

T R E

N D R

E D E

2020

**Wanneer we onze eigen betekenis doorgronden, kunnen we verbinding maken in gelijkwaardigheid en komen tot nieuwe openheid.**

**We zijn het al anders aan het doen.**



# 2020

**We beginnen aan het doorslaggevende decennium.**

## Terugblik: 10 jaar Trendrede

**T**ien jaar geleden begonnen we de Trendrede met de kloof tussen hoop en wanhoop. Naweeën van decennialange efficiencyverslaving zorgden voor ondraaglijke *systeempijn*, bijvoorbeeld in de zorg en de belastingheffing. Steeds opnieuw bleek dat het individu zichzelf verloor in de maat en het tempo van het systeem. Een computer kan immers, door zijn straffe datawolk heen, de beweeglijke context van een mens niet zien. Een vertrouwenscrisis heerste. Controleurs controleerden controleurs. In 2017 zagen we zelfs een *samenloze leving* opdoemen aan de horizon. De woedevulkaan bleef het hele decennium rommelen en kwam in 2019 tot uitbarsting. Vuur van verandering.

Een betekenisconomie bloeide op, uit het besef dat voor de winst van een kleine groep mensen grote offers werden gebracht. De interdependentie van het individu kwam bloot te liggen. Voorlopers hergroepeerden zich in *cirkels van vertrouwen*, zoals coöperaties, broedplaatsen en genootschappen. Als reactie op het ontsporen van de samenleving werkten ze op de kleinste mogelijke schaal: de straat, de eigen wijk, een netwerk, om zo een behoefte in te vullen en bureaucratie te vermijden. Het grote werd verkleind, tot uiteindelijk één persoon het verschil kon maken: de *burger van stavast*, het individu dat vanuit zijn eigen talent gestaag werkt aan verbinding met anderen.

Er tekende zich een beweging af van *controle over* naar *aandacht voor*, van grip naar begrip. Er kwam ruimte voor experiment en menselijke maat. Het lineaire, hiërarchische systeem vormde zich stapje voor stapje om naar cirkelvormig en holistisch. De cirkel is de vorm van de jaren twintig. De beleidscirkel, de netwerkcirkel, de ronde keten van productie tot recycling. Kate Raworth herschreef het economische verhaal vanuit een cirkel. Binnen een cirkel maakt men sneller contact en is de samenhang duidelijker te zien dan vanaf de top van een piramide. Management is een ondersteunende functie vanuit de kern, die ervoor zorgt dat mensen binnen de cirkel elkaar vinden, zodat iedereen zijn bijdrage kan leveren.

Het sociale wezen in de mens is ondergesneeuwd geraakt door een eenzijdige nadruk op de *homo economicus*. We blijken het allebei te zijn. We zien steeds beter de *homo universalis*, het individu in zijn samenhang, inclusief zijn afwisselend egoïstische en altruïstische aard. Meerstemmigheid is een gegeven en mixen mag.

Het zijn tumultueuze jaren geweest, de afgelopen tien jaar. De *waardewending* leidt in eerste instantie tot wrijving en weerstand. Het onderkennen van *systeempijn* en het loslaten van vertrouwde maar vastgeroeste patronen voltrekt zich moeizaam. Herijking en herdefinitie zijn existentiële voorwaarden voor de jaren twintig. Zoals we het deden lukt het niet meer. We gaan het anders doen.

## Vooruitblik: de jaren 20

**D**e tijdgeest staat nooit stil, waardepatronen verschuiven door de tijd heen. Op dit moment versnelt de verandering. Het doet onder-tussen meer pijn om aan het bekende vast te houden dan om een stap richting het onbekende te zetten. Of het nu over klimaat gaat, of over schuldhulpverlening, mensen eisen verandering. Van hun werkomstandigheden, van de manier waarop ze aangesproken worden, van de lucht die ze inademen. 2019 was een protestjaar bij uitstek. Niet voor niets kozen we het afgelopen jaar *vuur van verandering* als thema. Het roer gaat daadwerkelijk om. De jaren twintig zullen aanpakjaren worden. Beslissende jaren, waarin we vele transformaties doormaken: we voelen, we verbeelden, we veranderen. We vinden dat nodig.

**Het individu is  
de bouwsteen van  
de samenleving  
geworden.**

De afgelopen tien jaar zagen we twee grote parkeergarages instorten. Dat kunnen we zien als metafoor. De verantwoordelijke instanties knipten, in het kader van de efficiëntie, bouwopdrachten op en gaven elke onderaannemer zijn specifieke set minimumeisen mee, die zo goedkoop mogelijk uitgevoerd dienden te worden. Het gestapelde gevolg was *maximale onveiligheid*. Als we de samenstellende delen isoleren, kunnen ze geen geheel vormen en stort het gebouw in. Alle afzonderlijke delen van onze samenleving op waarde schatten én aan hun samenhang bijdragen, dát is de opdracht voor de toekomst.

Het is de grootste stille omslag van de afgelopen vijftig jaar. Het individu is de bouwsteen van de samenleving geworden. Elk individu wil erkend worden als zijn unieke zelf. Eerst waren we groepslid, toen individu. Nu gaan we van vrijgevochten individu naar onderdeel van een zelfgekozen gemeenschap. De nuchtere constatering is dat een bouwsteen in zijn eentje niets waard is. Er is cement nodig

om wat op te bouwen, zonder bindweefsel is er geen verbinding. We kunnen niet, als driftige kleuters, eisen dat alles gaat zoals wij het willen. Lukt het de burger, na een periode waarin vooral zijn individualistische schreeuw om vrijheid gehoord werd, om de persoonlijke verantwoordelijkheid te dragen die erbij past?

We bouwen doorlopend aan de samenleving, allemaal naar eigen kracht. In de afgelopen tien jaar ontdekte het individu het gezamenlijke opnieuw en begon er frisse vormen aan te geven. De komende tien jaar komen we erachter of dat op tijd en voldoende zal zijn.

Tien jaar Trendrede. We kijken terug om vooruit te zien - en te signaleren welke golven doorzetten. De jaren twintig worden het decennium van aangaan en opening. Deze jubileum-Trendrede formuleert een antwoord op de vragen: wat nemen we mee, wat pakken we aan en wat hebben we nodig?

# Betekenis

**De woedende uitroeptekens ('Doe jij eens wat!') die de laatste jaren bij elk onderwerp geplaatst werden, zullen vervagen. De vraagtekens van het afgelopen decennium krijgen in de jaren twintig een antwoord. De semantiek verandert, we gaan de diepte in, op zoek naar nieuwe ankerpunten. De tijd is rijp voor een meer betekenisvol narratief: welke impact heb jij op je omgeving, welke groei bied je mensen om je heen, met jouw handelen? Hebben jouw acties betekenis gehad?**

## **Voorwaarde voor vrijheid**

Het idee dat we als individu recht hebben op alle mogelijke vrijheden, leidt vooral tot verongelijkheid. Vrijheid kent een vaste voorwaarde: verantwoordelijkheid. Tussen die twee bestaat vooralsnog een moeizame relatie. Ouders leren hun kinderen om voor hun individuele belang op te komen, maar dragen niet altijd uit dat rekenschap geven voor het eigen gedrag ook onderdeel is van het burgerschap. Verantwoordelijkheid drijft niet ergens in het midden en kan ook niet zomaar richting een ander geschoven worden.

Een overheid die adviesorganen onder druk zet om resultaten te manipuleren, ondergraaft de fundamenteën van de eigen samenleving. Als de burger zijn overheid niet kan vertrouwen staat hij pas echt alleen.

Niemand is gebaat bij een samenloze leving. Het komende decennium zullen we, als dragers van het vaandel van vrijheid, intense ethische discussies voeren. We reflecteren op de fundamenteën van samenleven en democratie, en op onze eigen betekenis daarbinnen. Dit zorgt voor een anders gedragen individuele en gezamenlijke moraal.

## **Alleen. En samen**

Binnen een samenleving draagt iedereen wat bij (belasting, tijd, tolerantie, betrokkenheid) en ontvangt veel (veiligheid, wegen, zorg, erkenning). Samenleven is een werkwoord, en het werk dat eruit voortvloeit wordt telkens opnieuw verdeeld. We zien al dat het individu zijn verantwoordelijkheid neemt (met woorden als vlieschaamte, klimaatstaker en yogasnuiver tot gevolg). Maar het individu kan het niet alleen. Op sommige terreinen werkt het beter om als collectief actie te ondernemen; dan kunnen we onszelf onderdeel voelen van iets groters. Wanneer we met zijn allen ergens de zin van inzien, bijvoorbeeld investeren in milieumaatregelen, valt beter te leven met de bijdrage die aan ieder gevraagd wordt.

## **Opstaan**

Mensen staan letterlijk en figuurlijk op en strijden voor vrijheid, gelijkwaardigheid en eerlijkheid. Voor duurzaamheid, tegen vervuiling en het uitputten van de aarde. Greta Thunberg is een onmiskenbaar rolmodel geworden. Beroemdheden gebruiken hun bereik voor sociaal activisme. Rapper/zakenman Jay Z huurde een topadvocaat in om een familie uit het Amerikaanse Arizona bij te staan tijdens een proces tegen de politie. Die hield hun vierjarig dochttertje onder schot nadat ze een pop uit een winkel meenam. De Hoge Raad handhaafde het vonnis in de klimaatzaak die Urgenda aanspande tegen de Nederlandse staat. Met dank aan de actievoerende burger moet de staat de uitstoot van broeikasgassen met minimaal 25 procent verlagen ten opzichte van 1990. Wanneer burgers de persoonlijke bouwsteen overtuigd plaatsen, kan er rondom hen een bouwwerk ontstaan.

## **De individuele context**

Steeds minder mensen passen in de huidige voorgeprogrammeerde hokjes. Mensen met een ingewikkelde aandoening en een complexe schuldenproblematiek, of jongeren die buiten de boot vallen, worden van loket naar loket geschoven, omdat de efficiëntie van het systeem boven de hulpvraag van het individu gaat. De meest kwetsbare mensen dolen door niemandsland, zoals Tygo Gernandt liet zien in een schrijnende documentaireserie over de GGZ. Zowel cliënt als zorgverlener blijken



slachtoffer van een systeem dat we met zijn allen in stand houden. Maxim Februari stelt in NRC Handelsblad dat meer en meer mensen worden vermalen door het systeem: 'De ambtenaren denken dat ze goed werk verrichten omdat ze de regels precies volgen, waardoor ze zelf niet meer na hoeven te denken over de toepassing ervan op het bijzondere geval, en zo worden de levens van gedupeerden fundamenteel ontregeld terwijl ze niets hebben misdaan. Je ziet de morele verantwoordelijkheid in beroepspraktijken verdwijnen.'

Wie de versplintering niet actief tegenwerkt draagt eraan bij. Een belangrijke vraag die we ons allemaal, als professional en als burger, steeds vaker zullen stellen is: zie ik, door het systeem heen, de mens in zijn individuele context, en doe ik wat helpt?

#### Menswaardig

Onze taal is doorspekt geraakt met *prestatiewoorden*: rendement, efficiëntie, targets en winst. Het huidige economische model loopt stuk. De cover van de Financial Times stelde dit jaar dat bedrijven winst moeten maken maar ook een hoger doel moeten nastreven. Psycholoog Paul Verhaeghe schreef: 'Het neoliberalisme maakt ziek omdat het geen rekening houdt met het menselijk verlangen naar groepsvorming en samenwerken, en het vooral individualisme bevordert.' Een reset is nodig. De betekenisconomie wint terrein. Voorloper Kees Klomp startte het contentplatform *Purpose People* en Feike Sijbesma, ex-topman van DSM, gooide hoge ogen met zijn pleidooi voor duurzaam en menswaardig ondernemen: 'Je kunt jezelf of je bedrijf toch niet succesvol noemen in een wereld die faalt?' Een meer toekomstbestendige waarde-taal ontwikkelt zich. In de jaren twintig voldoen alleen oplossingen die een evenwichtige verdeling tussen welvaart (zakelijke waarde), welbevinden (persoonlijke waarde) en welzijn (maatschappelijke waarde) nastreven.

#### Groei door betekenis

Iedere aansluiting bij een groep of partij is tegenwoordig een bewuste keuze. Dat zorgt ervoor dat zelfbespiegeling onverminderd actueel blijft. Wie ben ik, wat kan ik, waar komt mijn talent het beste tot zijn recht? De overmatige behoefte aan zelfprofilering neemt langzaam af. *Gezien worden* is pas het eerste stadium van de *betekenissenleving*. Het tweede is gekend worden: aandacht voor specifieke talenten, dat wat het individu uniek maakt. Het derde stadium is het nieuwe idee van groei: van betekenis zijn binnen een groter geheel.

#### Waarden naast waarde

Intrinsieke motivatie komt centraal te staan en bedrijven richten zich zodanig in dat elke werknemer zijn talent maximaal kan inzetten. Voorlopers als Buurtzorg, Hutten en Nedap lieten de weg zien. Het FD schrijft over het bedrijf Avabel, dat artikelen voor glaszetters levert. Een groot deel van het personeel heeft een arbeidsbeperking. Directeur Richard Duppen: 'Ik ben me ervan bewust dat ik in mijn eentje de wereld niet kan redden. Maar ik kan hem wel voor een paar mensen mooier maken door arbeid te creëren.' Het devies van Duppen: 'Je moet een beetje van je medewerkers durven te houden'. Het model van het Amerikaanse Greyston Bakery maakt school. Via *Open Hiring* neemt een organisatie letterlijk iedereen in dienst die zich meldt. Zo krijgen mensen die moeilijk werk vinden toch een baan. En het is een remedie tegen arbeidskrapte.

#### Samensturing

De werkelijkheid is gelaagd en circulair. In dat besef zullen we elkaar tegemoet treden, de komende jaren. De maatschappelijke uitdagingen zijn te complex om ze op de schouders van een enkele instantie te laden. Juist in *samensturing* vinden we het pad naar de beste oplossingen. Binnen samensturing werken afzonderlijke organisaties, die samen tot een ketenbreed vangnet moeten zien te komen, aan overkoepelende doelen. Ze vormen daartoe een cirkel van vertrouwen, waarbinnen men elkaar snel kan vinden, en stemmen af wie op welk moment het voortouw zal nemen. De komende jaren verwachten we een (in eerste instantie moeizame) zoektocht naar aansluiting en verbinding.

De beste oplossing is zelden de snelste. Voortschrijdend inzicht is daarmee een belangrijke term voor de twintiger jaren. Vier technische universiteiten in Nederland willen door samensturing de overgang naar een circulaire economie versoepelen. 'Door samen te werken met verschillende universiteiten kunnen we competenties bij elkaar brengen...', zegt Sebastiaan Berendse, directeur Waardecreatie bij de Wageningen University & Research. '...dat leidt tot nieuwe inzichten.' Zijn universiteit werkt met de TU Delft aan een promotieonderzoek naar de angel van een specifieke sluipwesp. De WUR draagt kennis bij over het dier zelf, de Delftse universiteit gebruikt de werking van de angel om een bestuurbare naald te ontwikkelen.

#### Betekenisportfolio

Burgers geven hun bouwsteen kracht door samen te sturen op een ideaal. We zien genootschappen opkomen die met nieuwe perspectieven de wereld willen verbeteren. Zo plaatst *The School of Life* alledaagse vragen in een bredere filosofische context en brengt hiervoor toonaangevende filosofen en wetenschappers in stelling. Er is *De Nieuwe Poort*, een clubhuis in het hart van de zakencentra van

Amsterdam en Rotterdam. Met colleges, debat, Bijbel- en kinderverhalen en een restaurant wil deze stichting de zakenwereld én de samenleving menselijker maken.

De toekomst is aan het unieke talent van elk individu, gezien binnen het geheel van de samenleving. Menselijk talent wordt de belangrijkste productiefactor. Scholing beweegt van afgemeten informatie, in voorgeschreven fases, naar maatwerkeducatie, ingezet op relevante punten langs het individuele levenspad. Muren tussen opleidingen verdwijnen. De leerling verzamelt zijn *betekenisvermogen* in een eigenzinnig portfolio. Alles wat geleerd wordt draagt bij aan het oeuvre, van kinds af aan. Het MBO introduceerde opleidingen waar leerlingen op elk moment kunnen starten en met behulp van feedback en persoonlijke coaching hun diploma verwerven. Studenten van verschillende universiteiten en hogescholen richtten een *Bildung Academie* op. Ze willen zichzelf volledig kunnen ontwikkelen en hun verhouding tot de wereld bewust vormgeven. Wie volledig in zichzelf woont kan tonen wie hij waarachtig is. En durft het nieuwe te omarmen, in samensturing met anderen.

Zie ik, door het systeem  
heen, de mens in zijn  
individuele context,  
en doe ik wat helpt?



# Verbinding

**We gaan de context van het individu steeds beter zien. Dat leidt tot een omschakeling in het denken. Iedereen kan een steentje bijdragen, met het eigen talent, hoe ongelijk de krachten ook verdeeld zijn tussen mensen. Iemand die pech stapelt in het leven, mag wat meer aandacht en ondersteuning krijgen, iemand met bovengemiddelde kansen draagt misschien wat meer bij. Dat is gelijkwaardig, eerder dan gelijk. We zijn verbonden met vele anderen - en daar varen we wel bij. In die zin neigt Nederland ernaar opnieuw gidsland te zijn: in verbinden zijn we altijd sterk geweest.**

## **Gelijkwaardigheid**

Dat we kloven actief dichten is te veel gezegd, maar we zien het kloofbewustzijn toenemen. De ongelijkheid wordt in elk onderzoek bevestigd, tussen witte en zwarte mensen, tussen cis gender en de vormen daarnaast, tussen gezond en ongezond. Kim Putters, directeur van het SCP en in 2019 gekozen tot de meest invloedrijke Nederlander (vanwege zijn 'vriendelijke maar wel consequente' aansporing tot verandering), is kritisch over de Participatiewet. Die moest jonggehandicapten en mensen in sociale werkplaatsen aan een baan helpen: 'Dat is niet gebeurd. Wat dat betreft is de participatiesamenleving verder weg dan ooit.' Putters vervolgt: 'Niet iedereen is nu eenmaal zelfredzaam. En niet iedereen heeft een netwerk om op terug te vallen. Juist sociaal zwakkeren niet. Voor hen is zorg verdwenen zonder dat er iets voor in de plaats kwam.'

We leven inmiddels in een ongemiddelde samenleving. We vermoeden dat het aantal leefstijlen nog zal doorgroeien. We hoeven geen volk van gelijken meer te zijn. We zijn een volk van gelijkwaardigen. Dat betekent dat we het komende decennium meer moeite steken in het recht doen aan de diversiteit van onze maatschappij.

## **Vertrouwen**

We zoeken naar een passende vorm van verbondenheid in diversiteit. Meerstemmigheid wordt omarmd. We verschillen van elkaar. Dat is duidelijk, wenselijk en vrolijk stemmend. Verbinding ontstaat door empathie en nabijheid. Steeds opnieuw blijkt dat, wanneer mensen zich rondom een praktische vraag verenigen, vooroordelen verdwijnen en de toegevoegde waarde van verschillen zich openbaart. Zo zegt de Politie over het experimenteren met social design: 'De politie kan het niet meer alleen en zoekt 'vreemde vrienden' om andere manieren van werken en zijn te ontdekken.' Kunstenaars lopen mee met wijkagenten, om zo tot een nieuwe aanpak van probleemgebieden te komen.

Door kennis te stapelen groeien we gezamenlijk verder, vanuit zelfvertrouwen en vertrouwen in elkaar. Coach Arne Slot van voetbalclub AZ: 'Ik geloof erin om spelers ontzettend veel zelfvertrouwen te geven.' Hij wil tevens zijn kennis delen met andere trainers. Als succesvolle club ziet AZ het als zijn taak om het niveau van de hele competitie omhoog te brengen.

## **Holisme**

De kerstuitgave van De Groene had dit jaar als thema *Wat we willen doorgeven*: het nummer gaat volgens de redactie over 'de plaats die wij innemen in de keten der generaties en in de grotere orde der dingen.' Het besef dat alles met alles samenhangt dringt door. Dat maakt beleid niet makkelijker. Wel uitdagender en toekomstgerichter. Wie een kleinigheid verandert, verandert het geheel. En het geheel floreert bij de zorg voor de kleinste schakels.

Het besef groeit dat we allemaal onderdeel van complexe ecosystemen zijn. Daardoor ontstaat nieuwe aandacht voor de vraag hoe dingen samenhangen. We zijn niet alleen onderling verbonden binnen het kleinere ecosysteem van werk of leefomgeving, maar ook afhankelijk van het grote mondiale ecosysteem. We raken mentaal ontregeld als de wereld in brand staat. Want wij zijn onze natuur. Dat inzicht is fundamenteel voor een natuurlijk, duurzaam en betekenisvol bestaan.

**Circulaire oplossingen**

Er is sprake van een herwaardering van de natuur, zowel emotioneel als rationeel. Op het gebied van productie en duurzaamheid wordt de cirkel de norm: de natuurlijke kringloop vormt de basis van een groeidenken waarin verspilling geminimaliseerd wordt.

Gezamenlijke verantwoordelijkheid voor een productieketen is de nieuwe maatstaf. Bedrijven worden door kritische ogen nadrukkelijk gedwongen te reflecteren op hun essentie, hun bestaansrecht binnen de eigen keten en hun betekenis binnen het grotere ecosysteem. Dit geldt niet alleen voor de voedselvoorziening of de gemaksindustrie, maar ook voor beleidsketens binnen (semi)overheden als politie, zorg en onderwijs. Henk Ovink en Jelte Boeijenga schreven het boek *Too Big*, over het oplossen van mega-problemen. Ze roepen daarin onder andere op om de complexiteit van problematieken onder ogen te zien en benadrukken de noodzaak voor inclusie: we kunnen de grote problemen alleen oplossen als alle betrokkenen volwaardig participeren en zich durven te verbinden.

**Menselijke Technologie**

De mens is op zoek naar de juiste verbinding met de technologie. Data zijn niet de vijand, zolang we de mens centraal zetten. Inclusief zijn privacy en recht op de eigen gegevens. Algoritmes mogen nooit de werkelijkheid in het model dwingen. Wanneer software mensen ondersteunt, levert samenwerking tussen mens en computer klinkende resultaten op. Het is wel tijd om voorbij de passieve omarming van technologie te komen. Met een paar swipes bestellen we een boek, een partner, of een doos met acht paar schoenen om thuis te passen. Het is echter niet de technologie die de bestelling levert, maar een onderbetaalde chauffeur op contractbasis. De techniek zet de mens in als robot. De film *Sorry we missed you* liet dat dit jaar overtuigend zien. Ook het milieu gaat er niet op vooruit. Willen we een ontsprende gemaksindustrie nog vooruitgang noemen?

**Taaie flexibiliteit**

De samenleving kent een taaie flexibiliteit. Met veel duwen en trekken neemt ze in de tijd andere vormen aan. De praktijk van alledag is weerbarstig. Verantwoordelijkheid nemen leidt in een afrekencultuur al snel tot problemen: kostenoverschrijding, op de vingers getikt worden, risico lopen. Daar zijn velen, soms terecht, huiverig voor. Niet iedereen is een voorloper. Wanneer mensen onzeker worden, sluiten ze hun eigen cirkel af en trekken de scheidslijnen strakker om zich heen. Door de verwarring buiten te sluiten kunnen ze in gesprek blijven met de eigen waarden. De komende jaren staan in het teken van het benoemen en slechten van barrières, om de verbinding te herstellen. Van het zoeken naar openingen in pantsers, naar uitzonderingen op de regel en naar positieve voorbeelden. De moderne professionals en burgers nemen niet langer genoegen met het voldoen aan de eisen die meetinstrumenten stellen. Ze zetten hun morele kompas centraal en gaan in discussie over hoe hun talent ingezet kan worden voor het grotere geheel - en wanneer het even genoeg is geweest.

**Deugende mensen**

Rutger Bregman stelt in zijn bestseller *De meeste mensen* deugen een interessante vraag: 'Wat als er een verantwoordelijke, gemotiveerde en constructieve burger in ieder van ons schuilt? Of anders gezegd: wat als een échte democratie gewoon tot de mogelijkheden behoort?' Nicholas Christakis, Professor of Social & Natural Science bij Yale, stelt dat de homo economicus een verzinsel is en dat er tijdens de evolutie een genetische imprint van *de goede samenleving* is ontstaan. De burger blijkt bereid te zijn tot een relevante bijdrage. *Via Buur maakt Natuur* kopen mensen natuurgebieden op om die gezamenlijk te beheren. In september van

dit jaar installeerde het Oost-Belgische parlement in Eupen een *burgersenaat*, samengesteld na loting. En ook de Coöperatieve Wijkraad in de Groningse Oosterparkwijk kwam tot stand door loting. Onder de noemer *economie is samenwerken*, zodat we meer met minder kunnen doen heeft Stichting Innovatie Economie-Onderwijs lesmateriaal ontwikkeld dat jongeren helpt anders met economische problemen om te gaan. De talentklassen van stichting De Tjongerwerven in Friesland betrokken leerlingen bij maatschappelijke uitdagingen, zoals de ombouw van de regionale weg tussen Drachten en de grens met Drenthe. De kinderen konden prima overweg met de richtlijnen vanuit de projectorganisatie en ontwierpen een fietstunnel.

**Wie is wij?**

In een meerstemmig land vol ongemiddelde mensen, waar het vertrouwen broos is en de dreiging tot versplintering voelbaar op elk niveau van samenleven, is de zoektocht naar verbinding een essentiële. Wie is wij? Zien we Nederland als eenheid, inclusief de mensen die er pas net wonen? En hoe zit het met onze stad? De straat? De politie? De democratie? Waar trekken we cirkels om ons wij? Hoe strak

en dicht zijn de lijnen van die cirkels? En wat hebben we ervoor over, ieder voor onszelf, om de gezamenlijkheid te bewaren, om samen met al die andere ongemiddelde medeburgers een prettig land te vormen? Durven we elkaar te ontmoeten en onze cirkel een klein beetje te openen?

Wie op grote schaal wil zorgen voor meer verbinding, zet eerst kleine stapjes. Verbondenheid begint met de ene persoon die een gesprek aangaat met de andere, bijvoorbeeld bij de Kletskaassa waarmee Jumbo in 2019 begon. Het kan ook starten met een dating- of buurtapp. Dan gaat het al snel naar een huiskamer, het buurthuis of de openbare bibliotheek, instituten die hernieuwde inspiratie putten uit de behoefte aan contact binnen een veilige, vrije ruimte. De stad Breda gaat in 2020 meer bankjes plaatsen. Er is gekozen voor open vormen, waarbij mensen elkaar aankijken. Zo wil men ontmoeting en verbinding stimuleren.

**Verbondenheid begint  
met de ene persoon die  
een gesprek begint met  
de andere.**



# Openheid

**De mate waarin we in het volgende decennium gelijkwaardig kunnen zijn, hangt af van ons vermogen ons denken open te stellen voor de kracht van het verschil, om vervolgens de samenleving sterker op te bouwen – vanuit dat samen. Die openheid van denken brengt iedereen uiteindelijk rust en bevestiging: ook ik mag er zijn, mijn eigenaardigheid heeft betekenis binnen het geheel. Wie zijn betekenis doorgrondt, maakt makkelijk verbinding met het andere en staat open voor de nieuwe kansen die daaruit voortkomen.**

## Rouwverwerking

Er is een vorm van rouwverwerking nodig voor wat er de laatste twintig jaar verloren is gegaan. Dat de krachten die we hebben ingezet ons hebben geleid tot waar we nu staan. We hebben begrip nodig en aanmoediging. Rouwspecialist Manu Keirse: 'Je kan geen verlies ervaren zonder pijn te ervaren. Een ander kan je hierbij helpen door te zeggen: 'Vertel eens wat je zo moeilijk vindt.'"

Eerst de loutering, dan de opening en de vernieuwing. In zogenaamde *zuchtsessies*, bijeenkomsten waarin de emotionele zwaarte van verandering wordt gedeeld, kan de frustratie die reorganisaties opleveren, de moeite die het kost om samen te werken, geventileerd worden. Werknemers zijn hondsvermoeid van het proberen. Door ruimte te creëren voor stoom afblazen, voorkomen organisaties dat mensen hun eigen frustraties op anderen projecteren - of dat hun eigenwaarde afneemt en ze zich afsluiten.

Mensen die de olifant in de ruimte benoemen trekken volle zalen. In december kwamen 1700 mensen luisteren naar *Drie Wijzen uit het Zuiden*, de Vlaamse psychiaters Damiaan Denys, Dirk De Wachter en Paul Verhaeghe, met een beschouwing over *De illusie van chronisch geluk*. 'We zijn doorgeschoten,' vertelden ze, 'in het zoeken naar een perfect leven zonder enige tegenslag. Het leven is ook lijden.' Wanneer we onzekerheden en tegenslagen delen, merken we dat we niet de enige zijn. In het delen zit de eerste opening.

## Tijdvertraging

Openheid is geen makkelijke opgave in tijden van polarisatie en fake-nieuws. Toch is het een randvoorwaarde om weer gezamenlijk vooruit te komen. Het is waar dat denken vaak grotere stappen neemt dan voelen. Wat rationeel lijkt, wordt vaak niet direct begrepen en ondersteund. Daarom gaan we ook het gevoel ademruimte geven. En elkaar wijzen op de doordraafdrijf die tot burn-out leidt. Sacha Baron Cohen pleitte, bij het in ontvangst nemen van zijn leiderschap award van de *Anti-Defamation League*, voor *tijdvertraging* op Facebook, Youtube en Twitter. Een vertraging van een paar minuten voorkomt dat schokkende live-beelden miljoenen mensen bereiken, en kan veel haatzaaijarij verhinderen. Er is op meer terreinen behoefte aan tijdvertraging. Aan een adempauze vóórdat gereageerd wordt, voordat de dialoog van start gaat. Niet iedere ongelukkige tweet hoeft aan de schandpaal genageld te worden. Er is behoefte aan contemplatie, al is het maar voor een middag. Organisaties experimenteren met het tijdelijk uitzetten van telefoons en e-mail, om ruimte te bieden aan het nadenken over de essentie van het werk en de eigen betekenis daarbinnen.

## Het gesprek

De wetenschappelijke, maatschappelijke en digitale ontwikkelingen, voortschrijdend inzicht en de waardewending zorgen voor pittige morele discussies. Steeds staat de verbinding van het individu met zijn omgeving, het grotere geheel, centraal. Men wil de eigen positie herijken. Wie ben ik, waar sta ik, met wie verbind ik me? We zijn op zoek naar een nieuw narratief, een gedeelde moraal, een opening in hoog opgetrokken muren. Daan Veldhuizen, regisseur van *Tegenlicht*, stelde mensen uit allerlei culturen dezelfde vraag: 'Hoe zou je willen dat de wereld eruit zou zien?' Hij kwam tot een opvallende conclusie: 'ze willen allemaal weer wat meer



contact, met andere mensen. Weer een beetje open staan voor elkaar.' Of hij nu mensen sprak die op de Partij voor de Dieren stemden, of op Forum voor Democratie, ze hadden dezelfde angsten en wilden hetzelfde voor de toekomst: 'Alleen de manier om daar te komen is anders: laten we daarover een gesprek voeren.'

### **Van opinie naar opening**

Er is leergierigheid, ook om de drempels te slechten die tussen individuen opgeworpen worden. Als we allemaal onze eigen demonstratie hebben gehad, wat gaan we dan doen? Het meningencircus zal de komende jaren minder prominent aanwezig zijn. De nuance vaart er wel bij. Van *opinie over* gaan we naar *opening in*. Niet degene met de beste oneliner komt in beeld, maar degene die een opening ziet in een bestaand probleem en de bereidheid heeft om samen met tegenstrevers of andersdenkenden te onderzoeken of die valide is, eventueel met een onafhankelijke mediator als gespreksleider. De wereld is ingewikkeld en makkelijke oplossingen bestaan niet. We kunnen alleen proberen om problemen met open vizier te benaderen. Onze cirkels en filterbubbels gaan zich voorzichtig openen, de komende jaren, omdat we inzien dat voorbij elkaars eerste mening een diepere betekenis ligt. Daar kunnen we meer mee dan met ruzie.

### **Herstelruimte**

Het gesprek over nieuwe perspectieven op het heden én het verleden gaat verder. Het Amsterdam Museum heeft besloten om de geschiedenis te openen, zodat ook onderbelichte kanten van de Nederlandse geschiedenis, zoals slavernij, getoond kunnen worden. Door een quotum komt er ruimte voor vrouwen binnen raden van commissarissen. Minister Van Engelshoven doet een oproep om het speelgoed in de schappen benaderbaar voor alle kinderen te maken. Ze wil dat kinderen zonder genderschaamte, met open blik, hun favoriete speelgoed kunnen uitzoeken. Ook een mediaproductent als Disney lijkt zich langzaam te openen voor diversiteit, zo blijkt uit producties als *Vaiana* en *Mulan*. We worden wakker geschud in ons bewustzijn van onderdrukkende stereotyperingen. De kunst is om, binnen onze meerstemmige samenleving, de ander ruimte te geven en toch de verbinding te bewaren.

### **Herschakering**

Gelijkwaardige verscheidenheid is een kerneigenschap van de moderne samenleving. De doelstelling van wat inmiddels de vierde feministische golf heet, kent een rijke schakering aan gekleurde rolmodellen: Malala, Lizzo, Khadija Arib en Clarice Gargard, bijvoorbeeld. Voor de mannen gelden Hakim Ziyech, Memphis Depay, Quinsy Gario en Shahine El-Hamus als voorbeeld. De bekroonde film *Girl* van Lukas Dhont liet een indringend beeld zien van een balletdanseres die is geboren in het lichaam van een man. De man zelf zal ook zijn aandacht krijgen. Hij scoort lager op onderwijs, krijgt vaker het label ADHD en is vaker betrokken bij geweldsdelicten. Ook hier kan een opening in genderdefinities op een positieve manier van invloed zijn.

### **Luisteren**

Er wordt vaak beweerd dat we te veel overleggen, maar dat is een misverstand. Er wordt veel vergaderd, maar dat is wat anders dan contact maken. Ben je aanwezig, als mens, of zit je er als beambte, als robot? We proberen voorbij het wederzijdse ongemak te komen. En daarvoor is het van belang te accepteren dat mensen zich sneller gekrenkt voelen: het ventiel mag even open om stoom kwijt te kunnen. Dat kost tijd - en geduld - maar investeren in vertrouwen is de investering waard en geeft lucht aan latent talent.

We leren opnieuw te kijken, luisteren en beschouwen, tot de mens achter het

stelsel zichtbaar wordt, de betekenis achter de mening. NRC interviewde rondom de kerstdagen professionals die regelmatig in conflictsituaties terecht komen, zoals onderwijzers en handhavers. De sleutel tot succes lag in het inleven in de positie van de ander: geen vaste aannames doen, maar bevragen, luisteren en vervolgens de verbinding maken.

### **'Het is OK'**

Volgens Stanford-psycholoog Albert Bandura ben je met geloof in eigen kunnen succesvoller en socialer. Omgekeerd zorgt een laag zelfvertrouwen voor angst, doemdenken en gebrek aan actie. Rapper/zanger Typhoon zegt: 'Weet je wat het is? Er is een taks aan wat je kunt voelen. Ik denk dat veel mensen dat hebben in deze tijd, want we krijgen zoveel impulsen binnen en we moeten zoveel. En bij mij resulteerde dat in een gevoel van onveiligheid, waardoor ik niemand meer vertrouwde. Ook mezelf niet.' Het zou helpen wanneer we elkaar imperfectieruimte gunden, de mogelijkheid om het even niet te weten, fouten te maken zonder dat ze meteen gevolgen hebben. Bij elke oplossing hoort een zoektocht. 'Als je verliest, ben je nog niet

verloren', zei Claudia de Breij in haar Oudejaarsconferentie: 'Als je iets heel graag wilt en het lukt niet gelijk, mag je het gewoon een tweede keer proberen'.

Elk mens heeft talent voor iets anders. Juist het andere in de anderen geeft ons betekenis en helpt ons vooruit. Dat houdt automatisch in dat niemand perfect is - en hoeft te zijn. 'Trek het je niet aan als het eens tegenzit,' zei Koning Willem-Alexander in zijn kerstrede tot het volk en tot jongeren in het bijzonder. 'Geef jezelf wat ruimte. Het is OK.'

Het is de beste manier om vertrouwen te laten groeien: elkaar opzoeken, contact maken, overeenkomsten onderzoeken, tot een gedeeld doel weten te komen, blijven afstemmen, foutjes vergeven en samen successen vieren. Wij voorspellen dat we, aan het eind van de twintiger jaren, voorbij de verschillen elkaar in de ogen durven te kijken, luisteren naar de overwegingen van de ander en tussen de regels door samen de diepte in gaan. Met open vizier betreden we dit nieuwe decennium.

**Juist het andere  
in de anderen geeft  
ons betekenis en helpt  
ons vooruit.**

# Epiloog

## Het Doorslaggevende Decennium

De mentaliteitsomslag die zich de laatste tien jaar voorzichtig heeft afgetekend, zet zich de komende tien jaar voort in gedrag en beleid. Het individu is de bouwsteen, zijn context geeft hem betekenis. De context, dat zijn de anderen. Daar ontstaat de samenhang. Wanneer we onze eigen betekenis doorgronden, kunnen we verbinding maken in gelijkwaardigheid en komen we in een periode terecht van nieuwe openheid.

Nederland is klaar voor verandering, roept erom, verandert al. Dat hebben we de afgelopen jaren in toenemende mate gezien bij overheidsorganisaties, veiligheidsregio's, onderwijsinstellingen, in de psychiatrie en geesteswetenschappen, ja zelfs in de economie en in de voorhoede van het bedrijfsleven. Daarin tekent zich een groot verschil af met het jaar 2010, toen we de eerste Trendrede presenteerden. Bij talloze (overheids)organisaties wordt geëxperimenteerd met samensturing, sturing op betekenis en initiatief van onderaf. Veel meer dan uit de dagelijkse conversatie en berichtgeving in de media blijkt. We zijn het al anders aan het doen. We zoeken de opening. Pas over een paar jaar zullen we herkennen hoe groot de omslag is die reeds heeft plaatsgevonden. De komende jaren gaan we nog veel meer aan. We roepen daarom de jaren twintig uit tot het Doorslaggevende Decennium.

## Ter aanmoediging

Tien jaar analyse, duiden en doorgronden van de tijdgeest in de Trendrede heeft bijgedragen aan de bereidheid tot veranderen, vertelden mensen ons. Dat was precies de bedoeling. Om belangeloos, met gebundelde energie en expertise, een weg te schetsen naar de toekomst. Die toekomst tekent zich af en zal in de jaren twintig uitkristalliseren. De jaren van betekenis, verbinding en openheid staan voor ons.

Daarmee is de tijd rijp om het stokje van de aanmoediging door te geven. Aan de pioniers, de luisteraars, de fluisteraars, de dwarsdenkers, de verbinders, de creatieven, de wetenschappers, de technologen, de mediators en de praktijkbegeleiders. Samen vertegenwoordigen zij de bestaande, maar niet altijd zichtbare, meerderheid van goede wil. De toekomst is aan al die betekenisdragers in Nederland die de doorslag gaan geven, de cirkeldenkers en -werkers, de samenstuurders, de burgers van stavast.

En daarmee is deze jubileumversie tevens de laatste Trendrede die wij aan u presenteren.

# Colofon

Het Trendrede team bestaat uit:

**Caroline van Beekhoff**, c-marketingstrategie.nl, @cvanbeekhoff

**Christine Boland**, christineboland.nl

**Freija van Duijne**, futuremotions.nl, @freijavanduijne

**Tom Kniesmeijer**, kniesmeijer.nl, @tomkniesmeijer

**Brian Kragtwijk**, vidimishi.org, @kragtwijk

**Marc de Roo**, linkdesign.nl

**Hilde Roothart**, trendslator.nl, @trendslator

**Farid Tabarki**, studiozeitgeist.eu, @studiozeitgeist

Dit jaar hebben we ons team aangevuld met:

**Marieke Beekers**, mariekebeekers.nl, @mariekebm

**Nannet van der Kleijn**, linkedin.com/in/nannetv/, @nannetvdkleijn

**Irene Koel**, thezo0000.com

**Henry Weessies**, henryweessies.nl, @weessies

**Marie-Lou Witmer**, ml.witmer@witmer.nl, @marielouwitmer

Dit is de tiende Trendrede - een jubileum en een afscheid. Vanaf 2010 is er ieder jaar een Rede gepresenteerd. We danken nog eens de mensen die veel hebben bijgedragen: Tony Bosma, Marcel Bullinga (veel te vroeg overleden), Goos Eilander, Richard Lamb, Norbert Mirani, Kai Pattipilohy, Carl Rohde, Ronald van den Hoff (de man die niet alleen inhoud leverde, maar ook heerlijke gastvrijheid) en Marie-Lou Witmer.

De Trendrede zou niet tot stand gekomen zijn zonder de mensen en bedrijven die hun medewerking gaven:

Het prachtige grafisch ontwerp, tien fraaie jaren lang gemaakt door Theo Nijse, theonijse.com.

## PAKHUIS DE ZWIJGER\*

De ruimte en de verzorging werden de afgelopen vijf jaar aangeboden door Pakhuis De Zwijger, Amsterdam. We danken alle medewerkers.

De site werd ontworpen en geïnstalleerd door Caroline van Beekhoff.

De intro werd opgenomen in de studio van Lokale Omroep RTV Stichtse Vecht, met dank aan Richard Jannes.

Kijk op trendrede.nl, waar je alle Trendredes gratis kunt downloaden.

Meer informatie over de Trendrede is op te vragen via initiator Tom Kniesmeijer of via info@trendrede.nl.

10

TRENDREDE