

In gesprek met de auteur

HET VERLATEN INDIVIDU

Esther van Fenema is psychiater, high performance coach en violist en begeleidt in haar praktijk niet alleen cliënten met een aandoening, maar ook veel mensen die worstelen met eenzaamheid, leegte en onvervuldheid. *Het verlaten individu* is haar derde en nieuwste boek.

In de gevoelens van leegte voelde Esther van Fenema herkenning en zij heeft *Het verlaten individu* dan ook geschreven als een persoonlijke zoektocht naar meer begrip voor onze heden-daagse samenleving. 'Als ik naar de samenleving kijk, merk ik dat er steeds minder sprake van binding is. Dat raakt mij ook, ik zie veel chaos en leegte, weinig verbinding en krijg daardoor een gevoel van ontmenselijking. Als ik bijvoorbeeld door een willekeurige Europese stad loop, zie ik als het ware los geprepareerde individuen die zichzelf op een voetstuk hebben gezet en die als hoogste taak in het leven hebben om te genieten. Vanuit de verslavingsbiologie is bekend dat al die prikkels kortcyclisch bevredigend zijn voor het beloningssysteem in ons brein. We draaien onszelf als het ware dol: ons beloningssysteem staat roodgloeiend, de hele dag, en dat barst uiteindelijk uit.'

In mijn boek laat ik zien dat dit een hopeloze weg is, die in wezen niet bij de menselijke aard past en die ons uiteindelijk ook erg ongelukkig maakt. We zijn geïsoleerde individuen geworden, waar – als je het cynisch bekijkt – makkelijk aan te verdienen valt en die makkelijk te manipuleren zijn. Het individu is losgezongen van de groep, accepteert geen grenzen van de groep meer en stelt zichzelf deze ook liever niet. Deze grenzeloosheid wordt versterkt door digitalisering en mondiali-

sering, met desastreuze consequenties voor het individu en de wereld.'

Acht hoofdzonden

Hoewel de zoektocht die zij doormaakte van persoonlijke aard was, kwam Esther van Fenema uit bij Griekse filosofen en bij de Bijbel. Met name de zeven hoofdzonden boden haar houvast: het valt haar op dat deze onderdeel zijn gaan uitmaken van onze levensstijl. In plaats van ze te willen vermijden streven we ze tegenwoordig juist na. Naast de bekende zeven hoofdzonden heeft zij Leegte als achtste hoofdzonde toegevoegd. Enerzijds is dit het gevolg van het ongelimiteerd nastreven van de eerste zeven, maar in haar ogen staat Leegte anderzijds ook op zichzelf. 'Als menselijke soort hebben we ons

relevant gemaakt omdat we denken dat we keuzes maken. Daar kun je vraagtekens bij stellen, want keuzevrijheid is in mijn ogen beperkt: onze handelingen worden ook bepaald door de situatie waar we in verkeren en door onze predisposities. Maar laten we ervan uitgaan dat we keuzevrijheid hebben, dan zijn we ook verantwoordelijk voor onze keuzes en kun je dus ook de verkeerde – mogelijk zelfs zondige – keuzes maken. Als je een innerlijk kompas mist, maak je betekenisloze keuzes die geen



Prometheus, 21,99



groei of ontwikkeling in zich dragen, maar die bepaald worden door de impulsen van het moment, resulterend in betekenisloosheid – dus Leegte.’

Wat betekent Leegte voor organisaties en de maatschappij?

De hoofdzonden zijn nadrukkelijk terug te vinden in organisaties, en ook Leegte. ‘Ik beschrijf een aantal voorbeelden in mijn boek, zoals Schiphol of UberEats. Dat zijn organisaties waar mensen tot het gaatje worden uitgewrongen, omdat de financieel-economische positie van de onderneming leidend is bij het maken van keuzes. Deze keuzes hebben gevolgen: niet alleen leiden ze uiteindelijk tot problemen in het primair proces, maar er ontstaat ook ontmenselijking, dus Leegte. De Hebzucht is dus zodanig doorgeschoten dat de ultieme consequentie is dat je een onderneming creëert waar mensen niet meer willen zijn, niet meer voor willen werken.’ Een voorbeeld gaat over de UberEats koerier die

‘Waardengericht toezicht staat vaak mooi op papier, maar welke keuzes maak je als CEO of raad van commissarissen? En welke opofferingen doe je? Hoe authentiek is het?’

van zijn fiets valt en waarvoor door de onderneming geen verantwoordelijkheid wordt genomen. Deze organisatie is totaal onpersoonlijk geworden, bijna een algoritme waarin verantwoordelijkheid en leiderschap niet meer meespelen. Een ander gevolg van onze Hebzucht betreft de verantwoordelijkheid van een onderneming – en dus van de raad van commissarissen – bij het duurzaam omgaan met onze planeet. ‘De meeste ondernemingen maken nog weinig werk van duurzaamheid. Het wordt wel met de mond beleden, maar ik ben bezorgd dat dat een slinkse manier is om je gang te blijven gaan, voluit te blijven verdienen en daarbij de planeet volop te blijven belasten. Een enkele keer is er een onderneming of CEO die zijn verantwoordelijkheid neemt en offers brengt, maar ik denk wel eens dat we allemaal vergeten zijn wat opoffering eigenlijk is.

Hetzelfde geldt voor waardengericht toezicht: het staat vaak mooi op papier, maar welke keuzes maak je als CEO of raad van commissarissen? En welke opofferingen doe je? Hoe authentiek is het?’

Opoffering

‘We willen hebben wat de ander heeft en ons brein werkt zo, dat we het verschil willen herstellen. Dat is de hoofdzonde Afgunst. Vanuit deze gedrevenheid rationaliseren we onze keuzes ook. Denk bijvoorbeeld aan het vraagstuk van de vervuilde luchtvaart. Een deel daarvan zou gemakkelijk opgelost kunnen worden als landen meer zouden samenwerken. Een persoonlijk offer

– niet meer vliegen – kan dan enerzijds als futiel worden gezien en anderzijds worden gerelateerd aan de verantwoordelijkheid van het land, de EU of de wereld. Dan rationaliseer je het weg. Tegelijkertijd merk je ook dat als je zo'n keuze wél maakt, je geen onderdeel meer bent van de groep die consumeren tot het hoogste doel heeft benoemd en ontmoet je veelal ook weinig begrip. Aan de andere kant zie ik ook Onverschilligheid; we zijn lauw en denken: laat maar waaien, het heeft toch geen zin. In de maatschappij zien we steeds meer mensen afhaken en niet langer meer betrokken of solidair zijn. De bereidheid om iets voor anderen te doen of te laten neemt af en solidariteit valt weg. In de coronaperiode zag je dat duidelijk: de grootste schreeuwers bepaalden het hardste het beleid. De jongeren trokken aan het kortste eind en dat hebben zowel de ouderen als de jongeren zelf laten gebeuren. Een ander voorbeeld is de zorgverzekering of de vakbond: we willen vooral voor onszelf opkomen, maar steeds minder voor anderen.'

Begrenzing

'Ook in de politiek zie je dat de – kortstondige – aandacht voor de peilingen leidend is, in plaats van de vraag wat op langere termijn het beste is voor alle betrokkenen en dus voor het land. Beeldvorming en publieke opinie zijn leidend geworden en ook dit is een vorm van Leegte. De overheid begrenst ons ook steeds minder, bijvoorbeeld doordat de maatschappelijke sectoren – al dan niet deels – geprivatiseerd zijn. Neem de zorg, die ook financieel-economisch wordt bestuurd, waarbij de regie ligt bij een aantal grote zorgverzekeraars. Zo kan het gebeuren dat incontinentiemateriaal voor terminale patiënten door alle bureaucratische regelgeving niet meer verstrekt wordt. Dat gaat bij de burger ten koste van het vertrouwen in "het systeem" en in "de overheid". We hebben niet meer het gevoel dat we gehoord worden en voelen ons machteloos ten opzichte van een overheid die – ook hier – geen grenzen trekt.

'Duurzaamheid wordt wel met de mond beleden, maar ik ben bezorgd dat dat een slinkse manier is om je gang te blijven gaan, voluit te blijven verdienen en daarbij de planeet volop te blijven belasten'

Ook toezichthouders hebben hier natuurlijk een rol in. Allereerst de vraag hoe de raad van commissarissen naar leiderschap kijkt: mag iemand nog de baas zijn? Mogen we mensen begrenzen? Veelal wordt vooral ruimte gepredikt, terwijl grenzen ook veiligheid bieden. Het niet stellen van grenzen kan leiden tot ontredde-ring, ontbinding, stuurloosheid en tot een verwaarloosde organisatie. Ik zie hier de parallel met muziek: als je geen grenzen hebt, door ritme of toonhoogte, dan bestaat muziek niet. Muziek associeer ik met Lust, waar grenzen nodig zijn voor schoonheid en veiligheid. Zonder grenzen kan Lust uitlopen op – bijvoorbeeld – MeToo.'

Persoonlijke verantwoordelijkheid

'De persoonlijke verantwoordelijkheid, die in feite hoort bij keuzevrijheid, wordt in zijn algemeenheid steeds minder leidend. In combinatie met hiërarchische structuren die zijn weggevallen en een hele sterke nivellering waarin we allemaal gelijk geacht worden te zijn (in plaats van gelijkwaardig), zie je steeds vaker dat CEO's niet meer durven te zeggen dat ze de baas zijn. In plaats daarvan leggen ze sterk de nadruk op de verbinding die zij tot stand willen brengen. In mijn ogen is dit ook een vorm van Leegte, want leidinggeven en gezag brengen tevens zorgzaamheid met zich mee. Je verwacht van een leidinggevende dat deze zijn autoriteit inzet om veiligheid te kunnen bieden en zorgzaam te kunnen zijn.

Een voorbeeld hiervan vond ik het interview met Frederique Leeftang, naar aanleiding van de commotie over DWDD, waarin zij aangaf dat niet de vraag “wie er verantwoordelijk” was belangrijk was, maar dat het interessanter was om te bezien “wat we ervan kunnen leren”. In mijn ogen moet je als raad van commissarissen je CEO begrenzen en de – wat ik noem – “bijwerkingen van talenten” in goede banen leiden, zodat het talent optimaal benut kan worden én de betrokkene in bescherming wordt genomen. De raad van commissarissen moet daar zijn verantwoordelijkheid voor nemen. Dat vraagt van een raad van commissarissen dus inzicht in die keerzijde van talent en een gezamenlijk beeld van hun verantwoordelijkheid. Ik zie veel CEO’s en artiesten met bijwerkingen van talent. Vaak zijn het mensen met een ingewikkelde achtergrond, waarbij het belangrijk is om je te realiseren dat neurotische drijfveren op specifieke momenten zinvol kunnen zijn, maar op andere juist niet. Daarom is het goed om op reguliere basis na te gaan wat de drijfveren en patronen van de CEO zijn, en of ze nog functioneel zijn en passen bij de (levens-)fase waarin de onderneming verkeert.’

Contextafhankelijk gedrag van de bestuurder

‘De mens is heel contextafhankelijk als het gaat om zijn gedrag. Terugblikkend op een situatie, vraag je je af hoe het zover heeft kunnen komen en kun je ook zien of en wanneer er verkeerde afslagen zijn genomen. Het is de interactie tussen ieders – individuele – aanleg en de context waarin we verkeren, die leidt tot een specifieke keuze waarin we al dan niet onze verantwoordelijkheid nemen. Ik zie niet vaak dat een manager opstaat omdat hij zijn verantwoordelijkheid niet meer kan nemen door veranderingen “in het systeem”. Een enkele keer gebeurt dat wel, en daar is veel moed voor nodig. Hier zouden we veel meer positieve aandacht aan mogen besteden, vooral ook omdat klokkenluiders worden vaak gemarginaliseerd of gedemoniseerd.

Mijn grootvader was burgemeester van Zandvoort. Er valt veel af te dingen op het bestuursmodel van destijds, maar toch denk ik dat hij geen protocol nodig had voor integriteit. Nu moet je samen afspreken wat je verstaat onder integer gedrag, aangezien bepaalde mores niet meer vanzelfsprekend zijn. Ook daar heb je als toezichthouder een rol in; het bewaken of er veranderingen optreden in de moraliteit van de CEO. Deze – morele – APK is belangrijk, omdat je disfunctioneel gedrag van de CEO in goede banen wilt leiden. Uiteraard vraagt dit ook van de raad van commissarissen moed, opoffering en verzet.’

Perspectief

Het boek reikt geen oplossing aan, maar is vooreerst een analyse van de huidige situatie. ‘De verlossing komt ook niet van buitenaf, omdat “we daar recht op hebben”, maar zal verandering, moed en opoffering van onszelf vragen. De boodschap is dat het manifest wordt dat het niet goed gaat op onze menselijke parameters. Maar ik vraag me wel af of we de bodem al bereikt hebben. Vanuit mijn vak als psychiater weet ik dat de *lijdensdruk* groot moet zijn om de motivatie tot verandering aan te zwengelen en onze leefstijl te veranderen. Ik vrees dat we dat pas gaan doen als we echt niet anders meer kunnen en we zielsongelukkig zijn en onze leefomgeving vernietigd hebben. De positieve boodschap van het boek is meer filosofisch van aard, namelijk dat Leegte ook een beginpunt is waar schoonheid uit kan ontstaan, en dat wij zo veerkrachtig zijn, dat we uiteindelijk een weg vinden uit de ellende’.



De gespreksdeelnemers

- Herman Hudepol, adjunct-hoofdredacteur
Goed Bestuur & Toezicht
- Richard Klatten, directeur Reïnventions
- Adriaan Schoch, toezichthouder en organisator diners parlants voor toezichthouders en bestuurders
- Petri Ykema, toezichthouder, Bestuur NVTZ, redactie nieuwsbrief VCTE