

ZIE MIJ, HOOR MIJ!

LESSEN UIT
DE EVOLUTIE-
PSYCHOLOGIE DIE
IEDERE POLITICUS
EN BESTUURDER
ZOU MOETEN
KENNEN

LEON SCHAEPKENS,
STAN VAN DE LAAR
& HARRIE TIMMERMANS



'Bestuurders en ambtenaren hebben de plicht in onze complexe samenleving eenvoud, veiligheid en geborgenheid te bieden. Dit boek geeft op een toegankelijke wijze, kritisch, duidelijk en oprecht, een bespiegeling op ons handelen. Noodzakelijke literatuur als je in verbinding wilt blijven of weer wilt komen met de samenleving.'

– Elly Blanksma , burgemeester van de gemeente Helmond

'Een interessant beeld van de tijd met herkenbare voorbeelden en scherpe analyses. Logisch, maar lastig. Het savannemodel biedt gelukkig basale handvatten om op een gezonde manier te werken aan de opgaven van nu.'

– Marion van Limpt, directeur Senzer

'De toeslagenaffaire heeft de overheid veel kwaad gedaan. Dit boek reikt goede ideeën aan om het vertrouwen in de overheid te herstellen.'

*– Meryem Kilic-Karaaslan, partner Twynstra Gudde
Interim Management*

'Nuttig en prettig leesbaar boek om het savanneleiderschap binnen de gemeente op de agenda te zetten. Een mooie basis voor een gesprek over het herstel van vertrouwen in de overheid!'

– Johan Postma, gemeentesecretaris Land van Cuijk

'Met oprechte interesse, nieuwsgierigheid en als gelijken met elkaar in gesprek: het lijkt zo simpel en toch is dat in de huidige maatschappij erg lastig. Dit boek laat je in de spiegel kijken om te reflecteren op je basis. Heb ik de ander gezien en gehoord en voelde ik mezelf gezien en gehoord? Vanuit daar een eerlijk en inhoudelijk gesprek met elkaar voeren – laten we het eens proberen, we hebben niets te verliezen!'

– Lida Droog, adviseur NCOD

'Het boek is doordrenkt met eenvoudige waarheden, allemaal gebaseerd op het goed omgaan met de zes basisbehoeften. Binnen Twente Milieu zijn we intensief aan de slag gegaan met deze basisbehoeften. Als we thuis, op de zaak en in de politiek niet "met" maar "namens" elkaar omgaan, blijft afstand bestaan.'

– Charles Vinke, bestuurder Twente Milieu

'Het door de schrijvers geïntroduceerde savannemodel geeft een eenvoudig en uitvoerbaar handvat om het (maatschappelijke en politieke) tij te keren. Terug naar de eenvoud. Een overheid dus die handelt vanuit een heldere visie, op basis van vertrouwen, met duidelijke en goed uit te leggen kaders. Zo'n overheid komt tegemoet aan onze basisbehoeften, wekt weer vertrouwen, brengt samenhang en verbinding. Lezen en toepassen dus!'

– Anja van der Horst, directeur Interim- en Adviesbureau CTMH

'De moraal is een stel regels rondom twee s'en: steun verlenen aan een ander en op zijn minst de ander geen schade berokkenen. Hij is gericht op het welzijn van de ander en de gemeenschap. Hij gaat niet voorbij aan eigenbelang, maar streeft ernaar om samenwerking te bevorderen. De moraal is ouder dan de mensheid zelf.'

– hoogleraar psychologie Frans de Waal in
De bonobo en de tien geboden

'De mens en zijn voorlopers hebben miljoenen jaren op de Afrikaanse savanne in kleine groepen geleefd. In die tijd was intensieve samenwerking nodig om als groep te overleven. De machtsafstand binnen de groep bleef daardoor gering. Daardoor hechten wij ook nu nog sterk aan veiligheid, verbondenheid, waardering, autonomie, spontaniteit en het hanteren van duidelijke grenzen. Je zou kunnen stellen dat dit het oudste sociale contract is dat we kennen.

De afgelopen decennia heeft bij de overheid het marktdenken centraal gestaan. Vele overheidsdiensten zijn geprivatiseerd. Fusies, schaalvergroting en jezelf redden passen eveneens naadloos in deze filosofie. Het geloof in de markt heeft de machtsafstand tussen de overheid en haar burgers vergroot.

Ons gevoel van veiligheid, verbondenheid, waardering en grenzen is aangetast. Hele groepen van mensen wantrouwen de overheid ondertussen. Ze voelen zich niet gezien, niet gehoord en ongelijk behandeld.

Burgers zijn op zoek naar een overheid die intensief samenwerkt met haar burgers, empathie toont en een veilige arm om de mensen heen slaat. Het gaat om het vinden van de juiste balans tussen verbondenheid en autonomie. Dat vraagt om gedragsverandering van onze politici, bestuurders en ambtelijke leiders.'

– Leon Schaepkens, Harrie Timmermans & Stan van de Laar

Inhoud

Deel 1 Machtsafstand is een gevaar voor de democratie	11
1 De politiek hoort en ziet mij niet	13
<i>Grote machtsafstand past niet bij ons psychologisch DNA</i>	
2 Het gedrag van politici zet de democratie extra onder druk	29
<i>Van scoren naar inhoudelijke betrokkenheid</i>	
Deel 2 De verandering is er al, nu het politieke gedrag nog	39
3 Veiligheid	41
<i>Hechtingsproblemen tussen de overheid en haar burgers</i>	
4 Verbondenheid	59
<i>Steun, empathie en samenwerking vormen het cement van de samenleving</i>	
5 Waardering, autonomie en zelfexpressie	81
<i>Een democratie met geringe machtsafstand</i>	
6 Grenzen	107
<i>Hanteer duidelijke grenzen, handhaaf deze en blijf in gesprek</i>	
Deel 3 Terug naar de eenvoud van vroeger	119
7 Het savannemodel voor de overheidsorganisatie	121
<i>Geringe machtsafstand en intensief samenwerken</i>	
Dankwoord	151
Literatuurlijst	153

Deel 1

MACHTSAFSTAND
IS EEN
GEVAAR
VOOR DE
DEMOCRATIE

1

De politiek hoort en ziet mij niet

Grote machtsafstand past niet bij ons psychologisch DNA

Veel boerenbedrijven zien hun toekomst verdwijnen door de stikstofaanpak van de overheid. Het ongenoegen bij de boeren leidde in 2022 tot veel en heftig protest. Er kwamen zelfs wegblokkades. Dat het zover kon komen, had een duidelijke oorzaak. Men voelde zich niet gehoord, niet gezien en ongelijk behandeld. Er was veel begrip en empathie voor de acties van de boeren. Velen begrepen de onvrede en velen deelden die ook.

Hetzelfde zien we bij de Groningers. Het winnen van aardgas uit de Groningse bodem was decennialang heel normaal. De BV Nederland profiteerde er goed van. Nu de huizen daar ten gevolge van de gaswinning verzakken, geeft de overheid echter niet thuis. Veel Groningers zijn daardoor gefrustreerd en verdrietig. Extra pijnlijk is dat van de 428 miljard aan baten de afgelopen zestig jaar slechts een schamele 1 procent naar de Groningers zelf is gegaan.

Doet bestuurlijk Nederland iets verkeerd?

Afstandelijke overheid doet haar burgers tekort

Waar komt die onvrede over de houding van de overheid toch vandaan? De afgelopen decennia heeft bij de overheid het marktdenken centraal gestaan. Jezelf redden, schaalvergrotingen en overheidsdiensten privatiseren bepaalden de politieke agenda. Het heeft geleid tot een afstandelijke overheid. De overheid is uit de dorpen en wijken vertrokken. De dorpsagent, de buurtwinkel, de bibliotheek en de basisschool zijn verdwenen, buslijnen zijn geschrapt. Verenigingen kunnen geen rekening bij de bank openen omdat die het te druk heeft met witwasonderzoeken. De burger is een klant voor de overheid. Vertrouwen is ingeruild voor elkaar aansprakelijk stellen en controle. Papierwerk, contracten, controle en toezicht bepalen nu de relatie tussen de overheid en de burger, in plaats van het goede gesprek. Den Haag praat in het Catshuis wél met de top van de grote bedrijven over het vestigingsklimaat, terwijl deze bedrijven megawinsten maken en de gewone burger kampt met stijgende prijzen. Filosoof Max Weber zou deze ontwikkeling het onttoveren van de samenleving noemen: ratio boven magie, geloof en gevoel.

De gewone burger voelt zich steeds meer alleen staan. Vooral buiten de Randstad voelen mensen zich steeds meer in de steek gelaten door Den Haag. Deze onvrede is gevaarlijk voor de stabiliteit van de democratie. De 'koude, economische overheidsfilosofie' voorziet niet in onze oude, psychologische basisbehoeften aan veiligheid, verbondenheid en waardering. Burgers willen erbij horen, niet alleen staan, een gelijkwaardige behandeling krijgen, gehoord en gezien worden.

Egalitaire apen op de Afrikaanse savanne

‘Wij mensen zijn egalitaire apen. Wij houden niet van grote machtsverschillen,’ aldus evolutionair psycholoog Mark van Vugt van de Vrije Universiteit te Amsterdam in zijn oratie van 2011: *Natuurlijke selectie: de Evolutionaire Psychologie van Leiderschap*.

Ook bij sommige politieke partijen dringt dit besef langzaam door. Politiek Nederland is vergeten om te blijven investeren in de psychologische basisbehoeften aan veiligheid, verbondenheid en waardering. De machtsafstand is te groot geworden. De filosofie van autonomie, zelfredzaamheid en economische groei alleen, past niet bij de homo sapiens als groepsdier. Socioloog Tönnies onderscheidt de begrippen *Gemeinschaft* en *Gesellschaft*. De eerste kent een sterk gevoel van saamhorigheid: de groep staat centraal. Bij de laatste is er sprake van sterke economische bindingen. Realistisch is dat *Gemeinschaft* en *Gesellschaft* naast elkaar bestaan. De *Gemeinschaft* is echter aan revisie toe.

Overigens is ook niet iedereen krachtig genoeg om zichzelf te redden. Zieke mensen met een klein netwerk kunnen zelf geen zorg en ondersteuning regelen. Een keukentafelgesprek met een ambtenaar van de gemeente brengt daar geen verandering in. Sterker nog, het leidt alleen maar tot meer stress. En als je werk hebt, is het flexcontract de norm. Veel werknemers voelen zich daardoor onzeker. Wat kun je dan met zelfredzaamheid?

Evolutiepsychologie en schematherapie

Even een korte introductie in de evolutionaire psychologie. Onze voorouders hebben miljoenen jaren lang als nomadische

jager-verzamelaars geleefd. Pas zo'n tienduizend jaar geleden zijn we in dorpen en later steden gaan wonen. Ons brein is echter nog niet aangepast aan deze ontwikkeling. Het is grotendeels nog steeds het product van die tijd. Op de Afrikaanse savanne was intensieve samenwerking nodig om als groep te overleven. Daar is onze democratie als het ware geboren. De machtsafstand binnen de groep bleef door deze samenwerking gering. Het verklaart waarom we nu nog steeds sterk hechten aan zes psychologische basisbehoeften:

- veiligheid
- verbondenheid
- waardering
- autonomie
- zelfexpressie/spontaniteit
- leren omgaan met grenzen

Wanneer we in het gewone leven invulling geven aan deze zes behoeften, gaat het om essentiële zaken als: bescherming krijgen, nabijheid voelen, steun en empathie ontvangen, er niet alleen voor staan, gelijkwaardig behandeld worden, erkenning krijgen, serieus genomen, gezien en gehoord worden, waardering krijgen, eigen ruimte en inbreng mogen hebben, speelsheid, spontaniteit en het krijgen van duidelijke kaders en spelregels. Culturele factoren kunnen van invloed zijn op deze universele behoeften. De antropologie helpt bij het begrijpen van deze culturele verschillen en de invloed van cultuur op ons gedrag.

Het zijn deze zes psychologische behoeften waar je ouders

vroeger thuis al of niet in hebben voorzien en die aan de basis staan van ons geluk. Bij een ernstig tekort kunnen persoonlijkheidsproblemen ontstaan. In dat geval kan schematherapie (zie pag. 98) helpend zijn. De genoemde zes psychologische basisbehoefte staan in deze behandeling centraal. Maar de aansturende kracht van deze basisbehoefte in ons, is natuurlijk ook voelbaar in teams, organisaties en de maatschappij. Het gevoel dat de overheid je niet ziet, je niet hoort, onbetrouwbaar is of je op een ongelijke manier behandelt, doet dan pijn.

Overheid negeert miljoenen jaar oud contract

Geen wonder dat door dit miljoenen jaar oude psychologische DNA burgers (on)bewust op zoek zijn naar een overheid die in houding en gedrag:

- stabiel en betrouwbaar is;
- fysiek nabij is (met benaderbare politici én lokale voorzieningen);
- een consistente gedragslijn in haar besluitvorming laat zien;
- ons beschermt tegen gevaren en rampen;
- duidelijkheid creëert en richting geeft;
- zorgzaam is en rekening houdt met kwetsbare mensen;
- empathie toont;
- open en transparant is;
- ongelijkheid zonder toegevoegde waarde vermijdt;
- betrokkenheid aanmoedigt en leiderschap deelt;
- burgers erkent en hoort;

- ruimte geeft aan ieder individu;
- heldere grenzen (wetten) hanteert en onnodige bureaucratie vermijdt.

De bevindingen van Amerikaans onderzoek naar samenlevingen van jager-verzamelaars versterken het idee van aanraakbare en betrokken politici en bestuurders. Onze voorouders waardeerden de volgende karaktereigenschappen zeer in hun leiders: aardig, genereus, dapper, open, betrouwbaar, charismatisch, onpartijdig, kalm, bescheiden en enthousiast. Het zijn eigenschappen die helpen om te voorzien in de basisbehoeften van de groepsleden.

Burgers zijn bereid een deel van hun vrijheid af te staan aan bestuurders en politici als die rekening houden met ons oude psychologische DNA. Het lijkt erop dat de overheid dit oudste sociale contract met haar burgers moet gaan afstoffen.

De onbetrouwbare overheid

Het gevoel van onbehagen is niet nieuw. De opkomst van Pim Fortuyn aan het begin van deze eeuw was er een eerste signaal van. Toen ging het nog hoofdzakelijk over de situatie in wat men toentertijd achterstandswijken noemde. Daar zat vooral het ongenoegen. Twintig jaar later voelen hele (regionale) bevolkingsgroepen zich niet serieus genomen, niet gehoord en/of ongelijk behandeld.

De overheid is in de ogen van velen niet meer betrouwbaar. De toeslagenaffaire is daar een treffend voorbeeld van. In de periode van 2004 tot 2019 ging het bij de kinderopvangtoeslag

naar schatting om 26.000 ouders en 70.000 kinderen. Nogal wat mensen moesten de volledige toeslag terugbetalen omdat zij, vaak kleine, fouten gemaakt hadden. Dit leidde bij hen tot schulden en vaak ook tot psychische en andere problemen. De zaak kwam pas in 2017 aan het licht. De Belastingdienst bleek vooringenomen te zijn geweest. In sommige gevallen was er zelfs sprake van institutioneel racisme. Behoorlijk bestuur begint met fair play. Dat beginsel was met voeten getreden. Maar ons oerbrein is niet gek! Onbetrouwbaar handelen tast ons gevoel van veiligheid aan en dat heeft gevolgen. In zijn proefschrift toont Harm Rienks van de Rijksuniversiteit Groningen aan dat dit soort wangedrag een politicus gemiddeld zo'n 10 tot 15 procent aan stemmen kost.

Doorgeschoten autonomie zorgt voor ongelijkheid

In het savannetijdperk had de groep oog voor kwetsbare groepsleden en corrigeerde egoïstisch gedrag – onze economische overheidsfilosofie bemoeilijkt dit groepsmechanisme. De egalitaire aap ziet de verschillen toenemen en dat leidt tot frustratie. Het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP) constateert dat de kloof tussen arm en rijk juist groter wordt. Kwetsbare groepen hebben maar moeilijk toegang tot opleiding, werk, inkomen en zorg. Een schrikbarend gegeven is dat 1 procent van de wereldbevolking 50 procent van al het vermogen op aarde bezit. Met andere woorden: de rijkste 75 miljoen bewoners van onze planeet bezitten evenveel als de overige 7,5 miljard. In Nederland zijn de verhoudingen iets minder scheef: onze rijkste 1 procent bezit 'maar' iets meer dan een kwart van al het vermogen. Vooral

incidenten die de scheefgroei illustreren, trekken daarbij de aandacht. Mensen voelen het als onrecht als een topmanager van KLM een enorme bonus krijgt voor het binnenhalen van staatssteun (belastinggeld) tijdens de coronacrisis, terwijl de medewerkers van het bedrijf moeten vrezen voor hun toekomst.

Thomas Piketty schetst in zijn in 2013 verschenen boek *Kapitaal in de 21ste eeuw* een zorgelijk beeld van het steeds verder toenemen van economische en sociale ongelijkheid. Inkomens- en vermogensongelijkheid ontstaan volgens Piketty doordat het rendement op vermogen hoger ligt dan de economische groei. Het rendement op vermogen is gemiddeld 4 procent, de economische groei bedraagt gemiddeld maar 1,5 procent. Het gevolg is dat mensen met veel geld rijker worden en werkenden niet. Dat is al eeuwen zo. Een uitzondering op deze regel was de twintigste eeuw. Toen leidden twee wereldoorlogen tot een gigantische kapitaalvernietiging. In de eenentwintigste eeuw geldt echter gewoon weer: kapitaal rendeert, werk niet. Piketty pleit daarom voor een stevige wereldwijde vermogensbelasting. Als er niet wordt ingegrepen, zal dat tot maatschappelijke rampen leiden.

De ongelijkheid werkt door op vele terreinen. Onderzoek laat bijvoorbeeld zien dat kinderen van welgestelde ouders vaker naar het hoger onderwijs gaan dan anderen. Waar je wieg staat, bepaalt in hoge mate je onderwijskansen. De postcode van je ouders heeft invloed op je studiekeuze en op je latere inkomen. Dat heeft verre gaande consequenties. Een laag inkomen betekent immers niet alleen minder welvaart, maar ook minder meedoen in de samenleving. Lidmaatschappen van verenigin-

gen en deelname aan culturele activiteiten en dergelijke, kosten nu eenmaal geld. Ook hebben rijkere toegang tot betere zorg. 'Wie arm is, wordt meer geconfronteerd met ernstige en chronische ziekten en heeft meer kans om in invaliditeit terecht te komen,' zo stelde het InterMutualistisch Agentschap (IMA) in België in 2019 vast. In Groot-Brittannië leven mannen in rijkere regio's gemiddeld zes jaar langer. Het zijn allemaal pijnlijke gevolgen van de toenemende ongelijkheid.

Gebrek aan waardering doet ook pijn

Niet gezien, erkend of gehoord worden, doet evenzeer pijn en is eveneens een gevolg van een te afstandelijke overheid. De boeren proberen bijvoorbeeld serieus te voldoen aan de regels van de regering. De politiek ziet echter hun *struggle for life* niet. De boeren worden weggezet als milieuvvervuilers en dierenmishandelaren. Een stalbezetting door dierenactivisten was de druppel die de emmer deed overlopen: het leidde tot de oprichting van de Farmers Defence Force (FDF) waarin boeren actief voor hun eigen belangen opkomen. Caroline van der Plas zag het politieke gat tussen Den Haag en de boeren en sprong erin. Ze richtte de BBB (BoerBurgerBeweging) op en ging met groot succes de politiek in. Veel boeren en ook vele anderen voelen zich door haar wél gezien en gehoord.

De identiteitsmiskening is ook zichtbaar bij de Groningers. Hun huizen verzakken en nemen in waarde af. Den Haag verschuilt zich ondertussen achter regels, procedures en commissies. Waarom compenseert de regering de Groningers niet ruimhartig en snel? Waarom legt het kabinet niet eerlijk op tafel dat

stoppen met gaswinning economisch lastig is? Veel Groningers zouden dit nog begrijpen ook. En waarom gaat men niet samen aan één tafel zitten om tot begrip en oplossingen te komen? Samenwerken is nu juist de kracht van de homo sapiens.

En we zijn er nog niet. In Lelystad vragen de inwoners zich af waarom zij de vakantieoverlast van Schiphol op zich moeten nemen, zonder dat ze serieus worden betrokken in het debat hierover. De afstammelingen van slaven vragen zich af waarom zij niet betrokken worden in de manier waarop we met dit verleden willen afrekenen. Bij de discussie over de opvang van asielzoekers zien we hetzelfde patroon: een grote groep asielzoekers in een kleine gemeenschap roept gevoelens van onveiligheid op die door de regering worden genegeerd. Ons oerbrein speelt ons parten. Neem als overheid deze gevoelens serieus, praat met de mensen hierover in plaats van ze weg te zetten als racisten.

Nederlandse groepsgevoel aangetast

Deze afstandelijke overheid verstoort het Nederlandse groepsgevoel. Dat de nationale overheid zich meer en meer terugtrekt uit de dorpen, helpt daarin ook niet echt. De regio's buiten de Randstad voelen zich hierdoor steeds meer achtergesteld. Tegelijk blijft de evolutionaire behoefte aan een groepsidentiteit sterk. Regionaal (inclusief de Randstad) denken, voelen en handelen wordt zo een aantrekkelijk alternatief: het is dichtbij, concreet en tastbaar. Mensen voelen zich dan weer gezien en gehoord, en hebben het gevoel erbij te horen.

De identiteitsstrijd in Nederland krijgt echter een steeds ongezonder karakter door de eigen bubbels op sociale media en

door ruziënde in plaats van verbindende politici. Ook lijkt een soort van strijd te ontstaan tussen de stad en het platteland. In Amerika zie je dat duidelijk bij de verkiezingen: de grote steden stemmen veelal Democratisch, het platteland stemt Republikeins. In Nederland is het de Randstad tegen de provincie.

Waar komt die tegenstelling vandaan? Je zou kunnen betogen dat stedelingen meer waarde hechten aan individuele vrijheid dan bewoners van het platteland. De regio's buiten de Randstad zoeken het meer in saamhorigheid en kleinschaligheid. In de vorige eeuw was het 'polderdenken' een intensieve vorm van samenwerken om groepen met tegengestelde belangen bij elkaar te brengen. Protestanten, katholieken en socialisten wisten daarbij dat ze elkaar nodig hadden. Het polderdenken werd wereldwijd geroemd. Onze huidige discussies over stikstof, water, energievoorziening, onderwijs, een sociaal vangnet, natuur of infrastructuur zouden 'in de polder' hun weg vinden. De polder is echter niet meer.

Zonder grenzen gaat het niet

In onze evolutie hebben we meegekregen dat we graag vastleggen welk gedrag goed is voor de groep. Regels bieden groepsleden houvast. In de coronacrisis hebben we gemerkt hoe vervelend het is als de regels onduidelijk zijn, niet gehandhaafd worden en bewindslieden de regels zelf aan hun laars lappen. De party's van Boris Johnson zijn misschien wel het bekendste voorbeeld. Terwijl heel Engeland in lockdown zat, organiseerde de Prime Minister feestjes op zijn kantoor. In eigen land zorgde de bruiloft van toenmalig minister Grapperhaus voor de nodige

ophef. Een deel van zijn gasten hield zich niet aan de anderhalvemeterregel. Natuurlijk was er geen sprake van kwade opzet van de minister, maar voor de beeldvorming was het niet goed.

Nu was de coronacrisis een bijzondere situatie die goed blootlegde hoe belangrijk de psychologische behoefte aan grenzen voor ons is. Psychologen spreken van een randvoorwaardelijke basisbehoefte. Duidelijke regels en het handhaven hiervan dragen bij aan de gevoelens van veiligheid en verbondenheid. Je voelt je beschermd en je weet dat de regels voor iedereen gelden, ook voor de bewindslieden zelf.

Het gaat om een subtiel evenwicht van voldoende regels die ook nog eens duidelijk en handhaafbaar zijn. In Nederland staat dit principe tegenwoordig onder druk. Ruim 10.000 gezinnen leven door een fout van de overheid in armoede. Ze lopen huur- en zorgtoeslagen mis door botsende regels. Het voorbeeld maakt pijnlijk duidelijk waartoe regeldruk kan leiden. Ook de zorg, de bouwsector, de boeren, het onderwijs en kleine ondernemers hebben hiermee te maken. De politie kampt met een enorme werkdruk en bureaucratie, waardoor het handhaven van wetten onder druk staat.

Een goed politiek leider is aanraakbaar

Goede leiders voorzien in alle zes de basisbehoeften, zoeken naar de balans ertussen en weten dat veiligheid en verbondenheid het fundament voor de samenleving vormen. Deze leiders creëren een geringe machtsafstand. Ze zijn aanraakbaar en opereren de-escalierend om groepen bij elkaar te brengen en te houden, omwille van een leefbare samenleving. Zulke leiders

beseffen dat polarisatie de moraal ondermijnt.

Jacinda Ardern, oud-premier van Nieuw-Zeeland, was zo'n leider. Zij werd in oktober 2020 met een absolute meerderheid herkozen tot premier. Haar leiderschapsstijl sprak de mensen aan. Ze durfde na de terroristische aanslag in Christchurch in 2019 en ook later tijdens de coronacrisis moeilijke besluiten te nemen. Ze bleef al die tijd in contact met de burgers van haar land. Ze bleef benaderbaar en zocht toenadering tot de Maori, de lange tijd achtergestelde, oorspronkelijke bewoners van het land. Ze bracht een boodschap van hoop en verbinding, in plaats van een boodschap van angst. Ze straalde een positieve kracht uit. Ook de reden van haar terugtreden in 2023 en de manier waarop zij afscheid nam, waren aanraakbaar menselijk.

Toch heerst al duizenden jaren de overtuiging dat we machtige en controlerende leiders nodig hebben. Vaak kiezen we deze leiders zelf vanuit een soort van messiasidee.

Verkleinen machtsafstand kans voor democratie

Politici mogen onze oerbehoefte aan psychologische veiligheid, verbondenheid, waardering en duidelijke grenzen niet langer negeren. De afstand tussen de overheid en haar burgers is te groot geworden. Te veel heeft de afgelopen decennia de nadruk gelegen op autonomie en zelfredzaamheid. Boosheid, verdriet, angst, onzekerheid en frustraties in de samenleving zijn het gevolg. Sommige politieke partijen hebben daar de afgelopen jaren handig op ingespeeld.

Maar nu heeft onze democratie politici en bestuurders nodig

die burgers zien, horen en beschermen, en hen op een gelijkwaardige manier behandelen. Het gaat om het vinden van de juiste balans tussen enerzijds de ogenschijnlijke tegenstelling verbondenheid en autonomie, en anderzijds zelfexpressie en grenzen. Dat betekent overigens niet dat we moeten terugkeren naar de oude, patriarchale overheid. Dat past niet meer bij een geëmancipeerde, ontzuilde samenleving. Wat nodig is, is een omkering in ons denken over de democratie. De maatschappelijke piramide moet op zijn kop. De machtsafstand tussen de overheid en haar burgers moet kleiner worden. Intensief met elkaar samenwerken, steun bieden en een veilige arm om de mensen heen slaan, is de bewezen evolutionaire formule hiervoor. De savannedemocratie: een democratie van ons allemaal. Het is nieuwe wijn in miljoenen jaren oude zakken. Dat is het grote verhaal dat de homo sapiens nu nodig heeft.

In dit boek maken wij duidelijk hoe politici, bestuurders en hun ambtelijke organisaties door gedragsverandering kunnen zorgen voor een gezonde democratie. Inzichten uit de evolutiepsychologie – en specifiek de schematherapie – bieden handvatten hiertoe.