



HUXLEY WAARSCHUWDE AL VOOR DEZE TIJD

Een waarschuwing die actueler is dan ooit

De recente heruitgave van *De tijd van de oligarchen* van Aldous Huxley, met een voorwoord van Bas Heijne, voelt ongemaakt actueel.

Wat Huxley tientallen jaren geleden beschreef, zien we vandaag opnieuw ontstaan: de groeiende macht van economische en technologische elites, afnemend vertrouwen in democratische instituties, de terugkeer van autocratisch leiderschap en samenlevingen die steeds moeilijker lijken om te gaan met complexiteit.

Dit essay verkent die ontwikkeling vanuit verschillende perspectieven: technologie, Spiral Dynamics, regressie, institutioneel verval, ideologie, masculiniteit en leiderschap.

Niet om met kant-en-klare antwoorden te komen, maar om vooral betere vragen te stellen.

“

De vraag is niet alleen waarom autoritaire leiders opstaan.

De vraag is ook waarom zoveel mensen zich opnieuw aangetrokken voelen tot eenvoud, zekerheid en sterke antwoorden.

”



VENSTER OP DEZE TIJD

Dit is geen verhaal over 'de anderen'.

Dit is een uitnodiging om ook naar onszelf te kijken.

Naar ons denken, onze overtuigingen, onze angsten, onze behoefte aan controle — en onze bereidheid om werkelijk volwassen androgyn leiderschap te dragen.

**Een essay over oligarchen, technologie, regressie
en de evolutie van bewustzijn**

Colofon

Dit essay is geschreven vanuit de overtuiging dat maatschappelijke verandering niet alleen vraagt om nieuwe systemen, maar ook om bewustwording, innerlijk leiderschap en de bereidheid om opnieuw te leren luisteren.

Radeloze Leiders is een luisterplatform voor mannelijke leiders die hun leiderschap willen verdiepen door ruimte te maken voor wat zij bij zich dragen.

Bij de redactionele verfijning en structurering van dit essay is gebruikgemaakt van ChatGPT als ondersteunend schrijfinstrument. De inhoud en visie berusten volledig bij de auteur.

Tekst, reflectie en concept:

Dick Rochat

Gebruik van dit essay

Voel je vrij om de inzichten uit dit essay te gebruiken, te delen en verder te brengen.

www.radelozeleiders.nl

ALDOUS HUXLEY

DE TIJD
VAN DE
OLIGAR
CHEN

MET EEN INLEIDING VAN
BAS HEIJNE

PROMETHEUS

Huxley waarschuwde al voor deze tijd – en we luisteren opnieuw niet

De tijd van de oligarchen van Aldous Huxley voelt opvallend actueel. Hoewel de teksten tientallen jaren geleden zijn geschreven, raken ze direct aan thema's die vandaag opnieuw centraal staan: macht, technologie, media, democratie en de groeiende invloed van economische en technologische elites op de samenleving.

Wat Huxley sterk maakt, is dat hij niet alleen politieke systemen analyseert, maar vooral kijkt naar menselijk gedrag en collectieve ontwikkeling. Zijn centrale vraag lijkt actueler dan ooit: hoe ontstaat een samenleving waarin steeds meer macht geconcentreerd raakt bij een relatief kleine groep mensen en organisaties – en waarom accepteren we dat vaak zonder veel weerstand?

Vanuit verschillende maatschappelijke denkers ontstaat het beeld dat we leven in een overgangstijd. Transitiedeskundige Jan Rotmans beschrijft dit in zijn recente werk *'Kanteltijd'* als een periode waarin oude systemen hun stabiliteit verliezen, terwijl nieuwe vormen van samenleving, economie en leiderschap nog onvoldoende zichtbaar zijn.

Juist in zulke periodes worden onderliggende waarden en mensbeelden zichtbaar.

De afgelopen decennia lag in veel westerse samenlevingen sterk de nadruk op prestaties, efficiëntie, competitie en economische groei. Dat bracht enorme vooruitgang: innovatie, welvaart en globalisering.

Maar Huxley laat ook zien wat er gebeurt wanneer die waarden dominant worden zonder voldoende aandacht voor menselijke verbinding, zingeving en innerlijke ontwikkeling. Dan ontstaat langzaam een samenleving waarin mensen steeds meer functioneren binnen systemen van productie, consumptie en beïnvloeding – vaak zonder nog echt stil te staan bij de vraag waartoe dat alles dient.

Een van de interessantste observaties in het boek gaat over toegepaste wetenschap. Huxley beschrijft hoe wetenschap steeds minder draait om puur inzicht of kennis, en steeds meer een instrument wordt voor productie, distributie en gedragsbeïnvloeding. Technologie wordt daarmee niet alleen een hulpmiddel, maar een organiserende kracht achter de samenleving.

Dat inzicht voelt vandaag relevanter dan ooit.

De moderne economie draait op data, algoritmes, automatisering en schaalbaarheid. Sociale media bepalen mede welke informatie zichtbaar wordt. Streamingdiensten sturen kijkgedrag. Webshops lijken soms al te weten wat we willen kopen, nog voordat we het zelf beseffen. Kunstmatige intelligentie beïnvloedt inmiddels hoe we werken, communiceren en besluiten nemen.

Productie en distributie zijn efficiënter dan ooit geworden, maar tegelijkertijd ontstaat een nieuwe afhankelijkheid van systemen die voor de meeste mensen nauwelijks zichtbaar of begrijpelijk zijn. Technologie bepaalt steeds vaker wat we zien, kopen, denken en zelfs voelen.

De vraag ligt daarom niet alleen bij technologiebedrijven of politiek.

Maar ook bij onszelf.

- Hoe bewust kiezen we nog werkelijk?
- Hoe vaak laten we ons leiden door snelheid, bevestiging en onmiddellijke prikkels?
- En hoeveel ruimte maken we nog voor vertraging, nuance en werkelijk luisteren?



Figuur 1. Spiral Dynamics

Een korte uitleg van Spiral Dynamics

Om deze maatschappelijke beweging beter te begrijpen, helpt het om kort stil te staan bij Spiral Dynamics.

Het gedachtegoed van Clare W. Graves, later verder ontwikkeld door Don Beck, beschrijft hoe mensen, organisaties en samenlevingen zich ontwikkelen via verschillende waardesystemen of bewustzijnsniveaus. Elk niveau ontstaat als antwoord op de problemen van een bepaalde tijd.

Zo draait het ene systeem meer om veiligheid en orde, terwijl andere systemen juist focussen op succes, individualiteit, gelijkwaardigheid of systemisch bewustzijn.

Binnen Spiral Dynamics worden die waardesystemen aangeduid met kleuren:

- paars – veiligheid, familie en stam;
- rood – kracht, impulsiviteit en dominantie;
- blauw – orde, regels en autoriteit/instituties;
- oranje – succes, prestatie en competitie;
- groen – verbinding, gelijkwaardigheid en inclusiviteit;
- geel – systemisch bewustzijn, integratie en complexiteitsdenken;
- turkoois – collectieve verbondenheid en holistisch bewustzijn.

Die kleuren staan niet voor goed of fout, maar voor verschillende manieren waarop mensen betekenis geven aan zichzelf, leiderschap en samenleving – en daarmee ook voor verschillende wereldbeelden en manieren van kijken naar de werkelijkheid.

Die waardesystemen verdwijnen niet wanneer een samenleving zich ontwikkelt. Ze blijven naast elkaar bestaan en beïnvloeden voortdurend hoe mensen kijken naar leiderschap, politiek, identiteit en samenwerking.

Binnen Spiral Dynamics wordt vaak onderscheid gemaakt tussen de eerste en tweede bandbreedte van bewustzijn.

De eerste bandbreedte richt zich vooral op veiligheid, identiteit, groepsvorming, orde, prestaties en ideologische overtuigingen. Dat zijn waardesystemen die lange tijd stabiliteit, groei en maatschappelijke ordening hebben gebracht. Daarbinnen denken mensen vaker vanuit tegenstellingen: goed of fout, wij of zij, winnen of verliezen.

De tweede bandbreedte ontstaat wanneer mensen en systemen leren omgaan met complexiteit zonder alles direct te willen versimpelen.

Vanaf geel en turkoois ontstaat meer ruimte voor nuance, integratie en het vermogen om verschillende perspectieven, belangen en werkelijkheden met elkaar te verbinden.

Belangrijk daarbij is dat waardesystemen zich niet lineair ontwikkelen van "goed" naar "beter". Elk systeem beweegt voortdurend op een continuüm van effectiviteit naar ineffectiviteit en uiteindelijk soms zelfs destructiviteit.

Dat zien we vandaag wereldwijd steeds duidelijker gebeuren.

Wanneer onzekerheid, angst en polarisatie toenemen, kunnen samenlevingen terugvallen op sterkere vormen van autoriteit, nationalisme, vijanddenken en controle.

De opkomst van steeds meer zogenaamde sterke mannen (autoritaire leidersfiguren) past in die beweging. Niet alleen politiek, maar ook cultureel en maatschappelijk.

Ook de positie van instituties staat steeds meer onder druk.

Waar instituties vroeger een vanzelfsprekende vorm van gezag vertegenwoordigden – politie, onderwijs, rechtspraak, openbaar bestuur of hulpdiensten – lijkt dat fundament steeds verder af te brokkelen. Vrijwel dagelijks zien we hoe politieagenten, boa's, conducteurs, buschauffeurs, brandweer- en ambulancepersoneel geconfronteerd worden met agressie, wantrouwen of openlijke minachting.

Ik zeg daar weleens over:

"Er is geen ontzag meer voor het gezag."

Die ontwikkeling legt ook iets ongemakkelijks in onszelf bloot.

- Hoe gaan we om met grenzen, verantwoordelijkheid en verschil?
- Wanneer luisteren we nog werkelijk naar elkaar?
- En wanneer reageren we vooral vanuit frustratie, angst of behoefte aan controle?

Vanuit Spiral Dynamics raakt dit aan de verzwakking van het zogenaamde blauwe waardesysteem: het domein van structuur, wetgeving, verantwoordelijkheid, instituties en gedeelde normen.

Wanneer dat fundament verzwakt zonder dat er een nieuw verbindend kader ontstaat, groeit maatschappelijke fragmentatie.

Denkers als Said Dawlabani beschrijven dit als een noodzakelijke, maar ongemakkelijke overgangsfase voor samenlevingen die steeds complexer en meer onderling verbonden raken.

Juist die overgang lijkt vandaag wereldwijd onder druk te staan.

Huxley lijkt daarmee vroeg te waarschuwen voor een samenleving waarin efficiëntie het hoogste doel wordt. Niet vanuit kwaadwillendheid, maar vanuit een bijna vanzelfsprekende logica van optimalisatie.

Wat meetbaar is, krijgt prioriteit.

Wat vertraagt, nuanceert of menselijk complex maakt, verdwijnt gemakkelijker naar de achtergrond.

Dat roept fundamentele vragen op voor deze tijd:

- Dient technologie nog de mens, of past de mens zich steeds meer aan aan technologie?
- Wat gebeurt er met autonomie wanneer distributie van informatie grotendeels gestuurd wordt door algoritmes?
- En hoe behouden we de menselijke maat in een wereld die steeds meer georganiseerd wordt rondom efficiëntie en schaal?

De samenleving in een liminale fase

Verschillende hedendaagse denkers beschrijven deze tijd als een liminale fase: een overgangsgebied tussen een oude en nieuwe werkelijkheid.

Onder anderen Jitske Kramer en Bert van Dijk schrijven over liminaliteit als de ongemakkelijke tussenruimte waarin oude zekerheden verdwijnen, terwijl nieuwe structuren nog niet stevig gevormd zijn.

Dat is precies de spanning die vandaag op veel plekken zichtbaar wordt.

Veel politieke systemen lijken nauwelijks nog in staat om grote sociaaleconomische en maatschappelijke vraagstukken werkelijk op te lossen. Denk aan polarisatie, migratie, klimaat, woningtekorten, mentale gezondheid of de groeiende invloed van technologie en kapitaal.

Tegelijkertijd worstelen samenlevingen met een andere fundamentele vraag: hoe organiseren we opnieuw een gedeelde maatschappelijke bedding in een steeds pluriformere en multiculturele samenleving?

Nederland – maar ook veel andere landen – bestaat inmiddels uit een grote diversiteit aan culturele, religieuze en ideologische werkelijkheden. Dat verrijkt samenlevingen, maar vraagt ook om een hernieuwde zoektocht naar gedeelde normen, waarden en maatschappelijke verbondenheid.

Deze tijd vraagt om een herbronning van normen en waarden.

Interessant is dat Don Beck samen met Elza Maalouf precies dat probeerde te onderzoeken in het Midden-Oostenconflict, zoals beschreven in *Emerge! The Rise of Functional Democracy and the Future of the Middle East*.

Hun uitgangspunt was opvallend eenvoudig én complex tegelijk.

Niet proberen verschillen weg te poetsen of mensen te overtuigen van één waarheid.

Maar onderzoeken welke diepere waardesystemen het denken, voelen en handelen van groepen mensen bepalen.

Waarom hechten sommige groepen vooral aan traditie, religie en collectieve identiteit?

Waarom zoeken andere groepen juist meer individuele vrijheid, democratie of economische ontwikkeling?

En waarom botsen die werkelijkheden zo vaak met elkaar?

Beck en Maalouf gingen daarbij niet alleen in gesprek met politieke leiders of religieuze vertegenwoordigers, maar juist ook met verschillende sociale lagen binnen de samenleving zelf.

Opvallend genoeg richtten zij zich in eerste instantie relatief sterk op vrouwen, jongeren, ondernemers en progressieve professionals binnen bijvoorbeeld overheid, onderwijs en maatschappelijke organisaties.

Niet omdat oudere mannen buitengesloten moesten worden, maar omdat bij veel generaties de historisch en generationeel overgedragen angst, pijn en vijandbeelden vaak zo diep verankerd waren geraakt, dat werkelijk open en gelijkwaardige gesprekken nauwelijks meer mogelijk bleken.

Juist vrouwen, jongeren en meer toekomstgerichte professionals bleken vaker in staat bruggen te slaan tussen verschillende waardewerelden binnen de eerste bandbreedte van Spiral Dynamics.

Tussen traditie, veiligheid en groepsidentiteit enerzijds...

en ontwikkeling, individuele vrijheid, verbinding en beginnende integratie anderzijds.

In Spiral Dynamics-termen: tussen paars, rood en blauw aan de ene kant, en oranje, groen en het eerste begin van geel aan de andere kant.

Van daaruit probeerden Beck en Maalouf opnieuw ruimte te creëren voor verbinding, samenwerking en vormen van democratie die beter aansloten bij de psychologische en culturele werkelijkheid van mensen zelf.

Juist daar wordt zichtbaar hoe religie, ideologie en identiteit zowel verbindend als destructief kunnen werken.

Wanneer waardesystemen in de eerste bandbreedte verharden – paars, rood, blauw, oranje en zelfs groen – kunnen overtuigingen omslaan in absolutisme, vijanddenken en morele rechtvaardiging van geweld. Heilige boeken, politieke ideologieën of collectieve overtuigingen worden dan gebruikt als bewijs voor het eigen gelijk en als legitimatie van macht, uitsluiting of strijd.

De diepere schaduwzijde daarvan wordt vandaag pijnlijk zichtbaar in conflicten en machtsstructuren in onder meer Gaza, Libanon, Iran, China, Myanmar en Soedan.

Maar dezelfde dynamiek speelt ook binnen westerse democratieën.

Ook daar zien we hoe leiders en bewegingen religieuze symboliek, nationalistische taal en sterke groepsidentiteiten gebruiken om politieke macht te versterken.

Figuren als Donald Trump presenteren zich regelmatig als verdedigers van traditionele waarden en het christendom, ongeacht de vraag hoe diep die overtuigingen persoonlijk verankerd zijn. Religieuze identiteit wordt daarmee soms minder een innerlijk kompas en meer een instrument binnen een bredere politieke en culturele strijd.

Vanuit Spiral Dynamics is dat begrijpelijk.

In tijden van onzekerheid zoeken mensen houvast in sterke verhalen, duidelijke identiteiten en absolute zekerheden. Juist daarom kunnen religie, ideologie en groepsdenken in overgangperiodes zowel richting geven als ontsporen.

Kijkend door de lens van Spiral Dynamics lijkt een groot deel van de wereld zich momenteel niet zozeer verder te ontwikkelen richting de tweede bandbreedte van bewustzijn, maar juist terug te vallen naar eerdere waardesystemen binnen de spiraal.

Wanneer onzekerheid en maatschappelijke ontwrichting toenemen, groeit vaak opnieuw de aantrekkingskracht van leiderschap dat veiligheid, orde en duidelijkheid belooft. Daardoor groeit opnieuw de aantrekkingskracht van leiderschap dat appelleert aan...tribale verbondenheid (paars), autoriteit en orde (blauw), macht en dominantie (rood) of economisch eigenbelang en succes (oranje).

Aanvankelijk lijken zulke leiders stabiliteit, daadkracht of nationale trots terug te brengen. Maar gaandeweg wordt vaak zichtbaar dat democratische instituties, rechtsstatelijke principes en onafhankelijke media steeds verder onder druk komen te staan.

De focus verschuift dan langzaam van collectieve verantwoordelijkheid naar concentratie van macht, invloed, bezit en controle.

Juist daarin schuilt volgens veel denkers het risico van deze tijd.

Venster op deze tijd

"De vraag is niet alleen waarom autoritaire leiders opstaan. De vraag is ook waarom zoveel mensen zich opnieuw aangetrokken voelen tot eenvoud, zekerheid en snelle, vaak simpele antwoorden."

Niet alleen de mogelijke afbraak van liberale democratieën, maar ook het ontstaan van leiderschap dat complexiteit versimpelt tot vijandbeelden, nationalisme en persoonlijke machtspolitiek.

De discussie rondom uitspraken van Donald Trump over geopolitieke invloed en territoriale uitbreiding, zoals rond Groenland, laat zien hoe economische belangen, geopolitieke macht en persoonlijk leiderschap steeds sterker door elkaar heen kunnen gaan lopen.

Vanuit Spiral Dynamics zou je kunnen zeggen dat juist in zulke periodes zichtbaar wordt hoe dun de scheidslijn soms is tussen de gezonde kracht van een waardesysteem en de destructieve schaduwzijde ervan.

Dat is de moeilijkste spiegel van deze tijd.

Zolang we de oorzaak van maatschappelijke ontwrichting uitsluitend buiten onszelf blijven leggen, verandert er fundamenteel weinig.

De vraag is niet alleen waarom autoritaire leiders opstaan.

De vraag is ook waarom zoveel mensen zich opnieuw aangetrokken voelen tot eenvoud, zekerheid en snelle, vaak simpele antwoorden.

- Welke angsten sturen ons?
- Welke overtuigingen verdedigen we koste wat kost?
- Hoe bereid zijn we nog om werkelijk complexiteit te verdragen?

Die zoektocht beperkt zich niet tot politiek of identiteit alleen. Ook op terreinen als economie, duurzaamheid, natuur en cultuur wordt zichtbaar hoe diep deze overgang ingrijpt.

Juist daarin ligt misschien een van de grootste uitdagingen van deze tijd: hoe bouwen we opnieuw aan een samenleving waarin verschillen kunnen bestaan zonder dat de samenleving zelf uiteenvalt?

Deze overgang raakt inmiddels vrijwel alle domeinen van de samenleving.

De aandacht voor milieu, natuur en duurzaamheid groeit, maar de daadwerkelijke transitie verloopt traag. De overgang van fossiele systemen naar alternatieven zoals elektrisch vervoer, zonne- en windenergie stuit voortdurend op economische, politieke en culturele weerstand.

Tegelijkertijd lijkt kunst steeds vaker onderdeel te worden van marktdynamiek en prestige. Waar kunst ooit ook een spiegel van de samenleving was, wordt ze steeds vaker het speelveld van mondiale elites en nieuwe economische machtscentra in delen van Azië en het Midden-Oosten.

Ook daarin wordt zichtbaar hoe economie, macht, identiteit en cultuur steeds sterker met elkaar verweven raken.

Bestuurskundige en filosoof Paul Frissen beschrijft in zijn werk over de Nederlandse staat hoe overheden steeds vaker proberen controle te houden over een samenleving die bestuurlijk nauwelijks nog volledig te overzien is.

Daardoor neemt bij veel mensen het gevoel toe dat democratische systemen grip verliezen.

Dat verklaart mede waarom autocratisch leiderschap wereldwijd weer aan aantrekkingskracht wint. Inmiddels zijn er wereldwijd meer autocratische regimes dan volledige democratieën. In tijden van onzekerheid verlangen mensen vaak naar eenvoud, duidelijkheid en krachtige sturing.

Vanuit Spiral Dynamics is dat begrijpelijk.

Wanneer samenlevingen langdurig onder druk staan, groeit vaak opnieuw het verlangen naar leiderschap dat veiligheid, duidelijkheid en richting biedt.

Niet omdat mensen per definitie ondemocratisch zijn, maar omdat onzekerheid het verlangen naar houvast versterkt.

Maar precies daar ligt ook de grotere uitdaging van deze tijd.

Niet alleen hoe we maatschappelijke systemen veranderen...

maar ook of wij als mensen leren omgaan met onzekerheid, verschil en complexiteit zonder direct terug te vallen in controle, vijanddenken of simplificatie.

De Gamma-val: wanneer systemen vastlopen

Wat we vandaag wereldwijd zien, lijkt sterk op wat binnen Spiral Dynamics de Gamma-val wordt genoemd: een fase waarin oude systemen niet meer goed functioneren, terwijl nieuwe vormen van ordening nog onvoldoende ontwikkeld zijn.

Dat zorgt collectief voor onzekerheid, frustratie en verlies van richting.

Politiek raakt steeds vaker verstrikt in kortetermijnoplossingen, mediaconflicten en polarisatie, terwijl onderliggende problemen zich blijven opstapelen. Juist daardoor ontstaat ruimte voor leiders die snelle antwoorden, sterke controle en simpele oplossingen beloven.

De paradox is dat complexiteit daardoor vaak nog verder wordt versimpeld. Tegelijkertijd laat juist deze overgang zien dat oude vormen van leiderschap steeds minder passen bij de uitdagingen van deze tijd.



Figuur 2. Overgangsfase en de Gamma-val

Alfa

Evenwicht

Het bestaande waardesysteem functioneert naar behoren. Er is voldoende samenhang, voorspelbaarheid en stabiliteit.

Beta

Spanning

Het bestaande waardesysteem begint grenzen te bereiken. Problemen stapelen zich op en oude oplossingen werken steeds minder goed.

Barrière

Oude systemen raken uitgeput

De bestaande manier van kijken, organiseren en betekenis geven biedt onvoldoende antwoord op nieuwe vraagstukken.

Gamma-val

Vastlopen tussen oud en nieuw

Onzekerheid, twijfel, verwarring en desoriëntatie. Oude zekerheden verliezen hun vanzelfsprekendheid terwijl nieuwe perspectieven nog geen vaste vorm hebben gekregen.

Delta

Vrijheid

Nieuwe mogelijkheden worden zichtbaar. Er ontstaat ruimte voor andere perspectieven, experimenten en nieuwe vormen van denken en handelen.

Flex

Transformatie

Loslaten en vernieuwen. Het nieuwe waardesysteem begint vorm te krijgen en wordt steeds beter geïntegreerd.

Nieuwe Alfa

Nieuwe betekenis en nieuw evenwicht ontstaat waarin het nieuwe waardesysteem wordt geleefd en toegepast.

Nieuwe betekenis, duurzaamheid, creativiteit en verbinding.

Androgyn leiderschap en de zoektocht naar een nieuwe balans

In die zoektocht ontstaat ook ruimte voor wat je androgyn leiderschap zou kunnen noemen.

Onderzoekers als Janka Stoker en Harry Garretsen wijzen er al langer op dat effectief leiderschap steeds minder draait om traditionele beelden van macht en controle alleen.

Niet als ideologie, maar als een ontwikkeling waarin menselijke kwaliteiten die traditioneel als "mannelijk" of "vrouwelijk" worden gezien meer geïntegreerd raken.

Dus niet alleen daadkracht, competitie en richting geven, maar ook empathie, zelfreflectie, relationeel bewustzijn en het vermogen om werkelijk te luisteren.

In veel opzichten sluit dat aan bij transformationeel leiderschap: leiderschap dat niet alleen stuurt op prestaties, maar ook op ontwikkeling, bewustzijn en menselijke verbinding.

Juist de complexiteit van deze tijd vraagt om die integratie.

Niet zachter leiderschap.

Niet harder leiderschap.

Maar vollediger leiderschap.

Juist hier raakt het thema mannenemancipatie aan bredere maatschappelijke veranderingen.

Veel mannen zijn opgegroeid met een beeld van succes dat sterk gekoppeld was aan presteren, controle, status en autonomie. Kwaliteiten die lange tijd waardevol en functioneel waren binnen organisaties en samenlevingen die draaiden op competitie, groei en hiërarchie.

Maar in een wereld die steeds complexer en relationeler wordt, blijken juist andere kwaliteiten belangrijker te worden: empathie, samenwerking, zelfreflectie, kwetsbaarheid en het vermogen om verschillende perspectieven te verbinden.

Dat betekent niet dat traditionele "mannelijke" kwaliteiten verdwijnen. De uitdaging van deze tijd lijkt juist te liggen in integratie.

Leiderschap in tijden van complexiteit

Daarmee krijgt Huxleys analyse een extra laag.

Want een samenleving die vooral draait op efficiëntie, competitie en externe status loopt uiteindelijk het risico psychologisch uit balans te raken. Niet alleen economisch of politiek, maar ook relationeel en existentieel.

Dat zien we vandaag terug in toenemende polarisatie, burn-out, mentale druk, identiteitsvragen en gevoelens van vervreemding.

Ook leiderschap beweegt daarin mee.

Autocratisch leiderschap – gebaseerd op controle en macht – biedt in onzekere tijden soms schijnzekerheid. Transactioneel leiderschap focust vooral op prestaties, targets en systemen. Transformationeel leiderschap brengt meer inspiratie, integratie, verbinding en ontwikkeling.

Maar de complexiteit van deze tijd vraagt mogelijk nog iets extra's:

leiderschap dat niet alleen oplossingen produceert, maar ruimte creëert voor bewustwording, dialoog en collectieve intelligentie.

- Leiders die niet alleen systemen begrijpen, maar ook mensen.
- Leiders die spanning kunnen verdragen zonder direct terug te grijpen naar controle.
- Leiders die niet alleen sturen op efficiëntie, maar ook op betekenis.

Dat is uiteindelijk de spiegel die *De tijd van de oligarchen* ons vandaag voorhoudt: technologische en economische vooruitgang alleen is niet genoeg.

De echte uitdaging van deze tijd is bewustzijnsontwikkeling – individueel én collectief.

Niet alleen slimmer worden, maar ook wijzer.

De vraag voor de toekomst is daarom niet alleen welke technologie we bouwen, maar vooral welk mensbeeld we daarin versterken.

Welke waarden geven richting aan leiderschap?

Welke kwaliteiten leren we onze kinderen?

En hoe creëren we een samenleving die niet alleen efficiënter wordt, maar ook menselijker?

De echte vraag van deze tijd begint niet bij technologie, politiek of economie.

Maar bij bewustzijn.

Bij de bereidheid om niet alleen naar de wereld te kijken, maar ook naar onszelf.

Naar hoe we omgaan:

- met macht;
- met angst;
- met verschil;
- met onzekerheid;
- met waarheid.

Democratie vraagt uiteindelijk meer dan systemen en instituties alleen.

Ze vraagt mensen die verantwoordelijkheid nemen voor hun eigen denken, gedrag en menselijkheid – juist in tijden waarin de wereld steeds harder roept om eenvoud, snelheid en zekerheid.

Daar ligt de kern van Huxleys waarschuwing.

Niet alleen voor oligarchieën.

Maar voor samenlevingen die langzaam vergeten hoe innerlijke vrijheid eruitziet.

Epiloog — Het begint nu. En bij ons.

Soms voelt het alsof deze tijd ons ergens toe probeert wakker te schudden.

Alsof de maatschappelijke onrust, de polarisatie, de verharding en het groeiende wantrouwen niet alleen tekenen van verval zijn, maar ook signalen dat oude manieren van samenleven hun grenzen beginnen te bereiken.

We zien het in politiek.

In organisaties.

In instituties.

In technologie.

In leiderschap.

Maar uiteindelijk ook in onszelf.

Want onder veel maatschappelijke spanning ligt een diepere vraag verborgen: hoe willen we eigenlijk samenleven in een wereld die steeds complexer, sneller en meer onderling verbonden raakt?

Te lang hebben we gedacht dat vooruitgang vooral draaide om economie, technologie, efficiëntie en controle.

Alsof alles maakbaar zou blijven zolang systemen maar slimmer werden georganiseerd.

Maar ondertussen raken veel mensen vermoeid.

Ontheemd.

Verdeeld.

Onzeker.

En juist daar groeit de aantrekkingskracht van eenvoudige verklaringen, snelle en vaak simpele antwoorden en leiders die zekerheid beloven in een werkelijkheid die steeds moeilijker te overzien wordt.

Toch geloof ik dat deze tijd ons ook een andere mogelijkheid laat zien.

Een uitnodiging om niet verder terug te vallen in angst, polarisatie en strijd, maar om bewustzijn, leiderschap en menselijkheid opnieuw met elkaar te verbinden.

Niet oppervlakkig.

Maar fundamenteel.

Want uiteindelijk vraagt deze tijd niet alleen om politieke verandering.

Niet alleen om nieuwe economische modellen.

Niet alleen om technologische innovatie.

Deze tijd vraagt om een diepere transformatie van hoe wij kijken naar onszelf, naar leiderschap, naar macht, naar bezit, naar verschil en naar de samenleving waarvan we deel uitmaken.

En die beweging kunnen we niet langer uitsluitend neerleggen bij regeringen, instituties of politieke leiders.

Dit vraagt iets van ons allemaal.

- Van leiders.
- Van organisaties.
- Van onderwijs.
- Van gezinnen.
- Van mannen én vrouwen.
- Van burgers.

Van hoe wij dagelijks met elkaar omgaan.

Daar raakt Androgyn Leiderschap voor mij de kern.

Niet harder worden.

Niet zachter worden.

Maar vollediger mens worden.

Voor veel mannelijke leiders raakt dat aan een bijzondere uitdaging. Veel mannen leerden richting geven, sterk zijn, controle houden en verantwoordelijkheid dragen.

Kwaliteiten die waardevol zijn en die veel hebben opgebouwd. Maar de complexiteit van deze tijd vraagt ook andere kwaliteiten:

werkelijk luisteren,
verbinding,
zelfreflectie,
het dragen van verlies,
het verdragen van onzekerheid,
en het vermogen om verschil niet direct als bedreiging te ervaren.

Dat is uiteindelijk waar Androgyn leiderschap werkelijk over gaat.

Niet over mannelijk tegenover vrouwelijk. Maar over integratie.

In termen van Spiral Dynamics gaat het over de beweging van de eerste naar de tweede bandbreedte van bewustzijn. Een ontwikkeling waarin de kwaliteiten van eerdere waardesystemen niet worden afgewezen, maar bewust worden geïntegreerd: de verbondenheid van paars, de kracht van rood, de ordening van blauw, de daadkracht van oranje en de menselijke maat van groen.

Van daaruit ontstaat ruimte voor geel en turkoois: waardesystemen die complexiteit niet langer proberen te reduceren, maar leren verbinden en integreren.

Juist daar ontstaat een vorm van leiderschap waarin kracht en zachtheid, autonomie en verbondenheid, denken en voelen niet langer tegenover elkaar staan, maar elkaar versterken.

Want zonder die beweging blijven we oude patronen herhalen.

Meer controle.

Meer strijd.

Meer verwijdering.

Terwijl deze tijd juist vraagt om nieuwe bedding.

Nieuwe vormen van samenwerking.

Nieuwe manieren van kijken, luisteren en samenleven.

Dat vraagt moed.

Niet de moed van dominantie of hardheid.

Maar de moed om aanwezig te blijven in complexiteit zonder direct terug te grijpen naar simplificatie, vijanddenken of snelle zekerheden.

Ik geloof dat we ons op een kantelpunt bevinden. Een moment waarop we als mensheid kunnen blijven terugvallen in angst en verdeeldheid...

of bewust kunnen kiezen voor een volgende stap in menselijke ontwikkeling.

Die keuze begint niet ergens ver weg.

Ze begint nu.

En bij ons.

Bronnen en inspiratie

Dit essay is mede geïnspireerd door inzichten uit onder meer de volgende denkers, boeken en ontwikkelmodellen:

Beck, D. & Cowan, C. – *Spiral Dynamics: Mastering Values, Leadership and Change*

Beck, D. & Maalouf, E. – *Emerge! The Rise of Functional Democracy and the Future of the Middle East*

Dawlabani, S. – *MEMEnomics* en *Second Sapiens*

De Swaan, A. – Tegen de vrouwen. De wereldwijde strijd van rechtsisten en fundamentalisten tegen de emancipatie.

Frissen, P. – diverse publicaties over democratie, bestuur en de Nederlandse staat

Graves, C. W. – theorie over emergente cyclische ontwikkeling van bewustzijn en waardesystemen

Hustings, A.-L. – bijdragen aan het denken over liminaliteit, tussenruimte en collectieve ontwikkeling.

Huxley, A. – *De tijd van de oligarchen*

Kramer, J. – werk over liminaliteit, transitie en culturele dynamiek

Meijer, M. – Radeloze helden. De verbeelding van mannelijkheid in literatuur en film.

Rotmans, J. – *Kanteltijd* en publicaties over maatschappelijke transitie

Scharmer, O. – *Theory U* en het gedachtegoed rondom presencing en leiderschap

Stoker, J. & Garretsen, H. – publicaties over leiderschap, organisatiecultuur en androgyn leiderschap

Van Dijk, B. – werk over liminaliteit, interactiekunde, transitie en maatschappelijke verandering

Van Tricht, J. – Wat voor man wil jij zijn? Waarom mannen en feminisme elkaar nodig hebben.

Daarnaast is dit essay mede gevormd door jarenlange praktijkervaring in leiderschap, organisatieontwikkeling, coaching, onderwijs en maatschappelijke reflectie.