

Cees Zwart. **Tijd voor bezinning. Perspectieven voor maatschappijontwikkeling, organisatieontwikkeling en mensontwikkeling.**

Den Haag: Elsevier Overheid, 2005, 128 p., € 37,50  
ISBN 90 5901 606 8



44

BOEKEN

Cees Zwart behoort tot het helaas bijna verdwenen gilde van 'ouderwetse professoren'. Dit zijn – en vooral waren – buitengewoon erudiete en daarbij welsprekende leermeesters, die een maatschappelijke problematiek in een brede context weten te plaatsen. Daarbij brengen ze gezichtspunten vanuit verschillende wetenschappelijke disciplines bij elkaar, terwijl het geheel ook nog eens geïllustreerd wordt aan de hand van pakkende en actuele praktijkvoorbeelden. In de beginjaren van de sociale wetenschappen in Nederland – en dan vooral in de jaren vijftig en zestig van de vorige eeuw – waren 'echte' professoren als Groenman (sociografie), Bouwman (sociologie), Lievegoed (sociale pedagogiek) en Ten Have (andragologie) binnen hun respectieve vakgebieden bijna legendarisch. Als leerling en opvolger (als hoogleraar sociale pedagogiek in Rotterdam) van Bernard Lievegoed

behoort ook Cees Zwart tot degenen die niet alleen een 'verhaal kunnen neerzetten', maar daarbij ook nog eens in staat zijn om 'het verhaal achter het verhaal' te duiden. Daarbij laat hij zich als econoom met specialisaties in de sociologie, bedrijfspsychologie, organisatieontwikkeling, sociale pedagogiek en sociaal recht niet hinderen door wetenschappelijke bezinningen.

Het publieke optreden van de 'ouderwetse professoren' doet op een bepaalde manier denken aan een voorstelling van cabaretier Freek de Jonge in zijn betere jaren. Er wordt een bepaald thema op een pakkende wijze bij de kop gepakt, waarna vele zijwegen bewandeld worden die op het eerste gezicht weinig met elkaar en laat staan met het hoofdthema te maken hebben, waarna uiteindelijk alles toch in een opzienbare conclusie naadloos in elkaar lijkt te passen.

Sinds zijn proefschrift 'Gericht veranderen van organisaties' (1972) publiceerde Zwart een reeks van boeken en geschriften waarin verandering, ontwikkeling en omvorming op uiteenlopende wijzen centraal staan. Hoewel hij als zelfstandig raadgever vooral met organisaties in de weer is, richt hij zich met evenveel gemak op zowel de individuele mens en diens relaties als op de samenleving als geheel.

Op basis van een drietal uitgebreide lezingen voor medewerkers van een aan de landelijke overheid gelieerde organisatie (het voor de gemotoriseerden onder ons wellicht beruchte Centraal Justitieel

Incassobureau), schreef Zwart het boek *Tijd voor bezinning*. Het bestaat uit vier hoofdstukken, waarvan het eerste zonder meer het pregnantst, meest alomvattend en actueel is. Het vertrekpunt daarin is een klassiek drieluik: een middenpaneel dat handelt over de recente paradigmaverandering van de lange tijd veronderstelde onkwetsbaarheid naar de inmiddels ervaren kwetsbaarheid, een zijpaneel waarin de verbeeldingskracht centraal staat en een ander zijpaneel dat uitdrukking geeft aan de verzoening.

Voor Zwart heeft het jaar 2001 een soortgelijke betekenis als 1968, toen op vele plaatsen ter wereld in navolging van de studentenrevolte in Parijs 'de verbeelding' aan de macht moest komen. Zijn zienswijze sluit aan bij de stelling van de Amerikaanse historicus Arthur M. Schlesinger, die in het politieke en maatschappelijk leven grote ritmen van ongeveer dertig jaar bespeurt. Elke dertig à drieëndertig jaar zou de politieke en publieke belangstelling voor bepaalde centrale maatschappelijke thema's, meer dan anders, krachtig herleven. In 1968 zou zoals gezegd de verbeelding aan de macht moeten komen, maar het gebeurde niet. Ruim dertig jaar later constateerde een Amerikaanse parlementaire commissie dat *nine eleven* (ofwel de terreuraanval op de *Twin Towers*) anders verlopen zou zijn, wanneer de autoriteiten over meer verbeeldingskracht hadden beschikt. Volgens Zwart is echter overal en in alle sectoren de bestuurlijke verbeeldingskracht gemarginaliseerd:

'Sturing krachtens verbeelding heeft plaatsgemaakt voor sturing op resultaat, dus op concrete output, uit te drukken in kwantitatieve kengetallen en in meetbare prestaties.' (p.10) En uitgerekend in zo'n keihard vraagstuk als dat van het terrorisme, wordt opeens gepleit voor meer verbeeldingskracht. Zonder verbeeldingskracht loopt men achter de feiten aan. Rond de term 'verbeelding' bestaan nogal wat misverstanden, die deels voortkomen uit het feit dat in het dagelijks spraakgebruik deze term verschillende betekenissen kent. Voor Zwart is 'verbeelding' – naast inspiratie en intuïtie – de kracht die aan bezieling of passie een betekenisvolle richting of stootkracht geeft. Deze bezieling of passie is uitermate functioneel, zoals in wezen tachtig jaar geleden al is aangetoond in het befaamde *Hawthorne*-onderzoek, waaruit bleek dat menselijke aandacht in productieprocessen niet alleen bijdraagt aan het arbeidsklimaat, maar ook aan de arbeidsproductiviteit. Ook ons innerlijk leven krijgt door bezieling of passie een grotere productieve intensiteit. 'Bezieling levert een meer dan gebruikelijke staat van innerlijke creatieve opwinding (hartstocht) en wakkerheid (bewustzijn) op' (p.12). In dit verband is het aardig te constateren dat juist de laatste jaren in ons land, ook binnen de sociale-interventiekunde, het thema van de 'gepassioneerde professionaliteit' in het centrum van de belangstelling is komen te staan. Zo wijdde het Noordelijk Hoger Onderwijscongres er in januari 2004 zijn jaarlijkse conferentie aan, waaruit

de reader *Gepassioneerde Professionals* (onder redactie van M. Slagter e.a., uitgeven door Van Gorcum, Assen, 2004) is voortgekomen.

In de spanning tussen thematiek en contrathematiek is het jaar 2001 volgens Zwart een knooppunt. Thema's krijgen pas echt maatschappelijke relevantie wanneer zij in een spanningsverhouding komen te staan met contrathema's. In de dynamiek van ontwikkeling horen thema's en contrathema's dan ook onlosmakelijk bij elkaar. In tijden van turbulentie, waarin we nu leven, is dit des te meer voelbaar. Het jaar 2001 is het jaar van de paradigmashift van onkwetsbaarheid naar kwetsbaarheid. Met het ineenstorten van de torens in New York, stortte ook het paradigma van de (uiterlijke) onkwetsbaarheid in, niet alleen als bestuurlijke strategie maar ook als levenshouding. Vanaf de Tweede Wereldoorlog en zeker na de val van de Muur in 1989, waarmee het traditionele vijandenken verwaagde, waren managers, bestuurders en leiders gewoon om in hoofdzaak te sturen op planbaarheid, voorspelbaarheid en beheersbaarheid. Gewone burgers werden aangemoedigd hun bestaanszekerheid vooral te bouwen op materiële onafhankelijkheid en fysieke veiligheid. *Nine eleven* maakte daarentegen duidelijk dat niet alleen de samenleving, maar in feite ieder van ons, uiterst kwetsbaar is. Dit gaat gepaard met heftige gevoelens van onzekerheid. Volgens Zwart moeten we leren dat kwetsbaarheid niet langer als een zwakte beschouwd moet wor-

den, maar dat we haar daarentegen kunnen ervaren als een potentiële kracht. Volgens Zwart leidt juist het besef van kwetsbaarheid ons naar grotere authenticiteit, naar innerlijke zekerheid en naar wat ook wel het persoonlijk meesterschap genoemd wordt. Het is van belang dit te erkennen tegen de achtergrond dat de laatste jaren de innerlijke onzekerheid alleen maar toeneemt, zoals zeker ook in de Nederlandse samenleving na de moord op Theo van Gogh in november 2004 te herkennen valt. Een aangekondigd 'hard' optreden van welk kabinet dan ook doet hier niets aan af. Integendeel, misschien neemt de onzekerheid er alleen maar door toe. Langdurige onzekerheid, op te vatten als een hardnekkige mix van gevoelens van onveiligheid en verwarring, kan zo een maatschappelijk euvel van de eerste orde worden. Zwart stelt dat dit euvel wordt verhevigd door twee maatschappelijke tendensen, te weten (a) de verharding als gevolg van bevangenheid in prestatiedrang en daarnaast (b) het anoniem worden van menselijke verhoudingen door een zich opstapelende bureaucratie. Tegen deze achtergrond hoeft er maar weinig te gebeuren alvorens de stoppen zullen doorslaan. Onzekerheid leidt via lichtgeraaktheid tot woede, die weer tot gewelddadigheid kan leiden. Achterdocht verdicht zich tot angst, die zich via haat kan ontladen. Ontremming en ontregeling zijn aan de orde van de dag. Een overheid die zegt alert te zijn moet enerzijds het stimuleren van oneigenlijke verontrusting tegengaan

en anderzijds het bevorderen van schijnrust vermijden. Momenteel gebeurt echter het tegendeel. Het opmerkelijkst in de beschouwing van Zwart is niet zozeer zijn originele uiteenzetting over de kwetsbaarheid of de noodzaak van het inzetten van de verbeeldingskracht, maar zijn pleidooi voor verzoening, ofwel het tweede zijpaneel in het klassieke drieluik.

Alleen al met het gebruik van deze term beland je op een glibberig pad, aangezien verzoening haaks staat op de alom dominante opvatting dat het terrorisme met preventie en bovenal met repressie te lijf moet worden gegaan.

Verzoening klinkt daarentegen soft, week en slap en kan daarnaast ook nog in verband worden gebracht met theologische leerstukken als erfzonde, schuld en boete. Verder kleeft aan verzoening ook de schijn van goedpraterij of bagatellisering.

Zwart pleit echter voor een maatschappelijke fundering van verzoening. Hij stelt dat verzoening beschouwd moet worden als een maatschappelijke strategie, die beoogt tegenstellingen en tegenstrijdigheden zo lang mogelijk te overbruggen (p. 24). Dit dan wel zonder de naïeve veronderstelling dat de anderen het beste met ons voor hebben en altijd van goede wil zijn. Verzoenen betekent proberen tot een dialoog te komen. En als dit toch niet lukt, kan altijd nog tot gebruik van geweld overgegaan worden, zij het wel gedoeseerd. Zwart noemt dit de 'Mandela-strategie', omdat Nelson Mandela als geen ander symbool staat voor zowel de mens als de

leider die heeft getoond wat het betekent om te blijven streven naar de waardigheid van de mens in processen waarin wordt gepoogd om tegenstellingen te overbruggen.

Zo is bij Zwart een strategie van verzoening tevens een strategie van hoop. Verzoening en hoop horen bij elkaar als broer en zus. Zoals verzoening niets met sentimentaliteit te maken heeft, heeft hoop niets met gelatenheid van doen. Hoop is volgens Zwart in zijn diepste wezen het innerlijke zeker weten dat er een wending ten goede te verdienen valt in het leven. Verzoening heeft niet alleen te maken met de ander, maar ook met onszelf. Het gaat niet alleen om het slaan van een brug naar de ander, maar ook om met onszelf in het reine te komen. Tegenover de geestelijke morele exclusiviteit van de terrorist staat als het ware de geestelijke morele inclusiviteit van mensen die het stadium van de onpartijdigheid bereikt hebben. *War on terrorism* zoals bepleit door Bush, Cheney en soortgelijke haviken, is volgens Zwart een illusie en leidt dus tot niets, althans niet iets wat constructief genoemd kan worden.

De analyse van Zwart is zonder meer indrukwekkend, maar de vraag blijft toch hangen wat we er op andere terreinen mee kunnen. Zelf geeft hij aan dat het moderne bestuurlijke werk alles te maken heeft met het drieluik van verbeeldingskracht (het linkerpaneel), kwetsbaarheid (het middenpaneel) en verzoening (het rechterpaneel). Het middelste paneel toont het-geen waar alles om draait, terwijl

de zijpanelen licht uitstralen. Een moderne bestuurder in het publieke domein staat volgens Zwart middenin de maatschappelijke spanningen die de transitie van onkwetsbaarheid naar kwetsbaarheid met zich meebrengt. Met de kracht van de verbeelding en van de verzoening kan deze transitie transparant en hanteerbaar gehouden worden. Voor het overige kan eenieder naar eigen inzicht en binnen de geldende omstandigheden het drieluik verder inkleuren. In het verlengde hiervan kan ook de lezer zelf proberen in te vullen hoe op andere terreinen de redering van Zwart kan worden toegepast en waar mogelijk geïmplementeerd. In dat opzicht kun je als het ware je eigen vragen proberen te beantwoorden, waarmee Zwart zijn voornaamste impliciete doelstelling heeft bereikt, namelijk mensen aan het denken zetten, zodat ze vervolgens zelf ook iets met de nieuw verworven inzichten kunnen doen. Hier toont zich de klassieke leermeester die hij is. In het tweede hoofdstuk beschouwt Zwart de samenleving als verhaal. Hij hanteert daarbij de 'narratieve methode', waarbij het verhaal zo verwoord wordt dat de werkelijkheid haar uiterlijke en innerlijke dynamiek vastlegt. Deze methode leidt niet alleen tot herkenning, maar biedt daarnaast ook een sturingsinstrument. In het kader van deze bespreking voert het te ver om dieper in te gaan op deze narratieve methode, maar dat laat onverlet dat Zwart op een inzichtelijke wijze en met veel historisch bewustzijn 'het verhaal' duidt. Na de dynamiek van onze

samenleving aan de hand van allerlei voorbeelden uit onze hedendaagse geschiedenis aangegeven te hebben, behandelt hij onder de noemer 'thematiek' het vraagstuk van de (des)integratie en (wederom) het terrorisme. Bij integratie wijst hij op de noodzaak om ook binnen 'autochtoon' Nederland (meer) te integreren. De toenemende individualisering in de samenleving doet de noodzaak hiervan alleen maar toenemen. Met name bij het onderwerp terrorisme is er enige overlap met het eerste hoofdstuk, vooral waar het paradigma van de kwetsbaarheid en het element van de verzoening naar voren worden gehaald. Zwart geeft hierbij zelf al aan dat zijn vertoog door sommigen als 'vaag gepraat' zal worden afgedaan. Zijn antwoord daarop is: 'Het zij zo!' (p. 57)

De (wetenschappelijke) vrijheid en onafhankelijkheid die hij tentoonspreekt waarborgen dat hij zonder meel in de mond zijn uitspraken kan doen. Desalniettemin is juist de op zich aangename beknoptheid van dit hoofdstuk in zoverre een tekortkoming, dat enkele cruciale aspecten door hem hier niet nader uitgelegd worden, zoals 'inclusieve gemeenschapsvorming' of 'onze eigen schaduwkant' die zich bij ieder van ons op de een of andere wijze manifesteert. Deze omissie maakt hij weliswaar enigszins goed in het afsluitende vierde hoofdstuk, maar daar komt het toch een beetje uit de lucht vallen, temeer daar in het tweede hoofdstuk niet verwezen wordt naar een nadere uitleg in het vervolg. In het derde hoofdstuk behandelt

Zwart de opkomst en betekenis van arbeidsorganisaties. Nadat hij in een eerder hoofdstuk al had aangegeven dat het economisch leven sinds ongeveer twee eeuwen een dominante positie in het maatschappelijk bestel inneemt (hetgeen dus ten koste gaat van het geestesleven en het rechtsleven, *bm*), kiest hij het hebben van werk – ofwel het participeren op de arbeidsmarkt – als vertrekpunt, aangezien juist dit facet bepalend is geworden voor het welbevinden van mensen. Het moderne werkleven speelt zich grotendeels af in sociale verbanden die wij als 'arbeidsorganisaties' kennen. Dit rechtvaardigt zijn keuze om arbeidsorganisaties centraal te stellen. Zwart dicht de arbeidsorganisatie een gouden toekomst toe, niet alleen als bron van welvaart, maar ook als bron van emancipatie en als bron van motivatie (p. 68).

Zwart vertelt in dit hoofdstuk het verhaal van de arbeidsorganisatie, zowel dat van de buitenkant als dat van de binnenkant. In dit verhaal komt het verband tussen de drie kernkwaliteiten van de arbeidsorganisatie – rationaliteit, emotionaliteit en moraliteit – tot uitdrukking in een bepaalde cultuur, in strategische keuzes, in leiderschapsopvattingen, in een gedragsrepertoire, in werkprocessen, in faciliteiten enzovoorts (p. 82). Zwart voegt daaraan toe dat de hedendaagse roep om 'integraal management' binnen organisaties eigenlijk ook betrekking moet hebben op de integratie van de genoemde drie essentiële kernkwaliteiten van een arbeidsorganisatie.

Het is jammer dat Zwarts focus op de arbeidsorganisatie beperkt blijft tot een enkel hoofdstuk. Juist hierin ligt de aanzet om zijn – ook al drieëndertig jaar (!) oude dissertatie, met dank aan de hiervoor genoemde Schlesinger – *Gericht veranderen van organisaties* als het ware te reviseren. Misschien komt het er nog eens van, want Zwart is de laatste jaren buitengewoon productief voor iemand die al meer dan vijf jaar met emeritaat is.

In het vierde en laatste hoofdstuk komt Zwart met een beschouwing die op het oog losstaat van het voorgaande, maar dat bij nader inzien toch niet doet. De hoofdlijnen van wat eerder is behandeld komen hier terug. In zekere zin geeft Zwart hier zijn 'State of the Union', ofwel zijn kijk op waar het volgens hem over behoort te gaan. Zijn boek heeft de titel *Tijd voor bezinning*, omdat we tegenwoordig te weinig tijd nemen voor bewuste bezinning. Er is geen tijd voor verwondering en systematische (zelf)reflectie. Zo ontstaat een innerlijke onrust – het vat vol onverwerkte innerlijke ervaringen – die maar al te gemakkelijk overgaat in een structurele rusteloosheid. Een beetje trimmen of fitnessen helpt hier niet echt. Mentale fitheid vormt een beter medicijn, evenals de bezielende kracht van spirituele voeding, die echter niet zomaar in een supermarkt te verkrijgen is. Je moet er zelf wat voor willen doen. Je kunt het zelf bereiden en goed laten werken als je – in de terminologie van Zwart – 'een eigen innerlijke bron weet aan te boren die er kracht aan

geeft. Ofwel: bezieling krijgt de sterkste werking wanneer zij van binnenuit komt' (p. 83). De door Zwart bedoelde spirituele voeding heeft dan ook niets van doen met wat wel als een 'religieuze inspiratie' bekend staat.

*Tijd voor bezinning* slaat ook op het gegeven dat we inmiddels in een tijd leven waarin tal van zwaarwegende vraagstukken niet meer in de klassieke zin van het woord op korte termijn oplosbaar zijn. Misschien zijn ze wel helemaal niet oplosbaar, althans niet op de gebruikelijke manier.

Simpelweg omdat de traditionele routines, de gangbare oplossingsmethoden en de vertrouwde ervaringen niet meer toereikend zijn. Een fundamentele herijking van de gangbare praktijken in management en bestuur is dan ook op haar plaats. Daarbij is de kernvraag hoe leiders kunnen leren sturen op kwetsbaarheid, zowel in het publieke als in het private domein (p. 85).

Zwart meent dat strategische principes getransformeerd moeten worden tot eigentijdse sturingsinstrumenten, teneinde niet de cruciale slag te missen. Hij spreekt zelf liever over 'opmerkelijke wendingen ten goede'. In het verlengde hiervan benadrukt hij nog eens dat de door hem genoemde paradigmashift van onkwetsbaarheid naar kwetsbaarheid allerminst een luxe voor het persoonlijk leven of een wetenschappelijk aardigheidje is, maar een maatschappelijk belang van de eerste orde. Het gaat niet om een lokaal of cultuurgebonden vraagstuk, maar om iets van algemeen menselijke aard,

waar de hele wereldgemeenschap dan ook mee te maken heeft. Zo bezien kan kwetsbaarheid als een nieuwe bron voor menselijke solidariteit worden gezien (p. 86). Kenners van het oeuvre van Zwart weten dat hij in veel van zijn werk de menselijke levensloop – maar ook die van organisaties en de samenleving als zodanig – op een min of meer systematische wijze analyseert. Zo ook hier, in het laatste hoofdstuk. Het aardige daarbij is dat Zwart de *midlifecrisis*, waar een ieder van ons op een zeker moment mee te maken krijgt, karakteriseert als een existentiële confrontatie met kwetsbaarheid. In de dynamiek van de levensloop geplaatst, betekent deze confrontatie dat de overgang van de zelfverwerkelijking naar zelfverantwoording doorleefd moet worden (p. 121). Zo bezien is de problematiek van de *midlifecrisis* prototypisch voor een problematiek die zich in het hart van de wereldgemeenschap afspeelt, namelijk het rekening houden met elkaar door de gevolgen van ons doen en laten niet op anderen af te wentelen. Zwart besluit met het uitspreken van de hoop dat juist deze zienswijze er toe bijdraagt om een nieuwe en inspirerende invulling te geven aan de opvatting dat de mens de kritische succesfactor is en blijft van alle transformatie. Met *Tijd voor bezinning* heeft Cees Zwart een uiterst actueel en prikkelend boek geschreven. Zijn inzichten zijn origineel en zijn gedachtegang is consistent. Het boek roept talloze vragen op en beantwoordt er vervolgens vele, maar voor de lezer blijft er nog

heel wat over waarop de tanden stukgebeten kunnen worden. De benadering van Zwart is origineel en past niet in het min of meer traditionele denken binnen de 'veranderkunde' of sociale interventie. Daarmee toont Zwart dat hij in wezen nog altijd dezelfde vernieuwer is als degene die in 1972 *Gericht veranderen van organisaties* publiceerde.

Bert Middel