

# Inhoud

Woord vooraf	7
<b>Deel I</b>	
<b>De noodzaak van broedplaatsen</b>	11
1 Broedplaatsen zijn noodzakelijk	13
2 Broeinesten en broedplaatsen	25
3 De broedfactor	37
<b>Deel II</b>	
<b>Broedplaatsen faciliteren</b>	51
4 Onderzoek verschillende opties	53
5 Organiseer op een andere manier	75
6 Laat mensen vrijbuiten	87
7 Schep informele ontmoetingsplaatsen	103
8 Verbind mensen met elkaar	115
9 Laat mensen creëren	127
10 Ga op ontdekkingstocht	139
11 Wissel kennis en ervaring uit	149
12 Stimuleer gezonde bemoeizucht	161
<b>Deel III</b>	
<b>Broedplaatsen consolideren</b>	177
13 Houd de zachte en harde kant in balans	179
14 Integreer de broedplaats in de organisatie	193
15 Bescherm broedplaatsen	205
Over de auteur	215
Register	217

## Woord vooraf

Dit boek is voor ondernemende, actieve en maatschappelijk betrokken mensen. Voor idealisten die leiding willen geven aan hun omgeving en aan hun eigen leven. Die weigeren mee te gaan in het cynisme 'dat je er toch niets aan kunt doen'. Die dilemma's benoemen, smeuulende processen willen aanwakkeren en gelijkgezinde mensen met elkaar verbinden. Zulke mensen vind je in organisaties waar managers nog handelingsvrijheid en speelruimte hebben, in overheidsorganisaties bij bestuurders die interactie en participatie nastreven, in bedrijfsonderdelen, bij kleinere bedrijven en maatschappelijk verantwoorde ondernemers, op internet bij de initiatiefnemers van netwerken en *communities* en in de samenleving bij de oprichters van allerlei burgerinitiatieven.

Dit boek is heel nadrukkelijk ook voor de managers en ondernemers die beseffen hoe belangrijk deze mensen zijn voor hun organisatie. Ik wil hen graag helpen de ruimte te creëren die ondernemende, actieve mensen nodig hebben om zich maximaal te kunnen inzetten voor hun eigen ontwikkeling en die van de organisatie.

Voor al deze mensen heb ik dit boek gemaakt. Om hen te inspireren en door te zetten. Om nieuwe, andere en noodzakelijk wegen in te slaan naar een betere toekomst.

Mijn rol is die van een reisleader die allerlei voorbeelden uit organisaties en samenleving wil laten zien. Het zijn voorbeelden waarmee ik het broodnodige enthousiasme voor reflectie en actie wil oproepen. Ik vertel erbij wat de moeite waard is om te zien, waar je op moet letten en wat je ervan kunt leren. De voorbeelden maken je attent op

de valkuilen: hoe voorkom je dat broedplaatsen die van onderop zijn ontstaan, te veel gaan regelen en vastleggen? En hoe zorg je ervoor dat in broedplaatsen die van bovenaf zijn opgezet, het broedplaatsgehalte toeneemt?

Hoewel veel voorbeelden afkomstig zijn uit het maatschappelijk leven, kun je er toch veel van leren voor je organisatie. Ze zijn inspirerend voor arbeidsorganisaties die gekweld worden door schaalvergroting, overmatige regelgeving, slechte communicatie en onpersoonlijke omgang.

Dit boek bestaat uit drie delen met respectievelijk drie, negen en drie hoofdstukken.

In het eerste deel introduceer ik de broedfactoren; in het tweede deel werk ik de negen broedfactoren uit die nodig zijn om broedprocessen te faciliteren; in het derde deel beschrijf ik tot slot de drie randvoorwaarden om broedplaatsen te consolideren. Ieder hoofdstuk bestaat uit sfeerbeelden, stellingen, inspiratiebronnen, praktijkvoorbeelden, valkuilen, richtlijnen en interviews.

Ik raad je aan eerst de introductie van deel 1 te lezen, vervolgens kun je de hoofdstukken in deel 2 en 3 door elkaar heen lezen.

De liefhebber van mijn matrixmethode mist waarschijnlijk het matrixschema als ordeningsmodel. Wees gerust, het zit er wel in. Ik heb er de negen broedfactoren mee geordend, omdat ook broedprocessen om een integrale benadering vragen. Omwille van de leesbaarheid behandel ik de matrixmethode echter niet. Lezers die de methode niet kennen en die er nu nieuwsgierig naar worden, verwijs ik naar mijn boek *Kracht met de matrix* en de website [campmatrix.nl](http://campmatrix.nl). Dit is een uitvoerige databank en communicatieplatform voor de ontwikkeling van de matrixmethode.

Tegelijkertijd met het verschijnen van dit boek gaat een bijpassende website de lucht in: [debroedfactor.nl](http://debroedfactor.nl). Daarop vind je alles over broedplaatsen en broedprocessen. Je kunt er informatie, bijzondere toepas-

singen en ervaringen kwijt. Ook is er een helpdesk en er is gelegenheid om discussies te voeren.

Laat wat van je horen, laat wat van je zien, ik schrijf het op en geef het door.

Dit boek is het resultaat van een broedproces van ongeveer drie jaar. Aan de basis stonden Annemie Michiels, uitgever van Business Contact en Janny ter Meer, redacteur van de meeste van mijn boeken. Annemie gaf me de ruimte en stimuleerde me dit thema uit te werken. Janny was weer het perfecte klankbord, verbond teksten, herschikte woorden en zette mijn zinnen op de goede plaats. Hun bijdragen waren van wezenlijk belang. Net als die van collega's, inhoudsdeskundigen, vrienden en familie. Zij lazen en dachten mee, leverden suggesties, zorgden voor materiaal. Met z'n allen vormden en vormen we nog steeds een inspirerende broedplaats.

Anderen die ik bedank voor hun bijdrage aan dit boek zijn mijn voormalige en zeer goede leidinggevende Peter Fest, aan het VDO-opleidings- en adviescentrum van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen. Hij faciliteerde het project Sociale Architectuur, de eerste aanzet voor dit boek. Mijn collega's en leden van het projectteam, Marlies Winkelhof, Bas Steenberg, Paul Berkers, Reinhard Schulte, Coen Berk en oud-student Hub Gielissen voor hun bijdragen daaraan. Internationaal projectleider Paul Melman voor het kritisch doornemen van de eerste versies. Oud-collega's Kees Hooijmaaijers en Helma van der Heijden-Schreurs namen de teksten meerdere malen door en adviseerden over de methodische en inhoudelijke aspecten van broedprocessen in organisaties en samenleving. Filosofe Mieke Kock-Rademakers hielp bij het onderscheid tussen broeien en broeden. HRM-consultant Hans Janssen bewaakte de menselijke kant van broedprocessen. Cultureel antropologe Jessica Swart voor haar gesprekken over de multi-culturele dimensie. Opbouwwerkster Leonieke Jansen bestudeerde de praktijkvoorbeelden. Onderwijsconsultant Diana Beaumont en onderwijsbestuurslid Lucien Larmonie voor de broedprocessen op Curaçao. De leden van de Canadian club, Jaap

Peters, Harold Janssen, Helma Thon, Eelke Wielinga en Henk Hogeweg over het onderscheid tussen broeinesten en broedplaatsen. Mijn studenten van de vdo Nijmegen en het ivo Nederland zorgden voor boeiende discussies over dit thema. De Voortgroep in Westervoort en het Limesnetwerk in Zwammerdam voor mijn eigen ervaringen. De deelnemers aan mijn workshops waaronder in het bijzonder die aan de onderwijstrainingen op Curaçao en Bonaire gaven me het echte gevoel van samen broeden. Chiel Vaessen, Maarten Frankenhuis, Eva de Klerk, Harald Tepper, Ben Decock, Marijn Peperkamp, Manu de Bruyn, Peter Broekmans, Ineke Martens, Peter Engels, Arjen Zuidgeest, Jan Schellekens, Philip Brailleur, Serge Cornelis, Henriëtte Kok, Sandra van den Eijnde, Ton Roskam en Annemiek Littooi voor hun openhartige interviews. Neerlandicus Willem Dwarshuis adviseerde bij het gebruik van voorbeelden. Dichter Humphrey Ottenhof maakte het gedicht over het koekoeksjong. Mijn goede vrienden Ineke en Leo Hommels verzamelden materiaal. Grafisch vormgever en buurman Melchior Vonk voor zijn luisterend oor en adviezen bij de opmaak. Mijn oudste zoon en groepsleider Bram Camp gaf boeiende suggesties en dacht mee over de titel. Zijn jongere broer en fotograaf Dries Camp maakte de foto's.

Redacteur Pim van Tol dank ik voor zijn vriendelijke én strakke begeleiding bij structuur en stijl. Hij hielp me mijn mening te scherpen. Zijn collega Sandra Wouters zorgde voor een inhoudelijke omslag en de vormgeving.

Tot slot mijn lieve, altijd blijde levensgezellin en leerkracht Juliëtte Kockelkorn. Ik ben haar heel dankbaar voor de discussies over onderwijs en management, haar inhoudelijke en praktische inbreng in dit boek en vooral haar betrokkenheid bij dit broedproces en bij mij. Aan haar draag ik *De broedfactor* op.

## **Deel I**

# **De noodzaak van broedplaatsen**

The



# 1

## Broedplaatsen zijn noodzakelijk

Eén week voor de Belgische gemeenteraadsverkiezingen op 8 oktober 2006 organiseren Tom Barman van de Belgische popgroep Deus en schrijver Tom Lanoye in Antwerpen, Brussel, Charleroi en Gent de 0110-concerten. Zij willen hiermee de groei van het Vlaams Blok stoppen. Door de concerten, die enorm veel medestanders trekken, ontstaat in de drie steden een dynamiek waardoor mensen zich opnieuw hoopvol en volmondig achter één project durven te scharen. Onbekenden én bekenden, volks én intellectueel steunen een positief project dat zich niets aantrekt van de traditionele partijen en dat zich richt tegen slechts één sentiment, één partij: die van tweedracht en haat.

In Amsterdam richt de gemeente in augustus 2006 het Platform Amsterdam Samen (PAS) op, dat zich richt op activiteiten op het gebied van sociale cohesie en stabiliteit in de stad. PAS is voortgevloeid uit het actieplan Wij Amsterdammers, dat na de moord op Theo van Gogh is opgesteld om extremisme, discriminatie en intolerantie in de stad te bestrijden. Het platform wil Amsterdam weerbaar maken tegen polarisatie door wederzijdse beeldvorming positief te beïnvloeden, brede en gerichte acties tegen discriminatie op te zetten en de trots van Amsterdammers op hun woonplaats te stimuleren.

In Rotterdam introduceert het college van B&W in 2006 in zijn coalitieakkoord het woord 'stadsburgerschap', een oud begrip in een nieuw jasje. Kernpunten zijn trots op de stad, wederkerigheid, identiteit, participatie en normbesef. Bij dit burgerschap hoort de oproep aan alle Rotterdammers en het maatschappelijke middenveld Nederlands te gebruiken als gemeenschappelijke taal. De taal is geen norm, maar een middel voor participatie. In Rotterdam is een burgerschapscode van kracht, de Rotterdamcode, die de bewoners moeten naleven. In deze burgerschapscode is vastgelegd dat op straat, op school, op het werk en thuis verplicht Nederlands wordt gesproken.



## Werk aan de winkel

Deze drie voorbeelden maken duidelijk dat er in onze samenleving behoefte is aan meer samenhang, meer enthousiasme en meer betrokkenheid. Want de samenleving is op drift. Vroeger bestond God, was een boterham met kaas gezond, hielden vader en moeder van elkaar en was de Efteling het enige pretpark. Nu is niks meer zeker. Aldus cabaretière Brigitte Kaandorp in haar show 'Zo van Brigitte Kaandorp', een show over keuzeproblemen, het gebrek aan engagement en de adviesbureaugeneratie.

De sociaal-economische problemen waarmee we nu te kampen hebben, zijn complex. Er heerst verwarring over onze normen en waarden, over onze opstelling als individu. Mensen zijn op zoek naar betekenisgeving en er zijn zorgen over de mate van participatie in organisaties en de samenleving. Wat kunnen we daar zelf aan doen? In ons eentje voelen we ons snel machteloos, maar samen kunnen we veel. Dat besef dringt tot steeds meer mensen door. Zij sluiten zich aan bij groepen die zich inzetten voor maatschappelijke problemen. Ze vormen samen broedplaatsen, groepen actieve mensen die gezamenlijk tot creatieve ideeën en oplossingen komen voor een algemeen gevoeld probleem. Deze broedplaatsen zijn onmisbaar voor organisaties en de samenleving om die tot leefbare en inspirerende plaatsen te maken.

## Waarom broedplaatsen?

De sfeerbeelden van Antwerpen, Amsterdam en Rotterdam tonen een paar voorbeelden van broedplaatsen die of spontaan van onderaf ontstaan of van bovenaf worden georganiseerd. Hun overeenkomst is dat ze acties ondernemen om een betere samenleving tot stand te brengen. Ook op andere plaatsen komen er broedprocessen op gang, zowel spontaan als georganiseerd. In dit boek vind je daarvan vele voorbeelden. De groepen ontstaan uit protest, uit zorg, uit de behoefte aan betere organisaties en een betere samenleving. Het zijn initiatieven van mensen die er genoeg van hebben en samen naar

nieuwe oplossingen zoeken. Van mensen die niet meer aan de kant willen staan en zich gaan bemoeien met hun directe omgeving. Ze komen bij elkaar in broedplaatsen, zoals vrijplaatsen, denktanks, innovatieplatforms en in allerlei gemeenschappen op internet.

Zulke broedplaatsen voorzien in verschillende behoeften. Zonder compleet te willen zijn noem ik er vijf die in de publiciteit om voorrang strijden.

1. de behoefte aan oplossingen voor sociaal-economische problemen;
2. de behoefte aan sociale samenhang;
3. de behoefte aan actieve burgers;
4. de behoefte aan zingeving;
5. de behoefte aan ontmoeting en participatie.

### **Behoefte aan oplossingen voor sociaal-economische problemen**

De kredietcrisis van 2008 doet de wereld op z'n grondvesten schudden. De systemen gaan met ons op de loop en de grenzen van het kortetermijndenken en het op winst beluste Angelsaksische model zijn bereikt. De vrijemarktwerking en het neoliberalisme hebben hun beste tijd gehad. Door de radicalisering van de vrije markt zijn er ongekende machtsposities gecreëerd, waarvan topmanagers schaamteloos misbruik hebben gemaakt. De macht van de aandeelhouders is enorm toegenomen ten koste van de andere stakeholders, zoals medewerkers, klanten en de maatschappij. Door de crisis is er hoop dat de belangen van het bedrijfsleven en samenleving meer in evenwicht komen.

Wereldwijd valt de samenleving uiteen in rijke en arme landen en groepen. Het bedrijfsleven verplaatst productiebedrijven naar het buitenland, zoals China en Vietnam. Het streven is goedkoper dan goedkoop te produceren. Winstmaximalisatie en vergroten van de aandeelhouderswaarde zijn het doel van de Angelsaksisch georiënteerde bedrijven. Dankzij nieuwe ICT-technologie kan veel werk gedaan worden in landen als India, waar jongeren in callcenters vragen beantwoorden van bijvoorbeeld Amerikaanse consumenten. De wereld wordt een groot dorp.

Groepen die hiertegen in verzet komen, zijn de anti-globaliseringsbewegingen, ook wel andersglobalisten genoemd. Zij protesteren tegen de enorme schaalvergroting en propageren regionalisering van productie en afzet.

De andersglobalisten werken samen in hun protest tegen de macht van multinationals. Zij zijn zich ervan bewust dat de sociaal-economische problemen zo groot zijn dat het belangrijk is om gezamenlijk op te trekken als belanghebbende organisaties. Ook voor andere groepen is dat essentieel. Dan kunnen ze een gezamenlijk beleid ontwikkelen dat voorkómt dat onze voedselbronnen verder uitgeput raken. Samen kunnen ze oplossingen bedenken op technisch en sociaal gebied.

### **Behoefte aan sociale samenhang**

Mensen die zich niet meer veilig voelen in de maatschappij, trekken zich terug in hun eigen groep met het risico dat ze zich isoleren van hun omgeving. Ze zoeken hun heil in welvaart en overvloed. Uit angst voor de boeven en het onbekende trekken zij zich terug in de veiligheid van zogenaamde *gated communities*. Ze hebben het over OSM: Ons Soort Mensen. Daar behoor je wel of niet toe. Alleen OSM worden toegelaten tot de OSM-club. Deze OSM'ers, vaak welgestelden, hoeven zodoende niet meer in contact te komen met niet-OSM'ers, mensen uit andere milieus en de armlastige zwervers op straat.

Als reactie op deze afscheiding propageert het kabinet Balkenende IV samenleven, gemeenschapszin, gedeelde waarden en normen en solidariteit; onderwerpen die centraal staan in het regeerakkoord. Er zijn ook initiatieven vanuit de samenleving zelf, zoals blijkt uit de verschijning van het boek van Krijn van Beek, *30 plannen voor Nederland*, en het initiatief van *de Volkskrant* om mensen nieuwe ideeën in te laten sturen.

Doordat de samenleving zo versnipperd lijkt, is er steeds meer behoefte aan nieuwe identiteiten, aan nieuwe normen en waarden, aan denkbeelden die richting geven aan onze zoektocht naar oplossingen. Mensen hebben behoefte aan nieuwe vormen van sociale samenhang, aan sociale cohesie, sociaal kapitaal, sociale lijm, sociaal

verkeer en sociaal welzijn. Mensen willen zich weer veilig voelen, elkaar op een positieve manier in de gaten houden, elkaar helpen en op elkaars kinderen passen.

### **Behoeftte aan actieve mensen**

Hoe meer tijd mensen besparen, hoe minder tijd ze voorhanden hebben. Dat is de paradox van de informatierevolutie. De tijd die ze eigenlijk moeten hebben voor rust, verveling, overpeinzing, liefde en creativiteit, wordt doorlopend gevuld met bezigheden. Het lijkt wel alsof ze musici zijn geworden in een orkest dat twee keer zo snel is gaan spelen. Er is altijd zo veel dat gedaan moet worden. Het is begrijpelijk dat mensen hun 'ik' vooropstellen.

Het 'ik' vooropstellen is een overlevingsmechanisme in een samenleving waarin we voortdurend worden aangespoord verantwoordelijkheid te nemen voor ons eigen werk, onze eigen gezondheid, ons eigen geluk. De globalisering en flexibilisering van de arbeidsmarkt dwingen ons alert te blijven en onze eigen positie in het oog te houden. We moeten zelfredzaam zijn, aldus de overheid, en in staat zijn goed voor onszelf op te komen. De zorgverzekeraar, de energieleverancier, het persoonsgebonden budget, altijd en overal worden we aangespoord op ons eigen belang te letten. Geen wonder dat mensen zichzelf vooropstellen en minder rekening houden met de ander. Het gevolg is dat we op onszelf leven en dat de sociale cohesie afneemt. Daardoor voelen we ons niet meer veilig en schermen we ons af voor elkaar.

Een gezonde samenleving heeft echter behoefte aan actieve mensen, aan mensen die zich niet alleen inzetten voor zichzelf, maar ook voor organisaties en de samenleving.

### **Behoeftte aan zingeving**

Volgens socioloog en filosoof Harry Kunneman zijn we doorgeslagen in het opkomen voor onze eigen belangen. Hij heeft het in zijn boek *Voorbij het dikke ik* niet over 'ons ik' maar over het 'dikke ik'. Denk aan de zich dik makende politici, zelfverrijkende managers en de nieuwe rijken die zich niets van hun omgeving aantrekken. Het dik-

ke ik is niet alleen weldoorvoed en volgevreten, maar ook onverschillig, lomp en soms zelfs gewelddadig. Het dikke ik is de belichaming van de moderne, autonome en welvarende mens. Een maatschappij met alleen maar dikke ikken functioneert niet goed. Kunneman pleit daarom voor een vorm van autonomie waarin mensen openstaan voor een zinvol leven en het lot van de ander. Mensen die de wereld willen verbeteren en tegelijk hun eigen leven leiden. Die bewuste keuzes maken in hun koopgedrag, maar die ook beseffen dat ze niet voortdurend idealistisch kunnen of hoeven te handelen.

Als maatschappij hebben we dringend behoefte aan mensen die zich niet afvragen wat ze allemaal willen hebben of bereiken, maar die zich afvragen wie ze willen zijn en hoe ze door het leven willen gaan. Die genoeg hebben van spanning en sensatie. Die al dan niet door levenscrises de eenzijdigheid van het consumentisme ontdekken. Die de spiritualiteit opzoeken. Die op zoek zijn naar antwoorden op vragen naar de zin van het leven. En die ontdekken dat 'zijn meer is dan hebben'. We hebben behoefte aan mensen die er een 'verantwoordelijk burgerschapsstijl' op nahouden, net als humanisten en christenen. Die betrokken zijn bij milieubescherming, mensenrechten en vluchtelingen en die gul geven aan goede doelen.

### **Behoeft e aan ontmoeting en participatie**

Door allerlei oorzaken – instroom van nieuwe Nederlanders, de globalisering, internet – is de Nederlandse identiteit niet meer eenduidig. Willen we echter een nieuwe identiteit (of identiteiten) ontwikkelen, dan zullen we verbinding moeten zoeken met allerlei groepen, vooral met groepen met een andere achtergrond. Als samenleving moeten we onszelf bevragen op de verschillende identiteiten die onze maatschappij uitmaken, op de diversiteit. Dan zal blijken dat we niet één, maar meer identiteiten hebben. Naast de eigen identiteit en de diversiteit van identiteiten waarin groepen zich herkennen, ontstaat er dan wellicht een identiteit waaraan meer groepen zich kunnen verbinden. Naast die verbindende identiteit is er dan ruimte voor nieuwe identiteiten. In die identiteit kunnen verschillen worden samengebracht en met elkaar worden verbonden.

Die verbindende factor kan een buurtbarbecue zijn, een festival, een stille tocht, de brede school, de gerenoveerde buurt, een sportteam of voetbalgekte. Het zijn allemaal activiteiten die voor ‘sociaal kapitaal’ kunnen zorgen.

## **Actief burgerschap, panacee voor alle problemen?**

Broedplaatsen voldoen dus aan behoeftes die in de maatschappij leven. Daarnaast ziet de regering ze als een manier om actief burgerschap vorm te geven. Volgens Evelien Tonkes, hoogleraar op dit terrein, lijkt de overheid actief burgerschap te beschouwen als dé oplossing voor gebrek aan sociale samenhang tussen verschillende bevolkingsgroepen, evenals consumentistisch en asociaal gedrag, sociale uitsluiting en de kloof tussen burgers en bestuur. Maar legt de regering de verantwoordelijkheid niet eenzijdig bij ons? Wij moeten al deze problemen oplossen als een verantwoordelijke, fatsoenlijke, zorgzame burger. Burgers moeten bruggen slaan tussen elkaar en tussen burgers en bestuur. Dat is geen eenvoudige opgave voor ons. Want wat verwacht de regering precies? Evelien Tonkens onderscheidt verschillende vormen van burgerschap: staatsburgerschap, wereldburgerschap, multicultureel burgerschap en stads- en straatburgerschap. Over welk burgerschap heeft de regering het? En bij welk soort voelen we onszelf thuis? Uiteindelijk bepalen we zelf voor welk soort burgerschap we ons vooral willen inzetten.

Het onderscheid in verschillende typen actief burgerschap van Evelien Tonkens kunnen we doortrekken naar actief medewerkschap in organisaties. Dat houdt in dat je voor jezelf uitmaakt in welke mate je je verantwoordelijk voelt en wilt inspannen voor je team, je afdeling, bedrijfs onderdeel en de organisatie waar je deel van uitmaakt.

Evelien Tonkens is niet de enige die waarschuwt voor de verwachtingen van een activerende participatiemaatschappij, een begrip dat – evenmin als de verzorgingsstaat – overigens niet scherp omlijnd is. Toch duikt de term steeds vaker op in actuele beleidsstukken en ad-

viezen aan de regering waarin voorstellen worden gedaan voor de toekomstige hervorming van de verzorgingsstaat. Dan wordt gesproken over een maatschappijtype waarin iedereen naar vermogen meedoet, bij voorkeur door betaalde arbeid te verrichten. Ook de Nijmeegse hoogleraar Erik de Gier waarschuwt voor de risico's van de overgang van de verzorgingsstaat naar zo'n nieuwe maatschappijvorm. Zo'n activerende participatiemaatschappij is namelijk vooral leuk en aantrekkelijk voor relatief jonge, hoogopgeleide en individualistisch ingestelde kenniswerkers en vergelijkbare groepen werknemers. Zij hechten veel waarde aan flexibiliteit, willen een attractieve afstemming tussen workstyle en lifestyle en hun arbeidsverhoudingen worden gekenmerkt door een zekere mate van vluchtigheid.

Minder leuk valt de participatiemaatschappij uit voor de lager opgeleiden en meer traditionele groepen werknemers. Hun zekerheden kalven verder af en zij zullen zich meer dan voorheen moeten inspannen om bij te blijven op de arbeidsmarkt.

### **Valkuil: het maakt toch niets uit**

Waarom zouden we echter een actief burger worden? Waarom zouden we ons inzetten voor maatschappij of organisatie? En maakt het iets uit als wij in ons eentje iets doen? Volgens Noreena Herz, in een debat over globalisering in het Luxtheater in Nijmegen, wel.

Noreena Herz is een van de belangrijkste ideologen van de andersglobalisten. Ze houdt regelmatig lezingen voor economische hotemetoten, zoals de deelnemers van het World Economic Forum. Daar vertelt ze de aanwezigen wat er nog meer in de wereld gebeurt en houdt hun een andere visie voor dan die welke ze normaal gesproken horen. Haar doel is mensen met macht, toegang en geld te pakken te krijgen en hen tot betrokken mensen te maken.

Noreena Herz waarschuwt al langer voor de negatieve effecten van de neoliberale globalisering en zij pleit daarom voor herstel van de staatsmacht die volgens haar is afgebrokkeld door de economische macht van multinationals. Volgens haar hebben mensen genoeg van het 'Gucci-kapitalisme'. Ze verzetten zich steeds meer tegen de uit-

wassen, hebben geen vertrouwen meer in banken, energiebedrijven en grote ondernemingen. Ze zijn verontwaardigd over de graaicultuur en grootverdieners en gaan steeds meer zaken met elkaar delen.

Noreena Hertz is een wereldveranderaarster. Duizend mensen kunnen verschil maken, maar eentje ook. Zelf is ze daarvan het levende bewijs. Dus als je denkt dat je geen invloed kunt uitoefenen op de ontwikkelingen om je heen, in je directe omgeving, jouw organisatie of in de samenleving, omdat ze te omvangrijk zijn, te complex, te vaak geprobeerd, te traag, te..., denk dan aan Noreena Herz. Misschien behoort je tot de groep van duizend die zij noemt of wil je juist die ene zijn die zij zelf is.

Of denk aan de tien nieuwe geboden van journalist Nico Haasbroek:

1. Besef dat de mens tot alles in staat is.
2. Respecteer ieders recht op vrijheid.
3. Stop met zinloos geweld.
4. Wees beter voor het milieu.
5. Streef naar meer gelijkheid en minder hebzucht.
6. Bestrijd de bureaucratie.
7. Trek ten strijde tegen fanatici in deze wereld.
8. Ontwikkel u tot wereldburger en toon uw internationale solidariteit.
9. Verbeter de wereld en begin bij uzelf.
10. Wees minder bang en twijfel vaker.