

Souhail Chaghouani

lid raad van bestuur Amsta

SCHOUDER AAN SCHOUDER

*OVER INTENTIE, VERBONDENHEID EN HET MENSBEELD
ONDER ONZE SYSTEMEN*



Het was vrijdagmiddag in Tanger. De moskee zat al vol, waardoor tientallen mensen buiten op het gras plaatsnamen. Een taxichauffeur. Een jongen in trainingspak. Een man die zijn bezem even had neergelegd. Zonder woorden schoof iedereen op zodat er nog iemand bij kon. En daar zaten wij ineens ook. Zeven Nederlandse bestuurders, moslim en niet-moslim. Schouder aan schouder met volstreekte vreemden. We reisden met bestuurders uit zorg, welzijn en woningbouw door Marokko om te begrijpen hoe mensen elkaar dragen. Maar gaandeweg werd het vooral een spiegel van onszelf.

En toen begon de preek. Het onderwerp: gemeenschapszin. Op datzelfde moment luisterden waarschijnlijk miljoenen mensen in duizenden moskeeën naar exact hetzelfde onderwerp.

De imam vertelde over de migratie van de profeet Mohammed van Mekka naar Medina. Over hoe Medina een samenleving werd van oorspronkelijke bewoners, Joodse gemeenschappen en vluchtelingen die alles hadden achtergelaten. De eerste opdracht die daar werd gegeven was opvallend eenvoudig: verspreid vrede, voed elkaar en onderhoud relaties. Terwijl ik daar op het gras zat, begon ik te begrijpen waarom zulke verhalen al eeuwen zoveel impact hebben. De boodschap zat niet alleen in woorden, maar leek verweven in het dagelijks leven. Niemand sprak hier over community building en toch leek verbondenheid hier vanzelfsprekend aanwezig.

“Onze systemen weerspiegelen uiteindelijk ons mensbeeld.”

Mensbeelden

Tijdens de reis viel mij op hoe sterk cultuur en overtuigingen doorwerken in systemen. Ook in de zorg. Tijdens een bezoek aan een ziekenhuis schrok ik van het enorme aantal keizersneden. Mijn reflex was direct: dit komt door financiële prikkels. Tot een arts uitlegde dat veel vrouwen er zélf op aandringen vanuit de overtuiging dat dit veiliger en beter is. Het confronteerde mij met hoe snel ook ik ingewikkelde werkelijkheden reduceer tot simpele verklaringen.

Uiteindelijk bouwen samenlevingen systemen die weerspiegelen wat ze geloven. Toch voeren we opvallend weinig het echte gesprek over die mensbeelden en overtuigingen. We praten vooral over regels, structuren en geldstromen, terwijl de diepere aannames grotendeels buiten beeld blijven. Zo laat recent onderzoek van Follow The Money zien hoe rondom ADHD een diagnostiekmarkt ontstaat waarin cliënten bij commerciële aanbieders opvallend vaak daadwerkelijk een diagnose krijgen. Daarachter schuilen niet alleen financiële prikkels, maar ook overtuigingen over maakbaarheid, normaliteit en het verlangen naar verklaringen. Verander je mensbeeld, dan veranderen uiteindelijk ook je systemen.

Manage je intentie

“Diroe Niyyah” (begin met een goede bedoeling) was de slogan waarmee bondscoach Walid Regragui het Marokkaanse elftal richting een historische WK-campagne leidde. In één van zijn toespraken liet hij met pijlen zien hoe de ouders van veel spelers ooit huis en haard hadden verlaten om hun kinderen een betere toekomst te geven.

Zijn boodschap was simpel: nu is het moment om iets terug te doen. Ik voelde me niet alleen aangesproken als zoon van migranten, maar ook als bestuurder. Tussen de regels door klonk een ongemakkelijk eenvoudige vraag: waar speel je eigenlijk voor?

Regragui geloofde al dat een land, een team en een generatie boven zichzelf konden uitstijgen, voordat de rest van de wereld dat deed. Niet naïef, maar radicaal overtuigd. De intentie was niet alleen moreel, maar ook richtinggevend. Als je zelf niet werkelijk gelooft dat verandering mogelijk is, dan komt er ook geen verandering.

De Marokkaanse spiegel

Geloven wij als bestuurders eigenlijk echt in de transities waar we dagelijks over spreken? Bestuurders hebben juist in tijden van onzekerheid de verantwoordelijkheid om hoop geloofwaardig te houden. Niet vanuit naïviteit, maar omdat mensen zich vaak gedragen naar wat leiders hen laten geloven dat mogelijk is. Wat ik zag in Marokko, was boven alles collectief geloof in elkaar, in de verandering en in de verantwoordelijkheid voor meer dan alleen jezelf.

Misschien was dat uiteindelijk ook wat ik daar op dat gras voelde: dat verbondenheid niet ontstaat door systemen, processen of ratio, maar door gedeelde verhalen, rituelen en mensen die ruimte voor elkaar maken. Dat vraagt om warmte, vertrouwen en misschien zelfs liefde: mensen die bereid zijn schouder aan schouder te staan, niet omdat iemand hen daartoe verplicht, maar omdat zij zich onderdeel voelen van iets groters dan zichzelf. ◦

“Verander je mensbeeld, dan veranderen uiteindelijk ook je systemen.”