

**T R E**

**N D R**

**E D E**

**2016**

# TRENDREDE 2016

Dit is de zesde TrendRede. We zien het als onze taak om voorbij de gebeurtenissen – hoe heftig ook – de processen te beschrijven. Vorig jaar riepen we uit tot het jaar waarin het nieuwe won van het oude. Daarop kwamen veel reacties. Aan de ene kant is het ongeduld groot, het duurt allemaal. Aan de andere kant weifelt men, maakt pas op de plaats of wordt teruggeworpen door weerstand.

We herhalen het nog een keer in deze TrendRede: de bakens van vernieuwing zijn alom vertegenwoordigd in het land en het zijn er elk jaar meer. Binnen organisaties groeit de overtuiging dat verandering noodzakelijk is. Transities bereiken hun kritische massa. In plaats van de vernieuwing te bevragen zoekt men de beste methode om haar te implementeren. Het mag langer duren dan een maatschappelijke voorhoede wenst, daar kunnen we niets aan doen, daar is niets aan te doen. De stap waarvoor de maatschappij staat is geen gemakkelijke. De toekomst is soms een oefening in geduld.

Ook wij denken na over onze stappen. Dit jaar stelden we onszelf de vraag: willen we doorgaan met de TrendRede, na vijf redes op een rij? Het duidelijke antwoord was 'ja'. De jaarlijkse peilstok die we in de maatschappelijke ontwikkelingen steken, de samenvatting van het voortschrijdende inzicht, vindt zijn weg naar vele organisaties en draagt in toenemende mate bij aan beleidsvorming. Daar zijn we blij mee en dankbaar voor. De komende jaren willen we actief meehelpen een brug tussen visie en praktijk te slaan. We nodigen u uit om mee te bouwen.

**onder**TUSSENheid  
heid**onder**TUSSEN

WAARDEwending  
wendingWAARDE

## Een maatschappij in verzet

We zijn narrig. We leven in een tijd waarin collectieve waarden niet gewaarborgd lijken te worden – als we ons al herinneren welke dat zijn – en vergeten dat ook wijzelf ze niet altijd naleven. “Veel mensen in Nederland maken zich zorgen over de toekomst en vragen zich af hoe we onze eigen manier van leven kunnen beschermen in een wereld waarvoor we ons niet kunnen afsluiten,” stelt de koning in zijn kersttoespraak. De pijlers onder de samenleving brokkelen af. We proeven chaos, onveiligheid, onzekerheid. De wereld transformeert en de gebeurtenissen zijn te groot om te bevatten. Mensen zijn massaal op de vlucht voor oorlog en geweld. Ontheemden zoeken veiligheid. Terroristen stromen een land niet eens zover van Europa verwijderd binnen en zaaien paniek in onze steden. Ze doen dat met wapens, in luxe jeeps en op gympies die ze ‘bij ons’ kopen, met geld verkregen uit de verkoop van dezelfde olie waarop de tanks rijden die wij tegen hen inzetten. Een denktank die claimt onpartijdige informatie over een handelsovereenkomst te leveren, wordt gesubsidieerd door bedrijven

die voordeel hebben aan de overeenkomst. In de eindeloze belangentegenstellingen en onvermoede verstrengelingen zijn oorzaak en gevolg nauwelijks te herleiden. Gekozen leiders lijken het antwoord niet te weten en grijpen ieder incident aan om daadkrachtige woorden te spuien, zonder te onderbouwen hoe die woorden het achterliggende probleem gaan oplossen. Het maakt ons nog narriger. We zijn de grip kwijt.

### Een samenloze leving

Het samenleven zelf maakt een existentiële crisis door. Het nieuws toont de vele vijandigheden tussen het individu en de vertegenwoordigers van het systeem, of het nu de politieagent, politicus, onderwijzer of dokter betreft. Onze leefwereld botst hard met de systeemwereld. Ooit stelden we autoriteiten aan om de samenleving bij elkaar te houden. Nu bereiken we het punt waarop we niet langer gecon-

*“Als je vertrouwen hebt,  
hoef je niet de gehele trap  
te zien om de eerste  
stap te zetten.”*

Martin Luther King  
(1929-1968)

troleerd en gemonitord willen worden. We hebben geleerd een individu te zijn. Ideologie en overkoepelende visie zijn naar achter gedrongen in een zucht naar individuele perfectie en prestatie. De betekenis van het maatschappelijk middenveld verwatert. Ingekapseld binnen ons eigen systeem vinden we het moeilijk nog actieve interesse op te brengen voor de ander. We eisen verantwoording van autoriteiten, verhogen rendementseisen en verfijnen controlesystemen. Cijfers bepalen de norm en waarden zijn vercijferd. Wanneer blijkt dat bestuurders – soms uit wanhoop, soms uit kille berekening – fraude inzetten om aan alle parameters te voldoen, groeit ons wantrouwen. We jagen elkaar op en het helpt niet. ‘Harde’ cijfers blijken spekglad. We wilden kwaliteit en kregen kwaliteitsperceptie. We lijden aan een virtuele jetlag. We zijn geland in de toekomst, maar nog niet iedereen is echt aanwezig. Hoewel de overheid spreekt over de participatiesamenleving, ogen beleidsbeslissingen als een terugtrekkende beweging. Paul Beers beschrijft in Het Financieel Dagblad hoe eerst het collectief ziekenfonds naar individuele zorgverzekering muteerde en nu ook het collectieve pensioenstelsel gherdefinieerd wordt als individuele verzekering. Zijn we op weg naar een samenloze leving?

### Gebeurtenis versus proces

Onderzoek na onderzoek geeft aan dat het beter met ons gaat dan ooit in de geschiedenis. Het geweld in de wereld neemt af, de veiligheid neemt toe, de vrijheid groeit. We geloven het niet. De medialogica vereist incidenten die kunnen worden uitgelicht, terwijl maatschappelijke ontwikkeling een continu proces is. Een gebeurtenis is inherent snel voorbij, waarna een gat valt, dat door de volgende mediahit gevuld wordt. Uiteindelijk slaan teleurstelling en cynisme toe. Het is moeilijk het geduld op te brengen om, na de initiële hype, het proces te volgen, om te zien hoe een trend zich langzaam verweeft in het landschap. We vieren de stapjes te weinig, omdat er altijd wel ergens iemand struikelt. We hebben behoefte aan focus op het proces; niet de nieuwsgebeurtenis maar de continue, langzame ontwikkelingsgolf.

### De waardewending

We bevinden ons in een ondertussenheid. Alle grote verhalen worden gewantwoord. Wat resteert is een grenzeloos subjectivisme. Die relativiteit dwingt ons naar binnen te kijken, naar de eigen waarden, wensen en betekenis. De zoektocht heeft door harde botsingen tussen culturen en geloven alleen maar meer urgentie gekregen. Er is sprake van wrijving tussen twee tijdperken. We meten ons leven nog met maten uit de industriële revolutie, waarin taken worden vertaald in tijdseenheden en toetsen. Het afgelopen decennium is nogal wat beleid ontspoord, in de

**dwars** VERBINDING  
VERBINDING **dwars**

BURGER **van** STAVAST  
STAVAST **van** BURGER

zucht naar rendement en grootschaligheid. Tijd is geld. Dat schuurt. In de bestaande systemen vallen grote gaten. Terwijl ze hun schijngevecht voeren met het jongste incident, implementeert de voorhoede een nieuw levensritme, waarin niet zozeer volgtijdelijkheid, als wel dwarsverbanden en kruisbestuiving de toon aangeven. We laten het oude langzaam los. Er is sprake van een waarde-wending. We hebben genoeg van de 'sjoemel' maatschappij, met zijn sjoemelauto's, sjoemelpolitiek en sjoemelsoftware. We willen niet langer gevangen zijn van de onoverzichtelijkheid der dingen en creëren onze persoonlijke cirkels van vertrouwen, een selecte groep waarop we blind durven varen. Dat zorgt voor grip op een wereld waarbinnen de waarheden van vandaag de onwaarheden van morgen zijn. We wensen een menselijke maat. Tijd is aandacht.

#### Eigen richting, eigenrichting

Pappen en nat houden, de glazuurlaag van mooi praterij en inspraakrondes, ze hebben hun tijd gehad. Een onderstroom van frustratie zoekt zich een uitweg. De burger is beter opgeleid en beter ingevoerd, maar voelt zich niet begrepen en niet gehoord. Van alle kanten is er openlijk verzet tegen opgelegde compromisbesluiten, die – ondanks de introductie vanuit pragmatische overwegingen – niet haalbaar lijken en vooral iedere menselijke maat missen. Dat uit zich niet alleen in burgers die zich tegen een opvangcentrum voor vluchtelingen keren, maar ook in burgers die, los van overheid en instanties, hun eigen opvangproject starten (onder andere Refugeehero, Offerhelp). De discussie over het pijnlijke racisme binnen de samenleving heeft, samen met de gefrustreerde witte tegenreactie, een plaats op de maatschappelijke agenda gekregen. Rapper Fresku maakte een bijtende videosatire op de 'witte muziekvoorkeur' van de Nederlandse radio en schminkte zichzelf daartoe een whiteface. Stichting Urgenda stapte naar de rechter en dwong de overheid zijn verantwoordelijkheid te nemen op het gebied van duurzaamheid. Sommigen creëren hun eigen Malieveld en spuwen voor het gemeentehuis hun frustratie in het gezicht van de autoriteiten. Anderen laten de overheid simpelweg links liggen en creëren een autarkische mini-samenleving, met een onderling ruilsysteem dat zich niet langer verbindt aan bestaande structuren.

#### Ik ben de bouwsteen

Ons persoonlijke leven is op zijn minst even belangrijk als willekeurig welk systeem. We hebben allemaal ons eigen gelijk en eisen de bijbehorende rechten op. De vrije ruimte groeit. De drone, voor weinig geld te printen, stelt ons bijvoorbeeld de vraag wie precies eigenaar is van het luchtruim en of je vrijelijk foto's vanuit de lucht mag maken. De macht van de overheid neemt af, de kracht ligt bij het individu en de verbindingen die hij weet te leggen. Het individu is de nieuwe bouwsteen van de samenleving, zoveel is duidelijk. We zijn het middelpunt van ons eigen universum en kiezen in alle vrijheid van welk bouw-

werk we onderdeel willen zijn. Alleen de bijkomende verantwoordelijkheden schrikken ons hier en daar nog af. We worden afgerekend als individu, maar zijn afhankelijk van samenwerking. Een enkele bouwsteen, zonder verbinding, heeft geen betekenis. Het is een even moeilijke als wezenlijke vraag die de tijd ons stelt: wat is jouw betekenis, in welke context plaats je die, waaraan wil je bouwen?

*Grip is het woord voor 2016. We zijn hem kwijt. We hebben betere toegang dan ooit tevoren tot informatie, mogelijkheden, diensten en producten, maar voelen ons ook betekenisloos en niet 'in control'. Het glas is halfvol. De ondertussenheid maakt ons onzeker: we verzetten ons tegen controle van buiten, willen zelf kunnen beslissen, maar onze identiteit staat onder druk. Wie ben ik, wanneer ik de ander niet kan duiden? We zijn allemaal uniek, maar ook weer niet zo uniek als we dachten. Startend bij de persoonlijke betekenis zoeken we tastend naar grip op de wereld om ons heen. Bij gebrek aan grote lijnen pakken we het zelf maar aan, op controleerbare schaal. Creatieve samenwerkingsverbanden schieten overal uit de grond. De wil tot verandering is breed aanwezig, de frustratie over de gevoelde tegenwerking ook. Het verzet wordt er alleen maar taniger van. Het is de geduldige vasthoudendheid van de burger van stavast die de toekomst vorm geeft. Deze zekerheid dragen we mee: het individu, met al zijn dwarsverbindingen en gelegenheidscoalities, is de nieuwe fundamentele bouwsteen van de maatschappij.*

CIRKELS van *vertrouwen*  
*vertrouwen* van CIRKELS

BOUWSTEEN  
van de **samenleving**

## De zoektocht naar grip

We zoeken naar ijkpunten in een wereld waaruit er nogal wat weggevallen zijn, waarin alles fluïde lijkt. Er is een grote behoefte aan vastigheid, een geloof, een basisvertrouwen waarop we durven bouwen. Wat we zien zijn verschillende manieren om de persoonlijke grip te vergroten.

### Lichaamsgrip

Het in conditie houden van het lichaam door middel van fitness, de juiste voeding, mindfulness of yoga is ondertussen gemeengoed geworden. Boek na boek legt ons uit hoe we door beter voedsel scherper denken, of hoe we door ontspanning onze spijsvertering helpen. Pure ingrediënten, die een werkelijk voedende bijdrage leveren aan ons lichaam, vervangen kunstmatige producten.

Zelfs binnen fastfood zien we een verschuiving richting biologische, ambachtelijke producten, die authentiek worden opgediend. We willen grip houden op de veroudering, op mogelijke ziektes, op onze uiterlijke verschijningsvorm, maar minder utilitair dan voorheen. We verdiepen ons in het gehele lichaam, als holistisch systeem waar alles met alles samenhangt: alleen wanneer we alle delen van lichaam en geest in balans weten te houden, functioneren we goed.

### Zelfmindering

Bijna 80% van de managers in Europa noemt de invoering van zelfsturende teams 'een stap in de goede richting', blijkt uit onderzoek van Allied Consultants Europe. Dat is opmerkelijk, omdat met deze ontwikkeling in eigen vlees wordt gesneden. Bij Hitachi krijgen de eerste werknemers al opdrachten van een robot. Een stapje terug

*“Loslaten betekent tijdelijk*

*het houvast verliezen.*

*Niet loslaten betekent voor*

*altijd het houvast verliezen”.*

Sören Kierkegaard,  
(filosoof, 1813-1855)

doen is voor veel vijftigers een bespreekbaar onderwerp, de weerstand ligt nog bij bedrijven die van lineaire groei uitgaan en het niet passend vinden werknemers 'onder het niveau' aan te nemen. Het Sustainable Clothing Action Plan stelt dat de kledingindustrie door kleine aanpassingen CO2-uitstoot, afval en watervoetafdruk met 20-30% kan reduceren. Kledingitems gaan dan bovendien negen maanden langer mee.

Terwijl overheden hun burgers oproepen om meer te besteden, houdt de consument de hand op de knip: hij heeft geen behoefte aan meer van hetzelfde en kan toe met minder. Kleiner en flexibeler heeft de toekomst. Zo ontwikkelen Woonpioniers de Porta Palace Home, een autarkische en nomadische woning of kantoor, die jongeren de kans geeft klein en hypotheekvrij te wonen. Met zijn Universele Verklaring van de Rechten van het Materiaal pleit Thomas Rau voor een circulaire economie waarin niets verloren gaat. Hierin behouden materialen hun 'rechten' om in omloop te blijven.

### Betekenisverlangen

We verschieten meerdere malen per dag van betekenis, als kwantumdeeltjes die ieder meetmoment een andere eigenschap tonen. We huren niet alleen een eengezinswoning, we runnen er soms een hotel. We koken voor de familie, maar op vrijdagavond openen we een restaurant. En doordeweeks maken we van een café onze fabriek. Een Albert Heijn caissière wordt parttime ouderenzorger en de bewoner die zijn hond uitlaat wordt door middel van een buurtapp een veiligheidsconsulent.

Door alle nieuwe betekenislagen werken de klassieke Scorecards en Kritieke Prestatie Indicatoren niet langer. Er is geen meetinstrument dat alle individuele schakelingen en nuances weet te vangen. We bepalen zelf wel welk gedrag we op welk moment het beste kunnen tonen. Een innerlijk kompas levert vastigheid binnen alle beweging. Annerieke, een vrouw die vluchtelingen begeleidt op Lesbos, stelt in een uitzending van RTL Late Night: "Mensen vragen me steeds: is wat jij doet geen druppel op een gloeiende plaat? Maar mijn tegenvraag is: wat als mijn druppel nu eens precies landt waar hij nodig is?" Door de persoonlijke bijdrage centraal te stellen krijgt men grip. "Ik doe wat nodig is. Dat geeft zekerheid."

We proeven een duidelijk betekenisverlangen binnen de samenleving. We herontdekken het unieke en persoonlijke, de diepte die ons tot mensen maakt. Daarbij passen geen massale, anonieme ontvangsten, geen winkels of zorginstellingen met uitwisselbaar personeel. We zoeken het unieke, eigene in de transacties die we aangaan, waarderen het betekenisverlangen van anderen en belonen het met onze klandizie. Aandacht geeft betekenis. Betekenis zorgt voor grip.

verificatie GRIP  
verificatie GRIP

betekenis VERLANGEN  
betekenis VERLANGEN

**Verificatiegrip**

Geloven we in wetenschap, of zoeken we, al googelend en Facebookend een waarheid bij elkaar die vooral prettig oogt? Objectiviteit is een mythe, leert ons de natuurkunde. Het belang van persoonlijke anekdotes groeit, nu we het middelpunt van ons eigen universum zijn. Een coherent, overtuigend gebracht verhaal, de absolute waarheid van een enkele persoon, biedt meer grip dan een percentage of voortschrijdend inzicht, voorzichtig onderbouwd door onderzoek. Naarstig zoeken we naar de waarheid die vandaag de hoogste waarschijnlijkheidskans haalt. Hoogleraar bestuurskunde Gabriël van den Brink pleit ervoor om het professionele weten, de kennis die uitvoerders in de praktijk opbouwen, meer gewicht te geven, naast wetenschappelijke data, die vaak achterlopen op de ontwikkelingen. Ook de invloed van het publieke weten neemt toe. Een voetballer ondervond dat aan den lijve. Een paar uur nadat hij tekende bij het Spaanse Deportivo La Coruña werd de deal afgeblazen. Fans herinnerden zich een tweet waarin hij de club en zijn aanhang beledigde. Steven de Waal, oprichter van denktank Public Space Foundation, stelt in Het Financieele Dagblad dat woningcorporaties niet langer de datastroom tussen bewoners onderling kunnen negeren. Zij weten vaak beter wat er nodig is en wie het kan leveren. Het is wachten op een woonmatch-app waar “alle communicatie, uitwisseling, waardering en uitruil tussen burgers plaats zal vinden”.

**Welzijns-grip**

Tegenover de fascinatie voor het meetbare staat de belangstelling voor het merkbare. De economie bijvoorbeeld groeit harder dan de cijfers aantonen. Wat de meetinstrumenten niet meten, en dus de beleidsmakers niet meewegen, zijn de in volume sterk toenemende kleinschalige transacties tussen individuen. Iemand die zijn auto wegdoet en die van zijn buurtgenoot huurt, remt de economische groei. Hij besteedt zijn geld niet in één meetbare aankoop bij een internationaal bedrijf, maar druppelt het, vaak onder de radar van meetinstrumenten, binnen zijn omgeving. Alle producten die door de 1 miljoen deelnemers aan de deeleconomie niet gekocht worden, waar wordt dat uitgespaarde geld aan besteed? Steeds vaker boeken mensen een kamer bij een particulier of schuiven aan, tegen betaling, aan de eettafel van een stadsgenoot. Ergens tussen idealisme en opportunisme vinden de aanbieders en gebruikers hun weg. Tegenover de mondiale geldstroom ontwikkelt zich een efficiënte druppeleconomie. We hernemen als consument controle over de productieketen, door te kopen bij verkopers die we vertrouwen, die we in de ogen én op de vingers kunnen kijken, waarvan we weten dat alle stappen binnen de productie aan onze eisen voldoen. Minder geld uitgeven wil niet altijd zeggen dat we slechter af zijn, zeker niet in welzijn. Het CBS erkent dat ondertussen en nam in

2015 voor het eerst een Persoonlijke Welzijnsindex op in zijn rapportage. Dat is een kleine revolutie, die grote gevolgen kan hebben voor ons denken over groei.

**Samengrip**

We gaan de ander weer ontdekken als iemand waar we niet alleen iets mee moeten, maar ook kunnen. Vertrouwen en verantwoordelijkheid gaan hand in hand. Na twee decennia nadruk op ‘ik’, succes, selfies, efficiëntie en het bijbehorende ongeduld, neemt de behoefte aan het zelfoverstijgende toe. Voel ik nog binding met anderen, met een idee? Durf ik te vertrouwen op wat de ander zegt en doet? Vind ik het prettig wanneer mensen mij vertrouwen?

De grootste revolutie vindt niet plaats in technologie maar in onze mindset: we hebben het andere in de anderen nodig om vooruit te komen. Gelijkgestemden zoeken elkaar op en gaan een flexibele verbintenis aan. Ieder jaar geven we voorbeelden, en ze blijven komen, of het nu Uit De Grond is, PickThisUp, of het nieuwe GEEF Café. In het najaar startte Heel Nederland Deelt, een overkoepelend platform voor iedereen die iets wil delen. 400.000 Nederlanders dwongen voor het eerst een referendum af, over het associatieverdrag tussen de EU en de Oekraïne. Ze willen dat het proces verandert – en willen die verandering gezamenlijk op weg helpen. Groen Links en PvdA introduceren een Klimaatwet en er is sinds kort de Nederlandse Klimaatcoalitie, bestaande uit onder andere MVO Nederland, DSM en RoyalHaskoningDHV. Op de klimaatconferentie in Parijs durfden de bijeenkomende landen voor het eerst een doelstelling over de opwarming van de aarde te formuleren. Alleen gezamenlijk krijgen we grip op wat gezamenlijke problemen zijn. Samengrip zoekt naar nieuwe ‘wij’vormen, zonder er direct een ‘zij’ aan te koppelen.

*Nu ik de bouwsteen van de samenleving ben, wat is mijn bouwende vermogen? Dat is de vraag die bij deze tijd hoort. We willen gehoord worden, gezien worden en ons een deel voelen van iets gezamenlijks. Wat is mijn betekenis en welke verbinding zoek ik, waaraan kan ik mijn steentje bijdragen? Er gloort begrip voor het andere, de ander. Omdat we inzien dat ons ik niets betekent zonder de ander. Alleen samen krijgen we grip op onze nieuwe wereld. En bouwen we aan onderling vertrouwen.*

**VERTROUWENS** beweging  
 beweging **VERTROUWENS**

**zelf** MINDERING  
 zelf MINDERING

## Bouwgesprek voor een samenleving

De komende jaren staan in het teken van bouwgesprekken voor een nieuwe tijd. We duiden onszelf opnieuw binnen het grotere geheel met inzet van woorden als 'construeren' (samenvoegen) of 'context' (samenhang). Hoogleraar Leiderschap Freek Peters heeft het in dat kader over 'contextueel uitzicht', de noodzaak voor leiders om in te zien dat ze deel uitmaken van een maatschappij die steeds nadrukkelijker meekijkt. Op zoek naar fundamenten voor het gezamenlijke gaan we ons verbindend vermogen herontwikkelen. Welk samenstelsel wensen we, hoe geven we nieuwe betekenis aan onderwijs, zorg en nutsbedrijven, bezieling aan markten en arbeid?

### Het bouwende vermogen

Wat bindt ons, de angst voor de incidentele ramp of de hoop op langdurige bloei? Onze historiek legt de nadruk op strijd en macht. Oorlogen en rampen zijn ijkpunten binnen de geschiedenis. Minder aandacht is er voor samenwerking en kracht, de manier waarop we telkens opnieuw ons eigen puin ruimen en economische en culturele groei creëren. Gebeurtenissen overschaduwden processen. We staan voor een tijd van ongekende mogelijkheden, door wetenschappelijke en technologische vooruitgang. De kennissprong komt voort uit interdisciplinaire samenwerking. In plaats van alles zelf te doen schakelen we een open netwerk van specialisten in. Een chirurg deelt kennis met een nanotechnoloog, een mode-ontwerper met een softwareontwikkelaar en een projectontwikkelaar met een kunste-

*“Menen het te weten is de grootste belemmering voor het verwerven van wijsheid”.*

Socrates  
(ca. 469 v.Chr. - 399 v.Chr.)

naar en een stadssocioloog. Door te focussen op het gedeelde geheel kunnen de samenwerkingspartners elk een stap in de goede richting zetten en zelfstandig kiezen welke bouwsteen ze zijn. Betekenis vervangt bezit als statussymbool. Het is een grote uitdaging voor bijvoorbeeld het onderwijs, om het bouwende vermogen van leerlingen te ontdekken en te stimuleren.

### Het debat is dood

We willen niet debatteren, we willen construeren. Van belang is niet een woordenstrijd te winnen, maar om grip te krijgen op de materie. Het huidige debat is een eindeloze herhaling van meningen en gemeenplaatsen, waarin deelnemers geen centimeter bewegen. Waarom zouden we de kloof tussen partijen verder uitdiepen? Liever bevragen we elkaar op de afwegingen die we maken, zonder direct tot conclusies te hoeven komen. Het Socratische gesprek is in opkomst. We zoeken naar inzicht in het proces dat tot een keuze leidt. Dat vergt geduld. Luisteren, de tijd nemen, oefenen, zonder elkaar weg te zetten of los te laten. We willen geen ruzie over verschillen, maar een gedeeld aanknopingspunt vinden. Bouwstenen willen we plaatsen. Onder andere Philips en Randstad startten het platform NL2025, dat zich richt op onderwijs, duurzame groei en een vitale samenleving. Banken roepen gezamenlijk op tot transparantie over de CO2-uitstoot van bedrijven. Liever dan het strijdtoneel op te zoeken, exploreren we gemeenschappelijke grond.

### Comfortzone? Welke comfortzone?

Er wordt gezegd dat organisaties hun comfortzone moeten verlaten om vooruit te komen. Wij durven te stellen dat de comfortzone zelf niet langer comfortabel aanvoelt. De drempel om stappen te zetten wordt daardoor lager. Door middel van deadlineloze dagen bieden bedrijven hun personeel de kans op adem te komen; stilstand is vooruitgang, in een wereld waar strijd en burn-out overal op de loer liggen. Er wordt ruimte gecreëerd voor andersdenkenden en innovatieve geesten, terwijl 'interne guerrilla-acties', waarbij werknemers protocollen naast zich neerleggen, worden getolereerd. "We zullen wel moeten" is daarbij de meest gehoorde reden. Verschillende gemeentes en provincies experimenteren met regelvrije zones. 'Wat kan' vervangt daarbij 'wat niet mag'. De gemeente Hollands Kroon schrapte 70% van de algemene plaatselijke verordening. De discussie over het basisinkomen wordt breed gevoerd. Het schept duidelijkheid en snoeit in regelgeving. Nijmegen spreekt over "een experiment in vertrouwen". Liefdadigheid is het niet. "Liefdadigheid gaat om het geweten van de gever", zegt Frans Kerver, de eerste Nederlander met een basisinkomen. "...délen. Dat moeten wij weer leren als samenleving, dat zijn we vergeten. Dát is het basisinkomen."

dit is **samen** **grip**

DRUPPEL **economie**  
DRUPPEL **economie**

**De vertrouwensbeweging**

Het is een tijd van voortschrijdend inzicht en continue afstemming. De gehele keten is van belang en zonder vertrouwen komen we niet vooruit. De zoektocht is naar kleinere beslissingscirkels, zo dicht mogelijk bij elkaar op de werkvloer. Zelfsturing, zonder mensen aan hun lot over te laten. Onderlinge verbindingen die niet knellen, maar mogelijkheden scheppen. De ideeën van Ricardo Semler worden enthousiast geïmplementeerd, bij landelijke bouwbedrijven maar ook bij lokale verzekeraars op het Brabantse platteland. De consument zoekt, voorbij oppervlakkige merkimago's, naar bedrijven die hun ambachtelijkheid waarmaken. Cateraar Hutten introduceerde een huismerk, door eigen chefs gemaakt met ingrediënten van lokale boeren, in samenwerking met vooruitstrevende voedingsdeskundigen. Daarnaast is er De Verspillingsfabriek, die uit reststromen voedsel smakvolle producten maakt. Veiligheidsexpert Beatrice de Graaf hield een pleidooi om de verbinding binnen stedelijke wijken op te zoeken en te versterken. Juist door binnen de haarvaten van de samenleving te bouwen aan vertrouwen, kan de politie ontsporing voorkomen. In plaats van tanks te plaatsen bij de plekken met de grootste dreiging, gaan we het gehele weefsel onderzoeken op wat er speelt.

**De creatieve kracht van de ongedefinieerde ruimte**

We ontdefiniëren. We zijn meer dan we meten, meer dan we weten. Juist in de tussenruimte schuilt de creativiteit. Dat leidt tot nieuw begrip voor het uniek eigene en andere. We laten ons niet uit elkaar spelen. Door het orkestreren van ongemiddelden groeit niet alleen de creatieve ruimte, maar ook de samenhang. Diversiteit staat op de agenda, tenslotte hebben we niet steeds eenzelfde bouwsteen nodig. We willen af van stickers. Om een mens te duiden is het simpele M/V niet voldoende. Je kunt je uiterlijk aan je innerlijk aanpassen, of leven in een tussenruimte, bewegen tussen voorheen 'vaste' vormen. We onderkennen in toenemende mate het belang van de ongedefinieerde ruimte, waarin we even kunnen zijn, zonder het keurslijf van protocollen en eisen.

**Procesritme**

Top-down opgelegde ritmes zetten een verkeerde toon en leiden tot valse verwachtingen. Niet het systeem is belangrijk, maar het doel. Wanneer vastgeroeste patronen en verwachtingen losgeweekt worden, krijgen de intrinsieke drijfveren van individuen en organisaties ruimte. Nu verwachten we dat iedere medewerker, iedere scholier, zijn dag- en levensritme aanpast aan het systeem waarbinnen we werken. Waarom? Altrocentrisch denken helpt ons aan te sluiten op het ritme van een ander. De kennis over ons unieke dagelijkse gedrag bouwt zich makkelijk op, bewijzen techgiganten als Amazon en Google. Juist bij de afstemming van procesritmes

kunnen data over individuele voorkeuren zorgen voor begrip.

**De kracht van Nederland**

De Volkskrant onderzocht hoe het komt dat Nederlandse teams zo vaak de zonneautorace in Australië winnen. De gehoorde argumenten: omdat ze goed zijn in de integratie van systemen en de teams echt samen naar het doel werken. Nederlanders leggen snel verbindingen en zijn op de hoogte van elkaars werk, ook al is dat niet hun specialisme. "Komt misschien wel uit de tijd dat we gezamenlijk tegen het water streden," zegt ingenieur Tim de Lange, die zich vanaf het begin met de zonneauto heeft bezig gehouden. "Samenwerken zit er bij ons ingebakken." Nederlanders worden gezien als ontwerpers en bouwers, van de tastbare- zowel als de sociale omgeving. Zien we een gedeelde toekomst voor ons, dan werpen we ons op de implementatie ervan. Die unieke kracht biedt hoop voor de toekomst.

**Het bouwgesprek**

We bouwen het samen in de samenleving opnieuw op, met individuele betekenis als bouwsteen. We betreden, als ijsmeesters, stap voor stap nieuwe grond, onderling afstemmend welke beweging mogelijk is. We bouwen nog even niet voor de eeuwigheid, experimenteren binnen de vrije ruimte.

De holistische benadering gaat de komende jaren vooral om de uitwisseling van gedachtegoed. Elk bouwoverleg heeft als uitgangspunt dat we gezamenlijk willen en kunnen bouwen. We wonen het gesprek niet bij als vertegenwoordiger van een groep of gedachte, maar als bouwsteen, elk met een deel van het wetenschappelijke, professionele of publieke weten.

Belangrijke voorwaarde voor een bouwoverleg is het loslaten van het zekere weten. Niemand heeft het definitieve antwoord op de vragen die voor ons liggen. Door middel van zelfonderzoek en gezamenlijke exploratie komen we dicht bij een voorlopig – en gedeeld – antwoord. Kunnen we als burger, als consument en als mens, vanuit autonomie, met onze unieke competentie, verbinding maken met elkaar?

Ons kantoor, onze levensloop, onze samenleving, ze worden flexibeler van opzet, en kunnen dat ook worden, zolang we grip op onze eigen kern hebben en het geheel in ogenschouw durven nemen. Wat ons bindt is de wens verbinding te maken.

*In 2016 gaan we vanuit persoonlijke betekenis het gesprek aan. Niet om te winnen, maar om het nieuwe in onze samenleving te interpreteren en implementeren.*

*We krijgen grip door begrip.*

*2016 wordt het jaar van het Bouwgesprek.*

**tussen** R U I M T E  
tussen R U I M T E

P R O C E S **ritme**  
P R O C E S **ritme**



## Colofon

De TrendRede 2016 is samengesteld door:

**Christine Boland**, christineboland.nl

**Tony Bosma**, extendlimits.nl, @tonybosma

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

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

**Brian Kragtwijk**, powerfieldmedia.com, @kragtwijk

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

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

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

Dit jaar bedanken we Nannet Van der Kleijn voor haar inspirerende bijdrage aan de tekst.

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

Het grafisch ontwerp is gemaakt door Theo Nijssse, theonijssse.com

**PAKHUIS DE ZWIJGER\*** **EUROPE BY PEOPLE**

De presentatie van De Trendrede 2016 vond plaats in en werd verzorgd door Pakhuis de Zwijger, Amsterdam, dezwijger.nl, in het kader van het EU2016

Arts & design programme Europe by People, europebypeople.nl

We danken alle medewerkers voor het samen bouwen van een platform en het prettige bouwoverleg.

De livestream werd verzorgd door Powerfield Media, powerfieldmedia.com

De site werd ontworpen en geïnstalleerd door Caroline van Beekhoff

Dit is de zesde TrendRede. Vanaf 2010 is er ieder jaar een Rede gepresenteerd.

Kijk op trendrede.nl voor blogs en nadere info. Je kunt er alle TrendRedes gratis downloaden.

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

**bouw** G E S P R E K  
K E R E S P R E K G E S P R E K