

## In gesprek met

# Daan Quakernaat

Daan Quakernaat en ik treffen elkaar in het mooie pand aan Maliebaan 45 in Utrecht: 'Ruimte voor werken, ontmoeten, leren, ondernemen'. De brede, hoge gangen lijken opeens minder hoog als hij opdoemt. Met zijn 2 meter 12 is Daan een imposante verschijning, die, als je allebei staat, als een kathedraal boven je uit torent. Kathedralen: dat is een onderwerp waar Daan veel van afweet en waar hij gepassioneerd over kan praten en schrijven. Hij geeft er vaak presentaties over, voor overheid en bedrijfsleven ('Ga kathedralen bouwen!') – en zal dat ook doen op het jaarcongres van V&VN-opleiders, op 27 januari 2011.

**Ans Grotendorst\***

Foto beschikbaar gesteld door Daan Quakernaat



Daan Quakernaat (1966) is spreker van beroep, en filosoof. Hij studeerde Cognitieve Kunstmatige Intelligentie aan de faculteit der Wijsbegeerte, Universiteit Utrecht. Sindsdien is hij op zoek naar de balans tussen mens en machine, tussen angst en controle, tussen passie en structuur. Hij begon zijn loopbaan als zelfstandig IT-adviseur en werkte later als trainer bij Media Plaza. Vanaf 1998 wijdt hij zich helemaal aan zijn huidige activiteiten als spreker en performer. Hij wil mensen een spiegel voorhouden, door hen te confronteren met hun eigen gedrag.

### *Je bent gefascineerd door kathedralen. Waar komt die belangstelling vandaan?*

Die dateert van 2002. Ik was bezig aan een verhaal over passie en traditie. Ons land was in verwarring na 9/11 en de moord op Pim Fortuyn. Balkenende trad net aan als premier en bracht het gesprek in de politiek op waarden, normen en tradities. Tradities, dacht ik, ja die zijn belangrijk. Waar komen we vandaan? Zijn wij niet het land waarin wij zoveel tot stand hebben gebracht, waar wij zoveel uit de klei hebben getrokken? Ik was op reis in Frankrijk, land van tradities. In Reims stond ik op een gegeven moment voor de kathedraal en keek omhoog, naar dat ongelooflijk imponerende bouwwerk. Wat een kunst, wat een kunde – zeker als je bedenkt dat met de bouw werd begonnen in het begin van de 13de eeuw. Hoe kregen ze dat voor elkaar? Vergeleken met alle middelen, materialen en kennis waarover wij nu beschikken hadden die kathedralenbouwers niets. Sinds die tijd



ben ik gefascineerd door gotische kathedra-  
len, vooral die van Reims. Ik ben er inmid-  
dels vele malen geweest.

***De bouw van een kathedraal is volgens mij  
ook een verhaal van ellende en vreselijk  
zware arbeid.***

Ja, dat is het zeker. Het is echter ook een ver-  
haal van bevoegenheid en durf. Het was een  
eer om mee te mogen bouwen. Het was niet  
zomaar iets. Een kathedraal was het symbool  
van verbinding tussen de almachtige boven  
en het zondige aardse. Zo'n groot gebouw  
bood bovendien veel mensen onderdak;  
vroeger stond iedereen buiten en was alleen  
de priester binnen. Ook commercieel was er  
een belang. Veel ondernemingen vestigden  
zich rondom de kathedraal en daarmee ont-  
stond de mogelijkheid om belasting te hef-

fen. Kerk en staat waren in die  
tijd niet gescheiden, dus die be-  
langen waren met elkaar ver-  
strengeld.

***De bouwers hadden er dus veel  
voor over.***

Heel veel. En het is ook waar dat  
de totstandkoming van een ka-  
thedraal een aaneenschakeling  
is van ellende. Je kunt het je  
nu niet meer voorstellen, maar  
het bouwen verliep totaal niet  
volgens plan. Daarvoor ont-  
brak de kennis. Men wist tijdens  
de bouw niet of het bouwkun-  
dig wel mogelijk was, wat men  
wilde. Het was echt een proces  
van trial and error, vallen en op-  
staan, doorgaan en volhouden.  
Het gebeurde regelmatig dat  
hele stukken van het bouwwerk  
weer instortten. En als het eens  
een langere tijd goed ging, dan  
brak er wel brand uit door blik-  
seminslag. Of een storm richt-  
te schade aan. Of oorlogen en  
plunderingen lieten hun spo-  
ren na. En toch ging men door,  
jaar na jaar, steen voor steen. In  
300 jaar gotiek zijn er in Frank-  
rijk 80 kathedraalen gebouwd.  
Hoog, hoger, hoogst. Met ook  
nog eens duizenden prachtige  
beelden, met schilderijen en  
glas-in-lood-ramen. Het zijn in-  
drukwekkende voorbeelden van  
'willen is kunnen'.

***Willen is kunnen – gaat het je daarom? Als je mensen oproept om  
'kathedraalen te gaan bouwen' waar roep je dan eigenlijk toe op?***

Natuurlijk gebruik ik 'kathedraalen bouwen' in overdrachtelijke zin,  
als metafoor. Ga maar eens na hoe het tegenwoordig gaat. Als we  
iets willen ondernemen krijgen we al snel drie vragen voorgelegd.  
1) Wanneer is het af? 2) Hoe ziet het eruit als het klaar is? 3) Hoe kom-  
men we tot een sluitende begroting? Als er geen afdoende antwoor-  
den komen op deze vragen beginnen we er niet aan. En als we eraan  
beginnen moet het volgens de regels en begint het hele circus van  
planning & control. Wee je gebeente als je de regels overtreedt. Of  
het budget overschrijdt...

***Mmm, ik krijg allemaal beelden van hedendaagse voorbeelden. De  
noord-zuid-lijn in Amsterdam, vind je dat een kathedraal?***

Nou en of, en ik vind het beslist geen misser. Het probleem is,  
dat er van te voren een budget is bedacht voor iets wat zo om-  
vangrijk, complex en nieuw is. Er zijn inderdaad missers en te-  
genvallers – maar er is ook enorm veel innovatie, durf en tech-  
nisch vernuft!

### **Wanneer noem jij iets een 'kathedraal'?**

Als je iets gaat ondernemen waarvan je van tevoren niet zeker weet of het lukt. Als je dat wel zeker weet is het in ieder geval geen innovatie. Ten tweede: je hebt lef, durft risico te nemen. Ten derde: je bent te allen tijde bereid om te leren van fouten.

Een kathedraal kan dus van alles zijn hè: een nieuwe therapie, patiënten of studenten gelukkig maken, de zorg fatsoenlijk regelen, een nieuw broodrecept, een huisacademie, files (echt) aanpakken.

### **En dat alles liefst zonder planning, controle en regels. Begrijp ik je goed?**

Nee, nee, controle is niet fout – als die gebeurt volgens gezamenlijk geaccepteerde waarden en normen. Dan vervult controle een noodzakelijke en nuttige functie. Bijvoorbeeld hygiëne en patiëntveiligheid. (Hoe komt het trouwens dat de controle daarop zo slecht is?)

Mensen hebben geen hekel aan controle als ze de waarde ervan erkennen en onderschrijven. Ze hebben ook geen hekel aan leidinggevers, maar aan een gebrek aan kennis bij leidinggevers. Niemand wil gecontroleerd worden door managers die geen verstand van zaken hebben. We hebben veel te danken aan controle, technieken en goed werkende procedures. Maar we zijn te veel gaan denken dat we álles kunnen controleren en beheersen.

Het gaat erom dat we voortdurend een balans vinden tussen wat ik 'de witte en de zwarte wereld' noem.

### **De witte en de zwarte wereld?**

Ja, dat is een beeld, mijn afbeelding van de wereld. Zwart-wit vanwege het contrast, om tegenstellingen duidelijk te maken. De zwarte wereld is de werkelijkheid die je kunt vatten in cijfers en feiten. Structuur, checklist, regels, procedures, trucjes, ISO 9001, budget, algebra. De witte wereld is die van visie, intuïtie, bezieling, betrokkenheid, innovatie, vertrouwen, geluk, ideeën. Duiden we ook wel aan als 'soft'. Tja.

De witte wereld is minstens zo belangrijk en noodzakelijk als de zwarte. Aan bezieling heb je niets zonder gereedschap waarmee je aan de slag kan. Aan gereedschap heb je niks zonder bezieling, of de wil om er iets mee te doen.

Ik vraag mensen regelmatig: 'Wanneer was je voor het laatst gelukkig?' Dan krijg ik nooit een antwoord uit de zwarte wereld. Het zijn altijd 'witte antwoorden', vaak simpele dingen. Samen een terrasje gepikt. Strandwandeling gemaakt met de hond. Lekker in de zon gezeten, met mooie muziek op m'n iPod. Mensen worden gelukkig van dingen die in de witte wereld zitten. We vinden het fijn om de zaken onder controle te hebben en te weten waar we aan toe zijn – maar we worden er niet gelukkig van. Hoe meer controle we hebben, hoe banger we zijn om die te verliezen.



### **Dus toch een pleidooi voor minder controle, meer witte wereld?**

Nee, een pleidooi voor een voortdurende samenwerking tussen wit en zwart. Pas de zwarte wereld toe waar dat kan, pas de witte wereld toe waar dat moet. De overwaardering van de zwarte wereld heeft ons het idee gebracht dat alles planbaar en controleerbaar is. We zijn bang geworden om fouten te maken. Van de kathedralenbouwers kunnen we leren dat een plan niet perfect hoeft te zijn, niet perfect kán zijn. Het kan altijd veranderen. Het plan dat je vooraf maakt is helemaal niet zo belangrijk en bepalend als wij in de huidige tijd vaak denken. De essentie van succes is niet het plan vooraf, maar de gedrevenheid om ergens te komen. Het is die gedrevenheid die maakt dat je volhoudt, dat je net zolang doorgaat tot je de problemen hebt opgelost. Fouten maken is geen teken van zwakte. Door fouten te maken wordt onze creativiteit aangewakkerd en innovatie mogelijk gemaakt. Het is niet erg dat het muurtje omvalt.

### **Referenties**

- Daan Quakernaat: Ga kathedralen bouwen! In: Krachtbron van een lerende organisatie. Cees Hoogendijk en meemakers. Huisacademie, Rijswijk, 2010
- <http://www.quakernaat.nl>
- <http://www.maliebaan45.nl>

\* **Drs. Ans Grotendorst** is partner van Kessels & Smit, The Learning Company en vaste gastredacteur van *Onderwijs en gezondheidszorg*.

Bent u nieuwsgierig geworden... en wilt u meer inspiratie om zelf ook een kathedraal te bouwen? Op 27 januari 2011 organiseert V&VN opleiders haar jaarlijkse congres met als thema: 'Durf te leren van de toekomst'. Daan Quakernaat is keynote-spreker op het congres. U kunt zich vanaf 1 november 2010 inschrijven via de website: [www.vriendenvanhetcongres.nl](http://www.vriendenvanhetcongres.nl)