

DE TRAGIEK VAN DE GOEDE BEDOELING

Goede bedoelingen zijn overal. In elk meerjarenbeleidsplan en elk jaarverslag kunnen we ze lezen. Of het nu gaat om de 'patiënt centraal', 'kinderen eerst', 'inclusief onderwijs in 2035', verduurzaming van onze woningen, alle maaltijden vegetarisch, een nieuwe bestuurscultuur; in deze doelen kunnen we ons wel vinden. Die roepen geen discussie op. Of toch wel?

De geboden uitgangspunten zijn vaak verheven boven discussie. Toch lijkt het mij goed om te doordenken wat het bijvoorbeeld betekent om te streven naar volledige inclusie in het onderwijs. Geven we wel ruimte aan de diversiteit van de verschillende (waarde)perspectieven? Legt hier de meerderheid haar visie op aan de minderheid? Brengt dit streven de inclusie op die we willen realiseren? Filosoof Michael Sandel wees in zijn boek *Rechtvaardigheid* al op het gevaar dat we wanneer we een uitgangspunt absoluteren, dit gaat leiden tot onrechtvaardigheid. Niet iedereen kan vliegen. En soms is het fijner wanneer de wezens die niet kunnen vliegen bij elkaar mogen zijn.

Door niet goed aandacht te besteden aan verschillende kijkrichtingen c.q. perspectieven, kunnen goede bedoelingen juist bijdragen aan het bereiken van het tegenovergestelde. Gaat het bij inclusie niet juist om het kunnen omgaan met verschillen? Het kunnen zien van het bijzondere van die ander? De kwaliteiten en de beperkingen? Dit stelt eisen aan de besturing en leiderschap in onze organisaties. In plaats van het uitrollen van integrale plannen om het genoemde 'hogere' doel te bereiken, is het de vraag of we ruimte durven bieden aan

de dynamiek van het verschil. Juist in deze dynamiek, de pluriformiteit, zit de echte ontmoeting. Is er naast wensdenken ook ruimte voor verdriet, het onvolkomene, het gemis? Mag verdriet deel uitmaken van de hoop voor de toekomst? Kunnen we richting bieden en ruimte voor echte ontmoeting faciliteren, zodat er momenten van spontaneïteit en inzicht kunnen plaatsvinden?

Dit vraagt van ons het vermogen om open te staan voor anders organiseren, anders denken. En de moed om een plek te creëren waar de confrontatie van ideeën kan plaatsvinden. Daar dringt zich dan ook de werkelijkheid op: klopt



het wel wat we zeggen? Wat kunnen we zelf meer doen in het hier en nu aan inclusie, in plaats van wachten op het langetermijneffect? Kunnen we daadwerkelijk bijdragen aan de waarden die we nastreven of blijven het nietszeggende woorden? Dat is de echte tragedie van de goede bedoeling. Echte verandering komt van binnenuit, in het hier en nu, door jou en mij. Misschien moeten we gewoon aan de slag en ons laten uitdagen door verschil in opvattingen, mens- en maatschappijbeelden. Nodig de *unusual suspect* uit in je board. De botsing van ideeën niet mijden, maar juist organiseren. Paul Frissen noemt het zelfs: ontregelen. Bestuurders en toezichthouders hebben de taak om regelmatig bij te dragen aan het ontregelen van de organisatie, opdat we dicht bij de werkelijkheid blijven. Wie durft?

Marianne Luyer is kerndocent en moderator bij Avicenna, Academie voor Leiderschap en adviseur bij NR Governance.