

We weten wat van waarde is. Het wordt
tijd dat we durven te varen op dat kompas!

Tex Gunning · 2011



Tex Gunning

NIVOZ-LEZING

2011

40

2011: een jaar in perspectief

Halverwege december 2010 stak in Tunis een jonge marktkoopman zichzelf in brand, nadat de autoriteiten hem zijn marktstalletje afnamen, omdat hij geen licentie zou hebben. Zijn beperkte inkomsten zette hij tot dan toe mede in om de universitaire opleiding van zijn zus te bekostigen. Zijn wanhoopsdaad vond weerklank in een volksofstand die het begin vormde van de 'Arabische lente' van 2011, waarbij onder andere de regimes in Libië, Egypte en Jemen vielen.

2011 werd een roerig jaar. In maart was er de zeebeving en tsunami bij Japan, die leidde tot de kernramp van Fukushima. Mei bracht het nieuws dat de Verenigde Staten Osama Bin Laden hadden gevonden en gedood. En in juli pleegde Anders Breivik zijn moordaan-

slagen in Oslo en op Utøya.

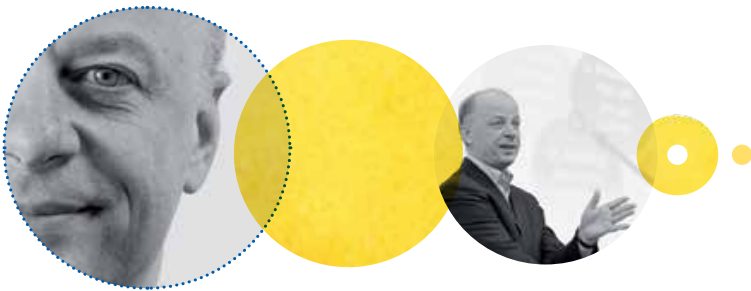
Intussen verhevigde de Eurocrisis en bestond er de angst dat de euro de wereldeconomie in zijn val zou meeslepen. In september werd een tentenkamp opgeslagen in het economische hart van Amerika: *Occupy Wallstreet*. Het voorbeeld van dit burgerprotest tegen de bancaire macht – bewust zonder eenduidige boodschap – vond op vele plekken in de wereld weerklank.

Loopbaan

Tex Gunning (1950) deed negen jaar over zijn middelbare school: 'Ik was zo'n kind dat niet begreep wat hij op school moest doen. Geen concentratie, geen interesse, ik wist ook niet precies hoe het moest, leren,' zei hij daarover in de Volkskrant, rond de datum van zijn NIVOZ-lezing.

Op de Erasmus Universiteit ging het des te beter, als student economie én als havenarbeider en zuivelverkoper. Al vroeg in zijn loopbaan kwam hij in dienst bij Unilever als assistent van bestuursvoorzitter Floris Maljers, die hem levenslessen voorleefde over leiderschap en integriteit. Een kwarteeuw bekleedde Gunning verschillende posities binnen Unilever, waarbij zijn jaren in Azië het meest vormend waren: hoe verhoud je je als bedrijf dat producten

‘Leiderschap is geen positie, maar een verantwoordelijkheid’



voor persoonlijke hygiëne verkoopt tot een bevolking die niet eens schoon drinkwater heeft?

Na een korte periode als CEO van Vedior, werd hij lid van de Raad van Bestuur bij AkzoNobel, een functie die hij vervulde ten tijde van zijn lezing. Sinds juni 2013 is Gunning CEO van TNT Express.

Opmerkelijk

Tex Gunnings aandacht voor duurzaamheid maakt dat hij de toekomst van zijn kinderen neemt als perspectief. In een interview uit 2011 zegt hij: ‘Leiderschap wordt pas moeilijk als het gaat om het hier en nu, om alle emoties die in het hier en nu altijd meespelen. (...) Daar kom je gewoon niet uit. Leiderschap is altijd lange termijn.’

In datzelfde interview kantelt hij

gangbare ideeën over leiding geven: ‘Leiderschap is geen positie, maar een verantwoordelijkheid. Onze cultuur is daar niet goed in. Het begint al bij onze scholen, daar gaat het allemaal om individuele prestaties. (...) De grootste gewaarwording die ik gehad heb, is dat ik vanaf mijn eerste baan zag dat er andere mensen waren die dingen konden, die ik niet kon. Dat heeft me een bepaalde leiderschapsstijl doen ontwikkelen, waarbij ik anderen altijd betrek.’

In 2003 ging Tex Gunning op een *vision quest*, een retraite uit de traditie van de Noord-Amerikaanse indianen. In de overdonderende natuur van Montana kwam hij tot de slotsom dat hij iets moest loslaten – zijn woede, die lange tijd zijn drive geweest was en die zijn

oorsprong had in een ontwrichte jeugd, met zijn vader die sneuvelde in Korea toen hij één jaar oud was. ‘Ik had een liefhebbende moeder, maar ik was een *angry young man*.’

Een handelsmerk van Gunnings aanpak zijn de *leadership journeys* waarop hij zijn teams stuurt – reizen door onherbergzame natuurgebieden, op zoek naar je moreel kompas.

Over Tex Gunnings lezing



Gunnings lezing begint met een blik op zijn jonge dochter. 'De wereld waarin zij opgroeit is niet zomaar een andere dan die waarin ik ben opgegroeid. Haar werkelijkheid zal een totaal andere zijn dan de mijne, aangezien alles erop wijst dat we ons bevinden in een overgangperiode. Overall waar we kijken, zien we een combinatie van elkaar versterkende crises. Het onderliggende probleem is een waarden crisis. We moeten weg van een cultuur die is gestoeld op niet-duurzame, onrechtvaardige waarden,' stelt Gunning.

Een nieuw vertrekpunt is makkelijker vindbaar dan misschien lijkt, want naast Darwins *struggle for life* zit ook de drive tot co-existentie diep in de menselijke genen verankerd. Samenleven, het samen doen, heeft ons als soort doen overleven. Wij als volwassenen kunnen het goede voorbeeld geven, maar de werkelijke *quantum leap* is te maken in hoe wij onze kinderen opvoeden – thuis en op school: 'De enige opdracht voor een kind is met glans jezelf te zijn. Als je weet wie je bent en wat je in huis hebt, dan kun je van daaruit het leven tegemoet treden. Het leert kinderen om keuzes te maken in overeenstemming met hun diepste wezen. En vooral ook: de verantwoordelijkheid voor die keuzes te dragen.'

Waardengedreven onderwijs is geen idylle, stelt Gunning. 'Veel van wat ik betoog, is dagelijkse kost in een veelgeprezen onderwijssysteem als het Finse.' Hij werkt ook enkele Nederlandse voorbeelden uit.

Ik ben blij dat u allen bent gekomen, want het onderwerp dat we met elkaar gaan bespreken is belangrijk. Ik neem aan dat wij allen geïnteresseerd zijn in de toekomst van onze kinderen en ons afvragen of wij ze wel goed voorbereiden op hun leven.

Dit is de reden dat ik hier vandaag sta. Mijn dochter Bo. Ik wens Bo een wereld waarin zij haar volledige potentieel kan ontwikkelen. Een wereld waarin zij zich veilig en welkom voelt, waarin zij verliefd kan worden, wellicht zelf moeder kan worden, waarin zij kan worden wie ze diep van binnen al die tijd al is.

Zoals iedere ouder wens ik mijn kinderen het allerbeste. En probeer ik ze voor te bereiden op het leven in een wereld vol van verandering. Maar als ik naar die wereld kijk zie ik dan goede veranderingen? Creëren we een wereld vol verandering die duurzaam en beter is?

De wereld waarin mijn dochter opgroeit is een andere dan de wereld waarin ik ben opgegroeid. Dat is uiteraard per definitie het geval, maar ik bedoel fundamenteel anders. Zij groeit op in een totaal andere werkelijkheid. Alles wijst er namelijk op dat we ons bevinden in een overgangperiode. Ik denk dat, als we over 100 jaar terugkijken naar deze tijd, we twee tijdperken in elkaar zien overvloeien, zoals je in een film twee beelden soms in elkaar ziet overvloeien. Een *crossfade*: het oude beeld verdwijnt, maar je kunt nog niet goed zien en onderscheiden wat er voor in de plaats komt.

Oorlogen kennen een duidelijk gemarkeerd begin- en eindpunt. De ontwikkeling van een samenleving niet. Die verloopt geleidelijker. De Renaissance is ook niet op 3 maart 1453 om 14.15 uur begonnen. Die wedergeboorte had een draagtijd van decennia nodig om tot bloei te komen. Nu, ruim 500 jaar later, geven we zo'n periode een naam en zien we wat een enorm keerpunt het was. Wie goed om zich heen kijkt, ziet overal aanwijzingen voor de stelling dat wij ons op dit moment ook op zo'n keerpunt bevinden. De wereld zoals we die denken te kennen bestaat eigenlijk al niet meer. Omdat we de toekomst nog niet scherp kunnen zien en articuleren, houden we tegen beter weten in vast aan een verouderd wereldbeeld. Dat oude wereldbeeld is nog steeds gestoeld op het gedachtegoed van de tweede industriële revolutie, die met name in de jaren na de Tweede Wereldoorlog voor een ongekende groei van de welvaart heeft gezorgd.

Ik ben geboren in 1950 en opgegroeid in een tijd waarin 'The American Dream' het referentiekader was. Je moest goed je best doen op school, want dan kreeg je een goede baan. Als je hard werkte kon je veel geld verdienen en kon je mooie spullen kopen. En dan werd je gelukkig. Herkenbaar? De wereld was maakbaar en geluk was te koop. In hun streven naar maximale winst zorgden bedrijven voor innovatie, vooruitgang en werkgelegenheid. Er was werk, we verdienden goed en konden kopen wat we wilden. Het systeem werkte perfect. Economische groei was de nieuwe religie. Groei was goed! De belangrijkste drivers van deze ongelimiteerde groei waren de ogenschijnlijk onuitputtelijke voorraden van onze planeet. De groei van de afgelopen decennia kon tot stand komen dankzij goedkope energie, goedkope grondstoffen, goedkoop krediet en goedkope productie. als gevolg van technologische innovatie en arbeid uit lagelonenlanden.

Maar de grenzen van die groei zijn bereikt. De oude wereld met zijn onbegrensde mogelijkheden en een *American dream* voor iedereen die bereid is om hard te werken, bestaat niet meer. We zien rond de hele wereld een combinatie van crises. Om te beginnen zien we een financiële crisis die we niet echt onder controle lijken te krijgen. De creatie van krediet was jarenlang de turbo op de groeimotor. De financiële wereld heeft zich decennialang verrijkt door risico's aan te gaan met producten die niet onderdoen voor een gemiddeld piramidespel. En als consument hebben we er allemaal aan meegedaan; we hebben volop geleend om onze uitgaven te financieren, desnoods zonder af te lossen.

Ons financieel-economische systeem lijkt zijn uiterste houdbaarheidsdatum bereikt te hebben. Vooral het vertrouwen (waar alles op gebaseerd is) wordt in een exponentieel tempo uitgehold, maar ook de globale onderlinge afhankelijkheid lijkt onbeheersbaar geworden. Bij gebrek aan een alternatief houden we krampachtig vast aan een oud financieel systeem in afwachting van wat gaat komen.

De financieel economische crisis is niet het enige dat onze welvaart bedreigt. Het lijkt erop dat we aan de vooravond staan van ontwikkelingen waarbij de huidige economische crisis verbleekt. Er is in toenemende mate sprake van een grondstoffencrisis.

In mijn geboortjaar leefden er ongeveer 2,5 miljard mensen op onze planeet. Inmiddels zijn dat er al zo'n 7 miljard. Met ons huidige consumptieniveau

/
 'Het vertrouwen wordt in een exponentieel tempo uitgehold. De globale onderlinge afhankelijkheid lijkt onbeheersbaar geworden.'

hebben we al 1,5 keer de aanvullingscapaciteit van de aarde nodig om onze levensstandaard te blijven behouden. Als iedereen op deze planeet zou consumeren als Amerikanen hebben we nu al zes keer de hulpbronnen nodig die de aarde natuurlijk kan aanmaken om ons consumptiepatroon vol te kunnen houden. En dan gaan we ook nog eens richting de 9 miljard mensen. We worden ook geconfronteerd met een energiecrisis. De wereld draait nog steeds volledig op fossiele brandstoffen en dat terwijl we weten dat de olie op deze planeet gewoon eindig is. Op! En wat dan?!

En natuurlijk niet te vergeten de klimaatcrisis. Want ondertussen vormt de uitstoot van broeikasgassen een grote bedreiging voor het leven op aarde. Het klimaat verandert veel sneller dan wetenschappers voorspellen. Binnen twintig jaar zal de Noordpool in de zomer ijsvrij zijn. Dat is in drie miljoen jaar niet gebeurd!

En dan hebben we ook nog een afvalprobleem. Waar laten we al onze rommel? En hoe doen we dat op een duurzame manier?

Dit zijn mondiale problemen van een omvang en een complexiteit die wij als mensheid nog niet eerder kenden, laat staan opgelost hebben. Er is geen precedent, geen handleiding. Een ding is duidelijk: we kunnen niet doorgaan op de ingeslagen weg. We hebben een wereld gecreëerd die in zijn huidige vorm volkomen onhoudbaar is.

‘Dit zijn mondiale problemen van een omvang en een complexiteit die wij als mensheid nog niet eerder kenden. We koersen af op *the perfect storm*.’

Hoe kan ik mijn dochter en uw kinderen uitleggen dat er iedere drie seconden een kind sterft? Hoe kan ik haar uitleggen dat aan de ene kant van de wereld midden in de woestijn een stad uit de grond is gestampt met slechts één doel: vermaak. Compleet met zwemparadijzen en pleziervaarten in een nagemaakt Venetië. En dat deze stad, ik heb het over Las Vegas, dagelijks zo'n 2 miljard liter water verbruikt, terwijl aan de andere kant van de wereld iedere dag weer zo'n 1 miljard mensen niet kunnen beschikken over schoon drinkwater?

Ik kan het haar niet uitleggen! Zij zal opgroeien in een wereld waarin de sociale verhoudingen steeds verder op scherp komen te staan door een onrechtvaardige verdeling van de welvaart. In een wereld waarin steeds meer, en binnenkort zelfs teveel mensen een beroep doen op de beschikbare

hoeveelheid voedsel, water en energie. Dat moet misgaan.

We koersen met open ogen af op *the perfect storm*. Als we willen voorkomen dat onze beschaving zichzelf om zeep helpt, zullen wij in actie moeten komen. Om te beginnen zullen we het met elkaar eens moeten worden hoe deze crises ontstaan. De vele crises zijn naar mijn mening symptomen van een groter fenomeen.

Ten eerste het fenomeen van het alles overheersend economisch paradigma dat velen verleidt tot verkeerd en vaak gecorrumpeerd gedrag. Hoe kon Mr Greenspan denken dat je niet gecorrumpeerd raakt als je in één jaar miljoenen kon verdienen door het bundelen en doorverkopen van leningen? Maar er zijn ook andere fenomenen: een systeem van winstmaximalisatie en winst berekening dat problemen als afval en milieuvuiling afwentelt op de winst en verlies rekening van de samenleving. Een systeem van onrechtvaardige verdeling van welvaart dat wordt afgedaan als onvermijdelijk of als een verwaarloosbaar neveneffect. Maar ook een politiek en kapitalistisch systeem dat kortetermijn-denken belooft en egocentrisch handelen tolereert. Een systeem van doorgeslagen individualisme, een eenzijdige focus op economisch gewin en ideeën als *'the winner takes it all'*.

Ik wil niet dat mijn dochter opgroeit in een wereld waarin mensen hun identiteit ontleen aan hun economisch succes. Aan materiële welvaart. Een wereld die economische ongelijkheid als een feit accepteert. Waarin ziekten kunnen worden bestreden maar medicijnen onbereikbaar zijn voor teveel mensen in ontwikkelingslanden. Dit zijn maar een paar voorbeelden van zaken die wij allemaal onverteerbaar vinden, maar waar we uiteindelijk in berusten als we niet oppassen.

De wereld van vandaag lijkt in niets op de wereld die we als goed en eerlijk voor ogen hadden toen we kind waren. We leven in een maatschappij in verwarring. We zijn losgeraakt van onze wortels en hebben het besef verloren van wat de wereld bij elkaar houdt en samensmeedt tot een zinvol geheel.

We kunnen proberen al deze problemen een voor een te adresseren, maar zijn we dan bezig met het oplossen van de werkelijke oorzaak van onze problemen? Ons werkelijke probleem is een *waardenprobleem*. We hebben een cultuurprobleem.

/
 'We zijn losgeraakt van onze wortels en hebben het besef verloren van wat de wereld bij elkaar houdt en samensmeedt tot een zinvol geheel.'

Onze cultuur wordt op dit moment vooral vormgegeven door een set waarden die niet duurzaam, niet rechtvaardig en niet langer houdbaar zijn. Waarden die in zekere zin zelfs destructief en levensbedreigend zijn. Maar als we niet oppassen geven we deze cultuur gewoon weer door aan onze kinderen en verandert er niets. En dat is geen serieuze optie. Niet voor mij en ik hoop voor u evenmin.

De enige serieuze optie is dat we een nieuwe cultuur ontwikkelen. Een cultuur die gebaseerd is op *andere* paradigma's en *andere* waarden. We moeten met elkaar de uitdaging aangaan om serieus na te denken over de wereld van morgen. En daar moeten we vervolgens aan gaan bouwen!

Maar we moeten beginnen door eerst een nieuw moreel vertrekpunt te formuleren. Dat is minder ingewikkeld dan het lijkt, want diep van binnen weten we heel goed wat er nodig is om op een goede manier met elkaar om te gaan. Die kennis zit namelijk in onze genen. Het zit letterlijk in ons DNA.

Als menselijke soort hebben we de afgelopen 200.000 jaar alleen maar kunnen overleven door heel bewust – in coëxistentie – te leven met de natuur en met onze burens. De oermens had de overlevingswijsheid dat het in coëxistentie moest leven of er was 'geen existentie'. Volgens de Chileense bioloog Humberto Maturana is het besef van onderlinge afhankelijkheid gedurende onze evolutie opgeslagen in ons DNA, en dragen we dat inzicht nog steeds met ons mee. In onze moderne samenleving is coëxistentie steeds meer verdrongen door het individualisme, maar het overlevingsmechanisme is niet verdwenen uit ons DNA. We worden allemaal geboren met het besef dat we als individu minder overlevingskansen hebben dan als collectief, maar ergens onderweg naar volwassenheid raken we dat inzicht kwijt.

'We worden geboren met het besef dat we als individu minder overlevingskansen hebben dan als collectief, maar ergens onderweg raken we dat inzicht kwijt.'

Als je kinderen vraagt naar hun ideeën over een rechtvaardige wereld, dan komen ze aan met universele waarden die in ieder van ons resoneren: eerlijk delen, voor elkaar zorgen, respectvol zijn, de zwakkeren beschermen... Als kind voelden we haarfijn aan dat het niet deugde dat wij in rijkdom leefden,

terwijl anderen stierven van de honger. Als volwassenen laten we ons in veel mindere mate leiden door die universele waarden. Toch weten ook volwassenen nog dondersgoed wat deugd en wat niet. We handelen er alleen niet altijd naar.

Bij AkzoNobel vragen wij regelmatig aan onze medewerkers: In wat voor omgeving zouden jullie het liefst willen werken en wat zijn volgens hen de kenmerken van goed gemotiveerde organisaties, en de kenmerken van leiders waar ze het liefst voor zouden willen werken? Onze mensen nemen niet meer dan tien minuten om die vragen te beantwoorden. Ze zijn uitstekend in staat om dat aan te geven. Het maakt niet uit of we die vragen stellen aan onze medewerkers in Azië, Zuid-Amerika of de Verenigde Staten, negen van de tien mensen beschrijft dezelfde menselijke behoeften en waarden.

Als mensen hebben we dezelfde behoeften: we willen een waardevol leven leiden dat meer waarde omvat dan alleen economische waarde. En een zinvol leven leiden dat zin geeft. En dat leven willen we leiden in een community met anderen. We willen leven en werken in omgevingen waar er zorg is voor elkaar, waar er integriteit is en respect, en kansen voor zelfontplooiing.

Ieder mens heeft een moreel kompas dat is afgestemd op dezelfde universele waarden. We noemen dat ons geweten. In het woord geweten ligt besloten het werkwoord WETEN; we weten wat van waarde is. Het wordt tijd dat we durven te varen op dat kompas! Het wordt tijd dat we het huidige script dat ons heeft gebracht waar we nu zijn ter discussie stellen.

► *Van economische waarde naar totale waardecreatie*

We zullen bijvoorbeeld de term 'welvaart' breder moeten definiëren. Niet louter in termen van geld. Economische groei is een te beperkt concept en daarmee doen we onszelf ernstig tekort. Die eenzijdige focus beneemt ons het zicht op wat er werkelijk toe doet. Natuurlijk draagt materiële welvaart bij aan ons geluk, maar uiteindelijk kan het ons nooit volledig vervullen en kan het ons zelfs verblinden.

Om weer in contact te komen met onze diepste waarden is het goed om het idee van *economische welvaart* in te ruilen voor een meer realistisch concept: dat van *totale welvaart*. Volgens dat concept draait rijkdom niet puur om

economische waardecreatie, maar ook om fysieke, intellectuele, sociale, en spirituele waardecreatie. Vaak wordt gedacht dat dit soort allesomvattende waarden ten koste gaan van de economische rentabiliteit, maar dat is helemaal niet het geval, integendeel. Bij AkzoNobel hebben we een verfdivisie. Onze missie hebben we gedefinieerd als *Adding colour to people's lifes*. Natuurlijk verkopen we verf. Daar leven we van, maar we zijn ook zeer actief bezig om over de hele wereld kleur te geven aan achterstandswijken, aan scholen en ziekenhuizen. En we helpen cultureel erfgoed te herstellen en we geven op scholen educatie over 'kleur'. Wij zien onszelf als missionarissen die kleur brengen en we helpen mensen een meer, kleurrijk leven te leiden. Het is onze overtuiging dat het, vanuit integere drijfveren, streven naar niet alleen economische waardecreatie, maar ook sociale waardecreatie uiteindelijk altijd beloond wordt. Wie goed doet die goed ontmoet! Goed doen resoneert en geeft zin, inspiratie en motivatie bij iedereen die bij de projecten zijn betrokken. Zowel bij onze medewerkers als bij onze klanten. We geloven dat onze klanten ook mensen zijn en dat ze een voorkeur hebben voor bedrijven die 'goed doen in hun samenleving'.

Een ander script dat we ter discussie moeten stellen is onze definitie van groei. Het moet toch duidelijk zijn dat we af moeten van kwantitatieve groei en dat we naar kwalitatieve groei moeten. De verschillende crises die op ons afkomen dwingen ons in te zien dat de grenzen aan de groei bereikt zijn. Als er één credo is de komende jaren dan is het: MEER MET MINDER! En waarom ook niet? Wie heeft bepaald dat groei een must is? Waar we vooral van af moeten, is het idee dat groei per definitie gemeten moet worden in termen van 'meer' en in termen van 'geld'. Het staat zo ver af van wat ons werkelijk gelukkig maakt. Immateriële basisbehoeften zoals liefde, geborgenheid en verbinding zijn niet uit te drukken in geld. En ze zijn ook niet te koop.

We zullen een nieuw waardebegrip moeten ontwikkelen, waarin groei niet meer wordt gedefinieerd in termen van kwantiteit, maar in termen van kwaliteit. Niet als 'meer' maar als 'beter'. Dan kunnen we groeien in andere dingen. Dingen die ons werkelijk gelukkig maken. Dan – en naar mijn mening alleen dan – kunnen we 'meer met minder' realiseren.

In het verlengde hiervan ligt een begrip als succes. Ook dat moeten we herdefiniëren. Niet materieel succes maar het vermogen om gelukkig te

zijn en iets voor anderen te betekenen. Dan heb je het over *the art of living*. Dadi Janki zei het als hoofd van de Brahma Kumaris – een adviesorganisatie voor de VN – onlangs zo: ‘We leven in onzekere tijden. Waar kun je nog zekerheid aan ontleen? In elk geval niet aan het idee dat je geld veilig op de bank staat. In elk geval niet door muren rondom je huis te bouwen. In elk geval niet door je landsgrenzen te sluiten voor immigranten. De enige echte zekerheid ligt in de kwaliteit van ons denken, in de kwaliteit van ons handelen en onze capaciteit gelukkig te zijn met onszelf en onze geliefden. Als je goed handelt heb je niets om je zorgen over te maken. Het doel van het leven is: leven vanuit vrijheid en verantwoordelijkheid. Dat is wat levenskunst betekent.’

Dan praat je echt over een nieuwe cultuur.

► *Hoe gaan we dat doen?*

50

Hoe gaan we daar komen? Die nieuwe cultuur wordt gedragen door een ander soort denken en handelen. Een ander soort instituties, met een ander soort medewerkers en bovenal: een ander soort leiderschap! Hoe gaan we dat leiderschap ontwikkelen? In ieder geval hebben we behoefte aan rolmodellen; een voorhoede die zich laat leiden door die andere waarden en die laat zien waar het naartoe moet. Of zoals Gandhi ooit zei: *Be the change you want to see in this world!*

Hoe zou de wereld er vandaag uitzien als er door de geschiedenis heen geen mensen waren geweest die de moed hadden om tegen de politieke realiteit in, te streven naar verandering? Die zich lieten leiden door hun innerlijke waarden, dwars tegen de stroom in? Wat dit soort leiders typeert, is dat ze hun koers niet laten bepalen door externe omstandigheden, maar door hun intrinsieke motivatie, hun innerlijke stem en hun passie. Ze durven te varen op hun innerlijke kompas. Als je kijkt naar dit kompas dan gaat het er om dat je van binnen naar buiten leeft en werkt. Dat je luistert naar je innerlijke stem die wij allen hebben.

Het centrum van het kompas is onze innerlijke stem. Wie ben ik? Wat is mijn missie? Waartoe ben ik op aarde en wat wil ik op deze aarde achterlaten? Alleen dan stellen we onszelf de HOE-vraag. Hoe gaan we daar invulling aan geven? Hoe gaan we daar komen? En dan pas gaan we kijken naar concrete oplossingen. WAT moeten we dan concreet doen? Of als bedrijf stellen we onszelf de vraag welke producten, diensten, activiteiten gaan we

in de wereld zetten om onze missie te realiseren.

Dat lijkt zo simpel. Simpel, maar niet gemakkelijk. Omdat we allemaal, in meer of mindere mate, zijn geconditioneerd en we ons laten leiden door onze omgeving. Door de stem van anderen, door het script van onze voorgangers, door de waan van de dag, door de koers van ons aandeel, of onze partner wel van ons houdt, of we wel de waardering van onze leidinggevende krijgen etc. Daardoor zijn we geneigd te blijven steken op die WAT-vraag en op wat van ons wordt verwacht. En denken we helemaal niet van binnen naar buiten, vanuit een zuiver geweten vanuit onze innerlijke waarden. Als we dan vervolgens op problemen stuiten zijn we vaak geneigd om heel erg op de symptomen van het probleem te focussen. En vervolgens komen we dan met oplossingen die in het verlengde liggen van de denkrichting die ten grondslag lag aan het ontstaan van het probleem. Wat resulteert in meer van hetzelfde.

Maar kiezen voor de bekende weg kan niet langer aan de orde zijn. *Business as usual is not an option!* We kunnen ons niet veroorloven om ons uitsluitend te richten op het bestrijden van de symptomen; we moeten naar de kern van het probleem. Naar de kern van ons 'zijn'. Naar het centrum van dit kompas: het WAAROM.

De wereld van morgen vraagt om mensen die van binnen naar buiten leven in hun voelen, denken en handelen. Zij komen tot creatievere, onconventionele oplossingen en nieuwe denkrichtingen. Wie van binnenuit zijn koers bepaalt, neemt verantwoordelijkheid voor zijn eigen geluk en voor het geluk van anderen. Het zijn mensen die 'the art of living' onder de knie hebben. Die hun droom durven te leven.

Die dromen ontstaan niet vanzelf. Ze zijn de resultante van de waarden die ons zijn bijgebracht, van de cultuur waarin we zijn opgegroeid. Als opvoeders zijn wij de dragers van die cultuur, en dat is niet vrijblijvend. Wij zijn allemaal leiders. Wij zijn allemaal rolmodellen. Door wie WIJ zijn, het gedrag dat wij laten zien en door onze kinderen te vertellen wat goed en wat fout is, creëren wij de normen en waarden die hun gedrag en keuzes bepalen. En we doen hetzelfde met nieuwkomers, de stagiaires en trainees in onze organisaties.

We dragen dus een enorme verantwoordelijkheid. Wat de wereld nodig heeft, meer dan wat dan ook, zijn mensen die verantwoordelijkheid nemen

voor de toekomst van onze samenleving, en de toekomst van deze planeet. Het herontdekken van onze universele waarden is niet een opdracht voor één of andere verlosser die het allemaal wel regelt voor ons. We zullen dit zelf moeten oplossen. Het is een opdracht voor ons *allemaal!* En dan bedoel ik op alle niveaus, in alle segmenten van de samenleving. Een nieuw leiderschap bij ondernemers, bestuurders, politici, kunstenaars, juristen, economen, wetenschappers, journalisten, artsen, ontwerpers, ingenieurs en last but not least: leraren.

Leraren die durven te varen op hun interne kompas. Want als volwassenen moeten wij het goede voorbeeld geven, maar de werkelijke quantum leap kunnen we maken door onze kinderen anders op te voeden en te scholen. Het is cruciaal dat kinderen gesterkt worden in de waarden die nodig zijn in de wereld van morgen en dat ze op pad worden gestuurd met de juiste bagage.

In een wereld die er fundamenteel anders uit gaat zien, waar negen miljard mensen in coëxistentie met elkaar moeten leren leven en waar we uitdagingen moeten oplossen die hun weerga niet kennen moeten we ons gaan toeleggen op de creatie van niet alleen economische waarde, maar vooral sociale-, spirituele- en *environmental* waarde.

Daarom doe ik vanmiddag een appèl voor waarden en waardecreatie in en door het onderwijs.

► *De stand van het onderwijs*

Ik heb mijn hoop gevestigd op het onderwijs. Maar die nieuwe wereld kan er niet komen met het onderwijs van vandaag. Dat levert namelijk hetzelfde type mensen af die de oude wereld, de wereld van vandaag hebben gecreëerd. Mensen die onderwezen en ontwikkeld zijn vanuit een sterke focus op het cognitieve en met een economische drive.

Er loopt een rechte lijn van het huidige onderwijssysteem naar wat wij doen aan leiderschapsontwikkeling bij AkzoNobel. Binnen AkzoNobel hebben we onze economische agenda volledig geïntegreerd met onze sociale en *environmental* agenda in een strategie met de titel *Value & Values*. Hier staat 'Value' voor *Economic Value creation* en 'Values' voor *Social and Ecological Value creation*. Waardecreatie die verder gaat dan economische waardecreatie en

dus ook een leiderschapsonwikkelingsprogramma dat daar op aansluit. We willen onze mensen sociaal en spiritueel helpen inzicht te krijgen in zichzelf en hun plek in de samenleving.

Al dat werk zou echter niet nodig zijn, als al die mensen die nu op leiderschaps cursussen gaan, als kind niet hadden afgeleerd om te denken en handelen vanuit hun interne kompas, vanuit universele waarden. Wat wij nu doen bij AkzoNobel is eigenlijk het opvoeden van mensen in humaniteit, waardoor ze vervolgens beter hun werk kunnen doen, en vanuit een innerlijke drive werken aan een betere wereld.

We springen daarmee eigenlijk in een gat dat het onderwijs heeft laten vallen. De missie van het huidige onderwijssysteem is niet gericht op het tot ontwikkeling brengen van mensen, maar op het klaarstomen van beroepsbevolking in een wereld die gericht was op productiviteit en efficiency en gebaat was bij standaardisering en controlemechanismen.

We leiden onze kinderen op om succesvol te worden in de wereld van gisteren. Ik wil dat mijn kinderen opgeleid worden om gelukkig te worden in de wereld van morgen. Het onderwijs leidt op voor een baan en een wereld die niet meer bestaat. Het doet kinderen en jongeren tekort, het rust hen niet toe voor de vragen van vandaag en speelt al helemaal niet in op de agenda van de toekomst. Het huidige onderwijs moet fundamenteel een andere koers uitzetten als het onze kinderen wil voorbereiden op een heel andere wereld.

‘We leiden onze kinderen op om succesvol te worden in de wereld van gisteren. Ik wil dat mijn kinderen opgeleid worden om gelukkig te worden in de wereld van morgen.’

/

Ten eerste is er sprake van een verkeerde focus. In het huidige kabinetsbeleid ligt de focus meer dan ooit op taal en rekenen. Minister Van Bijsterveldt (kabinet tot 2012) stelt dat goede taal- en rekenprestaties nodig zijn voor Nederland om economisch te blijven meedoen. Op welke economische visie is die uitspraak gebaseerd vraag ik me af? Zelfs wanneer je onderwijs primair ziet als economie, dan is de focus op taal en rekenen onterecht. Heeft de minister enig idee hoe de economie van morgen eruit ziet en welke competenties daarvoor nodig zijn?

De politiek spreekt nog steeds van een kenniseconomie, terwijl een belangrijk deel van die economie, net zoals de arbeidsintensieve maakindustrie in het verleden, aan het verdwijnen is naar lagelonenlanden. In

India studeren jaarlijks alleen al 350.000 ingenieurs af. De geschiedenis herhaalt zich. Een belangrijk deel van die kenniseconomie raken we kwijt aan Azië.

In zijn boekje *A whole new mind* stelt Daniel Pink dat het Westen, om te kunnen overleven, een transitie zal moeten maken van een economie die draait op de logische, lineaire, computerachtige kwaliteiten van het informatietijdperk, naar een economie waar inventiviteit, empathie en holistische kwaliteiten centraal staan.

Hij doet daarom een krachtig pleidooi voor een eerherstel van onze rechterhersenhelft: een deel van de hersenen dat niet beter is maar wel andere typen competenties huisvest. Competenties als esthetiek, empathie, storytelling en symfonie; en vooral het inzicht ontwikkelen in de samenhang der dingen. Willen we ons goed voorbereiden op die nieuwe economie, dan moeten we minstens zoveel aandacht schenken aan de ontwikkeling van ons rechterbrein. Een overmatige focus op taal en rekenen bereidt onze kinderen dus gezinszins voor op de economie van morgen.

Volgens Robin Alexander, hoogleraar onderwijskunde in Cambridge, is er 'substantieel bewijs' dat het Engelse en Amerikaanse beleid met zijn focus op taal en rekenen niet werkt. In beide landen wordt momenteel nagedacht over veranderingen. Het is teleurstellend, stelt Alexander, dat 'een volwassen land als Nederland' nu Engeland en de Verenigde Staten achterna zou willen gaan.

2 ▶ Selectie op punten

Een tweede misvatting in ons onderwijs is de selectie op puntenscore. Minister Van Bijsterveldt wil landelijk vastleggen welk niveau leerlingen moeten halen, meer verplichte toetsen invoeren en streng toezien of scholen wel goed genoeg scoren. De Cito-score moet omhoog van van 535 naar 537. En er moeten prestatieafspraken gemaakt worden met kinderen en ouders. Prestatieafspraken...?! Dit heeft in mijn optiek niets te maken met het ontwikkelen van kinderen. Het stimuleert scholen om kinderen op te leiden voor de Cito-toets. Op deze manier bepaalt de toets de inhoud van het onderwijs in plaats van andersom. De allerbelangrijkste bagage die we een kind willen meegeven is niet uit te drukken in een Cito-score. Die obsessie voor toetsen zorgt ook voor sociale ontwrichting, omdat het

is gebaseerd op selectie. Het sluit kinderen uit dat ze niet deugen, omdat ze niet voldoen aan de verwachtingen van het systeem. Maar liefst 25 procent van de kinderen past niet binnen het systeem: ze kunnen ofwel niet meekomen of het onderwijs is juist niet uitdagend genoeg. In beide gevallen haken ze af. Dan praten we wel over zeven kinderen per klas.

Volgzaamheid wordt beloond ◀ 3

Verder kweekt het huidige onderwijs kinderen die volgen en die zich voegen in het gareel. Dat is geen natuurlijk gedrag. Kinderen zijn van nature pro-actief en nieuwsgierig. Bereid om vijf nieuwe wegen in te slaan en dingen uit te proberen. We hebben echter een systeem gecreëerd waarin alles erop gericht is om te slagen. En om te ‘slagen’ leren we onze kinderen om zich te conformeren, om in een bepaald stramien te denken en risico’s te vermijden. Daarmee worden originaliteit en innovatie in de kiem gesmoord.

Opvoeding versus kennisoverdracht ◀ 4

55

Last but not least, mijns inziens de grootste misvatting op dit moment, is de opdracht aan het Nederlandse onderwijs zoals die is geformuleerd door het ministerie. Minister Van Bijsterveldt heeft onlangs (September 2011, red.) nogmaals bevestigd dat de opdracht van het onderwijs kennisoverdracht is. Ten eerste zegt ze daarmee dat kennis de belangrijkste factor is voor succes in de nieuwe economie. Terwijl het niet kennis is dat succes bepaalt in de toekomst, maar het ontwikkelen van zelfvertrouwen om in gezamenlijkheid complexe problemen op te lossen. Dit vergt heel ander onderwijs. Ze realiseert zich blijkbaar ook niet dat, in de exponentiële tijden waarin wij leven, kennis overal beschikbaar is en uitermate snel veroudert. Een deel van onze kinderen gaat straks een beroep uitoefenen dat vandaag nog niet eens bestaat.

Maar ze zegt hiermee dus ook dat ‘opvoeden en vorming’ niet tot de kernopdracht van het onderwijs behoren. En daar word ik echt een beetje verdrietig van. Hoe stelt mevrouw de minister zich dat voor? Tussen 8:00 – 16:00 uur stoppen we met opvoeden? Dat is werkelijk een doodlopende straat!

Ambitie: Wat moet het onderwijs dan wel doen? ◀

Teneinde onze kinderen voor te bereiden op hun complexe wereld en hen het zelfvertrouwen te geven om hun wereld positief tegemoet te treden, zou

het onderwijs veel meer uit moeten gaan van de mogelijkheden en interesses van het kind. Het zou kinderen anders moeten voorbereiden, meer op het leven in de meest brede zin zodat:

- kinderen zichzelf leren kennen en bewust en met zelfvertrouwen kunnen leven;
- het leuk vinden om te leren, om te onderzoeken;
- toegerust worden voor een evenwichtig sociaal leven;
- een leven in co-existentie met anderen en de natuur;
- en van daaruit in staat zijn een waardevolle bijdrage te leveren aan de maatschappij.

De laatste jaren is er vooral veel discussie geweest over de WAT-vraag. Ieder vak, iedere stroming heeft inmiddels zo zijn eigen canon van verplichte kost. De jaren tachtig en negentig werden vooral gekenmerkt door discussies over de HOE-vraag. Denk aan ontwikkelingen als de basisvorming, de tweede fase, zelfstandig werken etc. Als we willen dat onze kinderen zich kunnen ontwikkelen tot de leiders die de nieuwe wereld gaan vormgeven, moeten we vandaag nog de WAAROM-vraag opnieuw stellen en beantwoorden.

WAAROM is onderwijs zo belangrijk? Niet omdat je daarmee meer kans maakt op een goede baan, een goed salaris en dan gelukkig wordt! Dat is niet de wereld van morgen. Vergeet het script van de *American Dream* waar wij babyboomers mee opgegroeid zijn! Onderwijs moet kinderen faciliteren zichzelf volledig tot ontwikkeling te brengen, om zodoende een waardevol en zinvol leven te kunnen leiden. Onderwijs moet onze kinderen zelfvertrouwen meegeven en universele waarden, zodat onze kinderen niet afhankelijk zijn in hun geluk van economische waarde of andere extern geformuleerde waarden. Onderwijs moet onze kinderen leren zien de verbondenheid van alles in hun wereld, zodat ze in coëxistentie met anderen willen leven.

Diep van binnen weten we allemaal wat goed en zinvol leven is. Diep van binnen weten we nog steeds, net als vroeger, dat het pas echt goed met ons kan gaan als het ook goed gaat met anderen. Er bestaat niet zoiets als individueel geluk. Geluk wordt beleefd in wederkerigheid met anderen. En dus staan we voor de uitdaging om over de politieke, economische en culturele verschillen heen te reiken naar de onderliggende eenheid die alles

en iedereen met elkaar verbindt. Dat is bij uitstek wat wij onze kinderen mee moeten geven. Daarom moeten we naar een systeem van universele waarden en waardecreatie in en door het onderwijs!

Hoe gaan we dat aanpakken? ◀

Waardencreatie in het onderwijs kan op allerlei manieren vorm krijgen, binnen onderwijsconcepten als Montessori of Jenaplan tot gewoon regulier onderwijs. De enige onderscheidende factor is dat heel nadrukkelijk de vraag wordt gesteld: *welke waarden willen wij onze kinderen meegeven?*

Het ontwikkelen van de benodigde waarden valt nu nog vaak buiten de gangbare norm. Het wordt gezien als luxe, alternatief gedrag, iets wat je doet als je geen 'echte' vakken meer te geven hebt. Maar de werkelijkheid is dat DIT de ECHTE vakken zijn. Dit zijn de kwaliteiten die bijdragen aan de wereld die we moeten realiseren.

Waardengedreven onderwijs gaat uit van kansen en mogelijkheden. Er is geen standaard waar je als kind aan moet voldoen. Je enige opdracht is met glans jezelf zijn. Kinderen die de kans krijgen om het beste uit zichzelf te halen, doen dat ook. Gewoon omdat het vermogen tot leren en groeien is aangeboren, en ze daar plezier in hebben.

Kinderen hebben van nature de talenten, de creativiteit en de empathie die nodig zijn om hun rol in het leven te spelen. Het is onze taak die vermogens te cultiveren, en een klimaat te scheppen waarin ze uit kunnen groeien tot een volwassen humaniteit. Waarom? Omdat waardengedreven onderwijs leidt tot persoonlijk leiderschap. Het zorgt ervoor dat kinderen stevig in hun schoenen staan. Als je weet wie je bent en wat je in huis hebt, dan kun je van daaruit het leven tegemoet treden. Het leert kinderen om keuzes te maken in overeenstemming met hun diepste wezen. En vooral ook: de verantwoordelijkheid voor die keuzes te dragen. Een leider die geschoold is vanuit innerlijke waarden zal het niet in z'n hoofd halen om te kiezen voor een bedrijfsvoering die de natuur verwoest, voor een politiek die mensen uitsluit, of voor een wereld die accepteert dat er in de Hoorn van Afrika nu eenmaal altijd honger zal zijn.

Waardengedreven onderwijs levert jonge mensen af die hun passie en talent willen gebruiken om een bijdrage te leveren aan de wereld en die dat ook kunnen, omdat ze geleerd hebben hun creativiteit aan te boren en out-of-the-

box te denken. Ze zijn vertrouwd met hun interne kompas en zijn in staat om van daaruit hun leven en de wereld vorm te geven.

Dit is exact waar deze wereld behoefte aan heeft: waardengedreven leiders. Of het nu gaat om politici, CEO's, economen, juristen, journalisten of leraren; we hebben rolmodellen en leiders nodig die werken vanuit empathie en verantwoordelijkheid. Die weten dat hun eigen welzijn nauw samenhangt met het welzijn van anderen.

► *De rol van de leraar*

Zoals gezegd beschikken wij allemaal over dezelfde universele waarden. Het zit in ons DNA. Waarden zijn dan ook niet aan te leren, niet overdraagbaar zoals kennisoverdracht. Het gaat er om dat we deze waarden aanboren en dat we ze niet laten verdringen door andere zaken. De rol van de leraar is daarbij ongelooflijk belangrijk.

De belangrijkste voorwaarde voor waardengedreven onderwijs is de kwaliteit van de leraar-leerling interactie. Om de kwaliteit van deze relatie te verhogen, is het nodig dat de leraar ziet wat er gebeurt in de interactie, wat voor rol zijn eigen overtuigingen en waarden hierin spelen en hoe hij hiermee een appèl kan doen op de waarden van de leerling. De leraar moet verbonden zijn met zijn eigen interne kompas. Interne verbondenheid is een noodzakelijke voorwaarde voor externe verbinding.

Om waardengedreven onderwijs te realiseren is het dus essentieel dat we onze leraren ondersteunen bij het in contact komen met universele waarden en begeleiden bij het inzicht dat zijzelf een heel belangrijk instrument zijn voor een betere wereld. Dit zou je terug moeten zien bij de PABO's en de lerarenopleidingen. Maar daar maken we dezelfde fouten als elders in het onderwijs: het is vooral gericht op kennis en competenties. Een belangrijke eerste stap naar een systeem van waardengedreven onderwijs is dan ook het ontwikkelen van waardengedreven onderwijsprogramma's voor de mensen die straks waardengedreven onderwijs gaan geven aan onze kinderen.

► *Bezwaar*

Natuurlijk zijn er ook mensen die moeite hebben met het idee van waardengedreven onderwijs. Zelfs minister Van Bijsterveldt is van mening dat waarden thuishoren in het gezin. Dat het iets is dat de ouders maar moeten

meegeven. Die opvatting is natuurlijk een illusie en een typisch product van onze moderne westerse maatschappij. Een naïeve ontkenning van de verbondenheid van wat de ontwikkeling van een kind beïnvloedt.

Van oudsher – en in andere culturen nog steeds – is opvoeden een zaak van de gemeenschap. Zoals een Afrikaans spreekwoord zegt: *It takes a village to raise a child*. In een wereld die in toenemende mate onderling verbonden is, past het niet om schotjes te zetten tussen thuis en school. Ouders en leraren horen samen te werken aan de opvoeding van kinderen en te zorgen voor een doorgaand proces waarbij alles in dienst staat van het stimuleren van het kind en het bieden van kansen om het beste uit zichzelf te halen.

Een van de grootste pleitbezorgers van die gezamenlijke verantwoordelijkheid is Peter Senge – docent aan het MIT (*Massachusetts Institute of Technology*) en oprichter van de *Society for Organizational Learning*. De kern van zijn theorie is dat we leven in een wereld waarin alles en iedereen met elkaar verbonden is. Een systeem is. Alles wat je als individu doet, heeft invloed op het geheel.

Als systeemdenken ergens relevant is, is het wel in het onderwijs. Onderwijs heeft namelijk een lange tijdshorizon. Het geeft richting aan een heel mensenleven! Terwijl een CEO misschien vijf jaar meegaat, is de impact van onderwijs zomaar vijftig, zestig, zeventig jaar. Wat we kinderen op school meegeven, werkt immers door in hun hele leven. Eigenlijk zou je dus vijftig jaar vooruit moeten denken om kinderen goed voor te kunnen bereiden op de problemen waar ze later in hun leven mee te maken krijgen. Maar dat gaat niet.

In een wereld die zo snel verandert als de onze, kunnen we amper voorspellen hoe volgend jaar eruit ziet, laat staan hoe de wereld er over vijftig jaar uitziet. We kunnen kinderen dus niet de benodigde oplossingen meegeven voor de problemen van de toekomst. Maar we kunnen ze wel leren om op een bepaalde manier te denken, om samen te werken en samen te leven, zodat ze later in staat zullen zijn om op een zinvolle en effectieve manier de problemen van hun tijd te tackelen. Dat betekent dat we kinderen moeten scholen in een bepaalde aanpak. En de kern van die aanpak is het besef van onderlinge verbondenheid en afhankelijkheid.

Er bestaat een verband tussen een benzineslurpende SUV in Nederland en een droge rivierbedding in India. Een relatie tussen speculatieve handel in

‘Om waardegedreven onderwijs te realiseren is het essentieel dat we inzien dat leraren zelf een heel belangrijk instrument zijn.’

grondstoffen en honger als gevolg van stijgende voedselprijzen. En het is de taak van het onderwijs om kinderen het besef van die samenhang bij te brengen, zodat ze daarop kunnen anticiperen.

De kracht van een systeem zit niet in het verbeteren van de onderdelen, maar in het versterken van de onderlinge relaties. Kinderen moeten geschoold worden in het systeemdenken, zodat ze vertrouwd worden met het idee dat alles onderling verbonden is. Het idee van verbondenheid kweekt namelijk verantwoordelijkheid.

En dat is de basis van de nieuwe cultuur die nodig is.

► *School als vangnet*

Er is nog een reden waarom het praten over normen en waarden niet alleen in handen van de ouders moet worden gelegd, maar nadrukkelijk thuishoort op scholen. Niet alle ouders zijn in staat hun kinderen die waarden mee te geven, waardoor ze uit kunnen groeien tot gezonde volwassenen die in zichzelf geloven en van daaruit de wereld iets te bieden hebben. In het huidige systeem vallen die kinderen tussen wal en schip. Voor hen is school misschien wel de enige kans om te worden wie ze zijn. Stel je voor dat je thuis meekrijgt dat je nergens voor deugt. Dat je nergens goed in bent. Dat de wereld niet op jou zit te wachten. Hoe groot is dan de kans dat je iets van je leven gaat maken?

Waardengedreven onderwijs kan juist voor kinderen in achterstands-situaties het verschil betekenen tussen leven en overleven. Waardengedreven onderwijs is een krachtige vorm van empowerment. Iets waar elk kind recht op heeft. En waar de wereld recht op heeft.

Een tweede bezwaar tegen waardengedreven onderwijs dat vaak wordt aangevoerd is dat het curriculum al zo vol is. Dat klopt. Maar de vraag is of het wel gevuld is met de juiste dingen. Druk bezig zijn is nog iets anders dan zinvol bezig zijn. Ik heb het al gehad over de nadruk op taal en rekenen in het curriculum. Natuurlijk zijn ook die linksbreinige competenties van belang. Maar is het noodzakelijk dat middelbare scholieren zo'n 12-16 uur per week bezig zijn met exacte vakken? Of gaat het vooral om vaardigheden als analytisch denken en probleemoplossend vermogen? Een geïntegreerd vak als 'natuur & techniek' ontwikkelt die competenties wellicht evengoed. In minder uren per week.

Waardengedreven onderwijs betekent ook niet per se extra of andere vakken. Het gaat er vooral om vanuit welke waarden/principes de vakken worden onderwezen, hoe de interactie met de leerling is en welke zijnskwaliteiten de leraar inbrengt. Als het gaat om goed onderwijs geldt Finland als voorbeeldland bij uitstek: persoonlijk onderwijs, een hoge kwaliteitsstandaard, en de leraar heeft veel aanzien en is hoog opgeleid. De focus ligt op kwaliteit en werken vanuit waarden. En het bijzondere is: de Finnen leveren die hoge kwaliteit in ongeveer de helft van de tijd die wij ervoor nodig hebben. Als je onderwijs goed inricht en focust op de juiste dingen, levert dat juist tijd op. In Finland hebben ze een mooie uitdrukking om aan te geven dat ze in het onderwijs graag ongebaande paden betreden: *Only dead fish go with the flow.*

Einstein zei ooit: 'De belangrijkste problemen kunnen niet opgelost worden binnen de kaders waarin ze gecreëerd zijn'. Dus: laten we kiezen voor een ander kader. Een kader van universele, menselijke waarden!

[Meer voorbeelden](#) ◀

Dat kan op verschillende manieren. Van alle basisscholen in Nederland doet ongeveer 15 tot 20 procent in enige vorm aan waardengedreven onderwijs. Waardengedreven onderwijs heeft allerlei verschijningsvormen, maar er zijn een paar basisvormen die vaak terugkomen:

- de school is een open ruimte waarin kinderen gewoon rond mogen lopen;
- de kinderen leren in hun eigen tempo;
- het materiaal is geschikt voor allerlei creatieve uitingsvormen zodat elk kind op zijn eigen manier kan leren;
- alles gebeurt in overleg met de kinderen.

Waardengedreven scholen bieden heel veel vrijheid. En het mooie is dat kinderen die vrijheid prima aan blijken te kunnen, juist omdat de dingen die ze doen uit henzelf komen en niet opgelegd zijn.

Een interessant voorbeeld is het programma Vakmanstad dat filosoof Henk Oosterling heeft opgezet op een aantal basisscholen in Rotterdam Zuid. Op deze scholen zijn vier vakken aan het leerplan toegevoegd: judo, samen koken en eten, tuinieren en filosofie. Judo draagt bij aan zelfvertrouwen, eigenwaarde, vergroot de concentratie en brengt hen discipline en respect

bij. Zelfrespect wordt in de school ook bijgebracht door het restaurant, waar de kinderen goed voor zichzelf leren zorgen door goed en gezond te eten. En als je iets eet, moet je ook weten waar het vandaan komt, dus verbouwen leerlingen hun eigen groente.

Tenslotte krijgen leerlingen filosofieles. Geen cognitieve benadering, kinderen hoeven niets te reproduceren. Alles is gericht op reflectie en interactie. Wat doet het met mij, wat doet het met de ander, hoe gaan we daar mee om?

Een voorbeeld van een onderwijsprogramma dat al jaren met veel succes over de hele wereld wordt toegepast is *Living Values* van de Brahma Kumaris, een NGO en adviesorgaan van de VN. *Living Values* biedt gedetailleerde lesplannen rondom twaalf sleutelbegrippen zoals liefde, respect, vrede, samenwerken, geluk, verantwoordelijkheid en vrijheid. Het helpt kinderen en jongeren om zaken te ontwikkelen als eigenwaarde, kritisch denken, emotionele intelligentie, creatieve expressie en sociale vaardigheden. Het programma stelt hen in staat om hun kernwaarden te ontdekken en inspireert hen om die ook echt in praktijk te brengen en verschil te maken in de wereld.

Om een idee te geven van een lescyclus binnen *Living Values* ziet u hier een voorbeeld over het thema liefde voor kinderen van 8 tot 14 jaar:

- Een visualisatieoefening: hoe zou de wereld er uitzien als iedereen liefdevol was?
- Discussie: wat zouden leiders voor de burgers willen in een wereld vol liefde?
- Activiteit: teken een liefdevolle wereld of schrijf er een gedicht over.
- Maak een mindmap van een liefdevolle wereld.
- Ontspanningsoefening: stel je voor dat je een ster van vrede bent en vanuit de hemel over de mensen schijnt.
- Reflectiepunten: 'iedereen in deze ruimte is de moeite waard...' of 'Liefde maakt relaties beter...'
- Schrijfoefening: schrijf een korte brief aan jezelf, waarin je omschrijft wat je leuk vindt aan jezelf en wat jouw advies aan jezelf zou zijn.
- Artistieke expressie: verzin een slogan over liefde of maak een liefdeslied.

Zo kan het dus ook....

‘Jongeren helpen om zaken te ontwikkelen als eigenwaarde, kritisch denken, emotionele intelligentie, creatieve expressie en sociale vaardigheden.’

Als het gaat om waardengedreven onderwijs is Wittering.nl in Rosmalen het neusje van de zalm. Deze school is met stip het verst in de uitwerking van vernieuwende leermethoden en gaat ook inhoudelijk het verst. De drie pijlers van het curriculum zijn:

- kennis voor de samenleving van morgen
- leren op een manier die bij de leerling past
- opvoeden is een kerntaak, ook voor de school.

De school geeft kinderen bijna onbeperkte vrijheid om zelf hun tijd in te delen en dingen in hun eigen tempo te leren op een manier die bij hen past. De autonomie ligt volledig bij de kinderen. En, in tegenstelling tot de heersende opinie, blijken kinderen dat prima aan te kunnen.

Niets is toevallig in de inrichting of de structuur. Alles draagt eraan bij om de kinderen binnen duidelijke kaders tot zelfsturing te brengen. De vrijheid bestaat dus bij de gratie van strakke kaders, waarin ze aangezet worden tot verantwoordelijkheid. De school bestaat uit één grote ruimte. Er zijn geen muren, geen deuren: kinderen hebben geen eigen klas en leraren dus ook niet. Wel zijn er teams van leraren en specialisten die elk zo'n 90 (!) kinderen onder zich hebben. Dat is veel meer dan de doorsnee leraar in het reguliere onderwijs, maar deze leraren kunnen al die kinderen prima aan, omdat de kinderen vanaf de kleuterleeftijd bepaalde normen en waarden meekrijgen, waardoor ze veel zelfstandiger en verantwoordelijker zijn dan hun leeftijdgenoten in het reguliere onderwijs.

De leerstof op Wittering.nl wordt aangeboden als een verzameling van aan elkaar gerelateerde inzichten en wordt dus niet geordend volgens de traditionele vakindeling, maar volgens de probleemcontexten waarlangs het leven zich ontwikkelt. Leren samenwerken staat hier hoog in het vaandel. Regulier onderwijs gaat bijna altijd uit van individuele prestaties. In de wereld gaat het echter allang niet meer om individueel denken en individueel oplossingen vinden maar om collectief denken: *'none of us is as smart as all of us'*. Het is cruciaal dat we collectief leren ontdekken en collectief leren creëren.

Kinderen op de Wittering leren het spelonderwijs: samenwerken en spelen, anderen helpen, elkaar coachen, maar ook: zelf hulp durven vragen. Spelen is de motor van ontwikkeling. Op gewone basisscholen is het in groep 3 ineens uit met spelen en moet er geleerd worden, op de Wittering blijven kinderen

spelen tot en met groep 8. Omdat dat de natuurlijke manier is van dingen tot je nemen.

Tegenstanders? Wittering.nl krijgt veel te maken met vooroordelen, maar deze school toont echt overduidelijk aan dat dit een manier van leren is die aansluit op de natuurlijke behoefte van kinderen. Ik ben ervan overtuigd dat deze school andere kinderen aflevert dan een gemiddelde basisschool. Kinderen die veel beter in hun eigen vel zitten, beter kunnen samenwerken, creatiever zijn in het vinden van oplossingen voor problemen, meer uit zichzelf zullen halen en beter toegerust zijn voor hun taak: het bouwen van een nieuwe wereld.

► **Samenvatting**

Laat ik een en ander proberen samen te vatten. De wereld zoals we die denken te kennen bestaat niet meer. We bevinden ons in een overgangperiode tussen de oude en een nieuwe wereld. De paradigma's waarop de oude wereld is gebouwd zijn niet langer houdbaar. Ons economisch denken is gebaseerd op korte termijn denken en egocentrisch handelen. Hierdoor putten we onze planeet uit. Voorraden raken op, het klimaat verandert en op termijn wordt de mensheid bedreigt in haar voortbestaan. We moeten dus met elkaar serieus nadenken over een nieuwe wereld. En daar aan gaan bouwen. Daartoe moeten we een nieuw moreel vertrekpunt formuleren. We moeten gaan bouwen aan een cultuur die gebaseerd is op coëxistentie. We moeten andere definities formuleren voor groei, welvaart en succes. En inzien wat ons werkelijk gelukkig maakt. En daar vervolgens ook naar handelen!

Als volwassenen kunnen wij het goede voorbeeld geven, maar de werkelijke 'quantum leap' kunnen we alleen maken door onze kinderen anders op te voeden en te scholen. Het onderwijs staat voor de uitdaging om de omslag te maken van platte leerfabrieken naar instanties die vanuit bevoegenheid de leiders van de toekomst afleveren.

De sleutel daarvoor is zingeving. Er liggen geweldige mogelijkheden voor scholen die de moed hebben zichzelf opnieuw uit te vinden. Het bieden van zin en betekenis is een eenvoudig, maar doeltreffend middel om mensen in beweging te zetten, te zorgen dat ze het beste uit zichzelf halen en dat vervolgens in willen zetten voor het grotere geheel.

De nieuwe wereld vraagt om een nieuw soort leiders. Mensen die beseffen dat het leven niet in eerste instantie om geld draait, maar om verantwoordelijkheid. We moeten deze leiders vormen en daarmee hebben we geen tijd te verliezen. In een wereld die nog niet volgens die nieuwe paradigma's opereert, vraagt het moed en uithoudingsvermogen om tegen de stroom in te zwemmen. Maar het niet doen, is geen optie. We staan op een keerpunt in de geschiedenis. *The point of no return* is in veel opzichten bereikt. Gepasseerd liever gezegd. We kunnen het ons niet langer veroorloven om als toeschouwer langs de zijlijn te staan. We weten dondersgoed hoe het zit. We weten wat er nodig is om een eerlijke, duurzame wereld te creëren en we hebben de kennis en de mogelijkheden daarvoor in huis.

De wereld vraagt om mensen die weten wat ze kunnen, die de roep van deze tijd verstaan en in staat zijn en het lef hebben om hun verantwoordelijkheid te nemen.

De vraag aan u is:

Wat gaat u eraan doen? Wat is uw bijdrage aan deze transitie? Wat gaat u bijdragen aan het fundament waarop onze kinderen straks een nieuwe, duurzame, en bezielde wereld kunnen bouwen?

Dank u wel.



Met dank ook aan Petra Pronk en Roel Esseboom.



Er is geen standaard waar je als kind
aan moet voldoen. Je enige opdracht is
met glans jezelf zijn.

Tex Gunning · 2011

