

De diepere vraag

Waarom een hele samenleving haar oergevoel kwijtraakte

In de zeven artikelen die dit er aan voorafgaan, liepen we langs de CEO, de consultant, de bankier, de verzekeraar, de toezichthouder, de rechter, en de papierindustrie. Elk artikel beschreef hetzelfde patroon in een ander kostuum: het oordeel is weggehaald bij wie werkt, en vervangen door regels die worden beheerd door wie niet werkt. Het oergevoel is juridisch verboden, procedureel omzeild, institutioneel weggeorganiseerd.

Maar dat roept de vraag die ik tot nu toe niet hardop heb gesteld. Hoe is dit zo gekomen? Wie heeft hier belang bij? En gaat het alleen over instituties — of zit dit inmiddels dieper, in ons eigen brein?

De Verlichting en haar prijs

Het begon niet kwaadaardig. Het begon als bevrijding.

De Verlichting van de achttiende eeuw zette de rede boven het gevoel. Dat was op dat moment revolutionair en terecht. Europa zat vastgeklemd in bijgeloof, willekeur, aristocratisch oordeel dat aan niemand verantwoording hoefde af te leggen. De kerk bepaalde wat waar was. De adel bepaalde wie recht had. Het gevoel van de heerser was wet. Er was geen hoger beroep. Er was geen systeem dat dat oordeel toetste.

De Verlichting zei: genoeg. Wij gaan redeneren. Wij gaan bewijzen. Wij gaan meten en testen en toetsen. Wij accepteren alleen wat voor de rede standhoudt. En dat was goed, want de rede is een instrument dat resultaten toetst, dat inconsistenties blootlegt, dat macht beteugelt.

Maar er was een bijsluiter die niemand las. De rede is een instrument voor toetsing, niet voor oordeelsvorming in het moment. De rede toetst achteraf wat het gevoel al wist. De rede is de eindredacteur, niet de schrijver. Wie de eindredacteur de schrijfstoel geeft, krijgt een tekst zonder leven — want de eindredacteur weet wat er niet mag, maar niet wat er moet.

Die bijsluiter ging verloren. Drie eeuwen lang zijn we de rede gaan behandelen als het enige legitieme instrument voor beslissingen. Gevoel werd synoniem voor onbetrouwbaarheid, willekeur, partijdigheid. En dus werden alle instituties gebouwd voor de rede — en niet voor het oordeel dat aan de rede voorafgaat.

De industriële revolutie en het einde van vakmanschap

Anderhalve eeuw later versterkte de industriële revolutie dit mechanisme op een manier die we nog steeds onderschatten.

Voor de industrialisering was productie mensenwerk. Niet alleen in de uitvoering, maar in het ontwerp van elk stuk. De schoenmaker wist van de leer, de houtsoort, de voet van zijn klant, het gebruik van de schoen. Hij nam duizend beslissingen per dag met zijn vingers, zijn neus, zijn ogen. Zijn vakmanschap was zijn oergevoel in een beroepscontext — opgebouwd over jaren, neergeslagen in zijn handen. Dat was onvervangbaar.

De fabriek maakte dat overbodig. Niet het product — het oordeel. De fabriek kon alleen worden geleid als elk onderdeel van het proces controleerbaar was, herhaalbaar was, onafhankelijk van de individuele arbeider was. De arbeider moest worden gemaakt tot een onderdeel van het systeem, niet tot een drager van oordeel. De handeling mocht niet meer afhangen van zijn gevoel voor het materiaal — het moest afhangen van de procedure op de kaart boven zijn hoofd.

Dit was efficiënt. Dit was ook het begin van het uithollen van het vak als drager van oordeel. De fabriek selecteerde op uitvoering, niet op vakmanschap. En zo groeide er een generatie arbeiders op die geleerd hadden dat oordelen niet hun taak was. Dat was de taak van de ingenieur, de manager, de proceseigenaar.

De scheiding die toen werd gemaakt — denken boven, doen beneden — heeft de westerse institutie nooit meer verlaten.

De naoorlogse staat en het beheer van grote aantallen

Na de Tweede Wereldoorlog groeide de westerse staat in een tempo dat hij zelf niet voorzien had. Sociale zekerheid, gezondheidszorg, onderwijs, volkshuisvesting — dat waren geen kleine programma's. Dat waren systemen die miljoenen mensen moesten bereiken, moesten beoordelen, moesten bedienen. En de staat had daarvoor geen instrument anders dan bureaucratie.

Bureaucratie is niet van zichzelf slecht. Het is een manier om ongelijkheid te beperken: iedereen wordt behandeld volgens dezelfde regel, niemand heeft een voordeel vanwege wie hij kent. Dat is eerlijk in de meest elementaire zin.

Maar het werkt alleen als de regel de werkelijkheid kan vatten. En de werkelijkheid van mensen past nooit volledig in een regel. Elk geval is anders. Elke situatie heeft een bijzonderheid die de regel niet had voorzien. En de ambtenaar die de bijzonderheid ziet, staat voor een keuze: ga ik mijn oordeel gebruiken, of ga ik de regel volgen?

In een gezond systeem zou hij zijn oordeel gebruiken, met de regel als kader. In het systeem dat we hebben gebouwd, volgt hij de regel, en beschouwt hij zijn oordeel als gevaarlijk. Want zijn oordeel kan worden aangevochten. De regel niet.

Zo werd de overheidsambtenaar langzaam omgevormd van een mens met een taak naar een procesbeheerder van regels. En naarmate het overheidsapparaat groeide, groeide ook de druk om elk oordeel te elimineren dat niet in de procedure paste. De staat moest beheersbaar zijn, auditeerbaar, aantoonbaar consistent. Oordeel is dat per definitie niet. Dus verdween het oordeel.

De juridisering van de jaren zeventig

In de jaren zeventig kreeg dit een nieuwe dimensie: de juridisering. Niet alleen in Nederland — in de hele westerse wereld begon het recht te groeien op manieren die niemand had bedoeld.

Er kwamen meer wetten, meer regelingen, meer rechten, meer procedures, meer toezichthouders om de regels te handhaven, meer rechters om de procedures te beoordelen, meer advocaten om de procedures te begeleiden, meer consultants om de regels te interpreteren. Elk conflict dat vroeger werd opgelost door menselijk oordeel — van een burgemeester, een aannemer, een buurman, een werkgever — werd nu doorverwezen naar een procedure.

Dit klinkt als rechtszekerheid. En dat is het ook, gedeeltelijk. Maar het heeft een prijs die zelden wordt uitgesproken: het oordeel wordt uit de samenleving getrokken en naar de rechtszaal verplaatst. De werkgever die vroeger durfde te zeggen wie goed werkte en wie niet, durft dat nu niet meer — want elk oordeel kan een procedure worden. De arts die vroeger durfde te beslissen op basis van zijn klinisch oog, durft dat nu niet meer — want elk oordeel kan een claim worden. De leraar die vroeger durfde te zeggen wie het aankon en wie niet, durft dat nu niet meer — want elk oordeel kan worden aangevochten door de ouders die een advocaat kennen.

Zo is er langzaam een samenleving ontstaan waarin niemand meer in het openbaar durft te oordelen. Niet omdat we zijn opgehouden met voelen wat goed is. Maar omdat het voelen onveilig is geworden. Aansprakelijkheid heeft het oordeel doodgemaakt.

De meetbaarheidsfixatie en het digitale tijdperk

En toen kwamen de computers. En daarna het internet. En daarna de dashboards. En daarna de KPI's. En daarna de AI.

Elke stap in de digitalisering versterkte hetzelfde mechanisme. Want computers werken met data. Data is wat meetbaar is. Wat meetbaar is, kan worden beheerd, geoptimaliseerd, vergeleken. Wat niet meetbaar is, bestaat niet als categorie in een systeem.

Het gevolg is dat we een halve generatie hebben besteed aan het bouwen van systemen die de werkelijkheid kunnen meten, en nul tijd hebben besteed aan de vraag welke werkelijkheid we eigenlijk willen meten. We meten klanttevredenheidsscores en niet of de klant echt geholpen is. We meten ziekteverzuim en niet of de mensen die er zijn nog geloofden in wat ze deden. We meten schoolresultaten en niet of kinderen hebben geleerd te denken. We meten subsidie-output en niet of de samenleving beter is geworden.

De KPI is de modernste vorm van het papieren oordeel. Hij geeft zekerheid zonder inzicht.

De AI maakt dit in potentie definitief. Een systeem dat beslissingen neemt op basis van historische data, neemt per definitie beslissingen op basis van het verleden. Het is de meest perfecte machine die ooit is gebouwd om de status quo te handhaven. En het wordt breed ingezet in kredietverlening, in selectie, in zorgbeoordeling, in toelating tot onderwijs. In al die gevallen doet de AI precies hetzelfde als de papier-industrie, alleen sneller en met minder ruimte voor beroep.

Wie heeft hier belang bij?

Dit brengt me bij de vraag die in dit soort analyses zelden hardop wordt gesteld, omdat ze ongemakkelijk is: wie heeft er belang bij dat het zo is gegaan?

Niet als complottheorie — ik geloof niet in centrale planners die dit hebben bedacht. Maar als klasse-analyse. Want er is een klasse die bij elke uitbreiding van het papier-systeem profiteert. En die klasse heeft een naam, al wordt die naam zelden in één zin uitgesproken: de papier-klasse.

Juristen. Accountants. Compliance officers. Beleidsmakers. Auditors. HR-managers. Consultants. Subsidieadviseurs. Toezichthouders. Aanvraagspecialisten. Grant writers. Proceseigenaren. Iedereen wiens beroepsbestaan is gebouwd op het beheren, interpreteren, toetsen, of produceren van papier.

Dit zijn geen slechte mensen. Maar het zijn mensen wier inkomen stijgt bij elke nieuwe wet, wier opdrachten groeien bij elke nieuwe regeling, wier positie sterker wordt naarmate de procedures complexer worden. Ze hebben geen belang bij vereenvoudiging. Ze hebben geen belang bij het teruggeven van oordeel aan wie werkt. Ze hebben geen belang bij minder formulieren.

Ze hebben belang bij meer papier. En dat is precies wat ze produceren.

De universiteit is hun kweekvijver. De MBA en de rechtenstudie en de accountancy-opleiding zijn de fabrieken die de papier-klasse reproduceren. Elk jaar gaan er tienduizenden jonge mensen naar de universiteit om te leren denken in systemen, regels, modellen, procedures. Niet in mensen. Niet in vakmanschap. Niet in oordeel. In papier. En ze verlaten de universiteit uitgerust met precies dat instrument, klaar om de papier-industrie te versterken.

Dit is een zichzelf versterkend systeem. De universiteiten leveren de papier-klasse. De papier-klasse bevolkt de instituties. De instituties bouwen meer procedures. De procedures vereisen meer papier-klasse. En zo rolt het door.

Wat we hebben verloren

De vraag naar de prijs is pijnlijker dan de vraag naar de oorzaak.

De jonge ondernemer die niet begint omdat de vergunningsprocedure negen maanden duurt en hij het geld niet heeft om een jaar te wachten. De startende arts die na drie jaar de zorg verlaat omdat de administratie groter is dan de patiëntenzorg en hij niet heeft gestudeerd om formulieren in te vullen. De leraar van vijftig jaar met een gave voor de klas die op zijn veertigste uitvalt omdat de bureaucratie hem heeft leeggetrokken. De vakman met vijftig jaar kennis die opzij wordt gezet door een MBA van achtentwintig die de procedures beter begrijpt maar de materie niet kent. Het kind dat opgroeit in een school die hem leert de juiste antwoorden op te schrijven, maar hem nooit heeft geleerd te voelen wat goed is.

Dat is materiële schade. Dat zijn bedrijven die niet zijn opgericht, patiënten die slechter zijn geholpen, leerlingen die de verkeerde kant op zijn gestuurd, kennis die verloren is gegaan met de vakman die stopte.

Maar er is ook ziele-schade. Een generatie die heeft geleerd dat oordelen gevaarlijk is. Die heeft geleerd dat het veiliger is om de procedure te volgen dan te zeggen wat je ziet. Die heeft geleerd dat gevoel privé is en formeel irrelevant. Die in elke vergadering vraagt: wat zegt de procedure?, en niet: wat zegt mijn oordeel?

Die generatie heeft iets verloren wat ze nooit had mogen kwijtraken. Het vertrouwen in het eigen instrument.

Het antwoord

Ik geef hier geen stappenplan. Stappenplannen zijn het probleem, niet de oplossing.

Maar de richting is helder. Lagen herstellen. Oordeel teruggeven aan wie werkt. Papier afbouwen. Mensen vertrouwen. Fouten accepteren als de prijs voor echte beslissingen.

Dat betekent concreet: een ambtenaar die een burger voor hem heeft, moet de ruimte hebben om te oordelen wat de situatie vraagt — met de wet als kader, niet als gevangenis. Een arts die een patiënt voor hem heeft, moet de ruimte hebben om te beslissen op zijn klinisch oordeel — met de richtlijn als referentie, niet als vonnis. Een bankier die een ondernemer voor hem heeft, moet de ruimte hebben om op zijn gevoel te lenen — met de risicobeoordeling als gespreksstuk, niet als eindoordeel. Een leraar die een kind voor hem heeft, moet de ruimte hebben om te oordelen wat dat kind nodig heeft — zonder dat dit oordeel kan worden aangevochten door een procedure.

Dit gaat niet vanzelf. Het vraagt om het terugnemen van iets wat bewust is weggehaald. Het vraagt om mensen in verantwoordelijke posities die bereid zijn aansprakelijk te zijn voor hun eigen oordeel. Dat is angstiger dan een formulier invullen. Het is ook de enige manier waarop een samenleving echt beslist.

De diepere vraag onder de diepere vraag

Maar hier is wat me het meest bezighoudt.

Gaat dit alleen over instituties? Of hebben wij — als individuen, als generatie — collectief geleerd onze onderste lagen niet te vertrouwen?

Want het systeem vormt zijn mensen. En drie generaties opgegroeid in een systeem dat oordeel bestrafte en procedure beloonde, produceert mensen die zijn

opgehouden te voelen wat goed is. Niet alleen op het werk. Ook thuis. Ook in relaties. Ook in de spreekkamer. Ook bij de stembus.

Er is een generatie die bij elk gevoel de vraag stelt: maar klopt dit wel? Is dit bewezen? Kan ik dit verdedigen? Die is opgehouden het gevoel als informatie te behandelen en het is gaan behandelen als een probleem dat opgelost moet worden. Die heeft het oergevoel — de snelste, meest basale informatieverwerker die we bezitten — weggeleerd als onbetrouwbaar.

Dat is de eigenlijke schade. Niet alleen de instituties die niet meer werken. Maar de mensen die niet meer weten hoe ze moeten werken. Die de antenne hebben verleerd die het kind van vier al had en die wij systematisch hebben uitgewrongen — eerst op school, daarna op de universiteit, daarna op de werkvloer, daarna in de vergaderzaal.

Als dat zo is — en ik denk dat het zo is — dan gaat dit over meer dan een hervorming van subsidieregels of bankprocedures. Dan gaat dit over de vraag of wij als samenleving nog weten wat we zijn. Of we de weg terug kunnen vinden naar het instrument dat we voor alle andere instrumenten hebben. Of we bereid zijn te erkennen dat we iets hebben verloren wat niet in een KPI past.

Dat is de vraag die achter alle andere vragen schuilt. En ze wacht op een antwoord.

Dit is editie 4, artikel 8. Het bouwt voort op alle voorgaande artikelen van editie 4, en op editie 3 over het oergevoel, de drie hersenlagen en het 7D-gevoelsmodel. De serie wordt voortgezet op openvizier.org.