Het transitieconcept, dat al werd ontwikkeld binnen de economie, wordt door Rotmans (2003) gebruikt om complexe maatschappelijke veranderingen in samenhang te beschrijven. Hij kijkt daarbij niet vanuit een wetenschappelijke discipline maar werkt juist vanuit een interdisciplinaire benadering, waarin analyses vanuit economie, gedragswetenschappen, bestuurskunde en integrale systeemanalyse worden samengebracht om de maatschappelijke vraagstukken te doorgronden. Zo'n transitieconcept is geen blauwdruk, maar schetst mogelijke ontwikkelpaden die qua richting en tempo voortdurende bijsturing vragen. Dit stelt eisen aan alle betrokken partijen. Integrale vernieuwingsprocessen roepen veel weerstand op omdat waarden en normen aan de orde worden gesteld. Eén van de belangrijkste voorwaarden voor een geslaagde transitie is volgens Rotmans (2003) een verandering in het perspectief waarmee mensen naar vraagstukken kijken. Mensen moeten dus anders gaan denken, vanuit een ander wereldbeeld. Een voorbeeld hiervan is de manier waarop we naar water kijken en met de dreiging van water omgaan. Eeuwen lang is onze houding tegenover het water geweest dat we het moesten indammen, we zagen het water als de vijand die we met de juiste technologie konden bedwingen. Dit wereldbeeld bleek niet langer de juiste oplossingen te genereren en inmiddels is dit veranderd en beseffen we dat we juist moeten leven met het water en het de ruimte moeten geven. Het water is nu een medebepalende factor bij de ruimtelijke inrichting van het land en niet meer een volgend maar een leidend principe geworden.

Het huidige éézijdige economische paradigma zal plaats moeten maken voor een integrale benadering waar het zoeken naar evenwicht centraal staat.

Alle partijen zullen gezamenlijk:

- de juiste condities moeten scheppen die de transitie naar een duurzame samenleving mogelijk maakt;

- al-doende moeten leren en al-lerende moeten doen;
- kennis en competenties verder moeten ontwikkelen;

en dit alles steeds gericht op het gemeenschappelijke einddoel: een duurzame samenleving.

3.4 Conclusie: transcendentie?

Natuurlijk weet niemand precies hoe de toekomstige samenleving eruit zal gaan zien. De schrijvers en gesprekspartners zijn het wel eens over het feit dat we voor een fundamentele verandering staan, dat zo'n verandering noodzakelijk is om te overleven en dat we nu in een complexe en chaotische overgangsfase zitten.

Die fundamentele verandering vraagt ten eerste en met name om een andere manier van kijken en denken. Het gaat er niet om hele andere dingen te zien, maar om de dingen anders te zien. Als je een paradigma opvat als een "verzameling gemeenschappelijk gedeelde aannames, de manier waarop we de wereld waarnemen, een visie op de werkelijkheid (Adam Smith, 1975)", dan gaat het dus om een serieuze paradigmaverschuiving.

De belangrijkste paradigmawisseling die ik in de visies steeds terug lees en hoor is:

Het denken in "*en-en*" i.p.v. in "*of-of*".

Dit principe is geldig op zowel individueel niveau als op het niveau van organisaties en de samenleving. Op microniveau gaat het om het inzicht dat een mens zich pas volledig zal kunnen ontplooiën, wanneer hij zich verbonden weet met het geheel. Het gaat hier dus om *en* de volledige ontplooiing van een individu *en* tegelijkertijd om het collectief. In een organisatie zou je dit net zo goed kunnen toepassen: de organisatie komt pas volledig uit de verf en kan pas volledig zijn kansen benutten, als het zich tegelijkertijd verbonden voelt met en verantwoordelijkheid draagt voor de samenleving. En ook voor een samenleving kan gelden dat de kwaliteit van het leven alleen maar gehandhaafd kan blijven als we ons ook bekommeren om de kwaliteit van de wereld. In feite gaat het hier om het afwentelingsprincipe. *En-en* denken wil zeggen dat iets ons alleen maar ten goede kan komen als het ook ten goede komt aan een ander (mens, domein, land), hier of daar, nu of later.

Als je dit vertaalt naar een wat concreter niveau kun je zeggen dat we om de problemen van deze tijd aan te kunnen integraal i.p.v. gefragmenteerd moeten denken en handelen. Fundamentele problemen vragen om natuurlijke ontwerpen (zie paragraaf 3.1.).

Het betekent wellicht ook dat we onszelf in organisaties als complete mensen moeten zien en elkaar ook als zodanig moeten aanspreken i.p.v. ons te beschouwen als functionarissen. En omdat we geen eenheidsworsten willen en kunnen zijn, maar allemaal unieke zielen zijn, betekent dat ook dat we moeten erkennen dat we verschillen van elkaar en dat we die verschillen kunnen en moeten overstijgen.

Met het risico hier iedereen te verliezen kan ik niet nalaten op te merken dat het wezenlijke van dit paradigma, dit *en-en* denken het transcendent karakter ervan is. Het is alles doortrekkend en tegelijkertijd alles overstijgend. Tegelijkertijd gaat het om transcendentie in de betekenis van een overgangsruimte, een transitionele ruimte.

Ineens begrijp ik ook de enorme belangstelling voor spiritualiteit, inclusief mijn eigen fascinatie daarvoor gebaseerd op een nieuwsgierigheid naar waarom mensen doen wat ze doen. Het zijn allemaal onderdelen van dezelfde ontwikkeling. Is dit hele evolutionaire fysiologische, psychologische, sociologische systeem van Graves dan toch in wezen een spiritueel proces?

Maatschappelijk verantwoord ondernemen, innovatie (technologisch en sociaal) maar ook duurzame ontwikkeling is dus niet in zichzelf het nieuwe paradigma, maar het past hier als doel en richting wel helemaal in.

4 Mens en werk in een inclusieve samenleving

4.1 Inleiding

Wat betekent deze paradigmaverschuiving voor het domein arbeid? Als we de eerder genoemde criteria van Zuiker (2007) en van Rotmans (2003) gebruiken, hoe kunnen we dan werken aan vernieuwing in organisaties? Wat is het overstijgende en verbindende element in organisaties en hoe verhoudt zich dat tot individuele mensen? Wat betekent het om de medewerkers te zien als een compleet mens en niet alleen als functionaris?

Beseffende dat één van de kenmerken van een transitie als deze is dat er geen blauwdruk mogelijk is, wil ik toch een voorstelling van elementen die een rol zullen spelen aandragen. Ik beschouw een organisatie dan als een levend organisme dat zich ontwikkelt en verandert op een vergelijkbare manier als individuen dat doen.

4.2 Betekenis voor organisaties

1. Zoeken naar en vinden van de Essentie, de bestemming

In een inclusieve of duurzame samenleving gaat het primair niet om de vraag welke producten of diensten de organisatie wil verkopen, maar om de vraag welke functie zij heeft voor de omgeving, welke (meervoudige) waarde zij wil creëren en voor wie zij dit kan en wil. Om deze vraag te kunnen beantwoorden is het noodzakelijk te weten wat de essentie of anders gezegd de bestemming van de organisatie is. Net als bij een individu is de essentie niet iets dat je kunt bedenken voor jezelf en kunt projecteren in de toekomst geformuleerd in een doel. De essentie van jou als mens ligt ergens diep in je verborgen, het gaat niet om je persoonlijkheid, je gedrag,

dat wat je kunt waarnemen en dat je zou kunnen beschouwen als de vorm⁹, maar om wie je van binnen echt bent, hoe je bedoeld bent. De vraag: “Welke kwaliteiten heb ik gekregen en hoe kan ik met die kwaliteiten een bijdrage aan mijn omgeving leveren?” is de ultieme manier van zelfverwezenlijking. Dit gaat veel verder dan de vraag: “Hoe kan ik mij het beste ontwikkelen en mijn kwaliteiten benutten in mijn werk en carrière?” Zelfverwezenlijking gaat over het ontdekken van wie je echt bent en van wat je bestemming is. Dit is een spiritueel proces, je stijgt uit boven het niveau van de persoonlijkheid, het gaat hier om de ziel, je essentie.

Die essentie is de drijfveer en geeft op een duurzame manier richting en kracht. Ook bij organisaties kun je de essentie leren kennen. Het gaat dan om de identiteit, dat wat mensen inspireert, de opvattingen en het bestaansrecht van de organisatie. Dat wat deze organisatie maakt tot wat het is. Deze essentie zit al in de organisatie verborgen, het is dagene wat haar uniek maakt. Je kunt het niet opnieuw maken om te vermarkten als een marketingboodschap. Net als bij mensen is de essentie altijd aanwezig en kun je het hooguit ontdekken. Het ontstaat in de interactie tussen mensen. Het is de kunst om die bestemming die er impliciet altijd is, expliciet te maken en te gebruiken als richtsnoer bij het nemen van beslissingen en bij vernieuwen en veranderen.

De essentie is zin- en richtinggevend en uitdagend, het is iets waarmee je jezelf en waarmee een organisatie zichzelf overtreft.

Om de essentie van een organisatie te ontdekken zou je de biografie moeten lezen. Ontdekken wat het verhaal van de organisatie is, wat is de oorsprong en het wezen ervan, welke patronen zijn er door de jaren heen ingeslopen en welke daarvan zijn stimulerend en welke belemmerend. Is de organisatie op dit moment echt wie het is en doet het echt wat het te doen heeft. Zijn we ons bewust van mogelijke discongruenties tussen essentie (wie je bent) en vorm (werkelijke gedragingen). Ontdekking van de essentie leidt vaak tot veranderingen in de vorm. Als je echt weet wie je bent en wat je bestemming is, dan leidt dat makkelijk tot nieuwe keuzes en veranderingen in gedrag. Dat proces gaat bijna vanzelf en heeft een duurzaam karakter. De bestemming van de organisatie verbindt volgens mij mensen en organisaties.

2. Ruimte creëren, zodat wezenlijke ontwikkeling mogelijk is

Om daadwerkelijk te kunnen ontwikkelen naar een volgend bestaansniveau en naar een duurzame organisatie is het nodig om onnodige ballast op te ruimen, zodat er ruimte ontstaat bij mensen om zich aan te kunnen passen aan andere omstandigheden en om een nieuwe manier van kijken en denken te kunnen ontwikkelen. Dat betekent heel concreet het afschaffen van de overkill aan onnodige en tijd vretende controlemechanismen, lijstjes, rapportages die niemand bekijkt. Veel regels en procedures kunnen makkelijk achterwege gelaten worden, het zou veel rust geven en ruimte creëren. Alleen dat voorschrijven dat nodig is om de organisatie te laten functioneren is ruimschoots voldoende en vanzelfsprekend ook belangrijk en noodzakelijk. Mensen zijn prima in staat om zelf te bedenken wat

⁹ Zie voor een verdere uitleg van het verschil tussen essentie en vorm : J. Wessel Ganzevoort (2003)

een handige manier van werken is of wat zinvolle afspraken zijn. Om het normeren te kunnen verminderen is het belangrijk om het accent van de normen te verleggen naar de waarden, naar de zaken waarvoor je verantwoordelijkheid draagt, die raken aan je geweten. De reflectie op waarden biedt een meer duurzame sturing dan de sturing op normen. Mensen leven en zijn nu eenmaal niet volledig stuurbaar en kneedbaar zoals een dood instrument dat is. Sturing geven is oneindig veel meer dan het checken van lijstjes en het toetsen op normen.

3. Samen al-doende leren en al-lerende doen

Al eerder werd duidelijk dat bij deze fundamentele verandering naar een ander bestaansniveau geen blauwdrukken klaarliggen met een route waarlangs die ontwikkeling plaatsvindt. Datzelfde zou ook je ook kunnen zeggen van de ontwikkeling van de organisatie naar een duurzame organisatie. De richting van de ontwikkeling is duidelijk als de bestemming expliciet gemaakt is. Dan komen ook de thema's en vraagstukken bovendien die om een antwoord of oplossing vragen. Of om het op een andere manier te zeggen, die vragen om een aanpassing van de uiterlijke vorm aan de innerlijke essentie. In dit ontwikkelproces gaan mensen en partijen vanuit verschillende perspectieven en met verschillende kwaliteiten aan het werk om verschillende ontwikkelpaden uit te proberen. Dit vraagt om een inzet van de juiste mensen en partijen, om vertrouwen in het proces, om ruimte voor experimenten en om een voortdurende bijsturing en toetsing aan de bestemming.

4. Reflectie en dialoog

Een ontwikkeling in een organisatie van een zodanig ingrijpend en fundamenteel karakter betekent dat er veel geleerd moet worden. Steeds moet worden getoetst of de gekozen paden leiden tot een stap verder richting de bestemming of niet. Dit vraagt van mensen een hoog niveau van zelfreflectie op de eigen bestemming en de waarden die daarin besloten liggen, maar ook feedback op het eigen dagelijkse gedrag en de bijdrage die wordt geleverd aan het geheel. Dit is nog geen natuurlijke manier van werken in organisaties. Ook op collectief niveau zal veel geleerd moeten worden en ook dat vraagt om voortdurende reflectie. Deze dialoog is een gesprek waarin steeds gezocht wordt naar de essenties van de deelnemers en daarmee van de organisatie.

4.3 Betekenis voor mensen in organisaties

Een fundamentele verandering naar een inclusieve samenleving vraagt ook een andere manier van kijken naar de inzet van mensen in je organisatie. Ook in HRM is 'meten is weten' wat doorgeslagen en zijn de bestaande instrumenten doelen op zich geworden. In veel organisaties wordt talentmanagement nagestreefd en is er veel aandacht voor persoonlijke ontwikkeling en competentie management. Dit is natuurlijk prima. Het wordt echter nog wel beperkend ingezet. Leidraad is vaak de functiebeschrijving en de taak die iemand uitvoert, daarin zijn tot in detail en voor iedereen met dat profiel dezelfde normen geformuleerd die leidend zijn voor de persoonlijke ontwikkeling.

Uitgangspunt is toch steeds de vraag: hoe kunnen we deze mens zodanig ontwikkelen dat hij past in deze functie. Dat is denk ik niet voldoende om de ontwikkeling naar een duurzame organisatie te maken die werkt vanuit een en-en denken. Het zou nog meer opleveren als de bestemming van de organisatie en de bestemming van mensen leidend zouden zijn. Functies en taken zijn flexibel en kunnen makkelijk worden aangepast. Vraagstukken kunnen in wisselende netwerken en projectvormen worden opgepakt. Als het uitgangspunt beider bestemming is, dan is er veel meer mogelijk. Vergelijk het met het eerdere voorbeeld over de manier waarop we in Nederland met het water omgingen, het moest ingedamd en beheersbaar worden. Nu is de loop van het water juist het uitgangspunt geworden en heeft het een leidende rol bij de inrichting van de ruimtelijke ordening. Zo zou je ook kunnen kijken naar mensen in organisaties. Je zou kunnen zeggen dat het belangrijker is om er eerst voor te zorgen dat je de juiste mensen in huis hebt die zich kunnen en willen verbinden met de identiteit, bestemming van de organisatie en dat je daarna precies bepaalt wat je doelen zijn. Dit betekent overigens niet dat je moet reorganiseren of direct nieuwe profielen moet maken. Wel vraagt het tijd om goed te kijken naar de mensen in je organisatie, hen echt te leren kennen, te weten wat hun kwaliteiten zijn (ook buiten de vereiste competenties in het functieprofiel) en te weten waar zij warm voor lopen om hen op de juiste manier en op de juiste vraagstukken in te kunnen zetten. Dit lijkt een open deur, maar het gebeurt maar zelden.

Hoe het er precies uit zou kunnen gaan zien is niet te beschrijven. Ook hiervoor geldt dat het een proces is van al-doende-leren en al-lerende-doen.

HRM adviseurs zouden in samenwerking met andere professionals in de organisatie zoals MVO adviseurs, marketingmensen, controllers e.a. wel de ontwikkeling naar een duurzame organisatie kunnen ondersteunen bijvoorbeeld door het:

- **In beweging brengen van de dialoog over de essentie van de organisatie vanuit een en-en denken.**

Niet elke organisatie staat op het punt zich te ontwikkelen naar het gele bestaansniveau. Ervan uitgaande dat een organisatie alleen positief kan reageren op de bestuursprincipes en de motiveringsprikkels die passen bij het actieve bestaansniveau, is het dus belangrijk om te weten vanuit welk bepalend bestaansniveau de organisatie functioneert. De drijfveer om deel te nemen aan zo'n dialoog moet aansluiten bij dat bestaansniveau. Het bestaansniveau bepaalt de houding en daarmee ook voor welke invloeden hij vatbaar is. Het initiëren van zo'n dialoog over de essentie van de organisatie is geen eenvoudige opgave. Er zal veel weerstand op zitten, omdat het het verleden betreft bij het vormgeven van de toekomst en dat kost tijd. Weinig mensen vinden het aantrekkelijk om tijd te besteden aan gisteren. Verder kan helder worden dat er discongruentie is tussen wat de organisatie echt zou moeten doen vanuit de vraag wat zij kan betekenen voor de omgeving en wat zij in de praktijk van alledag doet. Discongruentie is ongemakkelijk voor mensen.

Grootste winstpunt zit natuurlijk in de toekomst. Deze is duurzaam, biedt veel potentie voor de toekomst op meervoudig gebied en omdat het de korte termijn

doelen en persoonlijke belangen overstijgt en een integraal karakter heeft, fungeert het ook als samenbindend en richtinggevend element voor mensen in de organisatie.

Maar realistisch gezien zal het nog lang duren voordat organisaties op deze manier naar hun bestaansrecht en naar hun mensen zullen kijken. Een transitie in de samenleving als deze duurt nu eenmaal lang en vraagt een lange adem.

- **Bestaand instrumentarium terugbrengen tot de essentie en zo mogelijk toetsen aan de bestemming.**

Ook hier geldt weer dat de juiste oplossing afhankelijk is van het niveau van de organisatie en de visie voor de toekomst. In veel organisaties is het creëren van ruimte voor nieuwe ontwikkeling denk ik zeer noodzakelijk. Kritisch kijken of een instrument echt het resultaat oplevert waar het voor bedoeld is, kritisch kijken of alle procedures, normen en voorschriften echt nodig zijn, goed nadenken over welke stuurinformatie echt noodzakelijk en relevant is en alles afschaffen wat deze toets der kritiek niet kan weerstaan, zou veel rust geven en de creativiteit en productiviteit van mensen verhogen.

- **Organiseren van leren door reflectie, feedback en dialoog**

Er is veel geschreven over lerende organisaties en over hoe leerprocessen in elkaar zitten. Alle auteurs op dit gebied zijn het erover eens dat het onderling uitwisselen van kennis en beelden voor leren essentieel zijn. Senge (1990) formuleert het als het kunnen expliciteren van de in een groep bestaande denkbeelden over belangrijke vragen. Doel van een dialoog is uit te stijgen boven het individuele denken om zo tot wezenlijk nieuwe inzichten te komen die je in je eentje niet had kunnen krijgen. Door dialogen ontstaan er ook gemeenschappelijke denkbeelden en gemeenschappelijke normen. In feite is het een vorm van collectief leren en dat is essentieel om een fundamentele verandering in een organisatie door te kunnen maken. De dialoog is denk ik het belangrijkste instrument dat gebruikt kan worden om nieuw denken, anders waarnemen en wezenlijk vernieuwen te laten ontstaan. Mensen veranderen organisaties en organisaties veranderen mensen, het is een interactief proces. Daarnaast blijft individuele reflectie en feedback essentieel.

- **Stimuleren van de ontwikkeling van sociaal kapitaal**

In een organisatie waarin de bestemming van organisatie en van mensen leidend zijn, waarin, binnen grenzen, ruimte is voor het anderszijn van mensen, waarin veel in tijdelijke en flexibele constructies wordt gewerkt, is het van belang dat het evenwicht en de samenhang bewaard blijft. Het is dan belangrijk om de talenten van mensen te verbinden met elkaar. Ook hier gaat het om het collectief inzetten en benutten van het aanwezige talent. In samenwerking met anderen komen talenten van mensen pas echt tot hun recht en ontstaat er sociaal kapitaal¹⁰. Die onderlinge samenwerking, het vertrouwen dat mensen in elkaar

¹⁰ Zie Michiel Schoemaker (2005)

hebben, de waarden en normen die zij delen verbinden hen ook weer met elkaar en met de organisatie. Hierdoor ontstaat er een grotere samenhang in de organisatie. Ruimte geven om in netwerken te opereren creëert voor mensen ook gelegenheid om het surplus aan kwaliteiten (kwaliteiten die je in je hebt, maar waar in je functie zelden een beroep op wordt gedaan) in te zetten, integraal te werken en hun bestemming te realiseren. De verschillen tussen mensen worden op deze manier niet alleen erkend, maar ook gewaardeerd. Hierdoor kan werkelijke vernieuwing ontstaan, vernieuwing ontstaat tenslotte zelden op het gebaande pad.

5. Conclusie

Er is echt iets aan de hand. Iets wezenlijks, iets moois, iets moeilijks. Het lijkt erop dat we in een periode leven waarin een fundamentele verandering in onze samenleving plaatsvindt. Hoewel de massa er nog nauwelijks mee bezig is, zijn er veel initiatieven, veel boeken, veel ideeën over deze verandering te vinden. Omdat we zelf middenin de verandering zitten, is het lastig om de grote lijn en de specifieke kenmerken ervan te zien en te begrijpen. Daarbij komt dat de verandering ook onszelf, ons wereldbeeld, onze houding en onze denkwijze betreft. Dat maakt het nog lastiger om te snappen wat er precies gaande is.

Dat wetende beseft ik dat de beschrijving in deze paper van de huidige ontwikkeling en van de toekomst per definitie niet klopt en zeker niet sluitend is. Er zijn grote stukken opengebleven, veel vragen overgebleven, aannames die later geen grond meer zullen blijken te hebben. Geen reden om het denken erover te staken. Juist niet. Er is zoveel te ontdekken en mooier en beter te maken dat dat alleen al voldoende motivatie geeft om de dialoog over deze thema's te blijven voeren.

Het valt op dat de auteurs die ik voor deze paper gekozen heb, met alle nuances, toch een vergelijkbaar beeld hebben van de toekomstige samenleving waarin en-en denken, integraliteit en duurzaamheid in elkaar passen. Ik heb de indruk dat op het gebied van People in organisaties, lees op HRM afdelingen, nog nauwelijks nagedacht wordt over mens en werk in de toekomst op basis van deze begrippen. Wellicht moeten we daar de dialoog over gaan opstarten.

Dat is overigens mijn grootste ontdekking bij het schrijven van deze paper: de kracht van de (socratische) dialoog. Ook dat klinkt weer als een oude wijsheid - en in wezen is dat het ook, het concept stamt van 25 eeuwen geleden - maar het brengt opnieuw en in een collectiviteit 'nieuw denken' en daarmee nieuw handelen en ondernemen.

Naschrift:

vraagstukken die vragen om een socratische dialoog

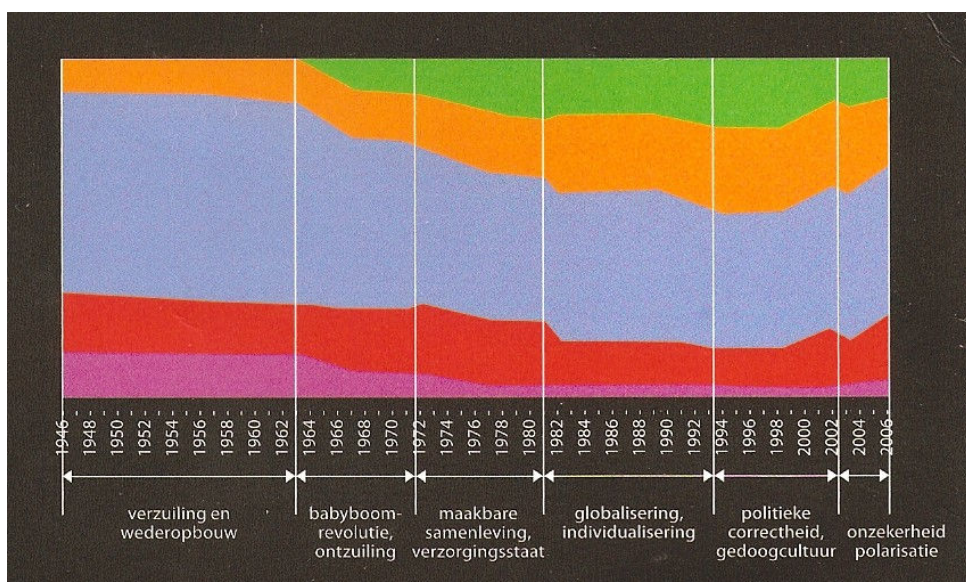
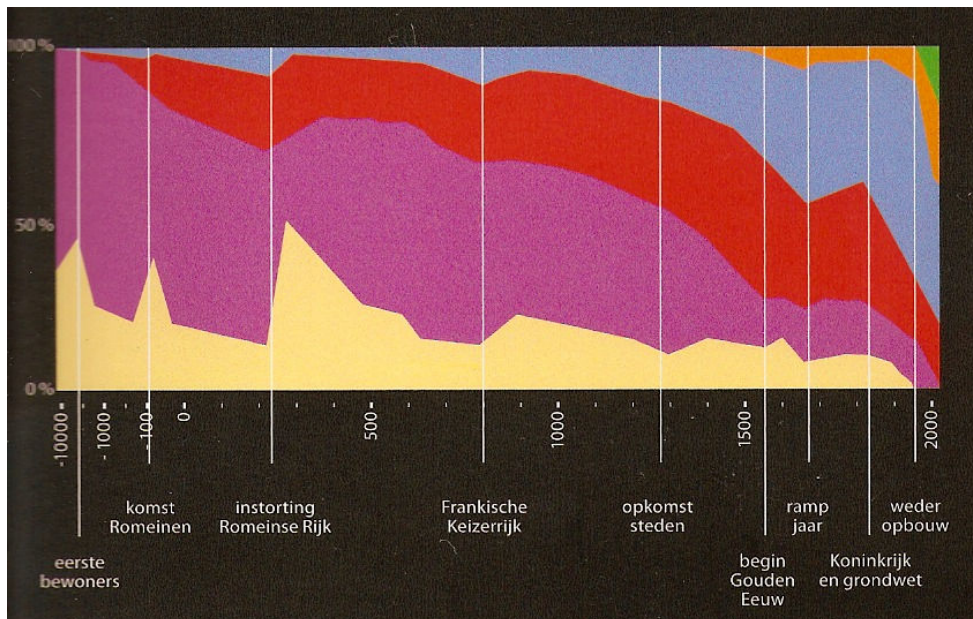
Tijdens het denken over deze materie en het schrijven van deze paper ontstonden er naast een heleboel inzichten ook een aantal vervolgvragen. Een paar van deze vragen vermeld ik hieronder.

1. Is de ontwikkeling van ons mensen en van de samenleving inderdaad oneindig zoals Graves suggereert of zijn we nu aan de laatste 7^e (symbool van de voleinding, zevende dag als de dag van rust en bezinning, van volledige ontplooiing van de schepping, maar wellicht ook de eerste dag van een nieuwe periode) fase aangekomen (zie profetie van de eindtijden, einde van de Mayakalender).
2. Is en-en denken wel haalbaar, in de natuur vind je toch ook concurrentie, de overleving van de sterkste? Zie ook het Prisoners dilemma: mensen die vanuit het rode bestaansniveau leven winnen altijd. De brutaalste, grofste, degene die gaat voor eigen belang wint. Wat de 'verliezers' winnen? Het weten: ik heb integer gehandeld. In de definitie van winst worden andere zaken nog niet meegenomen.
3. In deze paper heb ik impliciet verondersteld (en dat ook impliciet gelaten) dat en-en denken per definitie leidt tot duurzaamheid. Klopt deze aanname?
4. Hoe vind je de organisaties die aan een wezenlijke verandering toe zijn? Hoe herken je die?

Bijlage 1:

Schets van de ontwikkeling van bestaansniveaus in de tijd

door Zuiker en Van Leijden (2007)



Literatuurlijst:

- Boerwinkel, F. (1971), *Inclusief denken, een andere tijd vraagt een ander denken*, Unieboek N.V. Bussum
- Brouwer, I. (red) (2007), *De stille kracht van transcendentie, wijsheid in beelden, verhalen en symbolen*, Uitgeverij SWP Amsterdam
- Cohen, D. en L. Prusak (2001), *In good company, How social capital makes organizations work*, Boston, MA, Harvard Business School Press, p. 1-25
- Folkerts, H. en R. Weijers (2004), *De winst zit in de opbrengst, naar een duurzame economie*, Koninklijke Van Gorcum Assen
- Kagenaar, M. en P. Hupperts (2007), *Duurzaamheidstango, Duurzaamheid en branding, hoe versterken zij elkaar?*, Vermeulen Landgraaf
- Kessels, S. (1997), *Socrates op de markt*, Boom Amsterdam
- Kessels, S. (2006), *Het poëtisch argument, gesprekken over het goede leven*, Boom Amsterdam
- Leijden, W. en P. Zuiker, (2007), *Nederland op doorbreken, Een vernieuwend perspectief voor een land in crisis*, Emergent Publishing Heilig Landstichting
- Rotmans, J. (2006), *Transitiemanagement, sleutel voor een duurzame samenleving*, Van Gorcum Assen
- Schoemaker, M. (2004), 'De organisatie als werkgemeenschap'. -In: *MO*, nummer 1, jan/febr 2004, p. 5-20
- Schoemaker, M. (2005), 'Sociaal kapitaal: van kapitaal belang'. -In: *Opleiding en ontwikkeling*, 1/2, p. 5-7
- Wessel Ganzevoort, J. (2003), *Spiritualiteit in leiderschap, een verkenning van de betekenis van spiritualiteit voor leiderschap in organisaties*, Titus Brandsma Instituut/Uitgeverij Valkhof Pers, Nijmegen