



# Wie vindt, heeft slecht gezocht!

Afscheidsrede van Noelle Aarts  
op 29 maart 2018 in Amsterdam



Na 10 jaar Logeion, 10 jaar Universiteit van Amsterdam en 25 jaar Wageningen Universiteit werk ik sinds september aan de Radboud Universiteit in Nijmegen als hoogleraar socio-ecologische interacties. Ik houd mij bezig met de invloed van wat er tussen mensen gebeurt op de omgeving, en omgekeerd: de invloed van de omgeving op wat er tussen mensen gebeurt. Die omgeving is een breed begrip: het gaat om de *fysieke* leefomgeving, de wijk waarin mensen wonen, de *sociale* omgeving, de organisaties en netwerken waar mensen deel van uitmaken, alsook de *institutionele* omgeving, de formele en informele regels die meebepalen wat mensen doen en wat zij niet doen. Het uitgangspunt zijn de vele afhankelijkheden die een rol spelen.

In Wageningen heb ik geleerd dat vogels leven in een biotoop. Die biotoop verschaft hen vluchtplekken, plekken om een nest te bouwen, plekken waar ze voedsel en water kunnen vinden. Zonder zijn biotoop is er geen vogel. Er is sprake van volledige afhankelijkheid. Mijn leermeester Cees van Woerkum maakte de biotoopvergelijking eerder. Als de biotoop verandert, dan verandert de vogel mee. Zo was de merel vroeger een schuwe bosvogel, nu begeeft ze zich volledig op haar gemak op mijn terras. De merel heeft zich gaandeweg prima aangepast aan de stedelijke omgeving. Deed ze dat niet, dan was ze misschien wel uitgestorven. Intussen handhaaft de merel zich zelfs beter in de stad van nu dan in het bos van toen.

Wij van de communicatie weten dat voor organisaties precies hetzelfde geldt. Ook organisaties zijn volledig afhankelijk van hun omgeving. Bij organisaties is er vaak een noodzaak om zich heel snel aan te passen aan de omgeving. De biotopen zijn niet bepaald stabiel, ze veranderen doorlopend, abrupt of geleidelijk. De markt, de grillige consument, de media, de concurrent, de ngo als luis in de pels, dat alles en nog veel meer is in de organisatiebiotoop voortdurend in beweging. Organisaties komen er niet onderuit om daar rekening mee te houden. Doen ze dat niet, dan missen ze op een goed moment de aansluiting. We zien het om ons heen voortdurend gebeuren: bedrijven gaan failliet, de politiek dreigt het contact met de burgers kwijt te raken, artsen hebben grote moeite om met hun patiënten te communiceren, burgers zetten de wetenschap buiten spel als het om controversiële kwesties

gaat waarover de meningen uiteen lopen. Geen fijne ontwikkelingen aangezien al deze partijen van elkaar afhankelijk zijn: geen overheid zonder burgers, geen arts zonder patiënten, geen bedrijf zonder klanten, geen wetenschap zonder samenleving. Om problemen aan te pakken en op te lossen zouden ze moeten samenwerken, ook als ze het niet eens zijn.

#### **Afhankelijkheid nader bekeken**

Afhankelijkheid, wat is dat eigenlijk? Afhankelijkheid heeft iets ongemakkelijks, het wordt over het algemeen gezien als iets zwaks. Afhankelijkheid is sneu, maakt kwetsbaar, is falen. In het ergste geval gaan we ervoor naar de verslavingskliniek. Laatst hoorde ik een jonge moeder klagen: ik ben stapelgek op mijn kleine meisje, maar ik ben er wel heel afhankelijk van geworden. Sinds mijn kinderen op zichzelf wonen, roep ik regelmatig hoe zeer ik van ze hou, maar ook hoe ik geniet van mijn onafhankelijkheid, van mijn opnieuw verworven vrijheid.

Ook in de liefde zorgt afhankelijkheid voortdurend voor gedoe. ‘Geef je hart, maar nooit helemaal’ was steevast het advies van mijn wijze grootvader (sic!) als het om de liefde ging. Het is niet wenselijk om al te afhankelijk te zijn. Afhankelijkheid is lastig, het schuurt.

Onafhankelijkheid is het ideaal in onze samenleving: individuele vrijheid en autonomie staan hoog in het vaandel. Onafhankelijkheid associëren we met sterk, met stoer, met aantrekkelijk. We presenteren onszelf maar al te graag als onafhankelijk. Dat doen we op veel manieren.

Bijvoorbeeld door de baas te willen spelen: ik bepaal. Of door te willen winnen. En als we dan gewonnen hebben, dan vinden we het heel belangrijk om te benadrukken dat dat onze persoonlijke, autonome verdienste is. Als we verliezen ligt dat anders: dan was het al gauw de schuld van anderen of van de omstandigheden waar we van afhankelijk waren. Alweer niet fijn.

Die ambivalentie rondom afhankelijkheid – we willen onafhankelijk zijn, maar we zijn het bijna nooit – geeft een hoop stress, een hoop gedoe. Dat komt omdat we er telkens toe neigen om in een tegenstelling te denken: afhankelijkheid is slecht en dus te vermijden, onafhankelijkheid is goed en daarmee nastrevenswaardig.

Maar zo eenvoudig ligt het niet. Afhankelijkheid gaat niet alleen over verslaving, of over eenzijdig machtsmisbruik, afhankelijkheid gaat ook over de ene aap die de andere aap vlooit op een plek waar hij zelf niet bij kan, om zorg voor elkaar, om synergie, om wederkerigheid, om reciprociteit. Uiteindelijk gaat het om verbinding. Mensen zijn niet alleen verbonden met elkaar, maar ook met de planten en dieren om ons heen, voor ons welzijn, voor onze veiligheid, voor ons bestaan en voor ons voortbestaan.

### **Afhankelijkheid versus autonomie: het grote dilemma**

Volgens de Amerikaanse communicatiewetenschapper Deborah Tannen is de spanning tussen afhankelijkheid en onafhankelijkheid, tussen verbondenheid en autonomie, een van de meest fundamentele dilemma's voor mensen. Een dilemma dat in elk gesprek, in elke interactie aan de orde is. In interactie gaan we de verbinding aan met de ander, waarmee we onze afhankelijkheid benadrukken. Maar we willen er tegelijkertijd toe doen, het verschil maken, onze individuele kracht, onze uniekheid, onze onafhankelijkheid tonen. Communicatie is een voortdurend balanceren tussen toenadering en verwijdering, tussen afhankelijkheid en autonomie, aldus Tannen.

Dat wil natuurlijk niet zeggen dat altijd sprake is van evenwicht! Integendeel! Volgens Tannen is het een vrouwelijke neiging om vooral de verbinding aan te gaan met anderen en dus afhanke-

lijkheid te tonen. Mannelijke types – vaak mannen, maar zeker niet altijd – vinden het vooral belangrijk om hun autonomie te benadrukken. Dat uit zich in verschillende communicatiestijlen die niet zelden verkeerd worden geïnterpreteerd en tot spanningen leiden. Onderzoek van Tannen laat bijvoorbeeld zien dat vrouwen zich maar liefst zes keer zo vaak verontschuldigen dan mannen. Dat is niet omdat vrouwen zes keer zoveel fouten maken. Vrouwen verontschuldigen zich heel vaak om de relatie goed te houden, bijvoorbeeld als ze tegen iemand aanbotsen in een drukke straat zonder dat ze per se de schuld waren: maakt niet uit, het is oké. Mannen verontschuldigen zich alleen als ze ook werkelijk denken dat ze iets verkeerd hebben gedaan. En ook dan lang niet altijd! Het is evident dat dit opmerkelijke fenomeen op veel momenten verkeerd zal worden begrepen!

Dat het verkeerd inschatten van afhankelijkheden fatale gevolgen kan hebben leert het verhaal van de vioolbouwer Walter Vedder uit het magistrale boek *Publieke Werken* van Thomas Roosenboom. Vedder leest in de krant dat op de plek waar zijn huis staat, tegenover het Centraal Station in Amsterdam, een groot hotel gebouwd gaat worden, het Victoriahotel. Vedder begrijpt onmiddellijk zijn sterke positie in de onderhandeling die volgt om hem uit te kopen. En hij vraagt een enorme prijs voor zijn huis. De projectontwikkelaar biedt hem de helft, maar Vedder houdt voet bij stuk. Vanuit de gedachte dat de projectontwikkelaar totaal afhankelijk van hem is en dus wel over de brug moet komen, heeft hij het geld al uitgegeven, voordat overeenstemming is bereikt. Een groot drama wanneer de projectontwikkelaar besluit om de onderhandeling af te breken, het huisje van Vedder en dat van zijn buurman te laten staan en er gewoon omheen te bouwen.

### **Distributief en integratief onderhandelen**

Verhelderend is het onderscheid tussen afhankelijkheden die we inderdaad af kunnen breken en afhankelijkheden waarbij dat niet kan.

Als ik een tweedehands auto ga kopen, dan ben ik afhankelijk van de autodealer waar ik mij tot richt. Die autodealer is afhankelijk van zijn klanten, van mij dus. In een dergelijke marktrela-

tie vindt doorgaans een distributieve onderhandeling plaats: er is een koek, en die moet worden verdeeld: wat ik meer krijg, krijgt de ander minder. Zo'n distributieve onderhandeling wordt gekenmerkt door 1) overvragen, in de hoop ergens in het midden uit te komen, en 2) geen zorg voor de ander, alleen voor jezelf. Wordt het niks, dan kunnen beide partijen eenzijdig besluiten de onderhandeling, de tijdelijke wederzijdse afhankelijkheid, afbreken: ik kan besluiten naar een andere autodealer te gaan als hij de prijs niet voldoende aanpast aan mijn budget en ook de autodealer kan besluiten om de onderhandeling stop te zetten: voor jou tien anderen. Het verhaal van de dynamiek van machtsverhoudingen in onderhandelingen. Die kunnen in een dergelijke onderhandeling zomaar ineens 180 graden draaien. Het verhaal van Vedder.

Anders lopen onderhandelingen wanneer de wederzijdse afhankelijkheid niet zomaar kan worden gestopt: gemeenten die met hun burgers onderhandelen over het in de wijk geplande AZC kunnen, als het hommeles wordt, niet op zoek gaan naar andere burgers. Voor de betrokken burgers geldt hetzelfde. Het waterschap dat met een boer moet onderhandelen over het opnieuw laten meanderen van een waterloop op diens land kan niet naar een andere boer.

Als een distributieve onderhandeling in zo'n geval niet het gewenste resultaat oplevert, zal er op een andere manier moeten worden onderhandeld: in plaats van de koek te verdelen wordt een nieuwe koek gebakken waarbij gezamenlijk besloten wordt over de ingrediënten, het bakproces en het beoogde resultaat. Dat noemen we een integratieve onderhandeling, gekenmerkt door 1) zorg voor elkaar, en 2) gezamenlijk zoeken naar kwesties waar men het wel over eens is, als basis voor een volgende, gezamenlijk te nemen stap. Integratief onderhandelen is altijd ingewikkeld, omdat het moet worden toegepast in complexe situaties waarin de belangen groot en vaak tegengesteld zijn. Mensen graven zich dan al gauw in in hun eigen standpunten waarvan ze vervolgens de ander proberen te overtuigen. Onderhandelingen gaan dan meteen de kenmerken vertonen van een distributieve onderhandeling, waarmee het conflict blijft bestaan.

Het ongemak van afhankelijkheid en onze onkunde om er mee om te gaan nemen niet weg dat het in de complexe samenleving van vandaag – in de zogenoemde netwerksamenleving waarin alles en iedereen met elkaar samenhangt – juist van groot belang is om voortdurende afhankelijkheden te accepteren als basis voor een constructieve samenwerking, voor co-creatie, voor verrassende coalities tussen het bedrijfsleven en ngo's om een serieus te nemen CSR-beleid te ontwikkelen, voor de dialoog en voor al die andere blijde en modieuze termen die het jargon van de communicatieprofessional in de afgelopen jaren hebben verrijkt. Ons afhankelijk weten betekent dat we onze eigen grenzen en tekortkomingen kennen en vanuit die kennis relaties opbouwen met anderen. Relaties die toegevoegde waarde hebben: samen staan we sterk.

### Wederzijdse afhankelijkheid als uitgangspunt: Ubuntu!

Laten we die wederzijdse afhankelijkheid daarom centraal stellen en als uitgangspunt nemen. Inspiratie vinden we in het werk van Mogobe Ramose. Deze Zuid-Afrikaanse filosoof schreef het boek *Ubuntu. Stroom van het bestaan als levensfilosofie*. Ubuntu is een eeuwenoude Afrikaanse filosofie die uitgaat van twee belangrijke principes: beweging en afhankelijkheid. Ubuntu ziet het leven als een onophoudelijke ontwikkeling, als een stroom. Daaruit vloeit voort dat alles en iedereen met elkaar is verbonden en dat die verbindingen er steeds anders uitzien. Stabiliteit en onafhankelijkheid bestaan eenvoudigweg niet. Dat vraagt om waarachtigheid, om transparantie en om de bereidheid te delen. Het vraagt ook om vertrouwen. Omdat we afhankelijk zijn, zijn we in staat om ons aan anderen te verbinden, om lief te hebben, te zorgen, en te vertrouwen. Dat begint al op het moment waarop we geboren worden. Als baby leren we te vertrouwen op onze ouders, verzorgers, enzovoort. We moeten wel! Als de ervaring goed is blijven we vertrouwen houden in de mensen en organisaties om ons heen. Als dat niet het geval is, dan gaan we lijden aan bindingsangst. Zo heeft vertrouwen alles te maken met onze afhankelijkheid. Omdat we afhankelijk zijn moeten we vertrouwen, of op zijn minst vertrouwen regelen, in de interactie met gelijkgestemden en met andersdenkenden

waarvan we ons afhankelijk weten.

Dat brengt een zeker risico met zich mee: ergens op vertrouwen betekent immers dat je de behoefte om te controleren laat varen, maar ook dat je het niet zeker weet. Het goede nieuws is dat mensen keer op keer bewijzen dat de meeste mensen in principe het goede willen doen. We willen namelijk heel graag dat anderen vinden dat we het goed doen. We willen erkenning, dat is een fundamentele sociale behoefte. Alleen al daarom kunnen we ons vermogen om ons kwetsbaar op te stellen en een ander te vertrouwen maar beter cultiveren, zo stelt ook de socioloog Olav Velthuis.

Dat gaat niet vanzelf en dat is ook nooit klaar. Vertrouwen kunnen we nooit als vanzelfsprekend beschouwen, omdat verhoudingen voortdurend aan verandering onderhevig zijn. Het is belangrijk om onszelf daarvan bewust te zijn en onze afhankelijkheidsrelaties voortdurend in het oog te hebben en te duiden tegen de achtergrond van steeds veranderende contexten.

### Communicatie in organisaties

Communicatie speelt hierbij een doorslaggevende rol. Het gaat dan om het organiseren en bewaken van processen waarbinnen afhankelijkheden en wederzijds vertrouwen gestalte moeten krijgen.

Als we binnen organisaties denken vanuit wederzijdse afhankelijkheid dan gaan termen als reciprociteit, co-creatie, de idee van besmettelijk gedrag, collectieve emoties, het inderdaad winnen van termen die het individuele benadrukken. Het is heel belangrijk om dergelijke termen, die verwijzen naar wij in plaats van naar ik, te gebruiken, want we weten: mensen praten de werkelijkheid bij elkaar. De dominante frames die wij vandaag met elkaar in onze alledaagse gesprekken ontwikkelen leggen de loper klaar voor de beslissingen van morgen. Hier liggen potenties voor communicatie die nog veel beter kunnen worden benut. Immers, als we ons beter zouden realiseren dat taal werkelijkheden creëert, dan zouden we ons misschien ook beter bewust zijn van de mogelijkheden die taal ons biedt.

Dat betekent bijvoorbeeld dat organisaties anders denken over klantenbinding: in plaats van het top-down verzenden van zorgvuldig gecomposeerde boodschappen gaat het dan om het

creëren van communities waarin mensen zich verbinden met het merk en met elkaar. Dit geldt voor commerciële bedrijven evenzogoed als voor overheden met hun participatiedrang en ‘allemaal meedoen’-gedachte.

Dit alles sluit ook aan bij de veranderende rol van de media, en dan met name het toenemende belang van de social media, resulterend in wat de socioloog Manuel Castells massazelfcommunicatie noemt: vandaag is iedereen journalist. Dat maakt de samenleving minder top-down, ook binnen organisaties. De taak van communicatieprofessionals is niet langer meer om alles zelf te communiceren en de communicatie te controleren, maar om ervoor te zorgen dat iedereen leert communiceren, om de communicatiekracht van alle medewerkers binnen een organisatie te verbeteren. Laat de controle varen en vertrouw op de loyaliteit van je medewerkers! Het mooie is dat daarmee de loyaliteit meteen wordt versterkt.

### De veranderende samenleving

Dit alles geldt niet alleen voor organisaties, dit geldt ook voor ontwikkelingen op het niveau van de samenleving. De grote uitdagingen van vandaag (klimaatadaptatie, energietransitie, vluchtelingenproblematiek, circulaire economie) lossen zich alleen maar op wanneer we samenwerken, juist ook met andersdenkenden. Samenwerken binnen de samenleving, tussen wetenschap en samenleving, en binnen de wetenschap tussen verschillende disciplines.

Hier ligt een link met de manier waarop onze samenleving zich als geheel ontwikkelt. De Israëlische historicus Yuval Noah Harari biedt hier interessante gedachten. In zijn nieuwste boek *Homo Deus* schetst Harari een beeld van de nabije toekomst van onze samenleving in relatie tot ontwikkelingen op het gebied van ICT.

De samenleving van gisteren vergelijkt hij met de manier waarop chimpansees zich organiseren: in kleine, overzichtelijke gemeenschappen. Het aantal individuen dat tot een dergelijke gemeenschap behoort, is beperkt. Dat is handig: iedereen kent elkaar, iedereen heeft toegevoegde waarde, wederzijds vertrouwen wordt in interactie geregeld, enzovoort. In de samenleving van vandaag zien we deze tendens terug in de vriendengroepen waarmee mensen zich omringen, maar zeker ook in nieuwe bottom-up initiatieven

die op deze organisatievorm zijn gebaseerd. Het Broodfonds voor zzp'ers is een voorbeeld, maar ook de persoonlijke manier waarop mensen hun geld geven aan goede doelen: niet aan een afstandelijke ngo, maar aan het dorp in Afrika waar we de mensen zelf of via via persoonlijk kennen. De samenleving van morgen – en in feite ook al die van vandaag – lijkt volgens Harari meer en meer op een reusachtige mierenkolonie. Individuen zijn afhankelijk van de kolonie, zonder kunnen ze niet overleven. De kolonie heeft geen centrale leider. Structuren zijn het resultaat van zelforganisatie, van een samenspel van duwen en trekken van individuen met specifieke contexten en gebeurtenissen.

Zo ook in de huidige samenleving waarin individuen die daar deel van uit maken geen controle hebben over dynamiek en ontwikkelingen. Bedrijven als Google, Facebook en Amazon hebben intussen een betere positie om sturend op te treden. Zij beschikken over oneindig veel data waarmee wij hen elke minuut van de dag, via ons internetverkeer, voorzien. Deze tech-giganten werken als een soort superbrein. Op basis van al die informatie ontwikkelen zij algoritmes die niet alleen individueel gedrag, maar ook de structuren in de samenleving beïnvloeden, zonder dat we dat in de gaten hebben.

Harari schetst een betekenisvol en tegelijkertijd beangstigend beeld van de samenleving van morgen: allerlei vormen van Artificial Intelligence lijken de regie over te nemen. We zijn wel afhankelijk van het systeem, maar het systeem niet van ons. Als een individu besluit niet mee te gaan met de stroom, dan gaat het systeem onverstoorbaar door. Dit geeft ons het ongemakkelijke gevoel dat we er als individu niet meer toe doen. Hier ligt een belangrijke bron voor populistische bewegingen die in hun streven naar controle en autonomie wars zijn van grotere verbanden zoals Europa en terugverlangen naar het overzicht, de controle en de herkenbaarheid van de nationale staat.

We stellen onszelf dan gerust door te benadrukken dat Artificial Intelligence de creativiteit en de emotionele en culturele waarden missen die ons tot mensen maken. Zo bekeken is misschien wel het grootste risico dat we zelf steeds meer gaan denken als computers, in dichotomieën, 1 of 0, ja of nee. We zien nu al dat veel instanties en ook

individuen hun regels en protocollen afstemmen op wat ICT-technisch mogelijk is (*the computer says no!*). In veel gevallen rest ons niets anders dan daarin mee te gaan.

### De dagelijkse gesprekken

Gelukkig bestaan de dingen naast elkaar en blijven informele en intermenselijke processen tegelijkertijd voortdurend een rol een spelen. Dat is maar goed ook! Laten we de verbondenheid tussen mensen vooral voorop blijven stellen, vormgegeven in de dagelijkse gesprekken die we met elkaar voeren. Want daarin construeren we onze creatieve, ethische en empathische waarden die broodnodig zijn voor een prettig en rechtvaardig samenleven.

Het organiseren van effectieve verbindingen, het cultiveren en vormgeven van wederzijdse afhankelijkheden, met name tussen andersdenkenden, is wat mij betreft de belangrijkste opdracht voor de communicatieprofessional van morgen. Het ontwikkelen van dialoogvaardigheden, gebaseerd op een goed begrip van waarom gesprekken tussen andersdenkenden lopen zoals ze lopen is daarbij van groot belang. De dialoog is het instrument om samen een nieuwe koek te bakken. In een dialoog reflecteren we op motivaties én effecten van ons spreek- en luistergedrag, op onze aannames, op verborgen normen die we anderen opdringen, op onze angsten en onzekerheden, op de strategieën die we gebruiken om anderen te overtuigen, alsook op het meestal negatieve effect daarvan. In een dialoog geldt altijd het principe van de wederkerigheid, van reciprociteit: het doel is pas gehaald wanneer dat voor alle betrokken partijen geldt. Laten we ons bovendien af en toe met zijn allen verzetten tegen de toenemende protocolisering van de samenleving, om te voorkomen dat deze ons – onbedoeld – gaat overheersen. Blijven nadenken, met zijn allen: *the art of thinking together*. Zoals mijn grootvader zei: denk aler ge doet, en al doende, denk dan nog. Communicatieprofessionals spelen ook hierbij een noodzakelijke rol: de luis in de pels, de advocaat van de duivel, de gevoelige antenne, maar ook de verbinder, always spot on.

Een licht anarchistische houding, met oog voor wat afwijkt is gewenst. Alsook de gedachte dat de dingen nooit klaar zijn, ontwikkelingen gaan

altijd door. Het leven is een proces, dat geldt voor de wetenschap evenzogoed als voor de praktijk. We moeten altijd blijven zoeken, wie vindt heeft slecht gezocht. Alleen zo behouden we een leefbare, menswaardige samenleving, wij zijn het verplicht aan onszelf, aan de anderen en vooral aan onze kinderen.

**Noelle Aarts**

*Afscheidsrede, gehouden op 29 maart 2018  
in Amsterdam*