



In gesprek met Jan Terlouw & Annette Nobuntu Mul

De wereld verbeteren

Dat aan onze wereld veel te verbeteren valt is buiten kijf. Ook in bedrijven en organisaties is voortdurende verbetering en verandering aan de orde van de dag. Organisatieadviseurs en coaches verdienen er een flinke boterham aan, al rijst wel de vraag om welk soort verandering het dan gaat. De aanpak van urgente problemen die de wereld bedreigen vraagt meer dan het veranderen van werkprocessen of de invoering van innovatieve technologie. Dat vergt wereldverbetering. Wereldverbeteraars staan echter meestal te boek als irritante drammers, naïeve zwevers of vage idealisten die met hun hoofd in de wolken rondlopen en niets van enig praktisch belang te berde brengen.

Niets is minder waar. Nu het klimaat overduidelijk verandert, de ijskap over Groenland nog sneller wegsmelt dan al door deskundigen was ingeschat en we wereldwijd onder dreiging leven van extreme hittegolven, voortrazende bosbranden en kolkende overstromingen, zijn het juist de zelfbenoemde 'realisten' die hun kop in het zand blijven steken. Dat moet anders.

Wereldverbetering is een opgave waar we niet langer onderuit kunnen. Zeker niet als we onze kinderen een bewoonbare aarde willen nalaten. Veel zal anders moeten. Hoe dat zou kunnen, en wat dan allemaal meespeelt, willen we verkennen in gesprek met twee mensen die niet bang zijn om de wereld te willen verbeteren: Jan Terlouw, onder veel andere zaken bekend als politicus, bestuurder en van zijn inzet voor klimaatbewustzijn, en Annette Nobuntu Mul, onder meer actief als oprichter van Ubuntu Society en als columnist voor The Optimist NL.

Auteur: Sijtze de Roos

Op het keerpunt

Laten we de koe bij de horens vatten. Er is veel om je ernstig zorgen over te maken. Zo veel, dat mensen daar moedeloos van kunnen worden. De negatieve ontwikkelingen variëren van toenemende ongelijkheid tot de ernstige ecologische problemen waar we mee kampen. De eerste vraag is dan ook hoe we daar enige greep op zouden kunnen krijgen? Waar begin je? Wat pakken we dan als eerste aan?

Jan: "Ik ben ervan overtuigd dat de wereld op een keerpunt staat. We hebben de natuur nu enkele honderden jaren op een manier aangepakt die niet houdbaar is. Ten eerste blijkt dat de biodiversiteit enorm afneemt; er is maar 15 procent aan soorten over van wat er in 1900 nog was. In de tweede plaats maken we een drastische klimaatverandering door als gevolg van het verstoken van fossiele brandstoffen. Ik vind het bijzonder dat de mensheid daar van doordrongen begint te raken en ziet dat dit zo niet langer kan. Steeds meer mensen zien dat en dus is er hoop dat we het anders gaan doen. Kijk bijvoorbeeld naar de plannen van Frans Timmermans in Europa; de Green Deal. Dat gaan we merken: de welvaart zal enigszins verminderen, vliegen en autorijden zullen duurder worden, we moeten onze huizen beter isoleren en zo gaat er meer gebeuren. Dat zal moeten, want we zien nu de gevolgen: overstromingen in Limburg, België en Duitsland, de extreme hittegolf in Canada en Noordwest-Amerika, grootscheepse bosbranden in Turkije, Siberië, Zuid Europa, waar niet?"

We ondergraven onze bestaansvoorwaarden in hoog tempo. Kun je zeggen dat de wereld wel doordraait zonder ons, of maken we niet alleen onszelf maar ook de aarde stuk?

Jan: "De wereld draait beslist niet door. Als je naar het leven op aarde kijkt, dan is dat sinds het begin al vijf keer bijna uitgestorven. 63 miljoen jaar geleden stierven de dinosaurussen uit. 250 miljoen jaar geleden stootten de vulkanen zoveel zwavel uit dat 80 procent van alle levende soorten verdween. Maar dat duurde wel 3 miljoen jaar. Nu dreigt het weer te gebeuren; deze keer door de mens in slechts ongeveer 150 jaar. Dat komt omdat we sinds 1850, 1860 een infrastructuur hebben gebouwd op basis van olie en gas. Dat blijkt nu catastrofaal te zijn voor het klimaat. En daarnaast is er op het gebied van landbouw van alles aan de hand en zie je de biodiversiteit achteruit hollen. Het belangrijkste is dus dat mensen dit gaan zien."

Mensen gaan zich ongemakkelijk voelen als ze weer gevlogen hebben of nog steeds met een diesel de straat op gaan. Maar daar zijn grote belangen mee gemoeid, die bijvoorbeeld gestalte krijgen in enorme machtsverschillen tussen burgers en energiereuzen. Is er dan niet veel meer nodig dan bewustzijn bij burgers?"

Jan: "De structuur van de wereld en van regeringen, ook de Nederlandse, is zo dat we het kunnen oplossen. Maar de vraag is of dat gaat lukken. De

macht van het geld is enorm. Of regeringen daar tegenop kunnen, ja, dat moeten we zien. Ik hoop het."

Wat zou - om het wat dichter bij huis te halen - de Nederlandse politiek daar minimaal aan moeten doen, ook gegeven de Green Deal van Timmermans?

Jan: "Nederland moet doen wat Nederland kan. Kijk naar de klimaat-tafels die er zijn geweest; daar heb ik respect voor. Met elkaar in gesprek zochten alle betrokken partijen oplossingen. Maar die oplossingen blijven allemaal hartstikke nationaal: windmolens in Nederland, zonneparken in Nederland, enzovoort. Het is alleen geen nationaal probleem. Waarom geen internationale oplossingen? We kopen toch ook olie in het buitenland? Waarom hebben we zo'n moeite om duurzame energie uit het buitenland te betrekken en daarmee werkgelegenheid te scheppen in andere landen? Dat zou een veel betere oplossing zijn. Dan krijg je ook dat probleem van 'not-in-my-backyard' niet. Als mensen geen windmolens in de buurt willen, best, oké, maar dan moet je wel wat meer betalen om energie uit het buitenland te halen. Die denkwijze moet liefst vandaag nog postvatten."

De eerste stap is dat de politiek ingrijpt en de macht neemt over die oliemaatschappijen. Maar dan moeten de mensen dat ook willen. En om dat te willen moeten zij doordrongen zijn van de noodzaak

Annette: "Ik kijk daar iets anders naar. Kom je op denkwijze dan kom je, zoals ik het zie, op mentaliteit. Mijn zorg is dat als je iedereen vraagt of je vrede op aarde wil, en liefde en duurzaamheid, dat bijna iedereen ja zal zeggen, maar als het dan in mijn backyard terechtkomt of mijn portemonnee raakt, dan flikkeren we het plat gezegd gauw even over de schutting. Laat ze het daar maar oplossen.

Werkgelegenheid scheppen in het buitenland is prima, zeker als dat uit zorg voor het klimaat komt. Maar dat moet wel gepaard gaan met het besef dat we zowel in humanitair als ecologisch opzicht met elkaar verbonden zijn en van elkaar afhankelijk zijn. En als je afhankelijk van elkaar bent, ben je ook mede verantwoordelijk voor elkaar."

Jan: "Ik wil niet zeggen dat we het maar over de schutting moeten gooien, integendeel. Het gaat er mij om dat we realistische oplossingen zoeken."

Anders denken

Het besef in afhankelijkheid met elkaar verbonden te zijn is toch iets totaal anders dan het individualisme dat in Nederland hoogtij viert? Proberen we het klimaatprobleem niet veel te veel als een individuele kwestie aan te pakken? Wordt het klimaatvraagstuk niet te zeer aan het eind van de keten neergelegd, bij de individuele burger, bij de consument, die vervolgens individueel gemoraliseerd wordt. Hoe maak je nou de switch van deze denkwijze naar een meer structurele, gezamenlijke (ook internationale) aanpak?

Annette: "Wat maakt, psychologisch gezien, dat mensen in beweging komen? Dat is altijd een combinatie van zowel intrinsieke motivatie - vanuit zorg, inzicht en begrip - als van het besef van de noodzaak. Het mooiste is als individuele initiatieven van onderaf en het afdwingen van maatregelen door wetgeving van bovenaf bij elkaar komen."

Jan: "En ik denk dat mensen er eerst van doordrongen moeten zijn dat het noodzakelijk is. Dat is politiek belangrijk. Als ik zie hoe Nederland verrechtst is, waardoor ook die tweedeling - rijk en arm - wordt versterkt, dan is het socialisme wereldwijd in belang gedaald. Dat vind ik heel zorgelijk. Want de politiek zal het uiteindelijk moeten doen. De eerste stap is dat de politiek ingrijpt en de macht neemt over die oliemaatschappijen. Maar dan moeten de mensen dat ook willen. En om dat te willen moeten zij - ik zeg het nogmaals - eerst doordrongen zijn van de noodzaak."

Goed; de mensen zien de noodzaak in. Dan komt er groot zonnepanelenpark en wordt er



duurzame energie opgewekt. Voor de mensen? Welnee, naderhand blijkt dat allemaal naar een datacenter van Microsoft te gaan. Dat wekt natuurlijk geen vertrouwen. Moet dan de economie niet op een andere voet geschoeid worden? Dat je duidelijk maakt hoe winstgevend het kan zijn om ecologisch verantwoord te ondernemen? Duurzaamheid als verdienmodel?

Jan: "Ja, want ondernemers zijn onmisbaar. Ondernemers denken aan de toekomst en willen geld blijven verdienen. Die gaan kijken hoe dat kan, ook onder andere omstandigheden. Daar verzinnen ze oplossingen voor. Maar de mensen moeten meewillen."

Als weerstand niet gehoord wordt, dan wordt het tegenstand

Annette: "Is het niet zo dat het grotere geheel - bijna als een natuurwet - bestaat uit een samenspel van de zes p's: purpose, planet, profit, people, passion, process? En dat die gelijkwaardig op één lijn staan? Maar dat, als je die gelijkwaardigheid

doorbreekt en daar één van als belangrijkste boven zet - zoals 'profit' - dat zich dat dan op den duur wreekt?"

Jan: "Maar je moet wel kijken wat kán. Als ik nou bijvoorbeeld zie dat, wanneer de vluchtelingenstroom ook maar iets toeneemt, meteen de Wildersen en Baudets verder in de peilingen stijgen. Dan is dat een realiteit; daar zul je als politicus rekening mee moeten houden."

Luisteren en verantwoorden

Ook die kiezers voelen zich overspoeld en niet gezien. Bovendien: weerstand kan goede redenen hebben. Er zijn mede door globalisering en migratie wel degelijk sociale spanningen, waar 'links' te veel de ogen voor sluit en die 'rechts' te veel opblaast en exploiteert. Wil je mensen meekrijgen, dan zul je heel goed naar ze moeten luisteren. Naar hen allemaal, niet alleen naar hen die het luidste roepen.

Annette: "Ja, ik denk ook dat dit samenhangt met ingrijpende veranderingen in bepaalde gemeenschappen. Laat ik even een uitstapje maken naar een biologisch landbouwbedrijf ergens in een

Nederlands dorp, dat duurzaam produceert. De vraag is: hoe krijgen ze dat voor elkaar? Ecologisch, maar ook economisch, want ja, de prijzen van duurzame producten zijn op de markt veel hoger. Dus zijn ze met leveranciers, transportfirma's en de gemeente gaan praten om dat kostenefficiënt aan te pakken en daar passende oplossingen voor te vinden. Maar de inwoners hebben ze niet bij het proces betrokken. Nu dendert er drie keer per dag zo'n grote vrachtwagen met containers door die straten, dus het hele dorp is in opstand."

Je kunt dan niet zomaar zeggen dat die boze inwoners zich 'dus' tegen duurzaamheid en vergroening keren. Mensen zijn geen wegwerpartikelen. Je zult ook hun zorgen serieus moeten nemen.

Annette: "Zeker, en vergelijk dit nu eens met het volgende: plotseling verschijnt ergens in een landelijke streek een asielzoekerscentrum of een groot Zen Klooster van een beroemde yogi. Reactie: Hé, ons is niets gevraagd, wat is dat? We worden overspoeld. Wat gebeurt er met onze gemeenschap? Hoe mooi zou het zijn als je zulke zaken eerst in het midden legt, met alle betrokkenen om de tafel, en dat alles gehoord wordt, inclusief de bezwaren. Dat je iedereen bij mogelijke oplossingen betreft en ook zorgt dat alles gehoord mag worden, want bezwaren kunnen ook angsten zijn. En bezwaren kunnen fundamenteel zijn en wijzen op aspecten waar niet aan gedacht is. Als daar ruimte voor is volg je een andere weg dan de doodloper van het voldongen feit. Het gaat er dus volgens mij om dat we een verschil maken tussen weerstand of tegenstand. En als weerstand niet gehoord wordt, dan wordt het tegenstand."

Samengevat: Allereerst moeten we er van doordrongen raken dat het met de aarde echt verkeerd gaat en dat we dringend moeten ingrijpen. Maar daar is ook voor nodig dat we beter naar elkaar gaan luisteren en anders, inclusiever gaan redeneren. Is dat iets waar organisatieadviseurs bij kunnen helpen? Bijvoorbeeld door verder te helpen kijken dan de grenzen van bedrijf of organisatie en ook de belangen van de mensen daarbuiten in ogenschouw te nemen?

Annette: "Het gaat volgens mij nog verder. Telkens als ik als adviseur bij een bedrijfsorganisatie kom, blijkt dat deze niet op zichzelf bestaat. Het gaat uiteindelijk toch om de cruciale vraag: wat draagt deze organisatie bij aan de samenleving, wat draagt dit bedrijf bij aan de aarde? En wat is dan die bijdrage aan de omgeving waar je deel van bent?"

Maar ook: wat neemt het bedrijf van de aarde, van ons? Want hoe je het ook wendt of keert, een productiebedrijf, elke organisatie, verbruikt ruimte, grondstoffen en arbeidskracht en grijpt zo in de natuur in.

Jan: "Daarover moet verantwoording afgelegd en aan overheidsregels voldaan worden. Bedrijven hebben een kader van regels nodig."

Als je dan kijkt naar de milieukaders die al gesteld zijn, dan moet er soms een rechtszaak aan te pas komen om het bedrijfsleven, of de overheid zelf, te dwingen zich aan de wet te houden, zoals onlangs met Urgenda en Shell.

Jan: "Dan schieten regering en parlement pas echt tekort. De politiek is verantwoordelijk. Wat nu door de rechter opgelegd wordt had door het parlement gedaan moeten worden. Net als de overheid en het bedrijfsleven was ik verbaasd over die uitspraken. Ik vind dat het de politiek is die moet bepalen wat je wel en niet mag produceren."

Daar is veel discussie over. In een recent interview wijst oud-politicus Bolkestein deze rechterlijke tussenkomst resoluut af. Maar de politiek heeft het zelf laten versloffen. En je kunt bovendien redeneren dat de rechter in het Urgenda-dossier de overheid aan haar eigen wetten houdt.

Jan: "Dat is inderdaad te verdedigen. De overheid dient haar eigen wetten te respecteren. Maar de rechter gaat verder. Die rekent met het belang van de mensheid en zegt dat milieuschade in strijd is met internationale verdragen over de menselijkheid. Je mag dit dus simpelweg niet doen. Ik vind dit opmerkelijk. Maar ik vind ook dat de politiek

ernstig faalt en daar de rekening voor gepresenteerd krijgt."

Hoe krijgen we onze politici zo ver dat ze luisteren en de lasten niet langer vooral naar het volk doorschuiven?

Annette: "Als het niet lukt met een intrinsieke motivatie of op tijd met bewustwording, dan moet het maar afgedwongen worden. Dat is dan omdat overheden, of bedrijven, niet op tijd duurzaam handelen."

Jan: "We maken niet voor niets wetten. Wetten zijn zo iets moois. Er is geen groter symbool van vrijheid dan de wet. Met de wet spreken we in een democratie af wat we wel en wat we niet doen. Vrijheid is niet zomaar doen wat je wil. Vrijheid heeft zijn beperkingen en het is prachtig dat we in een democratie samen afspreken welke dat zijn en hoe je die regelt. Dat doe je in de wet."

Annette: "Bovendien, als van twee partijen één wint, dan verliezen beide. Dat is voor mij een wetmatigheid: in de liefde, in kleine verbanden en in grotere relaties. Als de één wint, verliezen beide. Je ziet dat ook met organisaties. Wat dragen die bij aan de samenleving, aan de omgeving, regionaal, nationaal, mondiaal, aan het milieu? Dat gaat niet zonder dat de organisatie ook neemt. Maar als dat nemen in zowel humanitair als milieu-opzicht maar door, door, door gaat en alleen het bedrijf erbij wint, moet er ingegrepen worden. Als ik nu zie hoe we de aarde hebben uitgehold, dan is dat ook in humanitair opzicht uitbuiting. Zo zijn we in het koloniale verleden met slavernij omgegaan. Het hele idee dat we hoger zouden staan dan de natuur en dan andere mensen, en dat we die kunnen gebruiken, slaat vroeg of laat als een boemerang op ons terug."

Duurzame organisatieadviesing
Uitputten van de aarde is ook uitputten van mensen. Daar zit de connectie met de economische en maatschappelijk ongelijkheid; in Nederland en op wereldschaal. Wat betekent dit voor organisaties?

Jan: "Kijk naar grote bedrijven, multinationals bijvoorbeeld. Die zitten organisatorisch meestal goed in elkaar, behalve dat maar één belang zeggenschap in de aandeelhoudersvergadering heeft: dat van de aandeelhouder. Dat lijkt nergens naar. Waarom zou nu alléén dat belang, namelijk dat van het geld, extra zeggenschap moeten hebben? Alle belangen moeten gediend worden; dat van de werknemers, de klanten, de omgeving, de gemeente, de aarde. Maar dan komt er een aandeelhoudersvergadering, die krijgt ineens extra zeggenschap en die zegt: we gaan fuseren. Onzinnig. Hoe veranderen we dat? Kijk, de aandeelhoudersvergadering wordt geregeld in de wet. Ik zou zeggen: verander de wet, zodat alle belangen een stem krijgen en het werknemersbelang, bijvoorbeeld, niet ondergeschikt is aan het aandeelhoudersbelang."

Organisatieadviseurs willen een goede inbreng hebben. Nu is onlangs een boekje verschenen waar tien organisatiekundige auteurs aan meegewerkt hebben. Het gaat over wat zij beleven als adviseur, maar niet durven te vertellen. Zij lopen tegen allerlei problematiek aan. Dat alleen het economisch belang telt, bijvoorbeeld, of tegen andere zaken waar ze het niet mee eens zijn, zodat ze opdrachten kunnen verliezen. Hun waarden - actief in hun 'binnenkant' - zijn dus heel belangrijk voor, maar soms ook strijdig met wat ze in hun werk 'aan de buitenkant' laten zien. Het bleek heel moeilijk om daar tien auteurs voor te vinden. Omdat ze op dit punt ook met zichzelf aan de slag moeten?

Annette: "Ja, en ook die dialoog zou veel meer van het idee moeten uitgaan dat niet de winst van één belang ten koste van andere belangen gaat."

Dus organisatieadviseurs en coaches zouden scherp in de gaten moeten houden hoe de belangen van klanten, van de omgeving, van werknemers tot gelding komen. Maar wat je vaak ziet is dat zij vooral gaan voor wat de opdrachtgever wil en de werknemers als een veranderobject benaderen: die moeten veranderen, efficiënter worden in dienst van het aandeelhoudersbelang, enzovoort. Dat gaat vaak schuil achter

fraaie humanistisch-psychologische bewoordingen. Alles kan daarvoor uit de kast worden gehaald, ook de Ubuntu-filosofie. Wat doen we daaraan?

Annette: "Alles kan misbruikt worden, maar ik snap je vraag goed. Daarop inhakend denk ik dat adviseurs en coaches het lef moeten hebben om te zeggen: op deze manier werken we niet, of dit is niet goed voor deze organisatie, of dit zijn mijn voorwaarden, en anders niet. Zelf noem ik die steeds vaker voordat ik een opdracht aanneem. Ik voel me als een horlogemaker; ik ga niet alleen aan de wijzers prutsen, ik heb het hele uurwerk nodig om het beter te laten lopen. Anders gezegd: de hele organisatie. En dat moet in deze tijd ook afgestemd zijn op maatschappij en milieu. Het moet duurzaam. Daar ontkomen we niet langer aan."

Heb je een voorbeeld?

Annette: "Aanvankelijk als vertrouwenspersoon en later ook als coach was ik betrokken bij een productiebedrijf in het midden van het land. Ik beschrijf het hier in algemene termen. De doelstelling van dit bedrijf - de 'purpose' - wordt bepaald door de aandeelhouders die voornamelijk in Amerika zitten en die snel stijgende omzetten als hoogste missie opleggen. Onder die druk, nog eens extra versterkt door eisen van afnemers uit Korea, Engeland en Zwitserland, sneuvelt de ene productiemanager na de andere. Dus zet men 'people management' in, want ook het ziekteverzuim is te hoog en het moet weer menselijker, enzovoort. Mooie woorden, maar je ziet 't gewoon sneuvelen, want de kern blijft wat die verre aandeelhouders willen. Namelijk dat als je de omzet niet haalt, dat je dan maar weg moet."

Zijn er niet tal van organisatieadvies- en coachingsbureaus die van dit soort opdrachten afhankelijk zijn, die zelf mensen in dienst hebben en ook omzet moeten draaien?

Annette: "Daar kan ik me echt kwaad om maken. Ik denk dan aan wat de Zuid-Afrikaanse bisschop Desmond Tutu zegt, namelijk dat als je er echt induikt en getuige bent van iets dat destructief is

en je doet er niets aan, dat je dan medeplichtig bent. Dus als ik werkzaam ben voor een bedrijf dat qua product destructief is, of dat met de mensen op een destructieve manier omgaat, en als ik dan zo nodig uurtje factuurtje wil draaien, dan ben ik toch medeplichtig?"

Door zo'n systeem draaiende te houden, word je er de smeerolie van, terwijl je eigenlijk de kanarie in de kolenmijn zou moeten zijn .

Annette: "Volgens mij, Jan, is het dilemma waar je als politicus op stuit vergelijkbaar met dat van

Het hebben van plichten is een recht. Dan hoor je erbij

adviseurs en coaches. Je kunt ethisch geweldig zijn, maar je moet ook kiezers mee krijgen. Want als die kiezers niet op jou stemmen, dan zit je daar met je mooie plannen. Dat is volgens mij hetzelfde spanningsveld als dat van de coach die soms dingen ziet die niet kunnen. Durf je dan advocaat van de duivel te zijn, het aan te kaarten zonder dat je meteen denkt: ja, als ik dat doe ben ik mijn opdracht kwijt? Of als politicus mijn kiezers?"

Jan: "Julie hebben veel meer verstand van coaching dan ik. Ik heb nooit een bedrijf geleid of gecoacht, maar mijn ervaring in de politiek, in fracties en als bestuurder is wel deze: geef mensen verantwoordelijkheid. Dat is essentieel. Dan willen ze het voor je doen. In de tijd dat ik in Parijs secretaris-generaal was van een internationale politieke organisatie had ik zo'n twintig directe medewerkers. Het eerste wat ze vroegen was hoe het zat met de stafvergaderingen en hoe laat die moesten beginnen en eindigen enzovoort. Maar ik zei: dat interesseert me helemaal niets. Regel dat vooral zelf. Wat mij kan schelen is dat jullie het werk doen en daar je verantwoordelijkheid voor neemt. En dat deden ze."

Dat zou voor organisatieadviseurs inhouden dat ze ook op die dimensie heel goed moeten kijken naar wat er nu echt met mensen gebeurt. Verant-

woordelijkheid geven en nemen is terecht, maar wordt er niet vaak lippendienst aan zogenaamd zelfsturende teams bewezen? Komt dat in de praktijk niet gewoon neer op verwaarlozing?

Jan: "Mijn slagzin in de politiek is altijd geweest: het hebben van plichten is een recht. Je hebt recht op rechten, maar het recht op plichten is minstens zo belangrijk. Als je plichten hebt hoor je erbij."

Annette: "Voor ieder mens zijn ook 'belonging' en 'meaning' belangrijk. We willen allemaal ergens bij horen en van betekenis zijn. Het is dan ook prachtig om je bewust te worden van waar je bij hoort en wat daar de betekenis van is, of je nu in een scholengemeenschap werkt of een gemeente of een productiebedrijf. Je mag trots zijn op het bedrijf en meegenomen worden in de waarde van waar je aan bijdraagt, in wat van je verwacht wordt, de plichten en rechten die je hebt. Maar je ontkomt er niet aan mee te wegen wat je organisatie al dan niet bijdraagt aan het grotere geheel van de samenleving."

Erkenning en waardering

We hebben het over de preciaire toestand van de aarde en wat burgers, politici en overheden daaraan toe- of afdoen en hoe arbeidsverhoudingen daar in doorspelen. Waar wij nu benieuwd naar zijn is dit: iedereen verdient het gehoord te worden. Iedereen hoort erbij en mag zijn of haar bijdrage laten tellen. Maar wordt ieders bijdrage wel gewaardeerd? Wat we zien is dat het altijd over 'de elite' gaat, over 'excel-lente ondernemingen', over 'high performance leadership', over wie het rijkste is, wie de meeste invloed heeft, topvrouwen en topmannen die topinkomens toucheren, en ga zo maar door. We lijken te leven in een meritocratisch stelsel, waarin je om 'iemand' te zijn zo hoog mogelijk in de hoogste boom moet klimmen. Is dat niet symptomatisch voor het exploitatieve, verkwis-tende karakter van onze maatschappij, waarin routineus wordt neergekeken op 'eenvoudig' werk, dat intussen wel van wezenlijk belang is voor ons welzijn, zoals dat van de pakketbezor-ger, de wijkverpleegkundige of de vuilnisman?

Annette: "Ik denk meteen aan het boek van Ron Meyer over de onmisbaren. Het gaat om de waardering van functies. Als je onmisbare functies die aan een herwaardering toe zijn weghaalt uit de gebruikelijke hiërarchie van status en opleiding, dan gaat het niet alleen om dat noodzakelijke werk maar ook om de herwaardering van al die mannen en vrouwen zelf die dat uitvoeren, vaak ook afkomstig uit minderheden die kansen horen te krijgen. Dat begint bij de waardering van functies."

En met het voorkomen van uitputting, want het gaat vaak om lichamelijk en psychisch zwaar werk. Net als de aarde putten we ook mensen uit die dat werk dertig jaar doen. En dan wordt er nog gesteggeld over dat ze niet eerder met pensioen mogen. Er lijkt een ingebakken onrechtvaardigheid in zo'n meritocratisch bestel te zitten. Michael Sandel schreef er onlangs een boek over en Mark Bovens van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid is al meer dan tien jaar bezig met de 'diplomademocratie'. Ook hij stelt vast hoe raar - en schadelijk - het is dat iedereen altijd maar 'hogerop' moet. Wat gebeurt er dan met de waarde van zogenaamd 'gewoon' werk?

Jan: "Dat moet gezien worden. Ik weet nog goed dat ik een keer in Amerika op een hele 'hoge' universiteit was, het Massachusetts Institute of Technology' (MIT). De eerste de beste keer dat ik daar op de lunch kwam waren er twintig hartstikke dure professoren aanwezig. Na het eten zei de baas: 'jongens, even dienst!' We moesten na het eten allemaal rondjes lopen om de dienblaadjes op te halen. Korvee! Al die professoren liepen baantjes om de tafels, niemand protesteerde. Het zou immers te omslachtig zijn om daar het zogenaamd lagere personeel mee lastig te vallen. Ik dacht: kijk, dat is mooi!"

Dat is ook een andere manier van denken over werk. Hiermee erken je hoe belangrijk opruimen is, en hoe nodig het is dat we allemaal ons deel doen.

Annette: "Die miskenning werkt volgens mij



Als je de 'i' van illness vervangt door 'we' krijg je wellness.

door op zelfs het allerkleinste niveau. Als je op intrapersoonlijk niveau delen van jezelf, gevoelens en gedachten, langdurig niet mag erkennen, dan werkt dat ontwrichtend op je persoonlijkheid. Bijvoorbeeld dat je van jongs af aan, mede omdat je jongetje bent, leert dat je geen verdriet mag uiten, zelfs niet voelen, of dat het er misschien wel uit geslagen of uit gekleineerd is. Dat kan betekenen dat je in je ontwikkeling meerdere gevoelens gaat dempen. Nu gebeuren er natuurlijk dingen in je leven die verdrietig zijn, maar die kun je niet verwerken want je mag geen verdriet hebben. Als zich dat blijft opstapelen ontstaan vervormingen die mensen in de psychiatrie doen belanden: alcoholisme of anorexia of andere verschijnselen, zoals dwanggedachten. In feite vervreemd je van jezelf. Die vervreemding komt als een boemerang terug in de vorm van symptomen. Als delen van jezelf er niet mogen zijn, en als zich dat herhaalt, dan komt het op een gegeven moment als uit een vulkaan naar buiten. Dat gebeurt ook in gezinnen en in organisaties. En je ziet het ook in samenlevingen, in de vorm van taboe's, bijvoorbeeld, of als bevolkingsgroepen zich langdurig niet gezien en gehoord voelen. Ja, dat komt er dan in de vorm van excessen uit."

Het is vaak nog erger. Mensen worden niet alleen niet gezien en gehoord, ze worden vaak openlijk mishandeld of zelfs al dan niet opzettelijk gedood: denk aan George Floyd. Of diep beledigd zoals in de Amerikaanse presidentsverkiezingen van 2016, toen mevrouw Clinton het in haar hoofd haalde om de zogenaamde 'onderklasse', de potentiële Trump-stemmers, te omschrijven als "a basket full of deplorables". Is dat niet excessief? Is het bestel waar wij deel van uitmaken zelf niet excessief?

Jan: "Hillary Clinton is een kapitaliste in optima forma. Waar Bernie Sanders in Amerika voor staat zou in Europa sociaaldemocratisch genoemd worden, maar is daar zo goed als onmogelijk."

De omslag

En zo gaat er veel mis. Maar als we de wereld een beetje beter willen maken moeten we ook kijken naar wat wel goed gaat. Toen we klein waren, zwommen we bijvoorbeeld in de Maas of de IJssel tussen de schuimkoppen en de plastic afwasmiddelflessen door. Nu kijken we drie meter omlaag door helder water naar een schone bodem. En vroeger kwam het riool vaak uit op beekjes waar paling in gevangen werd. Maar nu niet meer.

Jan: "Heel veel gaat inderdaad beter. Alleen al de moraliteit van de samenleving is zó vooruitgegaan. Tweehonderd jaar geleden was er nog slavernij. Doen we niet meer. Honderd jaar geleden werden homoseksuelen nog in de gevangenis gegoooid. Doen we niet meer. Vijftig jaar geleden mocht een vrouw die ging trouwen niet meer bij de overheid werken. Doen we ook niet meer. Er is een afspraak dat we geen atoombommen gooien. Doen we niet. Ik vind dat er op vrijwel alle gebieden enorme vooruitgang is geboekt. Achteruitgang zie ik vooral in hoe we met de natuur omgaan."

Annette: "Wat ik de laatste jaren mooi vind zijn de emancipatorische bewegingen op allerlei gebied. Dat heeft een positief effect. Dat er dan voor elke doelgroep een praatprogramma komt is weer wat anders en de ene methode vind ik minder geslaagd dan de andere, maar het idee om bij elkaar te komen en van zich te laten horen is mooi. Dat er gezocht wordt naar wegen zodat mensen hun stem kunnen inbrengen, dat ze gehoord en gezien worden en mee kunnen beïnvloeden. Dat hiërarchische organisaties plaatsmaken voor bewegingen van onderaf: ondernemingsraden, burgerfora, enzovoort. Dat is hoopgevend."

Is dat niet te optimistisch? Tal van serieuze epidemiologische studies - denk aan werk van Trudy Dehue, Paul Verhagen, Dirk De Wachter - wijzen immers op een golf van stress en burn-out. Waarom zijn zoveel mensen depressief of verslaafd aan slaappillen? Er zit kennelijk toch een rem op al die vooruitgang. Kan dat misschien voortvloeien uit de "intensieve menshouderij" in bedrijven en organisaties? En ook al blijkt uit enquêtes dat wij een van de gelukkigste volkeren van Europa zijn, worden mensen van het klimaatprobleem niet ook heel ongerust en ongelukkig?

Jan: "Jawel, maar ik verzet me tegen het pessimisme dat alles alleen maar slechter zou worden. Dat is niet zo. Nogmaals: er gaan heel veel dingen goed. De rivieren zijn, zoals gezegd, bijvoorbeeld een stuk schoner geworden."

Annette: "En allerlei sociale bewegingen, of het

idee om de rivieren rechten toe te kennen. Dat getuigt van bewustwording."

Jan: "En rechten voor dieren. Maar we hokken er intussen wel veel meer op. Daar komt corona waarschijnlijk vandaan. Kijk hoe die nertsen bij elkaar gepropt zaten en hoe snel ze besmet raakten."

Annette: "Wat voor mij echt een positieve omslag zou zijn, is dat wij - laat ik het zo zeggen - zorgplicht voor elkaar en de aarde gaan dragen. We hebben de kans in onze westerse wereld, er is in ieder geval gelijkheid van onderwijs, we hebben burgerrechten, enzovoort, maar we houden nog erg vast aan het individualistische idee dat als je maar wil, als je maar hard genoeg je best doet, dat je dan alles kunt bereiken. Dat zit zo diep. Daar zie ik ook veel jongeren in blijven hangen, zo van 'als je het nou nog niet maakt, met al die kansen die je hebt, dan ben je echt een loser'. Of kijk naar kinderen in groep drie. Die krijgen als allereerste het woordje 'ik' geleerd, niet 'wij'. Als je nu de 'i' van illness vervangt door 'we', dan krijg je wellness; daar zou het mee moeten beginnen. Hoe kun je een kind dan niet leren dat we moeten beginnen met wij in plaats van ik? Door de citotoets, in het onderwijssysteem en in organisaties en bedrijven die met het 'persoonlijk ontwikkelplan', het zogenaamde 'POP', werken, wordt het nog steeds allemaal bij jezelf neergelegd. Coaches gaan daar in mee door er in individuele coaching 'alles uit te halen dat erin zit' en de invloed van de organisatie te vergeten. Zelf pak ik als coach individueel niets meer aan als ik daar niet de leidinggevende en de omgeving in mag betrekken. Ook op schrift stel ik de organisatie medeverantwoordelijk."

Annette: "Het gaat wat mij betreft om bewustwording van onze onderlinge verbondenheid en afhankelijkheid. Zoals Steve Biko zei, toen hij in 1973 als politiek gevangene gedetineerd was, dat 'iedere werknemer die iedere dag naar zijn werk gaat zo bijdraagt aan de waardigheid van het team, de waardigheid van de organisatie en de waardigheid van de aarde'. Ik zou adviseurs en coaches daarom aanraden het woord 'deelgeven' te gebruiken, je 'geeft' aan een geheel waar jezelf onderdeel van bent."

Tot slot

We staan ecologisch, en daarmee samenhangend ook politiek, economisch en sociaal, op een keerpunt. Om de aarde - en daarmee onszelf - te beschermen zullen we een omslag moeten maken. Daar is voor nodig dat we anders leren denken, en vooral dat we (beter) naar elkaar (leren) luisteren. Zorg en waardering voor de aarde zal zich moeten vertalen in zorg en waardering voor elkaar. Dat is waar we, luisterend naar Jan en Annette, naartoe moeten. Dat is de weg waarlangs we de wereld kunnen verbeteren. We zullen het samen moeten doen. Daarbij mogen we niemand overslaan.

Dat is een ideaal, maar we zullen er wel voor met de voeten de klei in moeten. We zullen elkaar verantwoordelijkheden moeten toevertrouwen, en elkaar, onze bedrijven en onze overheden aan de wet moeten houden. Sterker nog: we zullen onze politici moeten uitdagen om betere wetten te maken; wetten die duurzaam zijn en recht doen aan de natuur. Dit alles staat ons te doen, overal waar we actief zijn, in alle lagen van de samenleving, in het klein en in het groot, in bedrijven en organisaties, nationaal en internationaal. Alleen zo kunnen we nog een bewoonbare aarde aan onze kinderen doorgeven.



Jan Terlouw verwierf brede bekendheid als wetenschapper, politicus, bestuurder, schrijver en door zijn aflatende inspanningen om natuur en milieu onder de aandacht te krijgen. In 2016 hield hij in een uitzending van 'De Wereld Draait Door' een hartstochtelijk pleidooi voor het herstel van onderling vertrouwen dat zo nodig is voor de leefbare toekomst van onze kinderen en kleinkinderen. "Het touwtje in de brievenbus" was de metafoer waar hij het publiek mee te pakken kreeg.

In Utrecht studeerde hij wis- en natuurkunde, waarna hij als wetenschappelijk onderzoeker aan de slag ging; onder meer aan het MIT in Amerika. In 1962 promoveerde hij op een onderzoek naar kernfusie. Op zijn wetenschappelijk werk volgde een politieke loopbaan die tot begin jaren tachtig zou duren en hem langs functies als D66-voorman, parlementariër, fractievoorzitter, vicepremier en minister van Economische Zaken zou voeren. Hij vervolgde zijn carrière als internationaal bestuurder en Commissaris van de Koningin van Gelderland.

Verder was hij actief als auteur: fictie, poëzie en non-fictie, o.a. voor de jeugd. Zo verwerkte hij zijn jeugdherinneringen aan de oorlogsjaren in het met een Gouden Griffel bekroonde en verfilmde jeugdboek 'Oorlogswinter' (1972). Grote bekendheid verkreeg ook zijn 'Koning van Katoren'. Zijn laatste boek, "Bezorgde Brieven", dat hij samen met Marjan Minnesma schreef, gaat over klimaatverandering en zou alleen al gezien dit thema veel meer aandacht mogen krijgen.

Jan Terlouw was tot haar overlijden in 2017 getrouwd met Alexandra van Hulst, met wie hij vier kinderen kreeg. Tegenwoordig leeft hij samen met Annette Nobuntu Mul.



Annette Nobuntu Mul (1960), woonachtig te Twello, is opleider, trainer, executive coach, supervisor, leertherapeut, auteur en spreker. Zij is de founder van Ubuntu Society, voorzitter van Stichting Ubuntu Nederland en opleidingscoördinator/ontwikkelaar van de opleiding 'Ubuntu, Leiderschap & Burgerschap' aan de Internationale School voor Wijsbegeerte te Leusden en de jaarlijkse 8-daagse Ubuntu Studiereis naar Zuid-Afrika. Daarnaast is zij Vertrouwenspersoon Integriteit voor Groen Links, columnist voor tijdschrift *The Optimist* en lid Adviesraad Tijdschrift voor coaching. In 2018 verscheen haar boek *Opzoek naar Ubuntu* (3e druk 2021) en sindsdien geeft zij vele lezingen door het land om op interactieve wijze te onderzoeken wat de essentie van Ubuntu - I am because we are and we are because the planet is - concreet voor ons kan betekenen in samen werken en samen leven. Ieder jaar, op 18 juli, organiseert zij de Mandela Dag in samenwerking met Herman van Veen Arts Center. Annette ontving in 2017 The African Recognition Award. Sinds 2019 is zij de levenspartner van Jan Terlouw. Samen hebben de twee families 8 kinderen, 14 kleinkinderen en 15 achterkleinkinderen. Daarbij hebben ze 5 koeien, 16 schapen en 5 kippen. Website: www.ubuntusociety.nl

Referenties

- i. Boomen, F. van & A. Kramer (red.) (2021). Alles wat we beleven als adviseur maar niet durven vertellen. Neer: Uitgeverij Kloosterhof
- ii. Roos, S. de & J. de Ruiter (2018). Coaching in Context. Denken over Maatschappij en Begeleidingskunde. Neer: Uitgeverij Kloosterhof
- iii. Meyer, R. (2021). De onmisbaren. Amsterdam: Prometheus
- iv. Sandel, M.J. (2020). The Tyranny of Merit. What's Become of the Common Good? London: Allen Lane
- v. Bovens, M. & A. Wille (2011). De diplomademocratie. Over de spanning tussen meritocratie en democratie. Amsterdam: Bert Bakker
- vi. Zie bijvoorbeeld: Dehue, T. (2014). Betere mensen. Over gezondheid als keuze en koopwaar. Amsterdam/Antwerpen: Atlas Contact; Verhagen, P. (2012). Identiteit. Amsterdam: De Bezige Bij, en Wachter, D. De , (2013). Borderline Times. Het einde van de normaliteit. Leuven: Lannoo Campus
- vii. Vgl. Peters, J. & J. Pouw (2009). De intensieve menshouderij. Hoe kwaliteit oplost in rationaliteit. 7de druk. Schiedam: Scriptum Management
- viii. Minnesma, M. & J. Terlouw (2021). Bezorgde brieven. Over de wereld van onze kinderen. Amsterdam: Balans
- ix. Mul, A.N. (2018). Opzoek naar Ubuntu. Zuid Afrika onder mijn huid. 3de druk. Utrecht: BB Publishers



Sijze de Roos is leersupervisor, opleider, ex-voorzitter van de Landelijke Vereniging voor Supervisie en Coaching (LVSC), ex president van de Association of National Organisations for Supervision and Coaching in Europe (ANSE), Chief Editor van het ANSE Journal en betrokken bij de redacties van het Tijdschrift voor Coaching en Psychosociaal Digitaal.