

PAUL
FENTENER
VAN
VLISSINGEN



*Overstekende
ezels*

UITGEVERIJ BALANS

OVERSTEKENDE EZELS

PAUL FENTENER VAN VLISSINGEN



Overstekende ezels

COLUMNS

2002

UITGEVERIJ BALANS

Copyright © 2002 P. Fentener van Vlissingen

De hier gebundelde columns zijn eerder gepubliceerd in *Het Financieele Dagblad* in de periode 30 oktober 2000 tot 15 januari 2002

Omslagontwerp Ron van Roon – Vignet © *Het Financieele Dagblad*

Foto achterzijde omslag © P. Fentener van Vlissingen

Typografie binnenwerk: Adriaan de Jonge

Verspreiding voor België: Uitgeverij Van Halewyck,
Leuven

ISBN 90 5018 583 5

NUGI 684

www.uitgeverijbalans.nl

Aan Niesje

die al vijftwintig jaar de stal op orde houdt

VOORWOORD

(vertaald uit het Engels)

Een voorwoord schrijven is eigenlijk een rare zaak. Een boek kan beter een nawoord hebben om daarmee de gelegenheid te geven iets toe te voegen. Een voorwoord haalt vooraf iets van de tekst weg. Daarbij is het vanuit Engeland niet eenvoudig om Nederlands te leren en bij het ontbreken daarvan is het een serieus probleem om iets te schrijven over wat je niet kunt lezen.

De Engelsen hebben overigens altijd een goede band met Nederland gehad, tot op vandaag. De Engelse marine geeft tegenwoordig leiding aan de Hollandse (dat was wel eens anders), terwijl de leiding van bedrijven als Shell, Hoogovens en Unilever thans in goede Engelse handen is. Een beetje meer verlies bij Philips en dat regelen we ook wel via een paar meesterzettingen uit de City. Jullie *Financieele Dagblad* is altijd zwart-wit, het onze meer genuanceerd roze.

Jullie spoorwegen beginnen op die van ons te lijken en jullie namen onze koeienziekte over. Jullie taal verengelst in de bedrijven. Aangezien ik de schrijver van dit boekje nooit rechtstreeks in de ogen heb kunnen kijken, zijn neus heb bekeken, laat staan de achterkant van zijn nek gezien heb, aangezien ezels zeldzamer zijn dan domoren, waar er veel van rondlopen, zie ik af van het schrijven van een voorwoord. Daarentegen vraag ik de uitgever twee extra blanco bladen in te voegen

aan het eind, zodat de lezer een nawoord kan schrijven. Het niveau van dit boekje zal door die toevoeging aanzienlijk toenemen. Ezels moeten immers niet voor je oversteken, je moet ze onder je houden.

'Prof.I.Ad. Onkey L.A.F.F.'
London W4

UITPRATEN



Toen ik een directielid van een grote Nederlandse onderneming hoorde zeggen: 'Dat moet ik met mijn collega's uitpraten, zo kan ik niet verder,' overviel mij het gevoel van leegte dat ik vroeger in de studententijd meestal had bij terugkeer naar mijn kamer in de vroege ochtenduren.

'Uitpraten' geeft overigens ook een schilderachtig beeld, waarbij op een oude prent twee vrouwen die de was hebben gedaan met de handen in de zij over de schutting het laatste meningsverschil aan elkaar cadeau doen.

Wie iets wil uitpraten moet bereid zijn tot een compromis. De alternatieven zijn immers, lijkt me, toespreken of aanhoren. Directies die actief zijn, werken in een spanningsveld waar zeker van tijd tot tijd slachtoffers vallen. Deze slachtoffers hebben vaak al veel energie besteed aan het uitleggen van de reden waarom de zaken niet zo goed voldeden aan het verwachtingspatroon van de collega's. Immers, zaken die conform de verwachtingen slecht gaan, zullen collega's niet veel aandrang geven tot uitleg, verwijt of erger nog, 'uitpraten'. Zoals ik jaren geleden een Amerikaan, directeur van een grote dochter van een internationale onderneming hoorde zeggen: 'I made a hell of a loss last year, but thank God it was neither over or under budget.'

Hij had door deze politiek niet veel uit te praten: bij sléchter resultaat niet over het extra verlies, bij béter resultaat niet over zijn té voorzichtig budgetteren. Een tevreden mens, dacht ik.

De verhoudingen binnen het bestuur van een onderneming liggen vast in pagina's wetgeving, statutenboekjes en arbeidscontracten. Ik denk dat in al die verzamelde pagina's twee zaken ontbreken die het later uitpraten – met alle risico's van dien – in grote mate overbodig kunnen maken: het kleine luisteren en het grote slikken. Wie binnen een bestuurscollege leert luisteren naar de kleine manier van stem en taalgebruik kan weten waar bij de ander de grenzen van het aanvaardbare liggen.

Wie daarnaast leert om dat wat gehoord is om te zetten in een afweging wat voor het geheel van belang is – en wellicht niet voor hem of haarzelf – en dan tot de conclusie komt om met elegantie toe te geven, is een moedig persoon. Overigens wel één die veel energie in het welzijn van het bedrijf kan steken: hij of zij hoeft immers niets uit te praten, alleen elegant te leren slikken.

GELD VOOR MEDAILLES



Ze gaan met botten, vlees, zenuwen en de samenhang van dat alles in de verkoop. Denk niet dat het eenvoudig is: vlees is spieren en die moeten op de juiste dikte – zeker niet met te veel vet – rond de botten zitten, terwijl het aangeboden ook jong moet zijn om tot goede financiële resultaten te kunnen komen. In de jaren tot aan de ultimo dag is een speciaal uitgekiend dieet onder streng toezicht noodzakelijk. Te veel eten is even slecht als te weinig.

De financiële middelen om na jaren tot het eindresultaat te komen zijn niet gering, maar dat kan onder het hoofdstuk ‘aanloopkosten’ geboekt worden. Het gaat uiteindelijk, zoals met al het ondernemen, om het eindresultaat dat hoger moet zijn dan de aanloopkosten.

Heb je eenmaal de Olympische medaille, dan kun je een tweede, veel waardevoller product verkopen: je bekendheid. In onze wereld, waar cultuur in veel opzichten synoniem is met geld, is bekendheid een product dat miljonairs maakt. De aanlooptijd en planning hoeft niet altijd zo te lopen als bij de Williams-tenniszusters die, als ik het goed heb begrepen, gemaakt zijn met als doel van de ouders om de medailles (na twintig jaar) binnen te slepen. Voorwaar, ondernemen met plezier aan het begin, maar met een lange aanlooptijd.

Bekendheid als product heeft een ongekeerde toepassing gekregen. Want het vertrouwen dat het product uitstraalt door de eigen prestatie op een klein deelgebied, brengt veel kijkers ertoe om te geloven dat de yoghurt of de auto die wordt aangeprezen ook wel in de medaillesfeer zal vallen.

Ik wens alle medaillewinnaars als ondernemer van harte toe dat het grote geld snel wordt binnengehaald. Immers, zoals elk product raakt het succes al snel gerafeld. Over vier jaar zijn de meeste bekenden weer onbekend. De incasseertijd is nu of nooit.

De oproep echter die ik in de pers las van een aantal medaillewinnaars die zeiden dat de staat voor hen een goed pensioen moest garanderen, is wat overbodig. Als het lukt is het prachtig, maar het gevaar zit erin dat bij die toezegging én bij de kosten die de staat al heeft gemaakt voor de preparaties, de laatste stap van die kant gezet gaat worden: het opeisen van alle inkomsten. Een systeem overigens dat vele jaren lang goed heeft gewerkt, zie Oost-Duitsland. Ergens zat er iets scheef, denk ik, want met alle medailleglorie in die tijden namen de burgers afscheid van dat systeem; het ging kennelijk niet alleen om maximale glorie van boten en vlees.

DOT.COM.GO.



Deze ezel heeft het nu pas begrepen. Investeren doe je niet om dividenden te ontvangen voor het risico dat je geld loopt als je het aan een ander geeft. Investeren doe je in de hoop dat er na jou velen zullen zijn die dat ook doen en daarmee de prijs opdrijven. Op papier ben je dan meteen rijk, dat is prettig. Elke dag even met een papermate uitwerken hoeveel rijker je bent (na een paar weken al een Fordje, na een maand een hele BMW). Kan ook op het scherm natuurlijk. Groot genoeg – het zogenaamde geestelijke dividend – om je burens van de ontwikkelingen op de hoogte te houden. Je hangt boven je bed de leuze: Ik zit niet te slapen, ik investeer in dot.com.

Ik moet wat opbiechten. Nu is deze column niet bedoeld denk ik als een vervanger voor de biechtstoel die langzamerhand uit het kerkelijke landschap verdwijnt, maar waar moet ik het anders neerleggen? Je kunt niet bij de burens langs om te zeggen dat je de boot hebt gemist, nooit aan die dot.com-emissies meegedaan, altijd blijven steken in de vertrouwde oudjes. Niet alleen dat de burens – als je vertrokken bent en nog even napraten – meteen opmerken dat je echt hebt zitten slapen, maar ook nog dat je niet meer de oude bent. 'Lost his touch.' Zielig eigenlijk, doet niet mee aan de geweldige dot.com groei. Daarna

wensen de achtergeblevenen zich geluk met elkaars gelijkgerichte denken.

Recentelijk – maar dit moet geheim blijven – heb ik mijn investeringen aangepast. Voorzichtigheidshalve heb ik een aantal vertrouwde oudjes gehouden, maar ben toch een nieuwe weg ingeslagen. Die van de farmaceuten en met name die, welke slaapmiddelen produceren. Ik voorspel een prima groei met een toenemende vraag vanuit twee sectoren van het consumentengedrag. De eerste is toenemende vraag omdat diegene die ontdekt dat hij meer heeft dan hij dacht, 's nachts gaat piekeren over de kans dat de dot.com in koers zal dalen en hij misschien zelfs minder heeft dan hij weet. De tweede aansporing komt uit de opmerking van een goede vriend. Zijn zoon vroeg hem of hij al op de nieuwste dot.com had ingeschreven, en toen vader neen antwoordde vroeg zoon: 'Heb je weer zitten slapen, pa?' Antwoord: 'Integendeel, juist niet gedaan, omdat ik 's nachts wil slapen.' Vader is dus geen goede consument van mijn nieuwe belegging, maar de zoon komt eraan. Wellicht een hele generatie.

CORRUPTIE



Ik vroeg onlangs aan een bioloog of in de dierenwereld het verschijnsel 'corruptie' bekend was, buiten de homo sapiens. Hij had daar niet één-twee-drie een antwoord op. Verleiding ja (het aanslepen van een lekker stukje voedsel), bedrog zeker (het leggen van een ei door een zwaluw in buurmans nest), en dan de koekeek, broedermoord stellig (van de twee jongen in een adelaarsnest gooit de sterkste de zwakste eruit), diefstal veelvuldig (leeuwen, hyena's en gieren die allemaal van elkaar stelen en zeer gaarne van de kleinere luipaard of cheetah) Corruptie? ... hij zweeg en aarzelde.

De beschrijving in de literatuur van corruptie is al zo oud als het uitvinden van het schrift en ik geloof niet dat in die duizenden jaren de homo sapiens erin is geslaagd om zich van deze pest te ontdoen. Het is zoiets als met ratten: je ziet ze niet vaak, maar je weet dat ze rondom zijn.

Mijn gesprekspartner meende opgewekt dat de oorzaak gevonden moest worden in het feit dat er geen 'selective breeding' was onder de mensen. Elke generatie opnieuw ergert zich er een beetje of erg aan om daarna te constateren dat de generatie vóór hen geen meetbare maatstaven had nagelaten om houvast te geven. Een aantal culturen, zoals de maffia, hebben het maar omgedraaid en letterlijk van de nood een geldelijke deugd gemaakt.

Hij stelde mij een vraag waar ik niet één-twee-drie een antwoord op had: zijn er mensen in de wereld die geheel vrij zijn van corruptie? Dat is me wat. Een monnik? Welnee, wie zich weleens verdiept heeft in dat fenomeen weet wel beter. Politici? Het verkiezingsmanifest móet de beloftes inhouden die niet nagekomen kunnen worden. Realiteit veroverf geen zetels. Ondernemers? Taxichauffeurs? Doktoren? Ambtenaren? Hoveniers? Corruptie komt in de vorm van geld, goederen, diensten, beloftes en onwaarheden. Corruptie is niet uit te roeien, en de vraag is of we met die invalshoek er iets beters van maken.

Er zijn misschien een aantal regels die helpen: geschenken nooit in geld, altijd openbaar en administratief vastgelegd. Er is nog aan toe te voegen: geen cadeaus geven die niet in een etmaal genuttigd kunnen worden. Eén fles drank akkoord, een doos fout; een kaartje voor een voetbalwedstrijd oké, maar niet als je er lang voor moet reizen.

Bij een wethouder hier in de buurt werd de riolering in haar straat aangelegd met een flinke provinciale subsidie. Op de dijk verderop mochten de bewoners dat zelf – verplicht – betalen. Naar ik begrijp is er geen sprake van corruptie, alleen was het toeval dat de subsidiepot op was. Tja, de bioloog had al gezegd: handige dieren overleven.

VOETBAL



De voetbalmongolen en de andere machthebbers in Brussel worstelen dezer dagen over de transferbedragen voor spelers die van club naar club verkocht worden voor veelal gigantische bedragen. Er moet kennelijk een compromis komen, zodat spelers zelf kunnen bepalen of ze elders willen werken, overigens tegen dezelfde hoge bedragen. Het gaat, als ik het goed heb begrepen, niet om het geld, maar om de vrijheid der spelers, alhoewel ik een ezelsvermoeden heb dat als het geld geen rol speelde de vrijheid niet ter discussie gesteld werd.

Deze hele ontwikkeling is ongewenst en ik wil er graag het mijne over zeggen, omdat ik er geen verstand van heb. Ezels voetballen niet.

Zelf had ik het liever andersom gehad: de Europese Commissie had met richtlijnen moeten komen om het transfersysteem bindend te verklaren voor alle andere bedrijven onder het motto dat voetbalclubs al lang niets meer met sport te maken hebben, goed geleide bedrijven zijn met een uitstekend product voor de tv en de werkgelegenheid van de ME. Goede voorbeelden dienen navolging: het hele bedrijfsleven aan de transfersom.

Ik zie vele kansen bij alle bedrijven. Niet alleen voor de jonge medewerker, of medewerkster bij de financië-

le afdeling die opgevallen is bij de recente onderhandelingen met een toeleverancier. Een goede transfersom geeft naamsbekendheid en extra inkomen.

Neen, ik zie vooral goede kansen voor de winst- en verliesrekening van het bedrijf als het een jaar tegenvalt. Kijk, je moet dan de baas van zeg Shell of Unilever even bellen en zeggen dat het dit jaar wat krap zit met het eindresultaat, maar dat je een voortreffelijke kracht in de aanbieding hebt tegen een goede transfersom. Vanzelfsprekend dient je eigen bedrijf de geboden dienst in een ander jaar te retourneren.

Het heeft allerhande voordelen: bedrijven sluiten zich aan bij de populairste Europese sport, bedrijven doen recht aan hun medewerkers door bij de transfer te laten zien wat ze waard zijn, en slechte jaren kunnen afgeplakt worden door de transfersom. Bovendien verplaatst zich geld van grote ondernemingen naar kleinere en dat is dacht ik een van de belangrijkste argumenten in de voetbalwereld.

Historisch past dit ook in Nederland. We hadden niet alleen een belangrijke rol in de slavenhandel, maar hielden het ook – vanwege de goede transfersommen? – lang vol.

SLECHTHEID



Waar suiker is komen vliegen, waar een goudmijn is komen dieven, waar hoge marges zijn komen maffiosi. De samenleving zit er maar mee en klaagt al sinds bijbelse gebeurtenissen over de slechtheid van de mens die aangetrokken wordt tot het duister. De bovenstaande oorzaken en gevolgen kunnen als onderdeel van het menselijk handelen ook in economische wetten vertaald worden. Soms is het verstandig dit te doen om na te kunnen gaan hoe het beste de narigheden bestreden kunnen worden, want uitroeien zal wel niet lukken. Alleen politici met verkiezingsbeloftes en kermisexploitanten zullen met dergelijke beloftes komen.

De hoge marges van een product vragen om de aandacht van ondernemers, net zoals suiker een grote aantrekkingskracht uitoefent op de vliegen. Nu zijn er producten met fabuleus hoge marges waar een beetje ondernemer van zit te watertanden. Veelal zijn dergelijke producten omgeven door een ijzeren web van octrooien, een soort vliegenkast waar geen binnenkomen mogelijk is.

Er zijn delfstoffen die qua locatie of schaarste ook een grote marge produceren. Het Slochteren-gasveld was dan ook te verleidelijk om aan de vindsters ervan over te laten. De Nederlandse Staat had dan ook snel meer dan 90% van de marge te pakken. Hoe zat het

ook weer met goudmijnen en dieven? O ja, het hangt af van de redenatie van de dief of hij het recht aan zijn kant heeft en zo heb ik dan ook altijd het optreden van de Staat der Nederlanden in het gasveldgebied gezien als proletarisch winkelen. Als je maar lang genoeg tegen jezelf praat én de macht hebt, wordt alles gerechtvaardigd.

De producten die thans de hoogste marge hebben én een grote omzet, zijn drugs. Het is dan ook verbazend dat de overheid in Amerika er alles aan doet om de marge in stand te houden. Grote marge trekt de onderwereld aan, die met veel gepraat tegen zichzelf ook het gevoel heeft iets goeds te doen: de consument vraagt immers om drugs. Zolang drugs en hoge marges bij elkaar horen kan geen overheid met geweld, politie of gevangenisstraffen het probleem oplossen. Het opsluiten van boeven creëert immers geweldige carrièrekansen voor andere boeven en er zijn genoeg mensen in de wereld om dat ten eeuwigen dage vol te houden.

Zelf heb ik als ezel altijd gedacht dat drugsgebruik een medisch probleem was en geen crimineel, en geheel te vergelijken met alcohol. Daar waren in Amerika tijdens de drooglegging ook de hoogste marges – en werd de FBI opgericht. Na de legalisatie van alcohol kwam gelukkig de Tweede Wereldoorlog en daarna de Koude Oorlog die de FBI de noodzakelijke broodwinning gaf.

En nu de drugs als kern van de aandacht. Tjé, het zal toch niet zo zijn dat de FBI belanghebbende is? Wat te doen als de marge op drugs verdwijnt en het probleem verschrompelt? Al die mannen, vliegtuigen en helikopters. Het oprakelen van de Koude Oorlog wellicht als oplossing?

OVERNAME



Tijdens een lange vlucht, een paar dagen geleden, kwamen ze binnenstormen. Het vliegtuig klaar om te vertrekken, de deur nog net open. De binnenkomst was er één vol met tassen en overjassen. Grote zware tassen zoals piloten meedragen. De vijf mannen vulden de hele voorkant van het vliegtuig en spraken op luide toon tot elkaar, snel vergetend dat ik onderuit gezakt in een stoel ook meevloog. 'The odd man out' als luistervink.

De tassen gingen open, eruit kwamen boekwerken. Het zag eruit als een gedetailleerde handleiding, in zwart plastic gebonden, pagina's dicht bedrukt en met veel grafieken, lijnen en tabellen. Eerst werd er een drankje gedronken en wat gegeten en toen kwam de discussie pas echt op gang. Luistervink volgde met spanning het gesprek en vergat de bladzijden van het boek dat op schoot lag om te slaan. De vijf mannen hadden duidelijk een verschillende benadering van de overname. Twee vonden dat de discounted cashflow onvoldoende was om een bod op veertienmaal de winst te doen, twee vonden dat het wel voldoende was en de vijfde hield zijn mond.

Daar waar echte overtuiging ontbreekt, gaan mensen harder praten en zo ook hier. Het viel op dat alle vier na een paar uur nog steeds op luide toon hun ar-

gumenten naar voren brachten, veelal ondersteund door flapperende stukken papier en lijnen die met de wijsvinger werden nagetrokken. Het kwam me voor dat het denken in deze uren in het geheel niet vooruit was gekomen, voornamelijk omdat de posities kennelijk al vastlagen en dan is er weinig ruimte voor iets nieuws. Het meest intrigerend vond ik echter de vijfde man, die al zolang niets had gezegd, al had hij de monologen met belangstelling gevolgd.

Toen sloeg de vijfde man toe. Hij stelde vast dat ze allen de overname wilden doorvoeren. Dat het toch eigenlijk niet echt om de cijfers ging, maar om het product en de marktsituatie. Ook de koers van het eigen bedrijf zou een opkikker krijgen: activiteit wordt beloond. Hij zei dat de kern niet lag in de juiste prijs voor het bedrijf, maar in de juiste prijs voor de Directie. Het ging er om die te bepalen in omvang en positionering en dan toe te slaan: was de Directie over de brug dan volgden de aandeelhouders vanzelf.

Soms heeft waarheid een griezelige schoonheid. Een ijslandschap waar we met ingehouden adem naar kijken, een landschap dat door zijn grijze, koude naaktheid doet huiveren. In het vliegtuig heerste spoedig rust. De heren hadden kennelijk de weg gevonden in het doolhof van gegevens. De dikke zwarte boeken konden dicht. Het ging niet om de cijfers, maar om de verlokking van de mens.

AMBITIE



De pijn van ambitie wordt gekenmerkt door een aantal zaken: door glazen plafonds (vooral bij vrouwen) of door te werken op een niveau dat té hoog is voor de capaciteiten, door vereenzaming op het werk en in de privé-omgeving, of door de dagelijkse worsteling in de handhaving van de positie tegenover anderen in het bedrijf die die plek met ambitie proberen te veroveren. In elke organisatie ontstaan geheime agenda's, geruchten die verspreid worden met een kwaadaardige invalshoek en kenmerken van jaloezie die slechts zelden in een Hollywoodfilm terechtkomen.

Het doet me denken aan een barkeeper die ik eens ontmoette in Uganda en die bij het ontwikkelende gesprek zich tot mijn verbazing ontpopte als een afgestudeerde econoom aan de London School of Economics. Jazeker, zei hij, hij had ambitie gehad en had ook, teruggekomen in zijn land, zich de hoge marktwaarde van zijn opleiding gerealiseerd. Maar de interne oorlog in de paar jaar dat hij gewerkt had in zowel een bedrijf als bij de overheid, hadden hem te zeer doen denken aan de stammenoorlog waar zijn ouders en voorvaderen zich generaties mee hadden beziggehouden. Toen ik suggereerde dat die achtergrond nu juist een goede opleiding had moeten zijn, ontkende hij dat. Het grote verschil was dat je in stamverband oorlog voerde samen tegen een andere stam.

‘In mijn werk moest ik altijd alleen vechten tegen anderen uit de eigen omgeving, dus de eigen stam,’ zei hij. Hij wees er daarbij op dat binnen het stamverband de leiding bij geboorte vastlag en als natuurlijk werd ervaren, terwijl in het nastreven van carrière niet alleen kwaliteit maar vooral intriges, persoonlijke voorkeuren het nalaten van kritiek juist nodig waren om ‘chief’ te worden. Als barkeeper verdiende hij voldoende, had interessante gesprekken (‘dankuwel’) en zijn plaats was glashelder bepaald. Hij gaf me een rondje en vroeg me wat ik vond van Dostojevski.

Hier ontmoette ik een manager die goed had ingezien dat hij met zijn karakterstructuur het levensgeluk niet zou vinden op de manier waarop de meesten van ons dat proberen. Of hij zichzelf over- of onderschatte doet niet ter zake, zijn capaciteit was het juist inschatten van zichzelf ten opzichte van zijn omgeving.

Ambitie maakt blind. Soms wordt het een soort heilige drift die maar doordendert, niet geremd door de vraag of het bijdraagt tot het geluk van de mens, laat staan van anderen. Veel pijn veroorzaakt door ambitie wordt geleden omdat we verlost worden positief in te nemen op een stoel waarvan de poten langer zijn dan onze benen. Dat doet na enige tijd behoorlijk pijn.

BLIND



De wet van Newton heeft me altijd met verbazing en bewondering vervuld. Beweging is immers overal aanwezig – *panta rei* – en zonder beweging en de wetten die dat beheersen geen leven. Maar de kern van mijn bewondering ligt in de onvoorspelbaarheid van de beweging, het grillige verloop, de onmeetbare hoeveelheid beïnvloedende gegevens die de uiteindelijke beweging tot stand brengen.

Zo ook met een carrière. Prima opleiding + talent + hard werken moeten resulteren in een schitterende carrière, immers deze drie elementen vormen de essentie van de carrièrewet. De werkelijkheid is anders. Velen die een prima opleiding en zeer veel talent hebben en bovendien hard werken, kunnen hun carrière-dromen slecht verwezenlijken. Als u twijfelt aan deze uitspraak wilt u wellicht even denken aan de vrouwen in deze samenleving. Alleen in de abstractie van het menselijk denken, waar we definities en ontwikkelingen kunnen losmaken van aardse invloeden, zijn wetten te ontwikkelen die afgesloten kunnen worden met het aloude: *quod erat demonstrandum*.

Alle wetten in onze wereld lijken geschonden te worden door menselijk handelen. Zijn er wetten die sterker zijn dan die welke wij hebben ontdekt en onderkend, maar die nog in de donkere heilige hallen

vertoeven van ons beperkt denken? Het staat vast dat veel talent en kunnen van vrouwen in de samenleving onderbenut is volgens de formule van opleiding + talent + hard werken. Daar doorheen gaat een stoorzender van – ja, van wat – testosteron? Zijn er wetten die we niet onderzocht hebben?

Wij mannen hebben nog zo veel te leren. In de wereld der zoogdieren zijn meestal de vrouwen betere jagers en verzorgers. Leeuwen die honger hebben zoeken snel het gezelschap op van een jagende leeuw. De vrouwelijke olifant neemt de managementbeslissingen van de kudde, de olifantstier laat zich meevoeren.

Is wellicht de sociaal-culturele ontwikkeling van homo sapiens nog niet toe aan deze vergevorderde succesformule?

In *New Scientist* las ik onlangs dat de anatomische constructie van het vrouwelijke geslachtsorgaan herschreven moet worden in de chirurgische handboeken. De gedetailleerde beschrijving en tekeningen dateerden uit het einde van de vorige eeuw en waren – voor die tijd vanzelfsprekend – gemaakt door een man. Tot recentelijk een vrouwelijke arts begon te twifelen en opnieuw onderzoek deed en het bleek anders; de medische boeken worden nu herschreven.

Blind zijn zit vaak minder in de ogen dan in de cultuur.

GOUD UIT CHAOS



We leven de laatste jaren in een gouden eeuw. De geschiedenisboekjes kunnen worden herschreven. Nederland is goudland. Wie had dat gedacht in de jaren zeventig, toen oliepompende landen goudlanden waren. En het goud zelf? Sinds eeuwen en eeuwen het toevluchtsmateriaal waarmee zowel gespaard als gereisd kon worden en daarmee zeer aantrekkelijk in onzekere tijden.

Het goud is ingehaald door de elektronica en er is tevens een verbazingwekkende omslag gekomen in het vertrouwen in de medemens. Goudklompjes op het eigen lijf worden vervangen door stukjes papier met computer print-out. Goudproducenten in de wereld kunnen erover meezuchten.

Ik moet nu even een reuzensprong maken naar de wereld der natuur. Ook daar zijn onder wetenschappers heftige gesprekken over veranderende inzichten in wat er allemaal gebeurt tussen kikkers en water en insecten en bloemen en vogels en lucht en bomen.

In het kort komt het hierop neer dat vooruitgang, nee zelfs handhaving van soorten in deze wereld, niet ontstaat uit evenwicht maar juist door verstoring van dat evenwicht. Chaos en onverwachte stormen, droogtes of overstromingen zijn de aanzet tot populatiegroei en herschikking van evenwichten, die daar-

door juist zelden of nooit ontstaan. Zou het bij de mens en zijn economisch handelen ook zo zijn? Zouden in evenwichtige – of schijnbaar evenwichtige tijden – de economieën zich kabbelend voortbewegen en kan het zijn dat grote internationale verstoringen groei van economie en welvaart produceren? De kwantitatieve economen onder u schudden stellig meewarig het hoofd.

Ze hebben gelijk. Ik weet het ook niet, maar zij evenmin. De tijden die we nu in het Westen de nieuwe gouden eeuw noemen – met verbluffende welvaart en ongekende beurzen waren niet voorspeld. Er zijn een aantal factoren samengekomen die deze welvaart veroorzaken en – spaart u mij uw brieven – ik geloof niet dat het aan de politici of economen te danken is. Als dat zo was, waarom niet veel eerder gedaan?

Terwijl wij op veel plaatsen in ons leven en werken zoeken naar zekerheid, lijken chaos en beweging, onvoorspelbaarheid en het onbekende ons leven werkelijk te bepalen. Maar als onze huidige gouden tijden ontstaan zijn uit verstoorde evenwichten in het verleden, wat zal dan de oorzaak van de nieuwe chaos kunnen zijn? Of zijn die factoren al in ons midden, maar hebben we ze niet herkend?

En als we de verstoring herkennen, zullen we willen aanvaarden dat het noodzakelijk is? Nieuwe kansen zien in plaats van problemen?

WELVAART VERSTIKT



Slechts één op de acht schoolgaande kinderen in Engeland verbindt Kerstmis nog met religie. Een geweldig succes voor atheïsten en retailers, omdat de eersten veelal kunnen zeggen: 'zie je wel' en de laatsten bij het optellen van de verkopen: 'zie dat eens'.

Het is ook interessant om te lezen dat de verkoopresultaten rond kerst altijd beter beschreven en geanalyseerd worden dan de bezoekersgetallen van kerken. Nu wordt daar al jaren over geschreven en we weten het allemaal: nood leert bidden, welvaart verstikt denken.

De omzetten doen het goed, veelal omdat de koopwaar een korte levensduur heeft en volgend jaar alweer aan vervanging toe is. Mode en verbeterde technieken zorgen voor voldoende aansporing om opnieuw te kopen. Je vraagt je af wat onze voorouders deden in de tienduizenden jaren als het donker werd en de angsten voor kou en het almaar verder wegzinken van het licht jaarlijks terugkwamen. Het is een goede tijd om te jagen en omdat al onze voorouders jagers waren zullen ze, denk ik, het niet verder wegzinken van het licht gevierd hebben met het schieten of strikken van een extra haas of hert. Ze zullen hun prooi met eerbied behandeld hebben en bedankt dat het op hun weg kwam. Daarna werd het zorgvuldig gevild of geplukt. In onze samenleving hebben we, omdat we niet meer

kunnen denken en voelen, de wildbout onherkenbaar gemaakt bij de kruidenier, vervangen veelal door naar niets smakende kalkoen en de jacht afgeschaft.

De vreugde die ik voel bij alweer groeiende omzetten in de winkels roept de knagende vraag op wat de inhoud daarvan is. Het vertaalt zich in hogere winst, hoger dividend, meer mogelijkheden tot aankopen van meer goederen om uiteindelijk overladen te zijn, van het bezitten van dingen en schraal in de belevenis van het leven. Dan wordt het kerstfeest niet gevierd door thuis te komen op onze levensreis, maar om weg te dwalen. Misschien dat we meer en meer behoefte hebben om thuis te zijn in onszelf, maar de weg niet gevonden hebben en het lege gevoel afplakken met aankopen. Als er dan wat gekocht gaat worden, liever een gedichtenbundel dan een nieuwe videospeler, maar de werkelijkheid is anders.

Deze dagen rond kerst ga ik als ongelovige niet naar de kerk. Ik zal omzetgroei doorgegeven krijgen uit de wereld omdat overal kerstaankopen zijn. Ik zal er beschaamd maar met genoeg naar kijken. Me daarbij afvragen waar ikzelf thuis zal zijn, waar u lezer thuis bent, waar we allemaal in onszelf kunnen terugkomen. Daarbij zal ik denken aan onze medemensen, die met kerst in de kerk zitten, omdat ze gevonden hebben of zoekende zijn, en aan alle goederen die van Azië tot Zuid-Amerika huizen binnengebracht worden, maar de mens niet thuis doen komen. Ik denk dat ikzelf Vasalis zal lezen om te herontdekken dat stilte en schoonheid, afscheid en aankomst iets met Kerstmis hebben te maken. En ik zal een haas gaan schieten, hem bewonderen en danken dat hij in mijn leven kwam, hem villen en opeten.

DE KATER NA INTERNET



De nieuwe God heet internet. We hebben ons erop gestort en beleven een informatie- en communicatieorgie van allure. Het feest duurt voort, maar zoals bij alle orgies die de mens in de hoogste roes storten geeft de tijdelijke blindheid weinig uitzicht op de kater van de dag erna.

Het probleem bij elke extase is juist dat de wereld van het bewustzijn geheel gevuld wordt door die extase, of het nu alcohol, drugs, seks of internet is. Er ontstaat tevens het fenomeen, dat de extase, wat middel zou moeten zijn, het doel wordt. Nu heb ik niets tegen extases, eenieder moet dat voor zichzelf maar uitvinden en uitmaken; dit geeft me de vrijheid om na te denken over de kater. Wat wordt de kater van internet? Ach, als ik dat wist. Zonder twijfel zijn er gebruikers die verslaafd raken en daardoor bij de psychiater terechtkomen, zoiets als de alcoholist bij de internist. Iedereen heeft zo zijn eigen markt en behoefte aan klanten. Niets bijzonders. Komt de kater wellicht bij diegenen die internet niet gebruiken – stellig, maar ook daar zoek ik nu niet haar. Bij haar erepromotie in Oxford ontwikkelde mijn partner de stelling dat internet en veelvuldig beeldschermgebruik de informatie verhoogde maar de mensen eenzamer maakte. Iets wat pas gevoeld wordt als er een probleem in het leven ont-

staat waar oogcontact, een hand vasthouden of een zoen de oplossing biedt. Ze zei in haar oratie ook dat veelvuldig gebruik van schermen en tv mensen ertoe brengt schijnwerkelijkheid te ervaren als deel van het eigen leven. Dit is op zich niet zo erg, het overkomt velen van ons bij goed toneel en film, maar ik was toch wat verbaasd toen ik las dat de minister-president van Engeland zich actief ging bemoeien met de afloop van een soap opera.

Of zou de kater geheel ergens anders op ons afkomen? Is internet slechts een klein schakeltje in de elektronische vastlegging van ons leven? Wordt straks alles wat we doen en waar we gaan geregistreerd? Alle aankopen via Credit Card, gefilmd bij het winkelen, telefoons geregistreerd, internet vastgelegd. Jaren geleden bezocht ik een bekende ondernemer in zijn hoofdkantoor om een samenwerking te bespreken. Onze staven hadden goed voorbereidingswerk verricht. Nu moest het ook nog tussen de bazen klikken. Zijn kamer zat vol met technische apparatuur. Ik vroeg hem wat dat allemaal was. 'Wel,' zei hij, 'hiermee kan ik elke communicatie, telefoon, fax of dergelijke van mijn mensen hier op het hoofdkantoor volgen, zonder dat ze dit merken. Goed voor de discipline.'

De bazen klikten niet, het werd niets. Als ik thans overal in de wereld zijn producten zie, ben ik maar blij dat hij geen minister-president is.

EEN GEWONE DAG



We hebben een aangeleerde of door ons DNA geprogrammeerde behoefte aan het indelen van tijd. Niet alleen de uren, dagen, maanden, jaren of de minuten en seconden, maar alle afgeleiden die met tijd te maken kunnen hebben. Nieuwjaar is er zo één. Wat nieuw jaar of welk nieuw jaar? De Chinezen – en dat zijn niet de domsten – zien het op een ander tijdstip dan de joden, christenen, indianen, Stonehenge-bezoekers en ongelovigen. Het tijdstip zelf is maar een willekeurig moment in de geschiedenis of toekomst van onze planeet, door mensen bepaald. Al het andere levende DNA heeft er geen weet van en ontloopt de misère van champagne, oliebollen en handen schudden.

Vrijwel alle bedrijven beginnen aan een nieuw jaar, terwijl de boekhouding bezig is het oude te mummificeren en voor de eeuwigheid te bewaren. Terwijl we dat doen wensen we elkaar geen goed vorig jaar (terwijl daar straks de analisten over gaan schrijven), en na het uitzenden van de allerbeste wensen aan de concurrent proberen we hem beentje te lichten.

Nieuwjaarswensen liggen bij mij evenzeer zwaar op de maag als die oliebollen. Zoetig, uitermate voorspelbaar en een weeë smaak. Van tijd tot tijd krijg ik een sterke behoefte om iemand te vragen wat hij/zij bedoelt.

Wat hakkelend komt dan het antwoord: goede gezondheid en dat het het bedrijf goed mag gaan. Maar wordt dat alleen begin januari gewenst en mag ik de andere maanden zwaar ongezond recht op het bankroet afstevenen, omdat niemand me ooit in die maanden de allerbeste wensen gaf?

Vroeger hadden we een boekjaar dat begon op 1 april, naar mijn gevoel een originele vondst. Niemand kwam op die datum een gelukkig nieuwjaar wensen, dat was in januari al gebeurd. Twee gelukwensen in één blok van twaalf maanden kan niet. De datum van 1 april gaf ook iets lichtvoetigs aan de eerste dag van het nieuwe jaar.

Of is de nieuwjaarswens een bezwering van het ongeluk, het wegdenken van ziekte, het aankondigen van winst? Wellicht een rituele handeling zonder inhoud? Een groet die gelijk is deze dagen aan de manier waarop je begroet wordt?

Na het gemummel gaan we allemaal aan het werk. Blij met elkaar iets te doen. Nieuwjaarsgroeten als een ouverture van de echte opera. Over enige momenten herkent u de solist. En geboeid zult u tijdloos luisteren en musiceren met bewondering of afkeuring, met ingehouden adem of gesis tussen de tanden, als toehoorder, zanger of lid van het orkest.

Het is weer een gewone dag.

HOE MEER ZIEK, HOE LANGER WE LEVEN



Voor ik dit opschrijf, steek ik eerst een sigaar op. Uit de dictatuur Cuba. Gezondheid is oud worden en niet in ziekenhuizen vertoeven en geen doktoren aan mijn lijf. Gezondheid staat gelijk aan niet roken, gezond eten, geen zout, niet veel vet, verse groenten en zo en volgens velen met een religieuze inslag, wat ontspoord, ook geen vis of vlees. Ons gebit wordt ontzegd waar het voor gemaakt is, maar in de bijbel leeft de leeuw ook van lucht – zonder roken inderdaad.

Wij hebben zelfs één morgen per week een dokter op kantoor. Dit door mijzelf opgewekte fenomeen verbaast me veelvuldig. De vorige arts stierf in het harnas, een verlies voor ons allen, maar je vraagt je natuurlijk wel af of als de bron zelf al vergiftigd raakt, wij leken er nog wel bij varen ervan te drinken. De dokter houdt ons gezond en op het werk. Een vennootschapsbelang?

Hebben wij ons lijf aan de werkelijkheid van levende wezens op deze planeet onttrokken? Even de statistieken erbij gehaald: het blijkt dat onze levensverwachting twee keer zo hoog is als ongeveer honderd jaar geleden en het afwezig zijn van het werk door ziekte ook ongeveer tweemaal zo hoog als vroeger. Mijn conclusie ligt dan ook voor de hand: hoe meer ziek hoe langer we leven. Kijk maar naar de cijfers van de WAO. Ik be-

grijp dat wel. Zelf heb ik ook eens wat jaren geleden flink deelgenomen aan die arbeidsongeschiktheid. Toen mijn gezondheid beter werd kreeg ik bezoek van een dienaar der sociale dienst die me probeerde te overtuigen dat het onverstandig was weer aan het werk te gaan. Het werd een gesprek tussen twee mensen met de vingers in de oren.

Nu begrijp ik de gemiste kans beter. Het was wellicht de engel Gabriël die in een wat onverwachte vormomming mij probeerde het Koninkrijk der Aarde binnen te brengen. De statistieken wijzen uit dat hij bij anderen meer succes heeft. Een vennootschapsbelang?

Ik hield me echter vast aan de gezondheid en het beter worden. Er was nog zoveel te doen (ik was ongeveer 40) en ik dacht dat dat door mij moest gebeuren. Ach, wat een verblinding. Ik deed dat allemaal en sommigen zeggen: nog veel meer. Maar ik worstel maar steeds met de gedachte dat ik de ruimte aangeboden kreeg om dat andere te doen wat ik nooit deed. Wat dat andere wel was? Ik denk dat ik dat alleen geweten zou hebben als ik ziek gebleven was.

LEEGTE



Zonder de pauze en daarmee de leegte rond de noten, is er geen muziek. Zelfs de 'Symphonie van de Schoorsteenfluiten' (begin Russische Revolutie) kent een aanvang na stilte en heeft gelukkig ook na enige tijd die stilte aan het eind hervonden.

Uit een brok steen moet de kunstenaar massa vervangen door leegte om vorm te vinden en ook daar is de spanning tussen wat er is en niet is, de kern van het werk.

Hoe vinden wij dat ons werk als politicus, ondernemer of werknemer bepaald wordt door wat er niet is? Chamberlain probeerde de Tweede Wereldoorlog met grote inzet te vermijden, Den Uyl schiep een basis voor arbeiderszelfbestuur en Rockefeller of de Philipsen maakten een wereldbedrijf.

Nu wordt Chamberlain herinnerd als de man die de vrede niet behield, de sociale arbeidersstaat van Den Uyl wordt gezien als iets wat hij gelukkig niet bereikte, de ondernemingen van Rockefeller die opgesplitst waren, fuseren allemaal weer en Philips was recentelijk meer een flakkerende kaars dan een gloeiende lamp. Zelfs een schrijver van serieuze literatuur als Milne raakte neerslachtig omdat een ieder hem bewonderde als de geestelijke vader van *Winnie The Pooh*, een werk dat hij zelf niet serieus nam.

Zou in dit alles een troost liggen voor u én mij? De dingen die we niet voor elkaar kregen, de projecten die mislukten, het voorzitterschap dat niet gehaald wordt, zijn wellicht allemaal elementen die ons leven bepalen door er niet te zijn.

De wijsheid ligt dan minder in het blijven vasthouden aan dat oorspronkelijke beeld dat we voor ogen hadden, en meer in het ontdekken van de nieuwe spanning tussen wat is en wat er niet is. Want er is één troost: zelfs als we denken iets te hebben geschapen wat er is, blijkt de leegte van het niet-zijn sterker. Vraag straks maar eens aan Napoleon als u hem ontmoet, daar waar leegte eeuwig is en al duizenden jaren bepaalt waar de mens hier is.

IMAGO



Een krantenkop die een ezel doet smullen: 'Levi's wil niet tussen de piepers.'

De ezel is geraakt, omdat piepers veruit belangrijker voor hem zijn dan jeans en gaat op onderzoek uit. Levi's bevecht kennelijk al jaren dat zijn broeken tussen de groente verkocht worden. Dat doet pijn. Enig begrip is nog op te brengen als er gedacht wordt aan Levi's tussen de uien of de vis, alhoewel bij het onderzoek bleek dat de visboer een Levi's droeg. Vóór de verkoop niet in de afdeling, na de verkoop wel. Een zelfstandige Levi's mag niet, geplakt rond een lichaam mag wel.

Het bevreemdt. Verder onderzoek lijkt nodig. Het gaat om merkbescherming wordt gezegd. Dat roept altijd wantrouwen op. Zijn het dan geen Levi's jeans? Dat bleken ze wel. Wie beschermt dan wat tegen wie? Het antwoord blijft uit.

Ezels zijn sufferds, dat weet iedereen, al is het niet wetenschappelijk bewezen en het zegt dus ook wat over diegenen die dat menen te weten. Deze ezel denkt dat er een naadje los is in de jeansaffaire. Dat blijkt ook zo, het woord 'parallelimport' valt. Een boeiend fenomeen. Levi's heeft ergens zijn eigen productielijn niet goed in de vingers en verkopen, meestal uit lagevaluta-landen, vinden hun eigen weg naar andere landen, waar Levi's wel weer andere afspraken mee zal hebben.

Hoe de wederverkopers van de jeans aan de broek zijn gekomen is denk ik een belang van de marge. Waarom maakt Levi's zich dan zo druk? Zou het zijn omdat iemand anders het bedrijf onder druk heeft gezet om 'parallelimport' tegen te gaan? Hoe zit dat ook weer met Wereldhandelsorganisatie en vrije wereldhandel?

De gedachte van het imago wil toch niet weggaan. Een Levi's jeans tussen grutterswaren is misschien toch niet de beste plaats voor de 'upmarket value' die het product wil. Dan weer die aarzeling: zou de Rolls Royce aan kwaliteit inboeten als we hem tussen de wortels zetten?

Zouden de plaatsbepaling en omgevingswaarde van een product belangrijker zijn dan de kwaliteitswaarde? Levi's is op internet beter te verkopen dan aardappelen. Of misschien – een ezel zoekt een vriendelijke oplossing – een aanbieding van bij tien kilo aardappelen één jeans óf bij één jeans tien kilo wortelen. Iets doet me denken dat het niet om het imago gaat, maar om geld dat niet daar komt waar Levi's wil.

GELUK



Het is binnenkort weer tijd voor bonussen en promoties. De inschatting of mensen optimaal functioneren op de plaats in de organisatie die anderen hebben aangewezen, is de kern van succes. De mens is geen kameleon en kan op de ene plaats prima en op de andere plaats slechts magere prestaties leveren. Hier is ruimte voor dialoog. Een bedrijf is echter toch altijd een wat hiërarchische organisatie, die bij sommigen de indruk wekt uit de militaire traditie gegroeid te zijn. Het is niet verstandig voor de wachtmeester om tegen de ritmeester te zeggen: we zijn allebei meester, dus laten we eens ruilen. Zulke gesprekken zijn even vruchtbaar als die tussen een schaap en de slager.

Instinctief weten we vaak dat iemand op de afdeling zeer goed functioneert, of juist zeer matig. In het eerste geval – nadat jaloezie en bedreiging voor de eigen plek opzij gezet zijn – willen we de prima werker gaarne bij ons houden. De vraag van een of andere bovenmeester of we nog iemand op de afdeling in de aanbieding hebben met prima kwaliteiten wordt afgewimpeld. Onze eigen bonus is immers mede afhankelijk van het goede werk van de afdeling. Als je je beste mensen laat gaan, moet noodgedwongen de vakantie minder luxueus.

Die middelmatig tot slecht functionerende kracht echter moet onder het spiegelbeeld van het bovenge-

schetste belang wel in de aanbidding. Ach, er is altijd wel iets goeds over iemand te zeggen, de arbeidswet zelf geeft al aan dat we niet iets slechts mogen zeggen. Bovendien, je weet maar nooit. Misschien is hij laatbloeiër en wordt nog eens bovenmeester. Oppassen dus, goede referenties meegeven en afduwen.

De succesvolle ondermeester heeft intussen ook een plan. De succesvolle – ik verdien toch verdorie wel de helft van de winst van de afdeling in mijn eentje – wil extra bonus én promotie. Als hij of zij dat handig doet, komt er wat uit; onhandige aanpak leidt tot jaloezie en wantrouwen. Geen goede basis voor een hecht fundament. De minder succesvolle schrompelt vaak wat in elkaar in plaats van zich af te vragen waar hij of zij het liefste wil werken, wat het meeste boeit. We zijn goed in de dingen die we graag doen.

En zo schuiven we in spiralen door, over en langs elkaar in dat merkwaardige verband dat werk heet. We vergeten dat één metgezel met ons mee moet reizen om er wat van te maken. Haar naam is: geluk.

LASTIGE VRAGEN



Eenieder die op deze pagina schrijft, voegt iets toe – dat geldt trouwens voor de hele krant, tenzij u het toegevoegde al eerder las of zag. Dus laten we opnieuw beginnen: eenieder die in de krant schrijft, dient iets toe te voegen aan de lezer, al is het maar woede of wanhoop. De meeste informatie heeft een korte verbrandingstijd: bij de lunch is het merendeel alweer verdampd of verdrongen door wat anders. Daarover dient niemand die schrijft enige illusie te hebben. Voetsporen op het strand als de zee van informatie begint te vloeden.

Voordat u nu de krant weglegt omdat u de rest van deze tekst al vermoedt, heb ik één vraag: hoeveel voegt uzelf vandaag toe aan anderen of uzelf? Dat is voor een mens niet eenvoudig te zeggen. Hoe weet ik het, hoe meet ik het? Als we die vraag betrekken op een hele organisatie ontstaat een interessant debat, dat iets meer losstaat van persoonlijke inbreng en prestatie; voor dat debat heeft u weer anderen – als spiegel – nodig.

In een wereld waar organisatiemodellen van ondernemingen vrijwel altijd gebaseerd zijn op ervaringen uit het verleden en zelden op uitdagingen van de toekomst bestaat voor een wat groter bedrijf altijd wel een hoofdkantoor. Toch vraag ik me af wat de toegevoegde waarde van dat kantoor is. Hoe verder het land, hoe

méer van de markt afhankelijk, hoe klemmender de vraag. Onlangs zei iemand tegen me: maar als ik op het hoofdkantoor werk, ben ik toch verantwoordelijk? Daar ligt een groot misverstand.

Mensen op het hoofdkantoor denken dat ze (meer) verantwoordelijk zijn omdat ze (veelal) meer verdienen en 'hoger' op de organisatieladder staan.

Allemaal mis voor wie als ondernemer wil overleven. Je bent slechts voor één ding verantwoordelijk: je eigen toegevoegde waarde. Is het moeilijk die te vinden, dan is het slecht deze te pretenderen: het is schaatsen op zand. Als een hoofdkantoor geen toegevoegde waarde heeft, is het enige gesprek de stilte.

Een discussie over deze zaak, is niet altijd gemakkelijk omdat mensen zich aangesproken voelen op eigenwaarde en onzekerheid en dit zich veelal vertaalt in macht en instructies. Toch moeten we de dialoog volhouden: wat is uw toegevoegde waarde? Kunt u het op één A4'tje opschrijven? Kan het zijn, dat het een idee is om lastige vragen te stellen? Door dat te doen dwingen we anderen én onszelf tot nadenken en opnieuw formuleren. Vragen stellen dus, lastige vragen. En durven.

MENSELIJK FALEN



Als je bij Bunnik de rijksweg afslaat naar Wijk bij Duurstede om de oude Ruysdael-molen te bekijken en vast te stellen waar de Rijn overgaat in de Lek, kom je langs Werkhoven. Een oer-Hollandse, degelijke naam die aanpakkers en arbeiders weerspiegelt.

Zou er een dorp in Europa zijn dat eenzelfde naam in eigen taal heeft? 'Arbeitsgarten', 'Workgardens', 'Village de Travaille'?

Even voorbij het dorp, aan de linkerhand, staat een monument van orde in het landschap, een museumstuk, een herinnering aan een adembenemende cultuursprong der vlijtige mens: een melkstal.

Na duizenden jaren met de hand gemolken te hebben kwam, zo een-twee generaties geleden, de eerste mogelijkheid dit machinaal te doen. De koe werd niet naar haar mening gevraagd, de werkzame boer wel. Die zag het wel zitten en liet een klein schuurtje midden in de wei zetten, waar met opstapjes, wat voer, een pruttelende machine en wat slangen, na enig oefenen de melk in de aloude ratelende gamellen kwam. Je zat in het hokje ook nog droog.

Die eerste stap op weg naar de mechanisatie van de melkproductie was het begin van de gekkekoeienziekte. Kleinschalige, persoonlijke landbouwproductie werd omgezet in massale 'lopendeband'-efficiency, zo-

als bij auto's zo succesvol was. Na alle ellende van mestoverschot, varkenspest, kippenbacteriën en gekkekoeienziekte weten we wel hoe het niet moet, maar niet meer hoe het wel moet.

Daar bij Werkhoven staat een nationaal monument. Het is al geheel vervallen en het dak is er al afgeblazen. Het heeft voor mij iets dierbaars: een levend kunststuk van menselijk falen, dat elke dag een stukje meer wordt afgebroken door de regen, de wind en andere natuurlijke invloeden die de mens juist probeerde te regelen.

DE MEST VOOR WETEN IS DE TWIJFEL



We zijn nogal eens geneigd om te zeggen: 'Dat weet ik zeker.' Een dergelijke uitspraak hoort op te roepen tot gezonde argwaan bij de toehoorder. We zijn minder zeker van ons weten dan we doen voorkomen; het is zoiets als de weersverwachting. Soms verraden we ons gebrek aan zeker weten door veel het woordje 'dus' te gebruiken. Wie dat doet verraadt zichzelf.

De wetenschap is vol van aangeleerde zaken die bevestigd zijn door allerlei geleerden. Soms vraag ik me af of het niet een kwestie van tijd is om elke oude vaststaande wet te laten verbrokkelen en omvallen. Aardbevingen komen ook voor in de wetenschap en zijn vaak de eerste stap tot nieuw denken.

Terwijl ik me onzeker voel met weten, ben ik meer thuis in de twijfel. Eerst een misverstand opruimen: twijfel is wat anders dan aarzelen. Twijfel is gezamenlijke arbeid van de hersenen en de intuïtie in het onderbewustzijn. We weten nooit wat er uit dat proces komt en zijn zelf nogal eens verrast door de uitkomst. Aarzelen is vaak nalaten om iets te doen als je weet dat je het moet doen. Duurt dat te lang, dan wordt aarzelen een aangeboren eigenschap, de mens gaat stotteren in zijn handelen.

Het leven is vol met onverwachte gebeurtenissen, zodat een beslissing van ons in dat geweld van chaos en

rukwinden niet zal opvallen, tenzij dat uitstel van de beslissing opvalt. Wat voor ons dan de uitwerking van aarzeling is, is voor de toeschouwer – die vaak zelf door de beslissing geraakt wordt – besluiteloosheid. Je mag lang twijfelen, maar slechts kort aarzelen. Zo lang aarzelen dat je niets doet, is uiteindelijk ook een actie. Eén die vaak tot narigheden leidt.

In de twijfel zit een prachtige bevrijding van jezelf. Het openstellen voor iets anders dan je dacht, het binnenlaten van vreemde rovers in je heilige gedachtehuis is opwindend. In deze tijd waarin de planeet eigenlijk geheel ontdekt is en expedities naar vreemde, gevaarlijke streken wat minder gemakkelijk, is het openstellen voor twijfel de geestelijke equivalent van die vroegere gevaarlijke expedities. Je hebt er bovendien precies hetzelfde voor nodig als al die avonturiers: nieuwsgierigheid en moed. Alleen de zeer moedigen kunnen luisteren en heroverwegen. Alleen de echte twijfelaars gaan vastbesloten door de wind na verwerking van het argument van de ander. Dat zijn de allerbeste denkers: ze slapen een nachtje en de volgende morgen heeft het onderbewustzijn twijfel vervangen door weten.

IN NAAM VAN DE DEMOCRATIE



Op 18 maart gebeurt er iets bijzonders in Londen. Ik vraag me af wat het betekent en welke invloed van die gebeurtenis uit zal gaan. Naar schatting een half miljoen mensen zullen die dag demonstreren voor 'liberty', terwijl men op het eerste horen van dit woord toch zal denken dat het met 'vrijheid' in het Verenigd Koninkrijk toch wel goed zal zitten.

Om een half miljoen mensen op de been te brengen vraag je je eerst af of het allemaal onruststokers zijn. Neen, zeggen de politie en de kranten, het zijn allemaal goede burgers die de wet gehoorzamen. Dat is nou ook wat. Wat is dan die onvrijheid waar zo'n groot aantal de aandacht op wil vestigen, waardoor alle treinen volgeboekt zijn, alle vliegtuigen, duizenden bussen? Dan blijkt uit de kranten dat ook Fransen, Spanjaarden, Amerikanen, Belgen, Duitsers en... Nederlanders van plan zijn naar die protestmars te gaan.

Pratend met deze en gene en kijkend naar de tv, de krantenartikelen lezend kom ik tot de conclusie dat er een spanningsveld is ontstaan tussen het democratische systeem en de belemmering van de persoonlijke vrijheid van heel veel mensen. Het gaat om de vraag in hoeverre een overheid mag bepalen wat de individuele burger verboden moet worden op ethische gronden.

Mijn sympathie ligt instinctief bij de mens, die zich

verzet tegen het gezag, al zijn er natuurlijk grenzen. Maar waar liggen die?

Moet de overheid het de keel afsnijden van dieren verbieden, ook voor de moslims? Moet de overheid ingrijpen om het aloude joodse gebruik van de besnijdenis ('het beschadigen van een weerloze baby voor de rest van zijn leven') te verbieden? Moet de overheid jagen verbieden, vissen, het houden van een goudvis in een kom, een hond in de stad, een kanarie in een kooi, een nerts in een hok, een kip in een ren, een kat in het land, omdat die de grootste bedreiging is voor onze zangvogels?

Als je iets verbiedt wat een ander graag wil ben je dictator, of je dat mooi praat of niet. Ik vraag me af waar het echt om gaat.

Zijn diegenen die verbieden niet bereid te vechten voor de rechten van een ander, hoezeer ook dat recht hun tegenstaat? Wordt een democratie de rechter in ethische kwesties? Een rechter met een weegschaal, met beide ogen wijd open? En met een opgeheven zwaard om – in naam van de democratie – af te hakken wat minderheden dierbaar is?

BLIJVEN DRIJVEN OP SCHUIVEND WATER



De wendingen in het leven zijn zo onverwacht dat je je afvraagt of een mens zich daar wel voor kan voorbereiden. Een flink deel van de biologiestudenten zijn uitgelote toekomstige doktoren. Je wordt verliefd op een ander dan je dacht en die ander helaas ook. Zou het lot het leven meer bepalen dan plan of wens? Hoeveel keren wordt het leven van koers veranderd zonder onze instemming of planning?

Soms komt het me voor dat de beste lering voor het leven is om kleuters te leren kijken naar hun papieren of plastic bootje op een vijver. Nadat je het vaartuig hebt losgelaten, gaat het alle kanten op. Je rent zelfs naar de overkant omdat het scheepje daarheen lijkt te gaan, maar daar komt het nooit aan. Veelal ligt het langzaam draaiend op het water, nu eens hierheen, dan weer daarheen schuivend, terwijl je machteloos toekijkt. Je ziet de beperktheid van invloed op het leven, je leert het onverwachte en de echte wijze kleuter heeft er nog plezier in ook.

Merkwaardig eigenlijk dat we in ons verdere leerproces voortdurend bezig zijn met zaken waarvan niet vaststaat dat we er wat aan hebben. Zelfs die levensles wordt nauwelijks besproken, omdat immers het leren op zich zoveel heiliger is dan het spelen.

De studenten biologie spelen op de universiteit vier

jaar met een studie die hun voorkeur niet had en stappen wellicht straks na de studie in een werklevens waarin biologie geen rol speelt.

Ik zie dit alles niet als een ramp. Dat plastic of uit papier gevouwen scheepje zijn wij altijd zelf. Het leerproces moet er een zijn van het leren omgaan met verbazing, het blijven drijven op schuivend water.

In het gebouw waar de studenten dagelijks vertoeven, wordt veel getimmerd en gesleuteld om wat zo prima en goedkoop was in de jaren zestig nu te slopen: asbest. Het enige wat de veranderingen goed dreigt te doorstaan, is een verlichte vitrine in de gang met een aantal schedels. Daar kan de aankomende bioloog alvast wat leren. Alleen bij de schedel van de krokodil vind ik het bordje schildpad en bij de schedel van de schildpad staat krokodil. Ik denk dat het al jaren zo staat. Een nieuwe biologische wet? Aangezien alle dieren uit één structuur of eiwit komen, worden we uiteindelijk ook allen weer hetzelfde? Een universiteit met de blik op ver vooruit?

LAVAREN OM DE ROTSSEN VAN MIDDELMATIGHEID



Middelmatigheid is voor velen de veilige haven bij de storm die het ongewone teweegbrengt. De middelmatigheid vuurt vanuit die veilige haven pijlen van kritiek en papierstromen van verzet tegen het ongewone idee.

Het ongewone idee heeft meer nodig dan de eigen kwaliteit om het leven te houden: er zijn altijd meer mensen te vinden om het de nek om te draaien dan om het te steunen.

De mond is vaak vol van het nemen van risico's maar het hart is vaak klein.

Het ongewone idee heeft een ongewone man of vrouw nodig om het van idee om te zetten in actie. Luide toon en machtspositie zijn geen goede middelen – je moet slim zijn. De luide toon wordt altijd na een paar minuten tenietgedaan door het dichtslibben van de oren terwijl de machtspositie zich altijd kenmerkt door het stille – maar oh zo effectieve – verzet.

De slimheid om het ongewone idee om te zetten tot actie vraagt ook om terughoudendheid. Middelmatigheid verzet zich altijd tegen enthousiasme. Toch moet het koor der middelmatigen meezingen om iets voor elkaar te krijgen.

Je moet een ander in een apart gesprek vragenderwijs zélf op het ongewone idee brengen.

Daarna samen bespreken hoe dit goede idee van hem of haar verder tot bloei kan komen.

Manipulatie? Ongetwijfeld. Succesvol? Niet altijd.

Wel een grotere kans dan recht door zee in de vergadering komen met dat nieuwe flitsende ongewone plan. Er zijn te veel havens van middelmatigheid om iets zo maar te kunnen lanceren. De mens moet bovendien de tijd hebben om de eigen positie in te schatten bij het nieuwe flitsende plan. Wie vergeet dat veel medebeslissers eerst de maatstaf bij zichzelf leggen en pas later bij de onderneming of organisatie, is gedoemd 'die vent met gekke ideeën' te worden.

Veel, heel veel goede maar ongewone plannen zijn gesneuveld op de rotsen van de middelmatigheid. Wie iets ongewoons bedenkt, moet er eerst over slapen, dan gaan denken over de mensen rondom en dan met sluwheid actie ondernemen. Niet hard en luid hollen, maar slim lopen en fluisterend vragen.

Middelmatigheid is de veilige grond rond de meesten, een draaikolk die het ongewone naar onderen zuigt. 'Doe maar gewoon dan doe je gek genoeg', is het gezegde, terwijl de meesten juist door gek te doen gewoon genoeg zijn.

ONTREDDERING



Kijken is moeilijker dan u denkt. Onze ogen zijn volstrekt onbetrouwbaar, hetgeen gemakkelijk te bewijzen is door te kijken naar één van de vele expressies in een 'trompe-l'oeil'. Organisatieadviesbureaus maken listig gebruik van deze alchemie en kunnen u de zaken zó presenteren dat de leugen waarheid wordt en de argeloze manager een sufferd.

Een presentatie met slides die u niet van te voren heeft kunnen inzien, gecombineerd met het feit dat het adviesbureau zich zó heeft voorbereid dat het materiaal selectief werd verzameld en ondersteunend voor de conclusie werkt, slaat u via ogen – en oren – even voorspelbaar knock-out als een gevecht met Mohammed Ali.

Nu zijn er managers die dit graag willen en daarmee een zekere roem vergaren, maar deze ezel blijft liever rechtop ter been. Daarom is een goede dosis wantrouwen nodig. En wat je niet wilt dat u geschiedt, doet dat ook een ander niet, heeft me ertoe gebracht nooit een vergadering te belasten met mijn eigen dia knock-out.

Er was een flink onderzoek gaande in onze winkel door een Amerikaans adviesbureau. Alhoewel onze secretaris de heren had gewaarschuwd dat dia's uit den boze waren, kwamen ze binnen met een groot pak, wel zo'n zestigtal. Onze gehele directie zat onvoorbereid

– ook geen stukken ontvangen een weekend van te voren – vol verwachting te kijken wat er ging gebeuren. Ik vroeg de heren uit te leggen wat hun bevindingen waren, zij vroegen een diaprojector. Jawel, ze hadden begrepen dat ‘normally’ er geen dia’s werden vertoond maar dit was een speciaal geval. Deze ezel legde uit dat ‘normally’ voor hem een nieuwe definitie was van ‘never’.

Pijnlijke stilte. Ik moedigde aan: probeer het eens zonder. Weer een poging tot dia’s. Nu bestaat er een Amerikaanse cultuurslogan die luidt: ‘I don’t want to waste your time.’ Die werd gebruikt.

Hierop bordurend zei ik tegen de heren dat wij er geen enkel bezwaar tegen hadden ‘if they waste our time, but how can you defend wasting your time?’ De verwarring was tastbaar met de ogen. Gezichtsuitdrukking, gebruik van handen, ademhalen, houding in de stoel, alles las als een boek met de titel: Ontredering.

Toch wil ik liever de zekerheid hebben bedrog te voorkomen, dan lui de leugen over me heen te laten gaan. Waarheid komt zelden uit een grafiek of een cijfer; denken is al moeilijk genoeg zonder leugens.

FOETSIE WEG



De grootste twee recyclinggebeurtenissen van een levend wezen zijn geboorte en dood. Ik neem aan dat we daar overigens altijd maar de helft bewust van meemaken – mocht dat anders zijn dan hoor ik het wel.

Er is een frappante gelijkenis tussen het DNA van een beukenboom en dat van een mens. Een wetenschapper vertelde me dat er in de miljoenen jaren ontwikkeling eigenlijk maar gradueel kleine verandering zijn geweest om de vele verschillende vormen van leven te produceren. Is die kleine verandering succesvol dan ontstaat er iets nieuws, minder succesvol en foetsie weg uit het bestel. De ruimte wordt snel opgevuld.

Je vraagt je af of je een organisatie niet dezelfde ruimte moet geven om zich te testen en als het niet goed gaat: foetsie. Ik heb de foetsietheorie een aantal malen met veel succes toegepast en succes betekent in dit geval zowel dingen voor elkaar krijgen als dingen laten mislukken. Dat laatste is immers ook een succes mits het maar snel genoeg gebeurt en u het wilde. Een organisatie moet leren en alleen door dingen te doen en aan te pakken leren we, slagen we erin vooruit te komen. Als het niet goed zat, in de marketing of kwaliteit, dan foetsie.

Wie niet verandert, wie zich niet elke keer opnieuw aanpast, nieuwe wegen zoekt en vindt, die gaat foetsie.

Ruimte scheppen om mensen zelf iets te laten presenteren ligt dicht tegen het kunstenaarschap aan met dat soort risico. Sommigen verdwijnen vanzelf mét hun projecten en zijn foetsie weg. Anderen slagen er in iets op een geheel originele manier op te lossen en het probleem is foetsie weg. Beide scenario's zijn het leven en de dood binnen een organisatie. Te weinig ruimte, te weinig initiatief, te weinig plezier in het spel, te lui, te gemakzuchtig, niet intensief krijgt de organisatorische dood. En er is altijd enige haast. Een organisatie met astma is geen plek voor goede mensen.

Ook de organisatie moet Darwin kennen. Ontkennen dat het nodig is geeft foetsie.

DUBBEL VERDIENEN DOOR NIETS TE DOEN



Het komt wellicht als een verrassing, zelfs een teleurstelling, maar uw denken functioneert het beste als u het niet doet. Denken frustreert velen omdat de nagestreefde oplossing wel, maar de manier waarop we die moeten bereiken niet in onze hersenen is opgeslagen.

Denken moet plaatsvinden terwijl u iets anders doet en er niet over nadenkt. Niet dat u het probleem vergeet, maar het verschuift van het bewuste denken naar het niet-bewuste. Het is in die schemer in onze hersenen waar zaken worden gerangschikt, geordend, op hun waarde beoordeeld en de samenhang kan worden gevonden. Die vorm van denken kunnen we het beste stimuleren door iets anders te doen. Slapen is een goede activiteit, evenals – in mijn geval – bergen klimmen, herten jagen en vissen.

Al ben ik nu rap bezig de zes decennia vol te plakken, nog steeds kan mijn lichaam met wat gekreun en gezucht de tocht in de bergen aan. Dit tot verbazing van de nieuwe generatie die uitriep: 'Goh, komen die oudjes helemaal naar boven?'

Wellicht kom je beter naar boven als je ouder wordt. Niet sneller, maar gelijkmatiger dan de problemen die ons aller leven vergezellen toenemen en vasthoudend worden.

Alleen de jeugd spoelt problemen weg zonder ze op te lossen.

Bij sommige mensen is het denken actief door urenlang in de zon op het strand te liggen. Er verandert iets na een week – een sloomheid van handelen treedt op en wordt zichtbaar bij het uitkiezen van het avondmenu.

Maar het denken verscherpt en verdiept, wordt breder en onverwachte gedachtes komen boven. Terug op Schiphol rolt de oplossing van het probleem met de koffer van de band af. Als uw koffer er is tenminste, anders neemt stress de pas geschapen ruimte over.

Vakantie als werk. Wie er mee om kan gaan verdient dubbel. Ontspanning als inspanning, duizenden jaren oud en in de industriële revolutie even vergeten.

ARMOEDE EN KWALITEIT



De maatstaf voor alle kwaliteit is massa en geld. Daar waar die twee samenkomen struikelen journalisten van alle media over elkaar en over superlatieven om het fenomeen te beschrijven. Maakt niet uit of de samsmelting van die twee factoren een dubieuze kwaliteit heeft; het trekt mensen aan en is dus, volgens het oordeel van velen, goed.

Er ontstaat op dit moment op vele plaatsen in de wereld een andere kwaliteit: die van de armoede. Nu dacht u weer aan massa en geld en het ontbreken daarvan, maar er is nog een andere armoede: die der luiheid van denken en openstelling tot het bijzondere, het zich meegeven aan intuïtie en eigenzinnigheid.

Het is een soort armoede die Dylan Thomas kende, die de schilder Van Rijn bitter en drankzuchtig maakte, die Oscar Wilde en Mozart op het eind van het leven vergeten burgers maakte.

Is er dan niets bijzonders? Tja, dat vraag ik aan u omdat ik het niet weet. Is de formule van massa en geld zó sterk dat het alle informatie of productie overspoelt, er de maat naar legt en, indien onvoldoende, niet meer ontstaat. Waar zijn de bijzondere voorstellingen van Sophocles in de provincie, welke uitgever durft nog een bijzonder boek (= geen massa en geen geld) uit te geven?

Worden onze maatstaven zó verlegd dat ons oordeel gevormd wordt door de onzinnig hoge prijzen van Van Gogh, Titiaan, Rembrandt of Renoir? Een miljoen mensen die de Vermeer-tentoonstelling bezoeken?

Is iets wat geen geld opbrengt minder waard, is het popconcert in de kroeg minder dan in het stadion? Het 'amateurtrio' in Vught minder inspirerend voor de toehoorders dan een trio in Carnegie Hall? De Afrikaanse kunstuitingen minder dan die uit Europa? Een taak van de overheid? Wellicht op een wat innovatieve manier?

Maar het verzandt door de cultuur van de overheid zelve uiteindelijk tot niets inspirerends. Een initiatief voor mensen die via massa en geld kwaliteit kunnen stimuleren? Helaas is het overgrote deel van die stam meer geïnteresseerd in de bevestiging van hun geld en succes. Vandaar die hoge prijzen voor de Picasso's.

Het hangt aan de muur en het zegt wat over de eigenaar – en over diens gebrek aan originaliteit.

Maar wanhoop niet. Massa en geld blijven schitteren en aandacht vragen, altijd. Daar, ergens in het donker van de publiciteit, echter, is iemand bezig met theater, een schilderij, een gedicht dat onze kleinkinderen de adem zal ontnemen door zijn pracht en omwikkelen in de emotie van de herkenning van echte kwaliteit. Dan staat de tijd even stil, iets wat bij al dat andere nooit gebeurt.

GEEN EURO IN UTRECHT!



De euro is voor de één de komst van het meisje waar men altijd verliefd op was en voor de ander de jongen die straks een steen door onze voorruit zal gooien. In het noorden 'van' het eurogebied zeggen we dat we alles beter hebben georganiseerd dan in het zuiden. Wij zullen straks als een militaire operatie strak gestuurd worden van de gulden naar de euro, terwijl we allemaal weten dat diezelfde strakke militaire organisatie bij de Italianen tot chaos zal leiden. We vergeten daarbij dan even dat de Zuid-Europeaan chaos ziet als een welkome verrijking van het zonnige leven en de noorderling chaos als een bedreiging van zijn rechtlijnig leven.

U zult me willen vergeven dat ik in het licht van bovenstaande verward en onzeker word bij het lezen van de mededeling dat de provincie Utrecht – waar ik veelal gebruik van de euromunt zal maken voor kopen van worst, benzine, gemeentevorzieningen en een vishengel – wellicht in de 'bewustwordingsfase' verkeert en nog niet in de 'realisatiefase', waarbij de provincie zelfs 'minder ver met de voorbereidingen is dan een jaar eerder'.

Dat laatste trekt de aandacht. Ik ben altijd trots geweest om uit het Utrechtse te stammen en zie een meesterlijk plan voor ogen van de Utrechtse provincie

om het Sticht weer los te weken uit Holland. Na Floris v en zo hebben we al te veel aan macht moeten inboeten: de Oranjes in Den Haag, het Concertgebouw in Amsterdam en de haven in Rotterdam. We hebben alleen nog een kardinaal, maar die wordt door de meeste inwoners niet meer gezocht, en de NS die niet op tijd rijdt of staakt.

Het (geheime) plan van de provincie Utrecht is om elke maand minder ver met de voorbereidingen te zijn dan de maand ervoor. Dit zal leiden tot de fantastische coup dat over een jaar als de euro overal wordt ingevoerd we in Utrecht zo ver achterlopen dat we zijn teruggekomen bij de floriijn. We verlaten dan Holland en Europa en wellicht de wereld. Een nieuw Monaco of Andorra, het Cuba van Europa en vanaf de Dom kan een ieder ons wereldrijk overzien.

Provinciale en gemeentebelasting kunnen we dan weer in natura voldoen: ganzenvet in een gevlochten mand, een vette karpers bij de schubben of een geit aan een touw. Ik verheug me erop.

HOEDT U VOOR DE DESKUNDIGEN



De ezel voelt aandrang om te balken: nu kabinet en Kamer de drijfjacht hebben afgeschaft, hebben de bureaucratie en de macht van het geld in abstracte statistieken deze weer geopend.

Nu niet meer gejaagd mag worden op wilde zwijnen, jaagt de politiek met hardnekkigheid en in een cultuur van de Eerste Wereldoorlog, waar immers ook de generaals de oorlog van de eeuw ervoor herhaalden, op runderen en tamme zwijnen.

Was er bezwaar tegen de jacht door het 'opjagen van beesten' om ze daarna 'voor het plezier te doden', werden argumenten over de noodzaak van regulatie verworpen en argumenten over een duizenden jaren oude jachtcultuur weggehoond, nu worden mensen door dezelfde regering gedwongen duizenden dieren te doden. Niet voor het plezier om te jagen en niet om op te eten.

Ezels hebben twee lange oren en hebben – in tegenstelling tot de mens – de mogelijkheid dingen te horen die mensen niet durven te zeggen. Dingen die te maken hebben met begeerte naar geld of politieke correctheid bijvoorbeeld; lafheid heeft ook een toon.

De ezel maakt met wat te balken de frustratie hoorbaar over de niet-denkende mens die in de loop der tijd geloof is gaan hechten aan maatregelen van de

overheid, zogenaamd gebaseerd op het advies van deskundigen.

De burgers in het slapende dorp hebben nog niet geleerd dat de kennis van deskundigen veelal afgepaald wordt door de nauwe blik van de specialisatie. Daar zou de staatsman of -vrouw – niet gehinderd door kennis – in staat moeten zijn het tegenwicht te geven. Maar helaas. Hoedt u voor deskundigen en voor politieke lafheid.

Het gehele drama van mkz is losgeslagen van ethische overwegingen, terwijl al onze Tweede-Kamerleden en ministers het zo mooi konden formuleren tijdens het – nooit van de grond gekomen – debat over de jacht. Het gaat nu immers om de begeerte naar geld en de begeerte van deskundigen om hun enge gelijk te krijgen. Ezels hebben recht van balken: naast het rund is de ezel het enige dier dat in de tien geboden voorkomt. In de context van het ongeoorloofde begeren en omdat het eenhoevig is, blijft het leven. Het varken wordt afgeslacht.

VOETEN VAN GREENSPAN



Een recessie in Amerika is moeilijk te voorspellen, zegt de baas van de centrale bank aldaar, de man met de prachtige naam: 'Wijdgroen'. Alleen die naam al geeft vergezichten van vette weiden onder een lange hemel. Anders wordt het als we zijn naam vertalen als 'Groenstaak'. Dan zie je een beetje een vogelverschrikker of iemand die groen van nijd een staak in het wiel steekt.

Mr. Greenspan heeft het niet eenvoudig: zegt hij wat hij denkt, dan denken de consumenten dat het allemaal slecht wordt en houden de knip op de beurs, waarmee ze de recessie over zichzelf afroepen. Zegt hij wat hij niet denkt, dan zal men hem verwijten niet oprecht te zijn en derhalve niet te vertrouwen, waarna alles wat hij zegt daarna zal leiden tot een recessie uit ongelooft. Voor velen is het daarbij moeilijk na te denken over wat verzwegen is, terwijl het niet uitgesprokene onder mensen vaak de kern der dingen is.

Mocht u tot de conclusie zijn gekomen dat uit het bovenstaande voortvloeit dat het maar beter is dat hij niet denkt, heeft dat ook zijn problemen. Alhoewel hij zich dan meesterlijk zou aansluiten bij de meerderheid van zijn toehoorders, betekent het dat diegenen die wel denken hem zullen ondermijnen met weldoordachte theorieën.

Hij kan die niet bestrijden omdat duidelijk zou wor-

den dat hij kon denken en dat was in dit scenario niet de bedoeling; ook niks dus.

Hij heeft een andere oplossing gevonden: ik bewonder Mr. Greenspan om de manier waarop hij in staat is woorden zó te formuleren tot een samenhang van zinnen, dat een ieder zijn eigen ideeën daarin terugvindt. Of zijn toehoorder denkt of niet denkt maakt niet uit, het Greenspan-woord is een kameleon en schikt zich in de oren van de ontvanger naar diens eigen conceptie.

Hij onderscheidt zich in één opzicht van de politicus: Mr. Greenspan doet geen beloftes. Hij is een wijs man, spreekt zijn kameleontische zinnen en doet dan veelal onverwacht een tikje op het gaspedaal of een tikje op de rem. Gek dat iedereen de woorden van hem op een goudschaaltje weegt, maar niemand over zijn voeten denkt. Dat ligt bij Duisenberg precies andersom.

GELD EN DE EEUWIGHEID



'Ondernemen is geld maken, verder niks,' zei een wat jonger familielid tegen me, die gezien zijn leeftijd nog weet waarover hij praat. Dat zal in de loop der jaren wel afnemen, maar toch. Het zet aan tot nadenken.

Allerlei beroepen of levensvervullingen die 'geld maken' niet tot de prioriteit rekenen, komen voor ogen: kunstenaars, doktoren, dominees, astronauten, militairen, schakers en schaatsenrijders. Hier en daar wel een bijverdienste, maar het echte geld zit er niet in.

Dat geeft meteen aan dat geld maken wellicht door diegenen die er goed in zijn als het allerbelangrijkste wordt gezien, zoals we allemaal wat lijden onder de waan in het centrum van de wereld te staan.

Omdat de onbekende kunstschilder of dichter iets maakt wat hij moet maken, maar waar door geldmakers geen belangstelling voor bestaat, krijgt hij nauwelijks geld uit zijn hele onderneming. De geldmaker echter heeft een ander probleem. Met een beetje vals geluk zal hij het maken van geld als de veruit belangrijkste zaak in het leven gaan beschouwen. Hij heeft geen tijd meer om het geld in iets anders om te zetten, moet voor zijn ego nog meer geld verdienen en neemt het alras wat minder nauw met de regels en maakt nog meer geld uit voorwetenschap, speculatie of een hard afgedwongen contract.

Na zijn dood laat hij niets achter van waarde. Een enkele probeert de eeuwigheid te verkrijgen door met het verworven geld een museum of park naar zich te laten noemen, wat overigens meer in Angelsaksische landen dan in Nederland past, waar de zeis van de fiscus scherper snijdt. De wetenschapper, kunstenaar, de dokter of de astronaut trekt aan het langste eindje: ook na hun dood tot eeuwige bekendheid gekomen zonder geld.

‘Ondernemen is goede dingen goed doen,’ antwoordde ik, ‘dan komt winst vanzelf.’

Zo gaan we deze week met doktoren en wetenschappers uit vele landen wat ondernemen om mensen met kanker te helpen. Doen we bij deze ezel thuis. Omdat het goed is te ondernemen, maar ook omdat je van al het goede alleen wat overhoudt als het voor een ander ook goed is. En wat is beter dan om te helpen het leven een stukje op de dood te laten verdienen?

INTERESSANTE LITTEKENS



Bent u geheel schoon van zonden, financiële manipulaties, vreemdgaan en wilde familieleden? Dan wacht u wellicht een kans in Amerika. Na 120 dagen zoeken is de nieuwe president, George W. Bush, er nog niet in geslaagd de helft van de ongeveer 500 benoemingen te doen. Het systeem van de juiste man of vrouw zoeken is door vorige regeringen verlamd met een wetgeving die een schema heeft opgeleverd om de ideale mens wellicht zonder capaciteiten te produceren. Om in aanmerking te komen moet u wel even een paar formulieren invullen. In zo'n zeventien pagina's mag u uw financiële wel en wee over jaren – verdeeld in elf categorieën – uiteenzetten. Als u het niet perfect doet, gaat u in het gevang. U moet al uw bekeuringen boven f 250 opgeven over de laatste jaren; u moet ook de namen noemen van de mensen die u kende van de lage-/middelbare/universitaire dagen in uw leven (en hopen dat die niet vertellen hoe u voortdurend spiekte op het werk naast u, Marietje aan de haren trok en geheel laveloos in uw studententijd gevonden werd in het bed dat niet het uwe was). U mag ook uiteenzetten welke psychiaters u ooit hebt bezocht, uw familie met naam en toenaam, ook als ze overleden zijn, op papier zetten en al uw reizen van de laatste vijftien jaar melden, per data en met opgave van redenen, inclusief die

reis naar Griekenland waarvan u denkt dat niemand dat weet. O ja, en met opgaven van naam en adres van uw metgezellen en wie u ontmoette.

Ruim twintig vragen. U snapt het al, wilt u succes hebben dan is het een goede gedachte dat u geen familie heeft, geen geld, geen initiatieven, geen kleurrijke vrienden en geen plannen. Wellicht zoeken ze daar naar de ongeboren mens om het land leiding te geven.

Ik noem het nu maar even omdat wij over een jaar ook verkiezingen hebben en vele muildieren alvast schrapende geluiden maken om er zeker van te zijn straks aan de haverbak te kunnen staan. Als met de andere Amerikaanse gewoontes ook de bovenstaande overwaaien naar ons goede landje kan de pers nog veel plezier beleven. In de vs zijn ze intussen vergeten dat vlijtige en interessante muildieren altijd littekens dragen.

BELASTING OP DE DOOD



Twee zijn er die aan de dood verdienen: de begrafenisondernemer met aanhang (bloemen en zo) en de fiscus met aanhang (belastingadviezen en zo).

De belasting op de dood wordt eufemistisch successierechten genoemd. Het blijft verdienen op de dood door de fiscus, door de samenleving. Het heeft wat lugubers en het is een belasting die weinig filosofisch onderbouwd is. De slimme fiscus heeft de vrijstelling zo hoog gelegd, dat er geen volksopstand te verwachten valt over deze zaak, maar het blijft me bezighouden op ethische en historische gronden. De verplichte verdeling tussen kinderen én het heffen van geld bij de dood was een geliefde vondst van de Franse Revolutie, om het bezit van landadel gedwongen te verdelen. We zitten nog wel met de wet, maar niet meer met de landadel.

Belastingheffing binnen een samenleving dient om de gemeenschappelijke taken te financieren, de bronnen waaruit het gebeurt zijn in vrijwel alle dingen die de mens doet aangeboord: inkomen uit werk of vermogen, tabak, benzine, btw, over dat alles en nog veel meer. Alle belasting behalve die op de dood heeft betrekking op de levende mens, die deelneemt aan die samenleving en er de lusten van draagt (al is dat niet zo evident als je een uur in de file staat, maar dat heeft meer te maken met slechte planning).

Waarom moet de samenleving 'verdienen' aan de dood? Waarom worden spaarzaamheid en succes op die manier (extra) belast? Waarom mag je, zonder dat de Staat er met belasting tussen komt, niet geven aan wie je dierbaar is? Waarom eigenlijk wil de Staat bepalen wie je dierbaren zijn en in de wet vastleggen dat dat zo is? Hoe minder dierbaar volgens de fiscus, hoe hoger de belasting. 't Kan oplopen tot over de helft van alles wat je hebt (gehad).

Gelukkig heeft een aantal landen de belasting op de dood afgeschaft. Niet omdat de Staat de middelen niet wilde hebben, maar omdat de ethische grondslag ontbreekt en de discussie niet werd vermeden.

Er zijn inderdaad twee zaken zeker in het leven: de belastingen en de dood. Maar gaan we als samenleving niet te ver om ook nog belasting op de dood zelf te heffen? Kan de fiscus u en mij uitleggen wat de ethische grondslag is? Een discussie in Nederland?

KLEINE MAN KOMT TERUG



Ik wist het zeker, maar de wetenschap dat we het allemaal wel eens helemaal mis hebben gaat niet altijd gepaard met de behoefte deze wetenschap met een ander te delen.

Vooruit dan maar: ik denk er nu anders over dan een tiental jaren geleden. De globalisatie van de distributie. Wat het nu en toen inhield weet ik niet precies omdat ik nooit iemand heb gevonden die het me helder en zonder vraagtekens kon uitleggen. We wisten het echter zeker, de distributie van consumptiegoederen in de wereld zou mondiaal geschieden. Ik heb toen – en wellicht ook nu – verwarring gezaaid door me hardop af te vragen wat het verschil is tussen globalisatie en mondialisatie om bij uitleg net als een bever na korte tijd de oren te sluiten en mijn groeten te doen aan Wittgenstein.

Wat ik toen zeker wist, dat hoe het beestje ook zou heten, de distributie globaal zou geschieden, door mondiaal georganiseerde grote bedrijven, dat weten staat nu verraderlijk te zwaaien. Nog even en het valt om en wordt vervangen door het weten dat het niet gebeurt. In de twintig tot dertig jaren lijkt het niet te zijn gelukt, terwijl zo velen het proberen. De klant is kenelijk in zijn en haar gewoontes weerbarstig, meer onberekenend, nog meer onvoorspelbaar dan we dach-

ten. Wereldmerken zijn wel ontstaan, maar het blijkt niet eenvoudig om die op uniforme manier aan de man te brengen.

Als je de uniformiteit mist in de verkoop van zeg een blikje met doperwten in de vs, Europa en Azië verlies je de efficiëntie van productie en afzetkanaal. Je gaat eerst je hoofdkantoorcultuur exporteren, dat gaat mis, daarna ga je meer instructies geven, dat gaat ook mis, terwijl de kosten stijgen waardoor gelukkig de lokale kleine man in staat is de grote multinational te onderbieden. Een onverwacht maar boeiend beeld.

Het heeft een zekere goddelijke rechtvaardigheid, dat juist door de individuele vrijheid van keuze en de eigenaardigheid van de cultuurgebonden mens prima kans krijgt. Alleen ezels blijken internationaal goed verhandelbaar, vooral diegenen die zowel slim, als wijs zijn en een grote mate van energie en lengte van oren hebben. Dat is dan toch weer een prachtige troost nietwaar? Let op, de kleine man komt terug, ik weet het zeker.

ONSTERFELIJKE DOTCOMMERS



Nu het de dotcommers wat slechter gaat en velen de definitieve punt hebben moeten ervaren in hun bezigheden, is het tijd om bewondering en aanmoediging te laten horen.

In tegenstelling tot het wat grijze leven van velen hebben mislukte dotcommers iets sprankelends gehad, een geloof in hun product, een even fantastisch als onverstandig vertrouwen in de eeuwigdurende trend van een nieuwe technologie. Het zijn vooral jonge mensen die ook de cultuur van de dotcommers jong hebben gehouden. Een beetje tegen de veertig en 'je begreep er al niets van', een beetje wijsheid werd gezien als achterhaald en als ouderwetse voorzichtigheid.

In vergaderingen werden wijze woorden weggehoord onder het ruisende geluid dat elke modestorm met zich meebrengt. Wie tegensprak en overeind wilde blijven, moest stevig geworteld zijn in de klassieken en weten dat alles in deze wereld al eerder is beleefd en beschreven.

Het is nu echter tijd om dezelfde wijsheid te gebruiken en te denken over de geweldige kwaliteit van inzet en aanpak, van durf en geloof die jonge mensen hebben laten zien. Velen zullen de kans hebben om hun teleurstelling om te zetten in ervaring en wellicht wijsheid. In het boeiende samenspel van mensen is jeugdig

enthousiasme en durf nodig om gewaagde dingen te doen. Zonder gewaagde dingen geen elektriciteit, telefoon en nieuwe geneesmiddelen. De allerbesten van de dotcommers likken hun wonden en starten, beter, opnieuw met iets. Dat verdient de steun van elke ondernemer.

Kijk vooral naar de jonge ondernemers die juist iets geheel anders gaan doen. Die geleerd hebben dat het ruisende, verlokkeende geluid van de modieuze storm het beste vermeden kan worden door de klassieken (in vertaling?) te lezen en succesvol te zijn door soms de oren met was dicht te stoppen om koers te houden.

Dat zijn degenen die wereldgeschiedenis maken. Over hen wordt duizenden jaren later nog geschreven.

MAXIMUM AAN LEEGTE



De vraag klemmt: wat willen we, meer kwantiteit of kwaliteit? Meer dividend, meer omzet, meer loon, meer vakantie?

Dan zijn er die droomverstoorders, die de pret bederven. De marketingafdeling zegt dat er meer omzet is dan vorig jaar, maar van lager gehalte. De accountants komen langs en zeuren dat de winst weliswaar hoger is, maar de kwaliteit van de winst lager. Dat kriebelt en dat boeit.

Kwantiteitsdenkers hebben veelal een korte horizon, hetgeen prima overeenkomt met een zekere bedrijfsbijiendheid. Wat binnen is, is binnen en wie later leeft, leeft later.

Deze instelling sluit prachtig aan bij onze cultuur, die vraagt om een korte horizon in de drift naar snellere uitkomsten. De presidentsverkiezingen in Amerika waren een korte pauze in dit denken, waarbij ons de gelegenheid werd geboden na te denken over de betekenis van halve of hele gaten, half of heel niets. Het niets is dan de overwinnaar.

Toch heb ik liever potlood en papier.

De kwaliteit van de onderneming wordt veelal in de financiële pers gemeten aan de kwantiteit van de cijfers, terwijl samenhang van management, sfeer in het bedrijf, methodiek van boekhouding en innovatiedurf

niet bekeken worden. Diepgang is moeilijker meetbaar dan afstand.

Het lijkt me aardig van tijd tot tijd bestuurders van ondernemingen de vraag te stellen wat de drie beste kwaliteiten van hun bedrijf zijn.

Een dergelijke invalshoek geeft een diepte aan de discussie die niet voor iedereen is weggelegd; een aantal reizigers op die zoektocht zullen verdwalen of zich in de bosjes verschuilen. Na die discussie is het wellicht een idee om bij de concurrenten ook te vragen wat zij denken dat de drie beste kwaliteiten van dat bedrijf zijn. Aardig om te vergelijken, en wellicht een zeer leerzame spiegel.

Alleen in die wereld, waarin we vergeten waar het allemaal om gaat, stellen we kwaliteit en kwantiteit aan elkaar gelijk. Een ontredderd management aan de leiding van een in elkaar zakkend bedrijf worstelt met de vraag: wat is er toch gebeurd, het ging zo goed?

Het maximum van de leegte werd bereikt toen hoeveelheid als kwaliteit werd gezien en moeilijke, niet meetbare vragen werden ontweken.

BENT U ECHT NIET OMKOOPBAAR?



Iemand die uitroept 'dat hij niet te koop is' begint met die uitspraak al over de prijs. Het is weliswaar prettig om jezelf als onkreukbaar te etaleren, maar de mensheid heeft twee harten die aan één tong vastzitten. Het ene hart klopt warm voor de ideale mens die wij willen zijn: onomkoopbaar, vast in onze principes, zonder leugens, recht door zee, vriendelijk en trouw, gewassen en beleefd. Het andere hart is onstuimiger, onbeheersster. Daar zitten de genen van het overleven boven alles, de strijd winnen met de ander én het andere ik. Daar bloeit opportuniteit, kunnen we de schutting van de integriteit verschuiven, zijn we ontrouw, onvriendelijk, ongewassen en onbeschoft.

Beide harten reageren op impulsen en de verleiding komt in vele gedaantes: ik noem maar wat: als je een lintje niet krijgt omdat je wellicht iets fout hebt gedaan, betekent dat een straf. Als het geven van die straf bestaat, betekent het geven van een lintje een beloning. Verwart deze ezel beloning met omkoping? In Engeland wordt het geaccepteerd dat iemand die veel voor een politieke partij doet – een geldverschaffer of de secretaresse van de minister-president – in het Hogerhuis komt en daarmee voor de rest van het leven de wetten kan beïnvloeden.

De schuttingen van de waarheid zijn vaak niet alleen

laag, maar vooral verplaatsbaar. We leggen het goede hart het zwijgen op als we iets ontdekken wat het leven aanzienlijk kan verbeteren. Veelal niet in geld, zelfs niet in goederen, maar in beloftes. 'Als jij dat en dat wilt doen, dan zal ik zus en zo handelen.' Een veelvuldig voorkomend gesprek heb ik me laten vertellen in politieke kringen. Het heet elkaar de rug wassen.

Bedrijven kunnen er ook wat van om met verschaffingen aan mensen – ambtenaren, concurrenten, medewerkers – een verleiding in de relatie te brengen. Ook daar worden de schuttingen der integriteit verschoven. Ontvangen en geven worden ontwikkeld tot een ritueel, waarbij de schijn wordt opgeworpen dat het allemaal wel goed zit en niets met omkoperij te maken heeft.

Zo blijkt eenieder uiteindelijk voor de verleiding te bezwijken: diamanten voor meisjes, beloftes voor partijgenoten, een koekje om de hond te laten zitten en wat hooi en een wortel voor de ezel. Mocht één uwer volstrekt niet om te kopen zijn, dan hoor ik dat wel. Niets is goed of slecht, behalve als je erover nadenkt.

Inderdaad, velen denken dan ook niet na en elk mens is een mens.

MARKTGERICHT TREINREIZEN



Het rommelbonkt bij de Nederlandse Spoorwegen die vroeger de treinen op tijd lieten rijden, maar nu het spoorboekje der werkelijkheid aanpassen aan het geluid van de rails toen die de trein nog deden schokken en bonken. Van tijd tot tijd horen we vanuit de menselijke gelederen van de NS het oude prachtige geluid van de stoomfluit.

Overpeinzende dat de mens van de NS kennelijk wel in de oude tijd is blijven hangen, terwijl het materieel en de klant vernieuwd worden, doet me denken aan een verhaal van Chekhov.

In dat verhaal komt aan de orde dat het onverstandig is om een kaartje te kopen. Je gaat gewoon de trein in en wordt dan een rithopper. Deze rithoppers blinken uit door sociaal medegevoel voor NS-medewerkers enerzijds en een gezond verstand anderzijds. Het komt de buitenstaander voor dat bij de NS beide zaken met warmte onthaald zullen worden.

De rithopper, zegt Chekhov, heeft drie goede redenen om geen kaartje aan het loket te kopen.

In de eerste plaats is het productiever om meteen de trein in te stappen, zodat geen arbeidstijd verloren gaat met het wachten in een lange rij voor het loket. Je kunt later van huis – goed voor de eigen omgeving – en later van het werk – goed voor het bedrijf.

In de tweede plaats doe je zowel de anderen die voor het loket wachten een genoegen als de overwerkte persoon achter het loket, die al te veel onder druk staat.

In de derde plaats kun je bij controle de conducteur met een kleine fooi helpen om niet verbaliserend op te treden en tegelijk een belastingvrije ondersteuning te ontvangen.

Chekhov schrijft: 'en hij heeft het harder nodig dan de spoorwegen', hetgeen een vooruitziende blik lijkt op de situatie zoals die thans bij het NS-personeel gevoeld wordt. In Chekhov's tijd was een discount van 75% op de loketprijs de markt. Ik noem het maar als richtgetal. In ieder geval een duidelijke marktgerichte transactie waar leverancier en klant elkaar ontmoeten en wederzijds een goede transactie doen.

Samenvattend: wie met de trein reist dient Chekhov te lezen. Spaart geld uit en verkort de vertragingstijd.

NOG NIET UITGEREISD



We gaan allemaal op reis vooral de jongeren. Rugzak op, paspoort mee en foetsie, weg van huis.

Het merkwaardige is dat op datzelfde moment een ander mens ergens in de wereld zijn of haar paspoort en rugzak pakt, en naar de plek reist waarvandaan die ander net vertrok.

Deze reisdrift is nieuw en oud. Het is oud omdat ons verplaatsen naar een ander gebied honderdduizenden jaren de enige kans tot overleven was. De jager volgt wild en weer. Het is nieuw omdat de laatste paar duizend jaar alleen gereisd werd uit noodzaak. Het reizen nú is om het reizen zélf, en niet om te overleven of geld te verdienen. Het lijkt wel een beleving van de oude jachtdriften, gekanaliseerd naar de wereld van nu. Het jachtwild is nu de spanning van het gaan, de ontmoeting met de buit een kathedraal of regenwoud en – net als vroeger – de veilige thuiskomst met een rugzak vol verhalen.

Er zijn twee zaken bij dat reizen die meer vragen oproepen dan ik antwoorden heb. De eerste vraag is de beleving van dezelfde gedachtes en emoties als de mensen die in het bezochte land of stad wonen.

Mijn partner bezocht Soweto in de tijd van de apartheid op uitnodiging van twee van onze medewerkers die daar woonden. Als blanke vrouw viel ze op in het

straatbeeld, en ze raakte door introducties van haar gastheren in huis en op straat in een aantal interessante en vriendelijke gesprekken verwickeld. Het bezoek kreeg scherpte toen een politieauto met blanke agenten langsreed.

De gesprekspartners zwegen, terwijl uit de politieauto 'witte hoer' tegen mijn partner werd geroepen. Nu kan ze daar best tegen, maar het beeld werd uitermate scherp toen haar begeleiders zich tegenover haar verontschuldigden voor het gedrag van die agenten.

Wie reist en ergens anders binnenkomt, vergaart niet alleen zelf indrukken, maar laat ook indrukken achter. Als het reizen massaal wordt, ontstaan massale vernietigingen die ooit eerder alleen door oorlog werden aangericht.

Zonder al het reizen had het aids-virus zich niet zo explosief ontwikkeld, waren de stranden zonder vuil, was er minder verontreiniging.

Op elk moment van de dag en de nacht hangen er een paar honderdduizend mensen boven de oceanen. Soms denk ik wel eens dat we meer reizen om te zien dan te begrijpen, meer om te beleven dan onszelf te ontdekken.

Vandaag werd een honderdjarige vrouw uit ons dorp begraven. Ze haalde de krant omdat ze nooit in haar leven het dorp had verlaten. Haar buurvrouw kwam met de verklaring: ze was in het dorp nog niet uitge-reisd.

EERST HET BESLUIT, DAN DE FEITEN



Hoe komt een besluit tot stand? Eerst komt de vraag, daarna het verzamelen van feiten, dan de interpretatie en dan het besluit.

Was het maar zo. Het begint al met de vraag of het probleem. Ik heb vaak ervaren dat daarover al veel interpretaties zijn. Wat de één wil of vraagt of definieert als het vraagstuk is voor een ander irrelevant of – om het maar ingewikkeld te maken – hij beschuldigt de ander van een persoonlijke invalshoek. Het is zoiets als een Mars-reep. Als de wikkel eraf is moet eigenlijk één persoon er van eten, anders wordt het een kleffe boel.

De verwarring rond de beantwoording is veelal geboren bij het gebrek aan eenstemmigheid over de vraag. Soms is het ook niet goed mogelijk die vraag te meten ten opzichte van andere vragen. Hoe lang is lang, hoe dik is dik, hoe belangrijk is belangrijk.

Bij het vaststellen van de vraag of het probleem dat we willen analyseren, is een merkwaardige wet van toepassing. Hoe meer mensen zich over de vraag buigen hoe onduidelijker de vraag wordt.

Dit is merkwaardig omdat we in de dierenwereld vluchtgedrag als vrij samenhangend kunnen observeren. Vooral bij politici wordt dit elementaire gedrag in spannende situaties snel zichtbaar.

Maar ook hier heerst dan de chaos. Kortom: laat nie-

mand u zeggen wat het probleem is, maar zorg ervoor dat u het anderen vertelt.

Daarna worden feiten verzameld. Op zich is daar niets op tegen, al moet u ervoor zorgen dat de feiten die hinderlijk zijn óf in kleine lettertjes in een bijlage komen óf – vooral bij de media – pas een paar dagen later als er geen belangstelling is. Dit is het stadium van de inspraakruimte. Geef vooral velen de tijd en gooi zo nu en dan een nieuw element in de strijd.

Het gaat immers vaak om het afmatten van de anderen om ruimte te scheppen voor de laatste actie: het besluit.

Het is onverstandig een besluit te nemen dat niet al bij voorbaat bij uzelf vaststond vóór u aan de vraag begon. De beste besluiten zijn genomen vóór de interpretatie van de feiten en de discussie dient alleen om allen er deelgenoot van te maken. Zoiets als een mooie voetbalwedstrijd op de video opnemen.

Draai de band terug en geniet ervan hoe logischerwijze dat doelpunt tot stand kwam. Eerst zie je het doelpunt en dan de feiten.

EERLIJK ZIJN



Eerlijk zijn zou een kleur moeten hebben: geel. Zoals geel van goudeerlijk, van de zon, de maan en de zonnebloemen van Van Gogh. Maar eerlijk zijn is niet vanzelfsprekend.

Een goudmijn is een gat in de grond met een leugenaar er boven.

Soms lijkt het wel alsof de mens als sociaal wezen eerlijkheid niet erg hoog aanslaat; wellicht is oneerlijkheid, bedrog, valstrik en leugen meer succesvol in de sociale evolutie.

Er is ook nog een andere invalshoek die bij bedrijven en andere organisaties dilemma's oplevert voor alle betrokkenen.

Stelt u zich eens voor dat u verantwoordelijk bent voor de voorraadkast in het magazijn met allerlei kostbare producten. Er wordt keurig een boek bijgehouden van in- en uithaal en er is een sleutel. Toch verdwijnen er spullen.

Nu heeft u een collega met wie u zeer bevriend bent, al jaren, en die het niet zo makkelijk heeft wegens huiselijke omstandigheden. Enfin, de rest van deze schets kunt u zelf met gemak tekenen.

Is het nu eerlijk om uw collega te verraden? Ach, die voorraden die verdwijnen, zijn peanuts in het bedrijf; al jaren wordt er over gerapporteerd maar niemand

schijnt zich zorgen te maken. Als u het ontdekt heeft, is het dan eerlijk dit tegenover uw vriend zelf te verzwijgen? Waar ligt onze loyaliteit?

Tegenover de mens als individu of tegenover het bedrijf als organisatie? Loyaliteit en oneerlijkheid als tweeling?

Het gaat veelal niet alleen om diefstal, het gaat ook om het verzwijgen van iets wat in de organisatie fout zit. Je weet dat er als je het aanzwengelt een hoop gedonder komt, voor je collega's, maar ook voor jezelf. Er zijn veel situaties waar duidelijk is aan de betrokkenen dat er iets geheel verkeerd zit, maar waar een gemeenschappelijke, onuitgesproken afspraak bestaat om er niets aan te doen. 'Als ik dat had verteld, dan had mijn collega stellig zijn baan verloren,' zei iemand mij op de vraag hoe zo iets zo lang had kunnen duren. 'Dat zou niet eerlijk geweest zijn,' werd eraan toegevoegd.

Eer als lijk.

Eerlijk zijn heeft veel tinten en is vaak een keuze. Hoeveel agenten bekeuren hun schoonmoeder? Is te hard rijden 'oneerlijk' tegenover de gemeenschap? Is de verkiezingsbelofte – nooit waargemaakt – oneerlijk? Of zoeken we in de dagelijkse omgang met anderen én onszelf naar die definitie die ons het beste – tijdelijk – past? Eerlijk zijn, geen kleur, maar een regenboog?

BESLISSEN ZONDER LEIDER



Na de oorlog nam ik nog wel eens de taak op me om de mussen van het koren te houden. Dat was geen simpele opgave. Elk plan dat werd gesmeed nam in effectiviteit af bij herhaling, zodat na enige tijd de mussen het weer wonnen.

Het is verwonderlijk dat wij mensen ons zo ver zien boven dieren, in ieder geval mussen, in ons dagelijks gedrag. Terwijl de mussen elke list mijnerzijds snel in de gaten kregen, onmiddellijk georganiseerd – en met zijn allen – opvliegen in formatie, verder neerstrijken en niet meer te benaderen zijn, dreigt bij elk gevaar dat mensen bedreigt de chaos uit te breken.

Een ezel vraagt zich dan ook af hoe het mogelijk is dat mussen zonder zichtbare leider(s) verstandige beslissingen nemen met maximaal effect, terwijl mensen zonder leiders chaotische beslissingen nemen met minimaal resultaat.

Zou het ook kunnen liggen aan de selectie van de informatie die we gebruiken om een beslissing te nemen? Bij de mussen wordt alles, denk ik, teruggebracht tot een eenvoudige analyse: jong knulletje met luchtbuks; actie: dertig meter verder doorgaan met eten tot hij weer op tien meter genaderd is, dan herhaal vorige actie en ondertussen: blijf eten.

De bedreiging in onze organisaties is weliswaar niet

zo snel tegen het leven zélf – in tegenstelling tot mijn plannen met de mus – maar vooral meer diffuus en onherkenbaar. Mensen zijn erin geslaagd een zó ingewikkelde manier van leven te ontwikkelen dat alleen een buitengewoon gecompliceerd netwerk van systemen en schakels dat in stand houdt.

Een bedreiging is moeilijk eenvoudig te zien omdat niets meer eenvoudig is. Is het de concurrentie, de rentelasten, het feit dat we internet te weinig gebruiken, ouderwetse boekhoudprincipes, vergadertechniek, overvolle treinen, demotivatie van de telefooncentrale, veranderd consumentengedrag, out of favour bij de beurs in Amsterdam? Als er een bedreiging is, kunnen vijf mensen wel vijftien redenen aangeven waarom die is ontstaan. En niemand die weet waar het precies om gaat. Soms helpt het zich als een ezel op te stellen en mensen te dwingen om slechts één reden op te noemen. Dat geeft bij vijf mensen vaak nog drie redenen die dan tot één teruggebracht moeten worden.

Pas dan kan actie bedacht worden ter verdediging.

Tja, de mens kan van de mus best wat leren, alleen nu is er een nieuw recent probleem: de mus is vrijwel uit Nederland verdwenen. Bel de vogelbescherming maar eens op: ze geven vast vijf redenen waarom.

NOTEN VERZAMELEN



Wie zich rijk rekent eindigt altijd arm. Bezittingen hebben vertaald in geld de merkwaardige gewoonte heen en weer te bewegen als eb en vloed. Soms is er springtij.

Bezittingen ontlene hun waarde denk ik aan twee dingen: ten eerste kan ik eten, wonen, warm zijn, directe fysieke behoeftes betalen en ten tweede heb ik een reserve voor slechte tijden.

Rijk rekenen heeft te maken met dat tweede element, de verzameling van reserves. Net als een eekhoorn die een wintervoorraad aanlegt, doet de mens datzelfde en leest na oudjaar met genoegen of zorg – al naar gelang zijn staat – de waarde van zijn aandelen en obligaties.

Het grootste belang voor de notenverzamelaar is dat er velen zijn die óók een voorraad willen aanleggen. Dit betekent dat de wet van aanbod en vraag gunstig wordt voor de laatste en dat de prijs het onevenwicht herstelt. Hoe meer verzamelaars, hoe meer vraag, hoe hoger de prijs. Het gaat voor de mens die zich een reserve zoekt voor slechte tijden nooit om de absolute omvang van zijn of haar bezit. Dit is slecht te meten en al gauw bevat een zekere omvang de fluisterende boodschap dat het vast niet genoeg is bij een reeks calamiteiten. Nee, de zorg neemt pas af als er dit jaar

méer is dan vorig jaar. Wij zijn niet goed in staat om af te wegen of we het nodig hebben of dat het genoeg is, maar groei is goed en neemt de zorgen weg.

Totdat je de buurman spreekt, die zo goed is met computers en internet. Terwijl je zelf de bank opdracht hebt gegeven om in vooral goede – veilige – aandelen te beleggen ging de hippe buurman door het lint en kocht alleen techno-aandelen. Net na oudjaar ontmoet je hem op een borrel en de ellende boort een gat in je hart en een spijker in je hoofd.

Terwijl je dacht goed te zitten met een groei van tien procent praat die jeansthuiswerkadolescent met wild haar over groeipercentages die je doen duizelen. Onzezekerheid slaat toe. Het is duidelijk dat je de boot hebt gemist: het had allemaal beter gekund, slechte performance heet dat. Het levensgeluk verstoord omdat een ander meer winternoten in het reservenest heeft. Geen gedachte meer of het ooit nodig is, de zekerheid wordt kennelijk afgemeten aan datgene wat anderen hebben en niet wat we nodig hebben.

Snel dus de bank gebeld om onze aandelen te ruilen tegen internet en zo. Wellicht dat dit zulke vreemde noten zijn dat we ze wel kunnen tellen maar niet kunnen eten.

Dat was dan de eerste stap op weg naar armoede, zoals velen het nu ervaren.

MET MATE OF MET PASSIE?



‘Het is belangrijk om alles met mate te doen en te genieten,’ zei mijn vriend terwijl hij een Cubaan aanstak en we praatten over zijn pensionering na een zeer succesvolle bankcarrière.

Het is een stelling die me blijft bezighouden; niet zozeer dat matig roken beter is dan veel roken, maar meer als algemene stelling in ons leven en werk. Met mate werken? Met mate verdienen, carrière maken, eten, verliefd zijn, met mate jagen of vissen, voetballen of de boeken lezen van Garcia Marquèz?

Is het niet juist andersom? ‘Het is belangrijk om alles te doen met grote inzet en passie.’

Waarom niet roken met passie, carrière maken, de liefde bedrijven of voetballen? Is het juist niet zo dat in onze samenleving we alleen dingen kunnen bereiken of dingen voor elkaar krijgen door er met volle vaart tegenaan te gaan? Onszelf en anderen te overtuigen van de zaak? De kleuren van onze eigen argumenten en posities feller te laten schijnen dan die van de argumenten die tégen kunnen zijn?

Of is het zo dat in het bancaire wezen een ander mens gevraagd wordt dan in alle andere bedrijven? Nee, ik bedoel niet de traders die met opgestroopte mouwen en natte stropdas met zoveel koffers passie dagelijks zó intensief op reis zijn, dat ze tegen de veertig alleen nog trucs kennen maar niet meer de kunst.

Nee, de bestuurders van banken, wellicht grote ondernemingen, moeten die alles wat belangrijk is met mate doen? Heeft evenwicht in ons handelen zich verloofd met matigheid?

Of is het allemaal onbelangrijk? Wellicht handelen we ieder naar onze eigen instelling en lopen ieder op een pad dat door onze genen en geboorte is vastgelegd, maar dat voor ons onzichtbaar is.

Ons handelen zal evenwichten doorbreken en ze meteen weer op een ander niveau of plaats herstellen. Sommigen mét en anderen zónder passie.

Op de wereldomvattende solozeiltocht die ons leven is, zoeken we de spanning op tussen wind, water en onze eigen beweging. Wordt die spanning te groot, dan reven we het zeil en zoeken de weg terug naar het evenwicht. Wie dat niet doet verdrinkt.

SPIEGEL VAN DE EVOLUTIE



Soms is een ontdekking – of laten we zeggen een analyse – zó ingrijpend en tegen ons historisch denken in, dat het wel een honderd jaar of zo duurt vóór we er goed mee om kunnen gaan. Ik praat hier niet over technische analyses waar onze cultuur juist een adembenemende aanpassingssnelheid bij ontwikkelt.

We schijnen technische veranderingen, analyses en toepassingen ons veel sneller eigen te maken dan de analyses van onze geest, van onze drijfveren of van onze plaats op deze planeet. Het internet van de geest of ons sociale gedrag als gemeenschap is moeilijk toegankelijk.

Daar gaat verandering in komen, al zal het wel een paar honderd jaar worden om te begrijpen, hetgeen in de tijdsstroom van de evolutie niets meer is dan een halve seconde.

De analyses van Darwin en in onze tijd Bodievsky en Steve Jones scheppen helderheid in de ontwikkeling van al het leven op deze planeet. De DNA-structuur van de walvis blijkt zeer dicht te liggen bij die van de zeemeeuw en de mens. Al het leven is ontstaan uit dezelfde beginstructuur en heeft zich daarna in een paar honderd miljoen jaar ontwikkeld door mutatie, vergissingen en 'willekeurige' probeersels en zo gaat dit nog steeds.

Het gedrag van mensen, dieren en planten is het directe gevolg van deze permanente revolutie van cellenstructuren. Ons handelen weerspiegelt de stroom van variaties en ontwikkelingen die zich binnen de biologische structuur van ons lichaam voordoen.

Ook in ons gedrag en in de manier waarop we ons groeperen dezelfde mutaties en experimenten, ook daar waarden – of geestelijke cellen – die verdwijnen omdat ze niet succesvol waren en in de concurrentie met andere waarden ten onder gingen.

Wat succes heeft is de waarheid. De kerk heeft zich altijd verzet tegen de evolutietheorie, maar dat is niet nodig.

Zolang de kerk succes heeft, op welke manier dat dan ook bereikt wordt, zal het in de evolutie van het sociale gedrag als de waarheid worden gezien, ook al is dat objectief niet het geval. Mutatie en experiment zijn noodzakelijk om te overleven. Waarheid en juistheid kunnen elkaars tegenpolen zijn; als een voldoende aantal mensen iets gelooft is het een succes.

Al het leven probeert zijn eigen soort expansief te continueren. We zien hetzelfde bij politieke partijen, ondernemingen, kerken en voetbalclubs. Elke expansie verdringt anderen. De succesvolste hebben zich aangepast, geëxperimenteerd en de concurrentie meedogenloos vernietigd.

Het menselijk gedrag als perfecte spiegel van de evolutie, ons handelen ontwikkeld en begrensd door de moleculen, enzymen en genen. Wie het nu niet wil geloven, spreek ik over een paar honderd jaar wel.

RESOLUUT VERANDEREN



Een onderneming die langer dan kort wil bestaan dient als eerste voorwaarde daartoe te kunnen veranderen.

Niet alleen verandert onze omgeving voortdurend, al het leven op onze planeet bestaat uitsluitend omdat het voortdurend is veranderd, zich heeft aangepast en een voorsprong heeft verkregen op concurrerend ander leven door iets nieuws te proberen.

Wie zich verdiept in Darwin en hedendaagse toelichtingen op zijn geniale werk, realiseert zich dat die veranderingen de essenties zijn van al het overleven. Vooral bij tegenwind en aanvallen van buiten: zoals de (bij toeval) ontdekte penicilline elk jaar minder effectief wordt omdat de bacteriën veranderen en die mutaties zoeken die penicilline ineffectief maken. Evolutie onder onze eigen neus en in razendsnel tempo.

Het stimuleren van dat klimaat van verandering is een belangrijke taak van de leiding. Hoe bedreigend dat in eerste instantie ook lijkt.

De ondernemingsraden in ons land zijn totstandgekomen uit de politieke wens om 'macht te delen'.

Van die wens is niets terechtgekomen. Ik schat de macht van de leiding thans mét ondernemingsraden hoger in dan die in de jaren zestig.

De ondernemer die openstaat voor voortdurend

veranderen, heeft intussen al jarenlang de ondernemingsraad opgeroepen om samen de onderneming beter te laten werken, de ideeën van de werkplaats over te nemen, te luisteren naar het vaak uitstekende advies van mensen in de 'laagste' lijn van de hiërarchie. Een uitmuntend instrument om te helpen het veranderingsklimaat fris te houden.

Wie sollicitanten ontmoet en daar gesprekken mee voert, dient als eerste in te schatten in hoeverre de sollicitant in de loop van het werk en de jaren kan en wil veranderen.

Je neemt niet snel iemand aan met de gedachte dat die persoon over een paar jaar wel weer weg zal zijn. Je neemt iemand aan in de hoop dat die persoon voor lange jaren een bijdrage levert. Kennis van zaken kan wel eens minder belangrijk zijn dan de capaciteit tot veranderen.

De gevaarlijkste kant is dat de veranderende mens verweten wordt 'dat hij/zij niet weet wat hij wil.

Is het niet zo dat we slechts kort weten wat we willen omdat invloeden van buitenaf dat weten telkens anders belichten?

De enige constante dient de veranderingscultuur te zijn. Die cultuur moet resoluut zijn om in hoog tempo door te voeren wat we nú willen en moet niet omkijken als het volgend jaar weer anders moet.

SPELEN EN ZWERVEN



We zijn allemaal zwervers, terwijl we voortdurend proberen ankers uit te zetten. Zelfs in mijn buurdorp Driebergen waar de huizen veilig gebed in groen een zekere kalmte uitstralen, schijnt niet alles zo rustig te zijn geweest. De stormen die daar enige tijd geleden opstaken, haalden de gehele goede vaderlandse pers. Zigeuners hadden de gemeente even bij de groene neus gehad. Dat scheidt bij een ieder die zelf wat van een rebel in zich heeft een warm gevoel van sympathie.

Als ik het goed heb begrepen, hadden een aantal verstandige wethouders besloten om een vertrekpremie van een half miljoen gulden uit te loven als een zestal zigeunerfamilies de gemeente zou verlaten.

Toen ik dit verhaal onlangs in het buitenland hoorde van een goede vriend op doortocht, was ik meteen enthousiast en hoop dat dit goede voorbeeld navolging gaat vinden. Vooral omdat ik begrijp dat één van de wethouders kon uitleggen dat het niets had gekost. Langbroek loopt achter, maar dat komt natuurlijk omdat we tegenwoordig bij Wijk bij Duurstede zijn ingelijfd waar dergelijke goede maatregelen wel zoek zullen raken in de administratie. Even een jaartje mét de vertrekpremie elders gaan wonen en dan gewoon weer terug. Het principe, zult u begrijpen, heeft mijn volle steun. Mijn fantasie vraagt zich echter af hoe de details geregeld zijn. Zit daar een probleempje?

De wethouder heeft een half miljoen nodig om aan de zigeuners te betalen. Doet hij een nieuw pak plus passende das aan en gaat hij dan naar het bankloket om achteloos ten laste van de gemeenterekening een half miljoen in contanten te vragen en dan weg te lopen met die bundel papier in zijn plastic Spar-draagtas? Schrijft hij een acceptgiro? Heeft een rondtrekkende zigeunerfamilie een bankrekening? Wat is de omschrijving op het strookje? Oprotpremie? Afkoopgeld? Verhuisonkostenvergoeding? Vooruitbetaalde kinderbijslag? En dan de kleinigheid bij de ontvanger. Wordt voor ontvangst getekend? Hoe zit het met de BTW? Hoe met de inkomstenbelasting? Welke box? Is er één ontvanger (met een commissie) of zijn er meerdere? Is er een boete bij weer terugkomen?

Het lijkt me toch dat deze complicaties in de details voor mij te groot zijn. Beter ware geweest de zigeuners uit te nodigen achtenveertig uur feest met dans en opzweepende muziek te houden voor alle Driebergse inwoners. Ze dan die half miljoen te betalen en te bedanken voor het fijne feest. Al die gezapige huisbewoners in Driebergen kunnen best eens een feest gebruiken om weer te leren dat we allemaal spelen in het leven en dat we allen zwerven.

MOED OM NEE TE ZEGGEN



Maakt instorten geluid? De aandelenkoersen van de tele-industrie zijn de weg gegaan van een goed gerezen soufflé, met veel verwarmde lucht erin, die is overgeplaatst in de koelte van het heldere denken. Het blijft dezelfde materie alleen zowel oog als mond vinden het niet meer zo fijn.

Even een jaartje terug kijken hoe de financiële – vooral jonge – analisten de soufflé beoordeelden. Het blijkt dat 80% alle tele-aandelen van harte aanbeveelt, omdat 'in 2001 en 2002 de markt van informatica zodanig zal groeien' dat de huidige souffléhoogte nog flink zal stijgen. De resterende 20% was verdeeld in 19% die adviseerde de aandelen aan te houden en slechts 1% dat adviseerde om te verkopen.

Het is in de menselijke geschiedenis altijd moeilijk geweest om de relativiteit der dingen en de onvermijdelijkheid van het noodlot tot een deel van jezelf te maken.

Het gaat de mens niet gemakkelijk af om nee te zeggen als eenieder in de zaal ja roept.

Wellicht dat alleen ezels met een belangstelling voor klassieke literatuur zowel de relativiteit als de onafhankelijkheid kunnen opbrengen om zoiets te doen. Zoals die 1% en zoals die ondernemers die zich verzet hebben tegen de alom aanwezige roep om 'Vooral de boot

niet te missen', door erop te wijzen dat er altijd wel weer een volgende boot is.

De populariteitsmeter van die 1% analisten slaat al snel naar beneden uit. Een jaar geleden omdat ze meewarig als 'out of touch' werden gezien en ze wellicht alleen aan een apart tafeltje in de kantine moesten zitten. Nu omdat niemand aan zijn of haar eigen feilen herinnerd wil worden door te eten met iemand die het goed had gezien.

Een saluut aan die 1% die het toch hebben gezegd tegen hun klanten en aan die ondernemers die in staat waren nee te zeggen toen iedereen ja riep. Dat zijn de moedigen geweest. De 80% die het verkeerd hadden en die particulieren en fondsen met verliezen opzadelden, verdedigen zich door erop te wijzen dat 'niemand dit had voorzien'. Als je dom bent geweest, is de waarheid altijd een vijand, vooral als je jong bent. Intussen kan de soufflé worden weggegooid.

Niet omdat de ingrediënten verkeerd waren, maar omdat er te veel lucht in zat.

ZWAARD ÉN OOR



De broosheid van ieder leven en de herinnering aan het feit hoezeer dat alles een kansspel is, komt bij mij op als ik denk aan terroristische aanslagen.

Even een griepje of een ontbijt elders, een gemist vliegtuig redt je leven. Een bom niet ontploft vele jaren geleden elders had wellicht voorkomen dat een jonge man terrorist werd.

De westerse cultuur is die van planmatigheid waarmee wij denken voorspelbaarheid te bereiken. We zijn teleurgesteld en ontwricht als onze plannen niet uitkomen, als dingen misgaan, als er onverwachte ontwikkelingen zijn die ons diep raken, als... ja, als wat dan ook onvoorzien toch gebeurt.

We reageren dan eerst op dezelfde manier als een neushoorn die bedreigd wordt, we gaan in de aanval omdat de aanval op zich al een gevoel van opluchting en bevrijding geeft. We zijn in dat opzicht niet anders dan veel andere vormen van leven op deze planeet.

De tragiek is dat de aanval op ons leven, op onze broosheid, juist is ontstaan door niet-biologisch handelen, maar uit menselijke eigenschappen van bitterheid, niet geloven in de andere mens, van wanhoop en vergeldingsdrang. En dan ontstaat een eindeloze cirkelgang die door geen overheid te doorbreken valt.

Met wapens en geweld zijn structuren omver te wer-

pen, en gelukkig – denk aan de nazi's – gebeurt dat ook. Maar wanhopige personen die alleen in de dood van zichzelf en van de medemens troost kunnen vinden zijn niet door staten te vernietigen.

Wanhoop blijft onderdeel van ons leven, evenals de broosheid. Dat tegengaan vraagt niet alleen om de loop van een geweer maar vooral ook om begrip en de bereidheid voor alle mensen om conflicten op te lossen, het leven te zien door de ogen van een ander, of dat is in New York, Algerije, Tsjetsjenië, Noord-Ierland of een andere plaats op deze planeet. Met één hand aan het zwaard, maar het andere aan het oor.

LIEFDE IS ALLES WAT TELT



Dit zijn gekrulde-tenen-weken. De één denkt aan oorlog, de ander aan de beurs en de derde aan zijn bedrijf. Allemaal kommer en kwel voor wie niet in staat is de relativiteit der dingen tot het eigene te maken.

Heeft deze tijd ook nog voordelen? Zou het ruimte scheppen om gedichten te lezen of te maken, om het bedrijf te stroomlijnen en ingeslopen inefficiëntie uit te kappen? Zouden we juist nu het minder gaat ons beter realiseren hoe goed het was – en weer worden kan?

In een markt en tijd van aldoor opgezweeptte verwachtingen is de stilte zoek. Die kunnen we weer gaan ontdekken in de vorm van tijd voor een ander en voor onszelf. Velen zijn zo druk geweest dat ze niet stil met zichzelf durven zijn. Wellicht bang voor de geestelijke spiegel? Een kans nu?

In het Mandarijns is het woord voor 'crisis' hetzelfde als voor 'kans' en zo zie ik het ook. Maar ik heb het voorrecht een grijze ezel te zijn die in zo veel vormen de gebeurtenissen van de laatste weken al heeft meegeemaakt. In dienst het weekend niet naar huis, maar bij de tanks, want er was Koude Oorlog gedonder. Rentepercentages die opliepen tot de twintig procent – jawel in dollars. Ruwe olieprijsscenario's die van boven de vijftig dollar uitgingen. Werkloosheid van meer dan 10% en een kabinet dat bedacht dat het 'Joegoslavi-

sche model' de bedrijven en de samenleving gelukkig zou maken. Terreuraanslagen vlak bij huis, in Nederland, Duitsland, Italië, Noord-Ierland en Spanje. De grijze kuiven in ons land hebben het eigenlijk makkelijk: ze hoeven slechts het geheugen even op te frissen en de relativiteit rolt onder de hersenpan.

Mijn sympathie gaat uit naar jongeren, die van al wat er was geen belevingservaring hadden en de afgelopen weken zien als een nachtmerrie die de droom verdrong. Voor de grijze kuiven een taak om te steunen en uit te leggen dat juist de allerbesten overleven en sterker worden als de omgeving schudt en stormt.

En nooit te vergeten dat via de mobiele telefoons vanuit World Trade Center en vliegtuig de laatste belangrijke woorden, de enige die telden, waren: 'I love you.'

AFLAAT VOOR ARMOEDE



Zou het verkeerd zijn om geld te geven aan een of andere collecte voor hulp aan een arm land? Zou dat kunnen werken als een aflaatbrief, waarna we de structurele problemen in arme landen kunnen vergeten, omdat we er immers al alles aan gedaan hebben? Vorige maand nog zo ruim gegeven aan...

Soms maakt woede ons blind, hetgeen in darwinistische logica te verklaren valt om bij een aanval een tegenaanval te kunnen inzetten en het gevaar voor zichzelf te vergeten. Verstandig zijn is echter gevaar voorkomen en dat vraagt om andere risico's. Zou het kunnen zijn dat de moderne risico's te maken hebben met een aldoor groeiende wereldbevolking en daarmee – vaak – samenhangende armoede? Veel mensen die samen armoede delen in gebrek aan eten, in onderwijs, in cultuur, kweken wanhoop. Wanhoop kweekt agressie vooral tegenover anderen die niet moeten leven in de cultuur van armoede.

Deze problemen kunnen niet opgelost worden door giften en vrijwilligershulp. Het is te structureel en té groot, het verblindt de noodzaak tot structurele aanpak, 'omdat er immers al van alles aan wordt gedaan'.

Na de Tweede Wereldoorlog werd Europa gered door de Marshallhulp. Een gigantische financiële hulpoperatie om Europa op de been te brengen. Ame-

rika gaf een fors percentage van zijn nationaal inkomen. Hoeveel dat vertaald in geld en als percentage van het nationaal inkomen van de USA plus Europa van nu zou betekenen weet deze ezel niet, maar de redactie van uw *Financieele Dagblad* vast wel.

Dat soort hulp is nodig. Tot nu toe is de waarde van al het consumptie-ijs wat het Westen per jaar eet groter dan de hulp die het aan arme landen geeft. Iets om over na te denken bij het eten van uw volgende ijsje?

DE MENSELIJKE ANGST



‘De mens is in vele opzichten uniek als je hem of haar vergelijkt met andere levende wezens. Alleen de mens kan techniek maken, muziek zoals opera, of pianospelen, mensen op de maan zetten of een tandarts opleiden.’ Deze uitspraak, die je in allerlei variaties regelmatig tegenkomt, sublimeert ons als wezen tegenover andere levende wezens. Of al die voornoemde eigenschappen ons ook gelukkiger maken dan bijvoorbeeld een fazant of een haring, wil ik graag met u overleggen.

We zeggen het eens anders: ‘De mens is in één opzicht uniek als je hem of haar vergelijkt met andere levende wezens. Alleen de mens kent twee angsten: de angst zoals alle dieren die kennen en de angst die alleen de mens kent, de angst van de komende gebeurtenis of van de nog onbekende dreiging.’

In de eetkamer van het huis waar ik opgroeide hadden we regelmatig muizen die zich door de plinten heen persend tegoed deden aan de kruimels van onze maaltijd. Als één van de teckels een spurt ondernam om de muis te vangen – een dodelijke dreiging die soms lukte – racete het beestje terug achter de plint om zonder enige aarzeling binnen een paar minuten weer op zoek te gaan naar kruimels. Zo te zien zonder enige zorg.

Wie in Afrika het geluk heeft gehad om een groep

leeuwen aan de slag te zien, heeft de wilde vluchtangst van de prooi én de gehele kudde meebeleefd. Wordt de prooi eenmaal neergehaald en opgegeten dan graast de rest van de kudde onmiddellijk rustig verder. Hier geen nabeschouwingen, supportgroep voor de nabestaanden, sociale dienst of traumabegeleider.

De hersenomvang van de mens bracht die mens niet alleen op de maan, en het vliegtuig, maar tevens de angst voor vliegen. Zelfs de rationele uitleg over veiligheid wikkelt dat angstgevoel bij velen niet in een denken. De angst voor de hoogte van de bonus, voor de promotiekansen, voor de afspraak met tandarts of baas, de angst of het onze kinderen goed zal gaan, het schoolrapport, de gevaren op de weg, de angst voor alles wat nog maar mogelijk kan zijn.

De mens is uniek in die soort angst en het lichaam vertaalt dat op dezelfde manier als bij alle andere dieren: vluchtangst met hogere hartslag, zweet in de handen, grotere ogen, strak gezicht, rusteloosheid, slape-loosheid.

De angst voor wat niet hoeft te gebeuren, heeft menige carrière gebroken, politici doen stotteren en voetballers de penalty doen missen.

Alleen de echte Spartanen controleren die gevoelens en weten hun reacties terug te brengen tot... eh... laat ik maar zeggen, die van een muis.

TERRORIST OF HELD



Ik zie het ontstaan en de ontwikkeling van verschillende culturen van groepen mensen als dezelfde variëteit van DNA-experimenten die, gemeten over duizenden jaren, zoeken naar het meest succesvolle model.

De discussie over het beter of slechter zijn van een dergelijke cultuur – veelal gebaseerd op geloof in een godheid – heeft geen objectieve maatstaf. Is het mogelijk om naar de producten van culturen te kijken en een oordeel te vellen? De westerse cultuur komt er dan niet erg goed van af, vond nóch de boekdrukkunst, nóch het buskruit uit, maar toch. Maar toch zeg ik dan met grote aarzeling: diezelfde cultuur bracht op een ander tijdstip de medische ontwikkeling, de welvaart, de consumptiemaatschappij en de jodenvervolgning.

Zou het ook zo kunnen zijn dat we als product van onze eigen cultuur moeite hebben om te begrijpen wat er zich bij de ander afspeelt? Is het daarom voor Israël zo moeilijk om te begrijpen dat de Palestijnen zich vervolgd voelen? Is het daarom moeilijk voor de Amerikanen om te begrijpen dat extremisten van elk geloof en cultuur hun eigen subcultuur hebben? Zoals de inquisiteurs die de Geuzen van Den Briel als terroristen veroordeelden, al was het maar omdat ze het gezag van de Centrale Katholieke Kerkcultuur niet accepteerden?

Wie terrorist is voor de één, is een held voor een ander.

Menselijke conflicten gaan óf over bezit van grond, hetgeen vroeger macht betekende, óf over het op kunnen leggen van een cultuur, hetgeen macht is. Culturen zijn competitief, sommige gaan failliet, worden weggevaagd, zoals die van de indianen, Inca's, Kelten. Er is veel stuurmanskunst nodig om de competitie tussen culturen zo te voeren dat men elkaar niet doodslaat.

Een rampzalig recept is door 'politiek correct' gedrag de discussie mijden. Politiek correct gedrag is ook een vorm van geweld, dat de discussie over culturen die met elkaar wedijveren in de weg staat. Uiteindelijk gaat het er niet om de ander te verbeteren of te vernietigen, maar naast en met de ander te kunnen leven.

METEN VAN RIJKDOM



VPRO-tv belde en vroeg hoe rijk ik was, daaraan toevoegend dat als ik het zelf niet wilde vertellen ze de getallen van *Quote* maar zouden nemen. Dorstige ezels drinken troebel water.

Nu hebben rijke en arme mensen één zaak gemeen: beiden ontkennen rijk te zijn, terwijl de een dat kan zijn of is in geld en de ander in leven, gezondheid of wijsheid. Het helpt ook niet – in mijn geval – om uit te leggen dat ik in de ogen van de bekende rijken in de wereld maar een tobber ben en in de ogen van Jan Modaal in Nederland een rijke stinkerd. Jan Modaal Nederland zelf wordt door allochtonen, Afghaanse vluchtelingen en vrijwel alle boeren in China ook gezien als een rijke stinkerd. Gelukkig is er derhalve veel wat ons bindt.

De behoefte om te meten is geen door de VPRO opgeëist unicum. Voetballers, inwoners, grond, leeftijd, kinderaantal, huisnummers, omzet, winst, alles wordt gemeten en daarmee geplaatst, tot en met de gigabytes van uw computer, waar u ook niets aan heeft.

Boeiend is dat al ons meten een momentopname is, gebaseerd op dingen en feiten die achter ons liggen, met geen enkele waarde voor de toekomst. Wie een jaar geleden rijk was, hoe dan ook gemeten, kan vele miljoenen verloren hebben en toch nog rijk zijn, of

failliet. Wie nu arm denkt te zijn, realiseert zich plotseling rijk te zijn bij het reizen door Vietnam of Uganda.

De boeiende VPRO-vraag duidt terecht op: meer dan je nodig hebt om te leven en eten? Inderdaad. Duidt het op een plaatsbepaling in de tophonderd van de wereld? Kom ik niet op voor. Topduizend? Evenmin. De tophonderd in Nederland dan? Dat weet alleen de fiscus, maar 't zou best kunnen.

Wat weten we nu eigenlijk meer dan dat ik 's avonds de hond uitlaat, van Chinees eten houd en van het maken van boeken met Irma Boom.

Deze ezel heeft meer geld dan hij echt nodig heeft, hetgeen hij deelt met alle Nederlanders gezien door de ogen van veel wereldburgers. Op dat moment crashte mijn computer, kon ik niet verder. Zie je wel, al dat meten heeft geen zin, als je geen dingen kunt dóen met wat je hebt.

OPGEZOCHT GEVAAR



Terwijl ik wat ezelachtige gedachten heb, zit ik in Afrika en praat met de baas van een groot toeristen/reis/hotelbedrijf. Hij is net terug uit Amerika en heeft een verbaasde blik in de ogen, die niet gevoed is door jetlag. De vele honderden boekingen per dag uit Amerika voor deze weken worden bijna alle geannuleerd. Zelfs boekingen voor maart en april zijn afgezegd. De Europeanen blijven gewoon komen, daar is niets aan de hand, zegt hij.

Mijn ezelachtige gedachten maken wonderlijke bokkensprongen. Uit ervaring kan ik zeggen dat juist Amerikanen naar Afrika willen reizen om daar 'het gevaar' van de leeuw, de luipaard, de olifant, de neushoorn en de buffel persoonlijk te ervaren. 'The big five' werd dat genoemd, omdat als je die benadert en er wat misgaat je – om in dierentermen te blijven – het haasje bent. Gevaar was de essentie van safari.

Blijven die Amerikanen – met een Hollywood-machocultuur van spierballen, revolvers en heldendaden – nu thuis omdat ze dáár het gevaar willen zoeken, of omdat ze banger zijn voor een vliegtuig dan voor een leeuw? Waarom zijn we bang voor iets wat er niet is, maar waarvan we wel denken dat het er zou kunnen zijn? De Europeanen hebben niet afgezegd. Verheugen zich nu in meer ruimte – van denken bedoel ik dan.

In Europa hebben we Italiaanse terreur, de Basken, IRA, Corsicanen, Baader-Meinhof en RaRa gehad. Zouden wij meer gewend zijn aan geweld binnen de samenleving? Of heeft het – vooral in het kwantitatieve denken van de Amerikaan – ook te maken met zoveel doden in één klap? Of met de gedachte dat de manier van de aanslag zo Hollywood-achtig was dat het daardoor juist aanspreekt?

Thuisblijven of reizen: een eeuwenoude keuze. Het onderstreept de verschillen in cultuur tussen Europa en Amerika, het doet opnieuw beseffen hoe verschillend we zijn.

We praten samen nog wat verder, terwijl de avond valt. We kijken naar de Afrikaanse tv: het kampvuur. Achter ons begint een leeuw te roepen. Mijn metgezel zegt peinzend: 'Als leeuwen brullen eten ze niet.' Ik weet dat hij aan zijn Amerikaanse klanten denkt die niet zijn gekomen. Ik staar in het vuur en ben blij Europeaan te zijn.

ONTDEKKENDE HERSENS



Onze hersenen staan weinig in de belangstelling. De uiterlijke vertoning, cosmetica, kleren, vorm en kleur van auto en huis, de kleur van onze sokken vragen meer aandacht. Wellicht is dat terug te voeren op de sociale structuren tussen mensen, herkenbaarheid en plaatsing binnen sociale orders. Seksualiteit en alle gecompliceerde vibraties rond dat biologische koningspel vragen ook grote aandacht.

Het valt zelfs ezels op dat als je de hersenen weghaalt alle bovenstaande expressies ophouden te bestaan. Vandaar dat onthoofding in de onderlinge twisten van mensen zo'n populaire plaats inneemt. Onderbewust bewijzen we dat de opponent geen hoofd, dus geen hersenen heeft. Dat doet pijn en maakt de dagelijkse tocht voor haver en water niet eenvoudiger. Heeft iemand een kapotte poot, dan jodium erop, verband erom en we gaan weer als van ouds. Is de zachte voetbal onder de hersenpan uit het evenwicht of gewoon op non-actief – en dat laatste komt wel voor – dan zijn jodium en zwachtel niet erg praktisch.

Vanuit mijn observaties hebben kinderen de actiefste hersenen, maar mijn definitie van actieve hersenen is gebaseerd op inventiviteit en niet op dat van onthouden. Omdat onze leermethodieken veel aandacht schenken aan het onthouden en langs systematische

lijnen tot bepaalde conclusies komen, is er minder ruimte in het leersysteem om te improviseren. Het eerder ontdekte en niet vermoede geeft bij ontdekking een geweldige belevenis. Daar zit de kracht van onze hersenen, ook bij het ouder worden.

Slijtage? Nonsens! Ja, ik vergeet tegenwoordig van alles. Hersenen zijn niet bij ons om alles te onthouden. Ze zijn om te ontdekken en het nooit eerder bestaande zelf aan te raken.

Alle ezels hebben vleugels. Sommige kunnen ze niet zien en andere zijn te lui om ze te gebruiken.

HET BELANG VAN DE STILTE



Stilte is het stiefkind van onze cultuur. We zijn verslaafd geraakt aan de luide flitsende clips van popsterren en andere filmbeelden die voor onze ogen worden afgespeeld. Muziek in allerlei vormen spoelt uit de kast, de muur en de lift. Merkwaardig en tegengesteld is het feit dat muziek niet kan zonder stilte; muziek sterft zonder de pauzetekens. Een noot krijgt alleen betekenis in een muziekstuk als het een jasje van stilte aantrekt. Is die er niet, dan ontstaat een eeuwigdurende fabrieksfluit.

Ook in een gesprek of redevoering geeft de geplaatste stilte accent aan wat gezegd wordt of wat komen gaat. Zijn we het belang van de stilte vergeten? Jawel, er zijn kilometers schuttingen om geluid te weren dat uit autobanden opkomt, maar het is geluidswering, geen stilte. Hoeveel mensen rijden in een auto zonder het geluid van de radio? Zou er in Nederland ergens nog een plekje zijn waar je met stelligheid kan zeggen vierentwintig uur lang geen mechanisch geluid te horen? Vergaderingen vinden plaats om mensen te laten praten met elkaar, terwijl de stilte juist zo veel meer effect kan hebben. Politici praten, struikelen over woorden en nieuwe, gemaakte klanken, terwijl zwijgen meer kan zeggen.

Ik denk dat toen onze voorouders uit de zee kropen

het geruis van de branding het enige geluid was dat ze opnamen. Vandaar misschien dat we zo graag naar het strand gaan? Geeft het geruis van aanrollende golven, brekend op het zand niet als enig geluid in deze wereld de stilte weer?

De effectiviteit van de stilte, van het zwijgen, van de reflectie zonder tong is groot. Als u kampeert in Griekenland valt op hoe stil het droge dorp is, nadat de ezel tegen de avond het balken heeft gestopt. Of als bij het verbreken van iets dierbaars, stilte het enige antwoord is.

ZAKEN VAN LEVENSBELANG



Bij de borrel zei ze tegen me: alle belangrijke zaken die écht tellen in het leven, horen bij de overheid thuis. Een dergelijke ferme uitspraak, die uit de jaren stamt dat politici in Nederland de Berlijnse muur nog verheerlijkten, dwingt respect af. Het was dan ook meer aan mijn eetlust te wijten dan aan gebrek aan nieuwsgierigheid, dat het duurde tot na het eten voordat ik me een paar vragen kon veroorloven.

Toegegeven, de felheid van de uitspraak van mijn metgezel, haar scherpe tongval, priemende oogopslag en het even ballen van de vuist, hadden me ook aangezet om eerst maar te eten voordat we beiden wellicht de smaak zouden verliezen. Al kauwend vroeg ik me af wat nu de 'écht belangrijke zaken in het leven' zijn.

Ik vroeg haar of ze kinderen had, je moet toch ergens beginnen. Jazeker, was het antwoord, maar toen ik vroeg of bij de totstandkoming van dat wonder de overheid ook betrokken was geweest, kreeg ik een zuur gezicht. De situatie werd er niet beter op toen we filosofeerden over broodverschaffing, benzine in de auto en het dak boven het hoofd.

Ze vond er toch één: politie en veiligheid. Daar zat ik wat mee, want bij al het harde werken van de vrouwen en mannen in blauw blijken er meer dan één miljoen aangiften gedaan te worden in ons land waarbij

slechts een klein percentage komt tot veroordelingen. Intussen heeft de overheid geweldgebruik voor zichzelf opgeëist en de burger gedwongen wapen- en weerloos rond te lopen. Mijn secretaresse werd op de vlucht van Londen naar Amsterdam een nagelvijl afgepakt, terwijl ik mijn aansteker en een veiligheidsspeld moest afgeven onderweg naar Afrika. Al vliegend eten we van plastic, alhoewel de overheid de brandblusser vergeten is die bij de uitgang staat en waarmee een schurk best wat kan.

Ik zag bovendien – zei ik tegen mijn gesprekspartner – een aantal dames het vliegtuig ingaan met nylonkousen aan. Als veiligheid écht belangrijk is, dient de overheid die dan niet uit te laten trekken? Detectiveboekjes staan vol aanslagen met nylonkousen. Waarom onderneemt de overheid geen actie? En tegen de stropdas en de veters in schoenen?

HET LOGISCHE VERLEDEN



Als ik naar mijn verleden kijk, als ik de moeite neem om rationaliserend en analyserend na te gaan hoe ik gekomen ben tot het punt nú, lijkt alles het chronologische en logische gevolg van gebeurtenis ontstaan uit gebeurtenis. Het lijkt alles zo ordelijk en achteraf voorspelbaar. Natuurlijk was dit en dat het gevolg van dat en dat.

Ik ben zelfs in staat om met wat ezelachtige sprongen mijn eigen verleden te doen herleven en verbeteren. Als ik toen dit en dit anders had gedaan, was dat en dat niet gebeurd en had ik zus en zo niet hoeven te ondergaan, meemaken, verliezen, missen.

Na aldus het eigen verleden even te hebben opgefrist en verbeterd, draai ik me om en kijk naar de toekomst. Gezien mijn wijsneuzigheid over het verleden moet ik met gemak kunnen voorspellen waar ik naartoe ga. De leer van de predestinatie is gestoeld op de analyse van het verleden, maar de onvoorspelbaarheid van de toekomst ontnemt me de adem.

Waarom is de toekomst zo slecht voorspelbaar, waarom volgt in het verleden dat en dat wel op dit en dit, maar zelden in de toekomst?

Waarom voeren verzamelde feiten uit het verleden tot logische gevolgen, maar voeren verzamelde feiten nú tot onvoorspelbare ezelsprongen in de toekomst?

Zou het de ezelachtigheid van de mens zijn die een hersenstelsel heeft ontwikkeld dat niet in staat is de toekomst uit de feiten van nu te voorspellen door gebrek aan capaciteit?

Of is het zo dat we bij de analyse van het verleden, mede door de lage ontwikkeling van ons analytisch vermogen, slechts schijnbaar tot een oorzakelijk en logisch verband komen?

In beide gevallen is datgene wat onder onze hersenpan huist kennelijk niet in staat tot veel zinnigs te komen. Iets om ons aan vast te houden als we weer eens een analyse horen uit de mensenwereld van dit en dit en dat en dat.

HOREN OF LUISTEREN



De cultuur van onze omgeving drukt een onuitwisbare stempel aan de binnenkant van de hersenpan. Bepaalt de manier waarop we ervaren wat goed is en slecht. Wat mooi en lelijk, en waar hoop is en wanhoop smeult.

In de tijd van geïsoleerde dorpen was de inkt van deze stempel het samenbindende element en was de stempel – laat ik maar zeggen – gesneden uit je geboorteplek. Het is nu ramadan, ook in Nederland.

Terwijl Hollanders vroeger nog weleens in de ramadan terechtkwamen op verre tochten, zoekt dit vastenfeest ons nu thuis op.

Caroline Tisdall, lange tijd columniste van de Britse krant *The Guardian*, schreef – zoals u in het FD kon lezen – vijftientig jaar geleden over de verschillen tussen de moslims en het Westen. Wij zijn bestempeld met de eenhoofdige leiding, de individuele prestatie, de persoonlijke kunstuiting. Rembrandt, Picasso, Joseph Beuys, Rodin, Michelangelo, tegenover door ambachtslieden gemaakte schitterende moskeeën, waar geen individu zijn naam liet slaan. Individuele schittering tegenover groepsextase.

Haar artikel toen is even lezenswaardig als nu: hoe twee zulke culturen leren omgaan met elkaar, wat in ezelachtige termen betekent: grote oren hebben.

Dan nog is er het probleem dat wij veel dingen horen – en zij van ons – maar dat onze stempels het zo moeilijk maken om het gehoorde om te zetten in een werkelijk beleven, horen dat overgaat in luisteren.

Het uitwissen van de stempel maakt ons ankerloos, de signalen van de ander negeren maakt ons vreemden van elkaar. Bezoek eens een moslim bij u in de straat of verder op, in uw bedrijf, kinderen op school.

We delen allen immers de stempel van hoop, die is overal hetzelfde.

IMAGINE



Imagine dat John Lennon nog leefde, dacht ik toen iemand zijn beklag deed over het gebrek aan goede muziek. Staat deze grijze ezel alleen te wiegen en met een hoef te schrapen bij het luisteren naar een popzender? Toen ik zei dat ik juist vind dat er een toevloed is van veel geïnspireerde en inspirerende tonen – terwijl er misprijzend gepraat werd over ‘pop’ en ‘songs’ – voelde ik een grote muzikale kloof.

Jawel, er werd nog even gemompeld dat ‘serieuze jazz’ nog meekon, maar verder... Jonge mensen maken prachtige muziek, experimenteel, gedurfd, boeiend, meeslepend en met vastgrijpende muzikale thema’s als Velcro.

Je vraagt je af of er niet eerder sprake is van een generatiekloof bij de ouderen. Waarom zou Puccini of Bach wel voor alle leeftijden zijn en Elvis en Madonna alleen voor de jeugd?

En als je het dan in je jeugd meeslepend vond, waarom zou je het dan in de cirkels van ouder worden willen verliezen?

Een tijdje geleden heb ik het genoeg gehad om een paar dagen een groep jonge mensen bij me te hebben. Een genoeg omdat ik niet alleen voorzichtige wijsheid aantrof, maar veel gedeelde idealen en angsten.

Leeftijd kan geheel wegvallen als we door een gezamenlijk emotioneel beleefd landschap reizen – en dan is er zo veel te vertellen en te ervaren dat verschillen in leeftijd wegvallen of, soms, een geweldige ervaring, dat jong oud is en oud jong. We staan in onze cultuur niet altijd open voor het beleven van de ander, onder de huid, ontdaan van schillen en vooroordelen. Er is een kans – dagelijks – om jonge mensen een kans te geven. De kans om ons te zeggen wat ze voelen en denken. Imagine, alleen Imagine.

OORDELEN OVER SUCCES



Er zijn vele ezelkenners in deze wereld, maar de maatstaf voor de bepaling wie de beste ezel is, valt nogal verschillend. Jawel, schoonheid ligt in het oog van de beoordelaar, niet in een vaststaande maatlat, zeggen ze. We zien het rondom ons. Het water wordt al snel troebel als we met een groep een evaluatiegesprek voeren over een ander. Wat voor de één een prima kracht is, lijkt voor de ander een sufferd, kantjesloper of uitgeblust beestje, maar durf je dat te zeggen? Je kunt ook manipuleren en in je eigen afdeling een prima kracht weghouden van promotie elders door hem of haar laag te beoordelen.

In deze wereld beoordelen we elkaar voortdurend; onze maatschappij is georganiseerd in pijlpunten en niet in een verenbos. De pijlpunten worden toegejuicht, de overwinnaars, de succesvollen, ieder kent haar of zijn naam. Geslaagd is de bekende popster en niet de teenager zingend onder de douche, de doener, niet de denker.

Hoe komt het dat we zo veel aandacht schenken aan wat we gezamenlijk vinden van een ander? Zijn we voortdurend op zoek naar nieuwe leiders? Voelen we ons voortdurend bedreigd en zoeken we bescherming in het geloof in die ander en het bejubelen daarvan: sportman of vrouw, succesvol ondernemer.

Het is wellicht wat suffig gepeins van deze ezel als hij zich afvraagt of het succes wat we zien in de ander niet geïstitutionaliseerd is. Kun je je eigenlijk wel veroorloven om een afwijkende mening te hebben, iemand niet goed te vinden of juist wel? Wordt wat je oordeel is over iemand niet zozeer bepaald door je eigen oordeel, maar door het groepsoordeel dat je vóór was? Je fanclub, je collega's, je vrienden, je familie, de krant?

Beoordelingsgesprekken dienen plaats te vinden in twee fases: eerst met je collega's en daarna met jezelf om na te gaan of je de durf had je eigen onafhankelijkheid te peilen.

ÉÉN WOORD



Je leest er heel weinig over in managementboeken. Dat is ook wel begrijpelijk omdat alles in ons leven wat moeilijk te omschrijven is, als rationalistisch weggestopt wordt in het bovenste deel van onze beleveniskamer, op de plaats waar alles terechtkomt wat we niet begrijpen.

Ik dacht eerst dat ik het woord in managementverband maar niet moest noemen. Er is al zoveel verwarring. Management is immers het planmatig uitvoeren van vooropgestelde doelstellingen. Waar zijn, vooral in deze tijd, budgetten en jaarplannen anders voor?

Taakstelling, vooral met data en wie het voor elkaar moet krijgen, wil ik zien.

Het woord heb ik wel een paar keer genoemd in jaarplanbesprekingen en dat gaf telkens een plotseling optredend ongemak in de vergadering – een soort mist die neerdaalt over het landschap. De contouren zijn slechter te zien, niet meer helder, al weet je duivels goed dat juist de feiten niet zijn veranderd.

Een enkele held of heldin heb ik wel eens over deze zaken horen praten over de radio, of zien stamelen op de tv. Telkenmale als het daar verschijnt met die eerderegenoemde mist van onduidelijkheid komt het samen met een besef van ongeloof. Uiteindelijk kan het wel het belangrijkste zijn van het afgelopen en aanko-

mende jaar. Ik heb echter geen jaarrapport gezien waar het woord in werd opgenomen, zelfs niet terloops. Schreef er zelf wel een paar keer over, maar uiteindelijk bleef het hangen in de zeef der beter wetenden.

Toch denk ik dat het woord je carrière, je liefdesleven, je leven en succes of mislukking van alle cijfermatige plannen in zich heeft als noodzakelijk ingrediënt. Niemand kan zonder, alles wordt er door gestuurd. Het komt te voorschijn op ongelegen momenten en in nieuwe gedaantes: intuïtie.

KLONEN, GOED OF SLECHT



Klonen, vroeg de reporter, mag een bedrijf zich daar wel mee bezighouden? Daarna werd een fors aantal leiders van religieuze stromingen aan het woord gelaten. We zijn allen het slachtoffer van een gezamenlijk verleden. Dat is maar goed ook, schepen die uitvaren zonder een anker lopen extra risico.

In de loop van de beschreven geschiedenis heeft de mens geworsteld met de wereldmoraliteit. Is er een algemeen aanvaard en beleefd gevoel van wat mag en niet mag? Het komt deze ezel voor dat die vraag alleen positief antwoord kan krijgen buiten de extreme situaties waarin de mens zich van tijd tot tijd bevindt. Als alles rustig voortkabbelt, hebben we de tijd en geestelijke ruimte om ons met een ernstig gezicht en een plooi van wijsheid over dit vraagstuk uit te spreken.

Maar wat te doen als het even scherp wordt, we buiten de rustige middenstroom komen? Stel dat klonen mensen zonder lever, nieren of met een halve ruggengraat een dergelijk essentieel onderdeel terug kan geven? Heeft een religieuze leider eigenlijk wel het recht om hier over te oordelen? De wereld is toch aan het ontinstitutionaliseren, de mens pakt zijn eigen geweten in de eigen handen.

Als ik reporter was geweest, had ik de bebaarde religieuze leiders gevraagd: wat geeft u het recht om méér

te oordelen over het handelen van een ander dan ieder mens? Waarom zou het slachtoffer niet zelf mogen kiezen? Daarna de verwarring aanhoren. Ook religieuze leiders immers verwarren vaak het zoeken naar het goede met het behouden van macht.

Bedrijven zijn mensen. Zij hebben evenveel recht als politici of religieuze leiders – en tussen die twee is veelal weinig verschil – om te oordelen en te handelen, maar staan dichterbij de vrije keuze van de patiënt, de klant.

Goed of slecht, één ding is zeker: de mens is goed in beide. Bij klonen denk ik dan dat het best slecht kan zijn, maar zo goed voor de mens zonder nieren, lever, ernstig ziek en vaak zonder hoop. Geldt zijn of haar wens niet?

MISSCHIEN IS DAT GELUK



Wens je geluk dit jaar – miljoenen malen uitgesproken. Tja, wat is geluk, schreef een vriend onder zijn gelukskaart. Twijfel aan geluk is vaak de camouflage van inspirerende geesten, die met nieuwe dingen bezig zijn, omdat het bekende niet gelukkig meer maakt.

Bij de stapels kaarten – ruim 600 dit jaar – onverwachte, warme omhelzingen, trieste schetsen: alles is beter dan vorig jaar, een vertrouwde ontmoeting bij een ander, omdat het eenmaal per jaar is, per kaart. Tallozen sturen foto's van kinderen en kleinkinderen, alsof daar het geluk ligt voor de zender, of zou de zender zijn of haar DNA-nalatenschap het beste wensen?

Geluk wordt gewenst vanuit een bedrijf, met het logo, verzorgd door onbekenden in een verre postkamer, terwijl ik tevergeefs een gezicht probeer op te roepen van de zender. Wereldwijd zijn de beelden overgegaan in wat commercieel aangetinte sjabloons. Durf om iets nieuws te doen, hoort kennelijk niet bij het nieuwe jaar, op een enkeling na die verrast en waar je op een moment in de komende 365 dagen een keer aan denkt – opnieuw onverwacht bezocht – een dubbele kaart. Bespiegelende kaarten, soms over het afgelopen jaar, soms over hoe geluk te maken is. Ik denk dan: is dat een vraag of een uitroepteken?

Kerstmis is intussen opgegaan in het nieuwe jaar.

Maar goed ook, nu op oudejaarsavond een theoloog me uitlegde dat Christus geboren was op 8 maart. Ik meldde hem dat naar mijn mening de Kerk suffig en nalatig was geweest. Wat had de Kerk niet kunnen verdienen als ze 'Kerstmis' wereldwijd in octrooi had vastgelegd? Het werd een gezellige avond – de theoloog kon het best met een ezel vinden, hetgeen vanuit zijn gezichtspunt zo'n 2000 jaar geleden in een stal ook al zo was.

Misschien is dat wel geluk: een paar mensen geheel tegengesteld, die met humor en ernst elkaar even dieper kennen dan het gezicht. Geluk, net als een druppel water, buiten, op een blad. Het is er, maar je moet het zien te vinden en zien – en het is er nooit elke dag en nacht.

PERSOON OF PRODUCT



Zo nu en dan rispt het in ons goede land over de prijs die een onderneming betaalt voor het aantrekken of vaarwel zwaaien van een manager. Het rispen is een fluisterend afkeuren, berispen in de media en wetgeving afkondigen door de regering.

De managers maken het in veel gevallen ook wel wat bont: ze denken met een goedgesneden pak en een glimlach, die middelmatigheid moet camoufleren, geholpen door wat headhunters die best een percentage van een hoge beloning prettig vinden, een hoge prijs te kunnen vragen. Veelal is de onderneming in een soort verwarring en betaalt dat dan ook, met de troost dat je vaak tweemaal in de portemonnee moet tasten als je de persoon weer kwijt wil.

Over het algemeen zijn managers wat suffig. Laat ik dat uitleggen. Ze verkopen zichzelf als persoon en niet als product en dan gaat het fout. Het lijkt me veel sterker om jezelf tot een product, zeg een ezel of zoiets, om te vormen en dan in de aanbidding te doen. Zoals Mariah Carey, die op heel jonge leeftijd dit marktmechanisme ontdekte. Ik ken de mevrouw niet, maar maak uit een enkele foto op dat ze weinig behoefte heeft aan kleren. Ze zingt. Tenminste, dat schrijft de krant. Door zich tot een zingend fenomeen te maken kon ze zich verkopen. De kopende partij moest natuurlijk in-

schatten hoeveel het product in de toekomst waard zou zijn. Al of niet gestimuleerd door haar lage lijn der blouses besloot het bedrijf voor het product \$ 80 mln te betalen. Dat is ook wat, want je weet wel wat het oog heeft, maar niet wat de keel gaat doen. Die produceerde kennelijk wat anders dan verwacht, want mijn krant vertelt me dat ze alweer afscheid heeft genomen met een vertrekpremie van \$ 50 mln. Daar kan menige bank wat van leren. Binnen een jaar uit en weer thuis voor \$ 130 mln als ik kan tellen. Dat is pas écht wat.

Ik ken één Nederlander die dat ook deed, de wereld veroverde en helaas dit artikeltje niet meer kan lezen. Die naam en product in elkaar knoopte, zodat het product via de marketing daarvan zijn geestige, gevatte, gedreven en spottende charme weerspiegelde. Zoals hij een keer tegen me zei: 'Bier is ook niet om lekker te vinden, maar om geld te verdienen.' We zullen je missen Freddy, it was great fun when you were there.

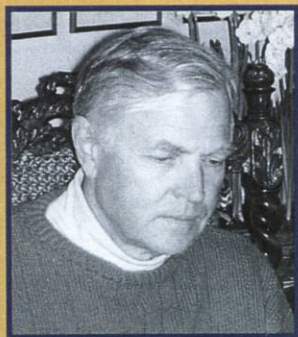
Paul Fentener van Vlissingen overpeinst de gebeurtenissen in de wereld van de nuchtere zakenman. Zijn jarenlange ervaring als hoofd van SHV, een internationaal opererend familiebedrijf, heeft zijn blik op schijnbaar vanzelfsprekende aangelegenheden in onze wereld doen nuanceren.

Deze korte bespiegelingen over zeer uiteenlopende zaken zullen een inspiratiebron zijn voor velen die zich geregeerd voelen door de wetten en regels van het zakenleven.

Armoede en rijkdom, winst en verlies, slagen en falen, kwantiteit en kwaliteit, dot-commers, de komst van de euro en nog veel meer, wat betekent dit alles eigenlijk voor ons?

Vele alledaagse onderwerpen die het ondernemerspad kruisen komen aan de orde.

Paul Fentener van Vlissingen is oud-president-directeur en thans voorzitter van de raad van commissarissen van SHV. In 1995 publiceerde hij het succesvolle *Ondernemers zijn ezels*.



ISBN 90-5018-583-5



9 789050 185837

www.uitgeverijbalans.nl