



# De boel bij elkaar houden

**W**aardoor liet Bush zich leiden toen hij besloot dat hij oorlog tegen Irak moest voeren? Had zijn aanzien een nieuwe vijand nodig toen Osama Bin Laden onvindbaar bleek? Is het zijn strijd tegen 'de as van het kwaad' of gaat het gewoon om olie? Is het een droom die je leidt? Zoals Martin Luther King droomde dat er ooit een dag zou komen dat zijn vier kinderen zouden leven in een land waar ze niet zouden worden beoordeeld naar hun huidskleur, maar naar hun karakter. Zijn het rationele overwegingen waardoor mensen worden geleid? En: waardoor laten leiders zich leiden?

Wat drijft Job Cohen, burgemeester van Amsterdam, als hij zegt: 'de boel bij elkaar houden'?

FREK LAMOT

Interimmanager

Bij zijn installatie als burgemeester van Amsterdam op 17 januari 2001 wilden de Amsterdammers een sterke man. Het was tijd voor een leider. Een krachtig bestuurder die een einde zou maken aan de hokjesgeest van de Amsterdamse wethouders. Een persoon met visie die het debat zou zoeken. En Job Cohen kon die man zijn.

Op de persconferentie vlak nadat zijn benoeming bekend was gemaakt, werd hem gevraagd: 'Wat wilt u nu eigenlijk bereiken in Amsterdam?' En Cohen antwoordde, en hij zou het nog vaak herhalen: 'De boel bij elkaar houden.'

Niemand geloofde hem. Het was strategie. Een man van zo'n formaat. Hij was rector magnificus van de Rijksuniversiteit Maastricht geweest, staatssecretaris van Onderwijs en later van Justitie. En dan: 'de boel bij elkaar houden'?

De VPRO-gids typeerde de 'de boel van Job' als een voorbeeld van taalvernietiging, een nietszeggende uitdrukking.

Enkele weken later spreekt Cohen met een redactrice (die hem een jaar lang zal volgen) van *M*, het magazine van *NRC Handelsblad* (van maart 2002) over zijn visie op het besturen van een universiteit. Daarbij zet hij zijn eigen rol af tegen die van hoogleraren: 'Zij moeten de gelegenheid hebben te schitteren in onderzoek en goed onderwijs te geven. Als ik dat kan waarmaken, hoef ik verder niet veel tot stand te brengen.'

Hij stelt zich ook voor om zo te beginnen met het burgemeesterschap, maar 'ik sluit niet uit dat er iets op mijn pad komt waar ik achteraan ga rennen.' En hij voegt eraan toe: 'Ik heb nu nog geen idee wat dat zou kunnen zijn.' Hij verwacht nog zeker een jaar nodig te hebben voor hij zich heeft ingewerkt in een stad waar hij 'nog geen bal snapt van de organisatie van het gemeentebestuur'.

### 11 september

Terroristen sturen twee passagierstoestellen dwars door de Twin Towers in

New York. De wereld staat op zijn kop. Cohen komt in een verhoogde versnelling. Hij gaat alles na wat er bekend is over de multiculturele samenleving in Amsterdam. En in de eerste raadsvergadering na de aanslagen spreekt hij het college toe over de spanningen tussen culturen: 'Wij moeten er allemaal voor zorgen dat de verschillende groeperingen – van godsdienstige of van welke aard dan ook – ondanks deze spanningen in openheid en vrede met elkaar blijven verkeren. Hier ligt voor mij als burgemeester een belangrijke taak. Ik zal de komende tijd daarom meer buiten dan in het stadhuis te vinden zijn.'

Hij bezocht middelbare scholen, geestelijke leiders, buurtvaders en een jeugdhonk. En overal zei hij: 'Het is belangrijk dat we met elkaar praten.'

## 'De vrede bewaren, dáár gaat het om'

Een van onze dagbladen vraagt de officier van justitie naar de spanningen in de stad. Deze meldt dat 'de oorlogsdraai-boeken klaar liggen, (...) dat er wellicht soldaten nodig zijn om de orde te bewaken.' In een andere krant meldt de korpschef dat 'hij geen demonstraties pro of contra Amerika zal toestaan.' Cohen is woest: 'De vrede bewaren, dáár gaat het om. (...) Dit leidt tot crisis in plaats van het omgekeerde.'

Cohen commandeert de officier van justitie afstand te nemen van het artikel en bestelt beide heren 's middags op het

## Morele intuïtie, morele fantasie en morele techniek

Rudolf Steiner behandelt in zijn boek *De filosofie van de vrijheid* drie elementen die van belang zijn bij morele vraagstukken.

Allereerst gaat het om de 'morele intuïtie'. Die kan optreden wanneer je in een situatie zit waarmee je je heel sterk verbonden voelt en waarin je een besluit moet nemen of een richting kiezen. Dan kun je soms ineens het gevoel hebben dat je weet waar het je om gaat. In het begin kan dat gevoel zelfs nog geen woorden hebben. Of het heeft woorden die je zelf nog niet begrijpt. Vaak gebeurt er dan in de omgeving iets waardoor je ineens woorden kunt geven aan datgene waar het je om gaat.

Je ervaart dan een principe waarvan die situatie voor jou een uitdrukking is, zoals bij Job Cohen 'de boel bij elkaar houden'. En dat principe is meestal van zedelijke of morele aard. Met het ervaren van dat principe ben je er nog niet. De boel bij elkaar houden vraagt ook dat je je voor kunt stellen hoe dat plaats kan vinden. Zo stelt Cohen zich voor hoe burgerschap vorm kan krijgen wanneer mensen vertrouwen en verantwoordelijkheid gaan beoefenen. Het lijkt of hij bezig is met scenario's om het principe van de boel bij elkaar houden vorm en inhoud te geven. De fantasie die je daarvoor gebruikt noemt Steiner de 'morele fantasie'. Om tot goede scenario's te komen moet je ook de wetmatigheden kennen van de situatie waar je mee te maken hebt. Zo vraagt bijvoorbeeld de megatrend van de democratisering dat normen en waarden niet van boven worden opgelegd, maar gezamenlijk worden ontwikkeld. Die kennis van de wetmatigheden in een situatie is voor Steiner het derde element: de 'morele techniek'.

## Hoe is het met ons 'erbij horen' gesteld

stadhuis om het 'gat in de driehoek' te dichtten. De redacteur van *M* vraagt: 'Dus dit is wat u bedoelt met de boel bij elkaar houden?' Cohen: 'Ja, natuurlijk. Dat is niet klein, dat is alles. Had jij dat ook niet zo opgevat dan? Ik snap niet dat mensen dat niet begrijpen.'

Op 26 november van het afgelopen jaar spreekt Job Cohen de jaarlijkse *Cleveringa-lezing* uit. Hij begint met de uitspraak waarin Cleveringa, in 1940, positie nam tegen de bezetter. Hij schetst hoe dit aan de ene kant balsem was voor de ziel van een jonge joodse studente die aanwezig was bij de lezing van Cleveringa. Hoe haar allesoverheersende gevoel tot dan toe was geweest: 'ik hoor erbij!' En hoe vanaf dat moment zij er voor de Duitsers niet meer bij hoorde, een 'Fremdkörper' was. Zij overleefde de oorlog en werd in 1947 de moeder van Job Cohen.

De vraag die Cohen zich stelt voor de huidige tijd is: hoe is het met ons 'erbij horen' gesteld?

Hij schetst de desintegrerende effecten van vijf ingrijpende ontwikkelingen: individualisering, democratisering, privatisering, globalisering en secularisering. Hij geeft een beschrijving van 'een samenleving waarin we allemaal vreemdeling zijn geworden.' En zijn conclusie is: we moeten weer leren om 'er met zijn allen bij te horen.'

In het laatste deel van de lezing plaatst Cohen een aantal opmerkingen over hoe

we dit 'erbij horen' kunnen leren. Vertrouwen en verantwoordelijkheid moeten, aldus Cohen, het begrip burgerschap een invulling gaan geven. De eerste pijler van burgerschap is 'respect', het vermogen dat vraagt om met verschillen om te gaan. Dit betekent onder meer het onderscheid kennen tussen een overtuiging afwijzen en een mens afwijzen.

De tweede pijler van burgerschap bestaat, is de boodschap van Cohen, uit het antwoord op de desintegrerende aspecten van de vijf megatrends: expliciteren en gezamenlijk formuleren van normen en waarden, een toezichhoudende overheid en burgers die zich aan de regels houden.

Dit vraagt, zo blijkt uit zijn woorden, keuzen van ons allemaal. Een keuze als die van Cleveringa, die het niet accepteerde dat de Duitsers een collega van hem tot vreemdeling degradeerde: 'een keuze om mensen erbij te laten horen.'

Aanvankelijk heeft Cohen kennelijk geen idee wat hem zal leiden in zijn burgermeesterschap. Hij sluit niet uit dat er iets

## Hij sluit niet uit dat er iets op zijn pad komt waar 'hij achteraan gaat rennen'

op zijn pad komt waar 'hij achteraan gaat rennen.' Vanaf 11 september 2001 blijkt datgene waar hij achteraan gaat rennen, zijn eigen en veel gebruikte motto te zijn: 'de boel bij elkaar houden.'

Wanneer alles om hem heen dreigt te desintegreren weet hij dat dit motto geen voorbeeld is van 'taalvernietiging'. Het leidt hem in al zijn besluiten en handelingen, 'het is alles!'

## Moreel leiderschap gevraagd

Nog voordat bij de afgelopen verkiezingen bekend werd gemaakt dat Cohen kandidaat was van de Partij van de Arbeid, voor het geval deze een minister-president moest leveren, sprak Cohen zich in het *Financieel Dagblad* van 16 januari uit over het soort leiderschap dat gevraagd wordt: moreel leiderschap, niet opgehangen aan één man. Daarin spelen 'het poldermodel' ('ook al is dat even uit de mode') en het debat een belangrijke rol.

'Daarin kunnen', zegt hij, zoals bij de nieuwe vreemdelingenwet, 'beminnelijk en streng samengaan.'

Het over elkaar heen buitelen van streng, strenger en nog strenger ziet hij als weinig zinvol. Wat nodig is: een goede analyse en alle zaken bij de naam noemen.

In de Cleveringa-lezing maakt Cohen duidelijk hoe deze wil om 'de boel bij elkaar te houden' verbonden is met zijn diepste drijfveren. En die drijfveren zijn nauw verweven met de dramatiek van Nederland in oorlog. Zo kun je niet alleen een stad leiden, zo kun je ook een land leiden.

Freek Lamot is samen met Max Rutgers van Rozenburg oprichter van LaRue InterimPlus BV, een bureau voor interimmanagementdiensten. De interimmanagers die worden ingezet zoeken en praktiseren nieuwe vormen van leiderschap.

Reacties, waarnemingen of eigen ervaringen in het omgaan met morele vraagstukken in een bestuurlijke context zijn welkom en kunnen naar de redactie worden gestuurd.