

Over Systemen, Organisaties en Grenzen.

of: 'Waat dais dich dao eielik op die universiteit?'

Jac Geurts

Afscheidsrede, Universiteit van Tilburg, 13 november 2015

Meneer de Rector, geachte collega's, dames en heren,

Denkt u eens even terug: hoeveel organisaties hebben uw leven vandaag al beïnvloed? Als u let op directe en waarneembare invloed dan zijn dat er wellicht enkele tientallen. Als u daar de organisaties bij zou tellen waarvan u de invloed niet opmerkt of de organisaties die de organisaties beïnvloeden die vervolgens u beïnvloeden, dan komen we zeker tot duizenden. Het is een complex netwerk van organisaties dat vandaag in uw bestaan een rol heeft gespeeld. We leven in een organisatiesamenleving. Zijn er in Nederland meer organisaties dan auto's? Het lijkt onwaarschijnlijk, maar ik weet het zo net nog niet.

Door te organiseren kunnen we dingen die we alléén niet kunnen. Organiseren is de oudste en meest krachtige techniek om ons door het leven te helpen. Uit organiseren komen organisaties voort en die hebben de bijzondere eigenschap te blijven bestaan, zo lang mogelijk. We komen er bijna niet meer van af.

We denken dat we ons eigen leven bepalen en willen dat meestal ook, maar we worden voor een groot deel ook geleefd, door organisaties die we zelf hebben gemaakt. Aartsengelen zijn het, zegt Theo Poiesz. Kijk, daar hangen ze: het ziekenhuis, het bejaardencentrum, Albert Heijn, ons werk, het COA en daar hangt zelfs mijn oude middelbare school. Die bestaat in het echt allang niet meer, maar ik droom er nog vaak van en dat draag ik dan weer een dag met me mee. Organisaties zijn dienstbaar, maar ook dwingend; ze zijn van ons, maar ook totalitair.

Kijk eens naar het volgende filmpje.

Ants create a lifeboat: <https://www.youtube.com/watch?v=A042J0IDQK4>

We zien een spontaan vermogen tot organiseren, een vermogen ook tot transformatie: om snel iets anders te worden (een boot), iets wat geen mier alléén kan. We zien hiërarchie en taakverdeling: de koninginnen moeten worden gered. Er is ondergeschiktheid van het individu aan het geheel: als je aan de buitenkant zit, heb je pech gehad.

Als ze er eenmaal zijn, worden organisaties - een prachtig Engels begrip - ‘capacities looking for work’. Ze zijn er en ze gaan op zoek naar werk. En als dat werk er niet is, dan gaan ze het maken. Van Rijkswaterstaat word wel eens beweerd dat ze stevast een nieuwe noodtoestand ontdekken op het moment dat ze weer werk nodig hebben.

Hoe meer organisaties, hoe meer behoefte aan coördinatie en controle, en dát gaan we vervolgens weer organiseren. Dat besteden we uit, aan organisaties. En die blijven dan weer hangen. Daar boven ons, tussen de aartsengelen.

Maar ondanks al die coördinatie, commissies en controle, ondanks het door en door georganiseerd zijn, blijven we gevoelig voor rampen en onvoorziene gebeurtenissen:

- De aarde scheurt in Slochteren,
- Er zitten mensen met Kalasjnikovs in de trein,
- Het regent en stormt meer dan ooit,
- De Chinezen halen onze banen weg,
- We voelen ons overlopen door vluchtelingen,
- Het Nederlandse voetbal is ook niet meer wat het is geweest.

Hoe beter wij het krijgen, hoe meer we vragen, want er is geen krachtigere deprivatie dan relatieve deprivatie. Hoe meer aanbod, hoe meer vraag. Wat kan, dat moet.

Denk even terug aan de film van de mieren en zie elke mier als één organisatie. Zo ongeveer leven we: er ligt een dikke deken van organisaties op ons, die ons in vele opzichten veel kost. En toch lijkt er een ijzeren wet van behoud van ellende te heersen. Daarbij komt nog dat al dat georganiseer weer nieuwe problemen oproept, namelijk interne organisatieproblemen en daar zijn we op ons werk allemaal vele uren per dag zoet mee. Het lijkt soms wel of de kosten van het organiseren niet opwegen tegen de prijs ervan. Ik werk veel met organisaties in de zorg, met professionele dienstverleners. Veel van de gedachten die ik vandaag met u deel zijn geïnspireerd op wat ik daar zie: ‘help we worden geholpen!’

Er zijn zó veel organisaties, dat onze aandacht als het ware lijkt te verschuiven van het overleven in een wereld die complex is door de grilligheid en onbekendheid van de natuur, naar een wereld die gecompliceerd werd door de dingen die we zelf hebben gemaakt: organisaties. En dan heb ik het nog niet eens over de rol van technologie. De interactie tussen organiseren en technologie is innig en versterkt de complexiteit van het georganiseerde leven. ‘Sciences of the Artificial’ noemde Herbert Simon dat soort wetenschap.

Als individu voelen we ons onmachtig: we worden door organisaties omvergelopen. We zoeken naar vrijheid, erkenning, ruimte en zelfverwerkelijking maar we lopen aan tegen de regels, het loket, de specialist en de disciplineren. Ondanks alle georganiseer, en deels ook dankzij het

georganiseer, ervaren veel mensen een kloof tussen hun wensen en de door de organisaties aangereikte middelen: we kunnen er niet meer vinden wat we zoeken.

Durkheim noemde dat anomie: zonder richting zijn. Mensen - zowel burgers, cliënten, als werkenden - zien niet meer waar de ruimte is om hun eigen leven en werk vorm te geven. Dat leidt tot onvrede en maagzweren, tot radicalisme en rebellie, soms tot vernieuwing, maar heel vaak ook tot isolatie en passiviteit. 'Ze zoeken het maar uit'. Dat zijn allemaal begrijpelijke reacties, maar ze brengen hoge kosten met zich mee, zowel voor de samenleving als voor elk individu zelf.

De grenzen aan het organiseren

Maar als alles met alles samenhangt onder die deken van organisaties, is er dan geen grens aan de organisatiedwang? Moeten we vrezen dat George Orwell toch gelijk krijgt? Nee, daar geloof ik niks van. In alle tijden hebben mensen de complexiteit van het heden verguisd en apocalyptische beelden geschetst van de toekomst. Ik wens daar niet aan mee te doen. Voor u staat een optimistisch mens. Organiseren is maar gewoon mensenwerk. Organisaties lopen op allerlei manieren tegen de grenzen van hun eigen menselijkheid aan:

- Ze worstelen met de grenzen van hun kennis en kunde;
- Hun middelen zijn begrensd en schaars;
- Ze kunnen het niet laten om zichzelf af te grendelen van de buitenwereld en dat leidt tot allerlei inefficiënties;
- Dat geldt ook voor het vermogen van de mens om intern in de organisatie grenzen te creëren, barrières op te werpen en zich daarachter te verschansen en om stammenoorlogen uit te vechten;
- Dat alles geldt a fortiori voor de prestaties van zo geroemde netwerken van organisaties, want netwerken blijken dingen die meestal nét niet werken;
- Organisaties hebben ook een slecht geheugen, vergeten hun eigen regels, maken regels die strijdig met elkaar zijn;
- Ze zijn regelmatig de weg kwijt, van het paadje af zo gezegd.

De belangrijkste organisatiegrens is die tussen de organisatie en haar leden, bijvoorbeeld die tussen een bedrijf en zijn personeelslid. Het is niet zo dat de individuele werknemer IN de organisatie zit. Als individu staat hij of zij erbuiten. Er loopt een grens binnen mij als persoon: voor een deel hoor ik erbij, voor de rest ben ik een vrij mens en of ik dat deel groter of kleiner maak, dat is onder andere afhankelijk van wat de organisatie voor mij doet. U, als werknemer bent niet uw werk, noch uw organisatie. U kunt met die grens spelen. Zo, dat geeft lucht.

Over systemen

Organisaties zijn dus complexe systemen maar geen geoliede machines. Integendeel, ze zijn wat Weick noemt losjes gekoppelde systemen, er zit ruis, ruimte, overlap en gewoon ook dommigheid en luiheid in. Het zijn net mensen: de perfecte organisatie bestaat niet.

We zullen een realistische kijk op ons georganiseerde leven moeten ontwikkelen: organisaties zijn zoals ze zijn, ze gehoorzamen aan bepaalde wetten, en die moet je leren begrijpen. Je kunt niet tegen organisaties zijn: je kunt net zo goed tegen de regen zijn. Organisaties brengen veel heil, je moet van ze houden en ze doorzien.

Simplistische formules en bezwingingen helpen niet. Ze maken de complexiteit alleen maar groter. We kunnen organisaties leren lezen, om ze vervolgens slim en geduldig naar onze hand te zetten. Wat we niet moeten doen, is ze overlaten aan foute mensen, aan de narcisten, de overijverigen, de machtszoekers, de ideologen, de boeven en oplichters, want dan is het einde zoek. En we kunnen niet accepteren dat organisaties zichzelf tot doel gaan verklaren; we moeten ze blijven dwingen om óns te dienen, met gerechte en zuivere middelen. **Systeemcompetentie** heet deze vaardigheid, een begrip dat mij inspireerde. Dietrich Dörner zegt het zo: **“We must learn to think in systems. We must learn that in complex systems we cannot do only one thing. Whether we want it or not, any step we take will affect many other things. We must learn to cope with side effects. We must understand that the effects of our decisions may turn up in places we never expected to see them surface.”**

Kán dat, mensen helpen om systeemcompetent te worden. Ja, dat kan. De systeemtheorie heeft vele begrippen en methoden opgeleverd die hierbij kunnen helpen.

Systeemmethoden zijn nuttig gebleken om de gefragmenteerde kennis te synthetiseren en om de ijverige mieren die we allemaal zijn, over de grenzen van het onmiddellijke hier en nu te laten kijken. We hebben daar moeite mee. Denk eens aan het probleem van duurzaamheid. Echte duurzaamheid vergt dat we in ons gedrag meenemen:

- niet alleen de gevolgen voor hier maar ook daar,
- niet alleen wij maar ook zij,
- niet alleen de mens maar ook de natuur,
- niet alleen nu maar ook later.

Dat is eigenlijk te veel voor ons, het gaat ons begrip te boven en is te moeilijk voor onze gefragmenteerde organisaties. Maar we kunnen en moeten het proberen. En we willen ook. We zoeken hulp.

Terugkijkend meen ik te mogen zeggen dat we vanuit deze universiteit ons steentje hebben kunnen bijdragen aan grensverleggend werk over organisaties als complexe systemen. Mijn collega's en ik waren opgenomen in een losjes gekoppeld maar creatief netwerk van onderzoekers, adviseurs en game-ontwerpers in Nederland en daarbuiten. Het ging veelal om actieonderzoek: bestuderen en begeleiden van organisaties met, door en voor de leden van de organisatie.

In mijn beroepspraktijk en in mijn academisch werk was ik verknocht aan klant- en probleemgestuurde spelsimulaties als beleids- en adviesinstrument. Dat komt vooral door de

intensieve samenwerking met Richard Duke, mijn mentor in de VS. Na een degelijk systeemonderzoek ontwerpen we een spelkamer of speelzaal, waar we mensen met hun eigen unieke systeem laten spelen, soms ondersteund met computers, maar vaak ook met gewone dingen zoals Lego. Stap voor stap creëren de spelers in deze realistische maar vereenvoudigde wereld vanuit het heden hun toekomst en kijken dan terug.

Mijn studenten en vele cliënten bleken enthousiast over deze methode, waar ik ook doceerde of adviseerde. We hebben sinds mijn benoeming heel veel toegepaste projecten mogen doen, vanuit de faculteit, het IVA maar ook en met groot plezier in samenwerking met Leon de Caluwé en zijn collega's van Twijnstra Gudde. Mijn promovendi onderzochten de werkzaamheid ervan en we leerden veel over hoe en waar deze methoden in te zetten.

Ik kan daar nu niet dieper op ingaan. In kleinere kring hadden we vandaag een seminar over deze technieken die inmiddels een grote vlucht hebben genomen. Met Richard Duke en met Annemieke Stoppelenburg en Leon de Caluwé mocht ik twee handboeken uitbrengen om het opgebouwde inzicht en onze ervaring voor u beschikbaar te maken. Samen maar 1000 bladzijden, ga uw gang. U kunt ook het werk lezen van mijn promovendi, dan krijgt u er nog meer greep op. Het zijn maar 20 boeken en een honderdtal artikelen.

De Homo Ludens

De laatste jaren, vooral door mijn samenwerking met de psychologen Admiraal en De Ronde, de filosoof René ten Bos en de antropoloog Annemarie van Dalen, leerde ik dat enkel het ondersteunen van begripsvorming en communicatie niet genoeg is om systeemcomplexiteit aan te kunnen. Er is meer nodig, namelijk een andere levenshouding en een andere modus van gedrag. Al langer legde ik in een schriftje speels gedrag van mensen vast dat mij intrigeerde, goede dingen die ik er over las, bevrijdende inzichten. De titel van dat schriftje is 'Homo Ludens', naar het boek van Johan Huizinga, en vooral door mijn samenwerking met Michiel de Ronde en de psychiater Pierre de Laat kwam ik verder met het denken daarover. Ik ben er nog lang niet mee klaar, ook al omdat het zo belangrijk blijkt voor mijn persoonlijk leven.

Van Johan Huizinga - een van de vele geleerden die vaak wordt geciteerd maar weinig gelezen, en dat zou u toch moeten doen - leren we dat het unieke van de mens wellicht niet zit in zijn vermogen tot denken, het zijn van de homo sapiens, of omdat hij homo faber is, de handelende mens. Nee, het unieke is dat de mens buiten het hier en nu kan treden en in het heden kan handelen alsof hij niet in het heden is. Een mens kan even doen alsof. Hij kan de regels van alledag een tijdlang vervangen door andere, zelfgekozen regels om daarmee te spelen, daarin een ander gedrag te oefenen en nieuwe mogelijkheden te creëren.

Alle vernieuwing in onze menselijke cultuur komt door spelen, zegt Huizinga. Om dat te appreciëren moet u 'spel' breed zien: een therapie, een dag op de hei, een leuke training, u hier vandaag die weer even student bent, het is allemaal spel, want het zijn momenten waarop we ons

vrij maken en buiten ons normale zelf treden en met een ander, breder en wellicht meer authentiek IK, oefenen in een veilige omgeving.

Spel ligt tussen denken en doen in. Het is handelen zonder dat het bindend is; het is niet voor de echt, het heeft maar zeer beperkte gevolgen. Spel is denken door te knutselen met het mogelijke, zoals kunstenaars doen: de nieuwe vorm ontstaat al construerend.

De spelende mens kan dingen doen die niet echt zijn en ze toch als echt ervaren. Als méér dan echt, want wij nemen ons spelen zeer serieus. We zoeken steeds opnieuw naar spelmomenten, we worden er gelukkig van. En we gebruiken spelen om ons levenslot te verbeteren. Ook om het leven te overleven, ons leven hangt er soms vanaf. Denk aan Anne Frank, of aan de prachtige film *La vita è bella*, waarin een man tracht zijn zoontje in het concentratiekamp te beschermen door te doen alsof het kamp eigenlijk het decor is van een moeilijk spel, waarin de gevangenen de spelers zijn. Of neem de man aan de geestdodende augurkensorteermachine van de Venlose Veiling, die zo'n beetje om het uur de krant uit zijn tas haalde en tien minuten naar de WC ging: 'Poep je niet dan rust je toch,' zei hij schalks.

Zin maken

Ondanks alle bindingen aan de systemen om hem heen, kan de mens in het spel de maker van zijn eigen ruimte en richting te zijn. Als de systemen u neerdrukken, als u lucht tekort komt, dan kan spelen helpen. Niet alleen 'als oase in de woestijn van het serieuze leven' (Marc Maet), nee, óók als een plek en een methode om zin te vinden als je geen zin meer hebt. Zingeving is een belangrijke, zeer persoonlijke levenskracht en een hulpmiddel in anomische tijden.

Je kunt als coach, docent, adviseur of leidinggevende aan mensen geen zin geven. Die moeten ze zelf kunnen en willen maken. Maar aan dat kunnen, daaraan kun je wat doen. We kunnen de mensen faciliteren in het zoeken en verkennen van andere toekomst. Mensen kunnen over de angst voor het onbekende heen stappen. Ze kunnen in speelse en veilige omgevingen bijzondere ontmoetingen hebben, ze kunnen daarin medespelers imiteren die zelfsturing en vrijheid in hun vezels hebben. Mensen kunnen het plezier en de durf ontwikkelen om telkens opnieuw een reis naar het onbekende aan te vangen.

Spelen op het werk

Mijn kernboodschap is: spelen moet terug op het werk.

Hoe meer ons werk professioneel wordt, kennisintensief, individualistisch, verplicht creatief of gepland dienstverlenend; hoe meer de liefde, aandacht en verzorging in onze samenleving de taak wordt van grote organisaties; hoe vaker we in projecten werken; hoe meer we zzp-er worden, hoe sneller de technologie verandert, hoe meer we elkaar gaan controleren, hoe langer we moeten werken, hoe meer privé en werk in elkaar overlopen, hoe meer we moeten ..., hoe

groter de kans dat we gaan sneuvelen onder onze neiging tot calvinisme, onder de Tierische Ernst van de protocollen, en hoe minder ruimte er is voor experiment, vrijheid en vreugde.

We moeten vaker de ruimte nemen voor ‘collective joy’, om een term van Barbara Ehrenreich te gebruiken. En ik zeg haar na: we moeten durven om te dansen in de straten. In metaforische zin moeten we veel vaker lachend en hossend door de werkhallen en de kantoren trekken.

Mensen kunnen het spelen niet laten. Sutton Smith ontdekte een aantal grondvormen van spontaan spel en het kost u en mij geen enkele moeite om die te herkennen als ludieke elementen van ons dagelijks werk:

- we spelen graag krijgertje, de dappere soldaat, of we steken er de draak mee,
- we maken van sjacheren en onderhandelen een spel,
- elkaar of de regels een beetje uitdagen, is mooie sport,
- er is geen groter plezier dan met elkaar te puzzelen of iets nieuws te knutselen,
- als we namens het werk op reis gaan naar een onbekende wereld, dan genieten we als woudlopers,
- een gok wagen, het noodlot tartten, we doen het met regelmaat,
- ‘als het niet kan zoals het moet, dan moet het maar zoals het kan’: we weten hoe te improviseren,
- we spelen graag met woorden en taal om een ander op het verkeerde been te zetten,
- de rituelen van feestavonden en jubilea houden we plichtsgetrouw in ere en oude Jan mag altijd op dezelfde stoel in de kantine zitten.

Spelen en macht

Dwaasheid hoort bij de menselijke natuur. Maar de geschiedenis toont volgens Ehrenreich óók aan: de machthebbers, de prelaten en de ideologen wantrouwen de schelm, de dansende massa, de carnavalsclown en de narren. Ze zullen hen onderdrukken of saneren. En als de vos de passie preekt: boer pas op je kippen. Daarmee bedoel ik: als de baas het spel gaat organiseren, als de directie de loungebanken en sjoelbakken begint binnen te slepen, als zij voorstellen vanaf nu alles met ‘gamification’ te doen, weet dan, zo zeg ik vaak tegen jonge mensen, dat je vernacheld wordt, dat er rendementsdenken achter zit, of repressieve tolerantie.

Als er een adviseur of coach bij u binnenkomt, zelfs al heet hij Jac Geurts, om met u te gaan spelen, wees dan op uw hoede, want mogelijk bent u een speeltje van de management elite, een gedachte die ik tegenkwam in het werk van René ten Bos, altijd alert op dubbele bodems. U verdiende waarschijnlijk even een beloning, u wordt wellicht gelijmd om te blijven.

Spelen en vernieuwing

Nee, het spel dat ik u allen toewens, komt voort uit uw eigen aard en behoeften, wellicht uit uw verzet. Mogelijk is het uw ventiel om spanning kwijt te worden of een poging van onderop tot het testen en verleggen van grenzen en regels. Lees maar eens het boekje over de Roomse mop

van mijn leermeester Thurlings. Of het boek over de sociologie van het cabaret van Willem van den Berg.

Spelen is creatief én destructief tegelijk en daarom is het zo krachtig. Schumpeter toonde al aan dat innovaties in essentie ‘Neue Kombinationen’ zijn en aldus vooruitgang mogelijk maken. Maar innovatie is ook *creatieve destructie* van het bestaande: het bestaande sneuvelt onder de kracht van het betere, het nieuwe. De machtigen, de gevestigden, de weinigen die de velen besturen, verdienen hun brood met het beheren van het bestaande. Zij kunnen moeilijk vernieuwen, ze zullen het ervaren als het schieten in hun eigen voet. Als je eenmaal een functie hebt om het bestaande te managen, het vrije te disciplineren, experimenten te zien als lummelen, dan is vernieuwen heel moeilijk. De meeste organisaties gaan ten onder met het trucje dat hen groot maakte en overleven slechts omdat sterven zo kostbaar is. Veel organisaties zijn al bijna dood, maar ze weten het alleen nog niet.

Spelen en het vrije ambacht

Spelen om te vernieuwen is aan de vrijen, de lageren, de marginalen, de exoten, en aan degenen die nog weten hoe het moet, de ambachtslieden, de praktisch vaardigen. Die mensen weten dat elk succesvol bedrijfsproces een keuze is geweest, dat het ook anders had gekund. Dat het bestaande een compromis is, voortgekomen uit keuzes die men ooit voor opportuun hield. De vakbekwame kan in het bestaande de vrijheidsgraden zien om de huidige praktijken beter en anders te doen, om het bevroren heden te ontgooien en te herscheppen. Het bestaande werd niet gegeven, het is gemaakt.

Anarchie?

Preek ik hier de revolutie of anarchie? Een preek is dit zeker en u mag rustig aan Bakoenin denken als u dit aanhoort. Maar ik denk niet in zijn richting. Voor mij gaat het om de vrijheid in gebondenheid, om loyaliteit met het vak en de cliënt, om duurzaam en professioneel, om verantwoord en gewetensvol handelen in helpende relaties. Trouw zijn aan de organisatie? Waarom? Het is slechts een middel. Ik geloof in de loyale onaangepastheid, in scheppende ongehoorzaamheid. Is dit een utopische en modieuze stellingname? Jazeker, maar ik leerde van René ten Bos dat dit juist goed is. Utopie creëert passie. Modes (oude wijn in nieuwe zakken) geven nieuwe energie aan nieuwe generaties. Vergeten vooruitgang moet telkens opnieuw worden uitgevonden.

Ernst en zweet

Maar hoe zit dat dan met ‘in het zweet uws aanschijns?’ Is er geen ernst, moeten er geen spijkers met koppen worden geslagen? Wanneer gaan we nu aan het werk? In mijn ogen moet het verschil tussen ernst en spelen worden gezien in relatie tot het begrip ‘beslissen’. Beslissen is een woord dat veel en slordig wordt gebruikt: ‘ik heb besloten dat...’ Wat we dan meestal bedoelen is: ‘ik heb mij voorgenomen dat...’ Echt beslissen veronderstelt twee dingen: een keuze uit

alternatieven en ‘commitment’: het vastzitten aan het gekozen alternatief. Zolang we nog niets hebben besloten, kunnen we nog spelen met de opties. Als we nog vele kanten op kunnen, als we nog geen onherroepelijke dingen hebben gedaan, dan is er nog speelruimte. Spel is het tarten van het lot, dat onherroepelijk een keer toeslaat. Spelen is het overheersen en uitschakelen van de dwangbuis van de tijd, die onherroepelijk voorbij tikt. Spelen is ‘playing for time’. En spelen is het tijdelijk uitschakelen van onze biologische, fysieke *ge-aard*-heid die ons ooit zal dwingen schaarse energie uit te geven om nieuwe energie op te wekken. Spelen is de brug tussen de homo sapiens en de homo faber.

Wat betekent dit voor de organisatiewetenschappen?

Ik kan de consequenties van deze beschouwing voor de moderne organisatiewetenschap nog niet goed overzien, maar ik weet dat die gewichtig zijn. Wellicht iets om eens met mijn promovendi en collega’s na te bespreken. Ik bedacht voorlopig de volgende adviezen aan de organisatiewetenschapper:

1. Doe veldonderzoek op de plekken in organisaties waar mensen spontaan spelen en u zult de toekomst voor uw ogen zien ontstaan;
2. Creëer spelsimulaties als onderzoeksinstrumenten binnen uw laboratoria, want dat helpt u om naast mooie praat ook echt gedrag te onderzoeken;
3. Draag bij aan de diffusie van spelen in de organisatiepraktijk;
4. Durf zelf veel meer te spelen; als academici slechts gehoorzaam de regels volgen, wat moet er dan van ons vak terecht komen? Probeer vaker de schelm te zijn, doorbreek de dwang tot braafheid.
5. Laat uw studenten veel en vaak spelen in goede oefensimulaties. Ze:
 - ontwikkelen systeemperspectief en kunnen heden, verleden en toekomst met elkaar verbinden;
 - testen hun competenties in interacties met anderen;
 - krijgen liefde voor het vak, want de positieve emotie van het spelen wordt onthouden: cognitieve colleges worden vergeten;
 - ontwikkelen de durf om handelend en gewetensvol te beslissen, kortom ze leren een ware professional te zijn.

Nogmaals: Waat duis dich doa eigenlijk op die universiteit?

Ja, wat deed ik daar eigenlijk, in de zin van: wat had ik daar te zoeken? Van nature ben ik een rusteloos mens, meer een zwerver dan een zitter. Meer een prater dan een schrijver. Iemand die graag denkt op zijn voeten, tussen de mensen. Maar ik ontdekte gaandeweg dat een karakter als ik op een universiteit óók thuis hoort, ja zelfs van belang is.

En nu, terugkijkend op een niet gepland maar wel bewandeld carrière pad, zie ik dat ik - tot mijn eigen verbazing eigenlijk want ik ben een hele brave jongen - binnen de academische gemeenschap behoorde tot de methodische grensverleggers, de empirische poortwachters, de nieuwsgierige uit-het-raam-kijkers, theoretisch geïnspireerde verhalenvertellers en integrerende

fantasten. Zonder hen geen goed onderwijs, geen valorisatie van voor velen onbegrijpelijk onderzoek en geen maatschappelijke sturing van de wetenschapsbeoefening. Wetenschap vereist distantie én overbrugging. Ik was de academische commies, douanier voor geleerde in- en uitklaring, een smokkelaar in kenniswaar. Ik zat in de grensstreek, de marge, de beste plek op een universiteit.

Daarom ook sluit ik af met een systeembegrip dat mij inspireert. In de ecologie kennen ze het begrip **ecotoon**. Een ecotoon is een overgangszone tussen twee rijpe ecosystemen. Het is het gebied waar twee wezenlijk verschillende natuurlijke gemeenschappen elkaar raken, in elkaar overgaan en elkaar vernieuwend beïnvloeden. Het woord komt van het Griekse *tonos* dat spanning betekent. Een grens, de grensoverschrijding, brengt spanning maar ook verrijking. We hebben altijd weer mensen nodig die grenzen verkennen en verleggen. Aan de grens verveel je je nooit.

Daarom wens ik u toe dat, af en toe voor het naar bed gaan en in de taal van uw voorkeur, u met recht tegen uzelf in de spiegel kunt uitroepen:

Ich bin ein Ekotoner

Soy un ecotonista

Je suis un ecotonist

I am an ecotonator

Ik ben een ecotoner!

En ik denk dat ik nu maar eens grens overga die ons vanmiddag al veel te lang scheidt. Laten we gaan dansen door de gangen. Dank voor uw aandacht.

