

Ga kathedralen bouwen!

Wat managers en andere gewone mensen kunnen leren
van de kathedralenbouwers in de Middeleeuwen

Daan Quakernaat





Inleiding

Ga kathedralen bouwen!

Jaren geleden stond ik in Reims voor de kathedraal omhoog te kijken. De tranen liepen over mijn wangen. Hoe hebben ze dit in de Middeleeuwen in vredesnaam ooit voor elkaar gekregen? Ze hadden geen boormachines, fatsoenlijk gereedschap, handige steiger of torenkraan. De kathedralenbouwers hadden veel minder controle over hun wereld dan wij. Ze hadden hout, touwen, stenen, lood en een beetje ijzer, daarmee creëerden zij deze compleet waanzinnige bouwwerken.

De tranen liepen over mijn wangen.

In een steengroeve hakten ze de stenen uit. Op een houten kar, getrokken door een os, kon een ton stenen vervoerd worden. Kleinere stenen werden door kruiers op de rug genomen. Vaak werden de stenen over tientallen kilometers vervoerd van de steengroeve naar de bouwplaats. Hoe kregen ze deze enorme stenen de lucht in? Ze bouwden van hout een soort hamsterwiel voor mensen, een hijsrad (pagina 94). Touwen liepen om het wiel naar katrollen die bovenin aan houten balken waren bevestigd. In het wiel liepen potige kerels op een neer en zo tilden ze alles naar boven. Met veel gepiep en gekraak kon men op deze manier meer dan tien ton hijsen.

Notre Dame de Reims

Sindsdien ben ik gegrepen door de gotische kathedraal en de Notre Dame de Reims in het bijzonder. Vergelijk de kathedraal met onze moderne tijd. Als wij tegenwoordig het plan opvatten om een mooi project te starten, ergens een leuk klein kathedraaltje te bouwen, dan duurt het niet lang voordat iemand ons drie vragen stelt:

Wanneer is het af?

Hoe ziet het eruit als het af is?

Hoe komen we tot een sluitende begroting?

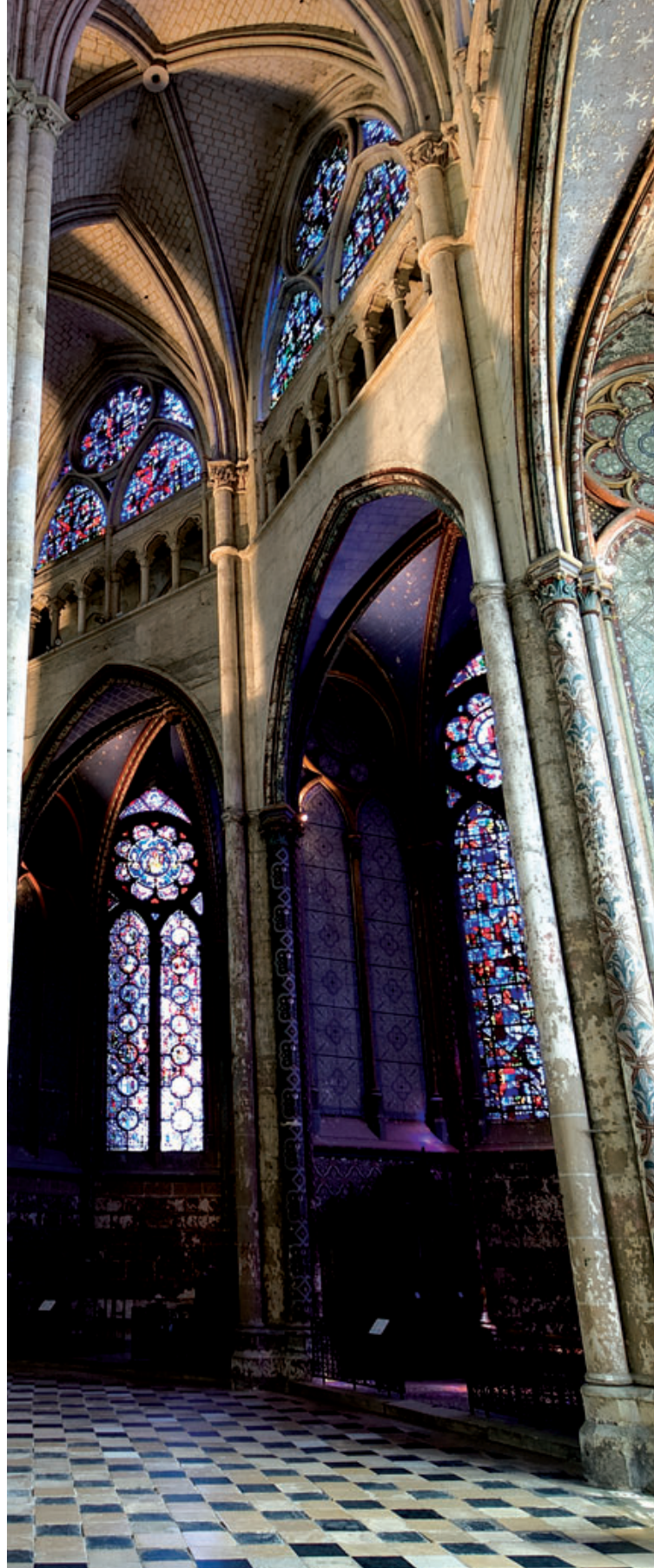
Als wij vooraf op een van deze vragen geen antwoord kunnen geven, wat doen we dan? Dan beginnen we er niet aan. Wij zijn bang geworden voor risico en bouwen geen kathedralen meer, of nauwelijks. Wij willen liever zekerheid vooraf.

Ik ben het beeld van de kathedraal gaan gebruiken in mijn optredens als spreker. De vergelijking met de kathedralenbouwers van toen en de managers van nu is krachtig. Overal waar ik kom worden mensen door het verhaal van de kathedraal gegrepen. Het werd één van de klassiekers op mijn repertoire. Dat mag van mij nog wel even zo blijven.

Het enorme contrast tussen toen en nu is mateloos interessant. Ik ben niet tegen moderne oplossingen, controle of regels, integendeel. Ik vraag me wel af wat we verloren hebben sinds we kathedralen bouwden. Ik vraag me af of we moderne technieken en inzichten wel ten volle benutten sinds onze aandacht zozeer gericht is op risicominimalisatie en controledenken. Volgens mij kunnen we enorme vooruitgang boeken als we de volle potentie van onze moderne technieken combineren met de durf en de moed waarmee de kathedralenbouwers problemen te lijf gingen.

Tranentrekkend zijn de voorbeelden van hoe managers de plank mislaan in Nederland. Ik woon in Utrecht en zie hoe de gemeente rond Hoog Catharijne al jaren het probleem van de 'fietsenoverlast' probeert op te lossen met kafkaëske bordjes. Zonder enig succes, want als ik op de begane grond uit de lift stap, blijf ik over roestige rijwielen struikelen. Legitimatiepolitiek is de ziekte waar managers in dit land aan lijden. U hoeft maar uit uw eigen raam te kijken om voorbeelden daarvan te zien. Blader door dit boek, tussen de verhalen over kathedralen treft u hilarische voorbeelden aan van wat ik noem 'anti-kathedralen'. De kathedralenbouwers hadden niks en konden alles. Wij hebben alles en kunnen niks.

Cathédrale Saint-Pierre de Beauvais.



De kathedralenbouwers hadden niks en konden alles. Wij hebben alles en kunnen niks.

Kathedralen-bouwen bedoel ik natuurlijk overdrachtelijk. Alles waaraan je begint zonder vooraf te weten of het gaat lukken is in mijn jargon een kathedraal. Er zijn honderden 'kathedralen' waarvan de bouw morgen zijn aanvang zou kunnen nemen. Speciaal voor u heb ik een essay geschreven over de vraag hoe u zelf met deze gedachte aan de slag kunt. Met behulp van het model van de witte en de zwarte wereld kunt u uw zaken groots gaan aanpakken. In uw eigen leven, bedrijf, organisatie of instelling.

U kunt van alles wat u aanpakt een kathedraal maken. Een relatie is een kathedraal, een bedrijf, een fles champagne, een website, lekker brood. Allemaal kathedralen. Ouderwets doen wat er toe doet, innoveren, klanten gelukkig maken, medewerkers motiveren. Allemaal kathedralen. Files aanpakken, burgers bij het bestuur en de politiek betrekken, de zorg fatsoenlijk regelen. Allemaal kathedralen. Onze concurrentiepositie verbeteren, jongeren begeistere, van Europa een succes maken of het milieuprobleem oplossen. Vul maar in.



Daan Quakernaat, maart 2011



Notre Dame d'Amiens bij binnenkomst door het linkerportaal.

Bij de meetpaal is de luchtkwaliteit

ge- wel- dig

Op de Catharijnebaan en de Catharijnesingel in Utrecht staat weer een joekel van een file. Elke drie minuten gaat het stoplicht heel even op groen. Dan mogen een stuk of zes auto's doorrijden richting de Catharijnesingel. Vervolgens gaat-ie weer voor drie minuten op rood. Want dat is goed voor de luchtkwaliteit.

Een paar honderd meter na het stoplicht staat de meetpaal die Brussel ervan moet overtuigen dat het met het gehalte fijnstof en de luchtkwaliteit in Utrecht geweldig gesteld is. Het slaat vooral een deuk in het humeur van de mensen in die auto's, die dachten gezellig een middagje te gaan shoppen in de Domstad.

Het Stalinistisch aandoende Actieplan Luchtkwaliteit 2006-2012 van de gemeente Utrecht staat bol van dit soort geniale oplossingen. De enige die er wat mee opschiet is de Chef Schone Lucht, een extern adviseur die in vier jaar 1,4 miljoen euro cashte. Er zijn inmiddels twee Wet-houders opgestapt en is er één gesneuveld. Het probleem: Utrecht durft niet te kiezen. Of je gaat voor het milieu, auto de stad uit, innovatie, Utrecht groen op de kaart. Of je zegt, lariekoek, rijden met die handel, de economie gaat voor. Allebei goed.

DE ANTI-
KATHEDRAAL

Beheersing
luchtkwaliteit
Catharijnesingel

Verkeersdosering
richting centrum
ma. t/m vrij.
7.00-21.00 uur
za. 10.00-16.00 uur
Extra reistijd



De Dom van Utrecht anno 2011.



Domkerk herbouwen

Ook in Nederland staan kathedralen en prachtige kerken. In de stad Utrecht bijvoorbeeld. Althans, er prijkt in Utrecht alleen nog een toren en verderop staat een los chevet. Het middenschip van de Domkerk werd in 1674 door een orkaan weggeblazen. Het Domplein is tot op de huidige dag een gat in de stad. Leo Wevers, een moderne kathedralenbouwer, wil het middenschip herbouwen. Zodat Domentoren en Domkerk weer een logisch geheel gaan vormen. Het wordt een inspirerende historische bouwplaats van internationale allure, droomt de ingenieur. Met enthousiastelingen is de Stichting Voorbereiding Herbouw Schip Domkerk 2013 opgericht, omdat in 2013 de herbouw zou moeten aanvangen.

'Slow building'. Dat is het concept waarmee Leo Wevers het karwei wil aanpakken. Authentiek bouwen, zowel in stijl als in werkwijze. Hij wil alleen originele bouwstijlen, materialen en technieken gebruiken. Technieken die voor een deel opnieuw ontdekt moeten worden. Alles zelf doen, luidt het parool. De houten steigers ter plekke timmeren, de stenen in de juiste vorm uithouwen, het glas blazen, de touwen slaan, de gereedschappen smeden en zelfs meten moet met middeleeuwse waterpas en schietlood gebeuren. Niet alleen uitermate duurzaam, maar ook attractief om te zien.

Zekerheid over budget en opleverdata biedt het plan niet. De herbouw zal waarschijnlijk het grootste deel van deze eeuw duren. Geen probleem, want het bouwproces zelf is minstens zo belangrijk als het eindresultaat. Voor de bouwkundigen en ambachtslieden die eraan werken is het uitermate leerzaam. Maar ook voor de naar schatting 300.000 toeristen en scholieren die jaarlijks op de historische bouwplaats afkomen, is er veel te genieten.

Waaigat wordt wereldattractie.

Die toeristen zorgen ook voor de financiering. De snelheid van bouwen hangt af van het aantal bezoekers. Een deel van het geld dat de toeristen aandragen, gaat naar een fonds, om alvast te sparen voor de onvermijdelijke onderhoudskosten. Wat er met de Domkerk gebeurt als hij af is, heeft Leo Wevers nog niet bedacht. Dat mogen toekomstige generaties beslissen.

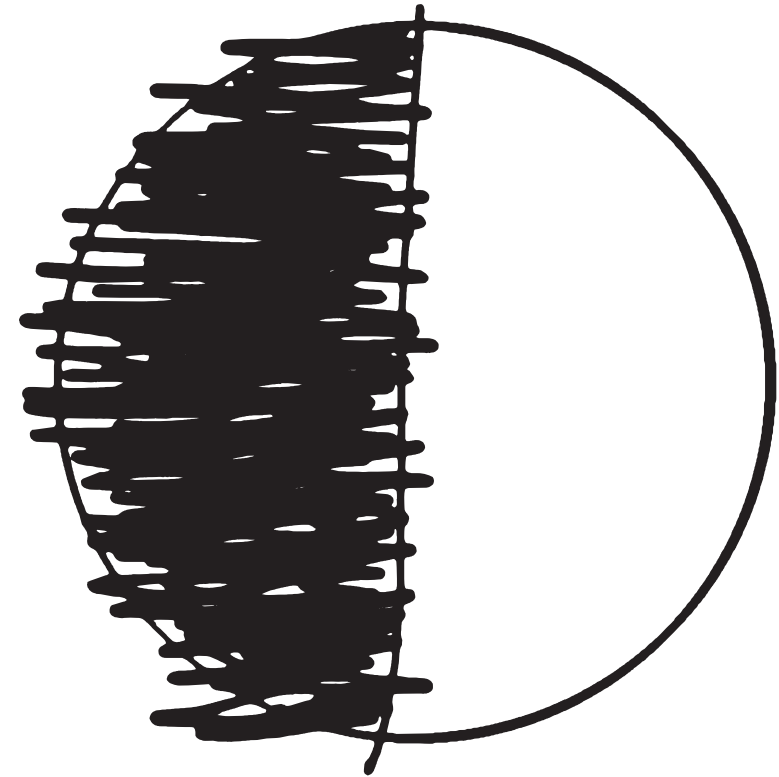
Het Franse Château de Guédelon is de inspiratiebron voor de herbouw van de Utrechtse domkerk. De Bourgondische burcht wordt volgens het concept van 'slow building' gebouwd met traditionele ambachten en bouwmaterialen. De bouw begon in 1997. In 2025 zou het klaar moeten zijn.



ir. Leo Wevers, Vlaardingerbroek & Wevers.
www.vlaardingerbroek-wevers.nl
www.herbouwdomkerk.nl



Pagina 99: Aan gereedschap heb je niets zonder
passie. Aan passie heb je niets zonder gereedschap.

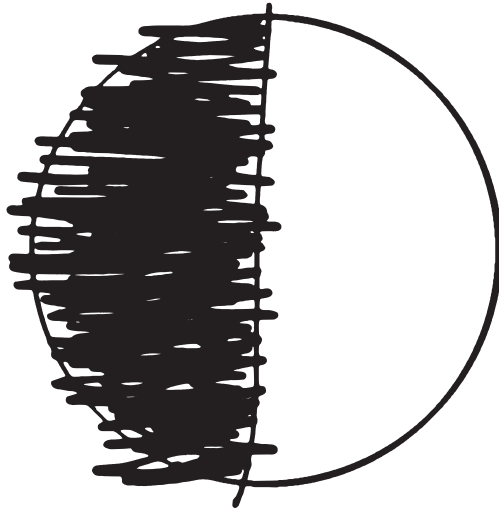


DE ZWARTE EN DE WITTE WERELD

Essay: Kathedralenbouwen doe je zo.

Daan Quakernaat

Techniek
Structuur
Checklist
Regels
Procedure
Trucje
ICT
Controle
ISO 9001
Gemak
Vergelijken
Algebra
Feiten
Openheid
Budget
Onkunde



Passie
Visie
Intuïtie
Betrokkenheid
Innovatie
Service
Inzicht
Bezieling
Vertrouwen
Geluk
Afrekenen
Onzekerheid
Luchtkastelen
Toedekken
Geloof
Onmacht

Met dit plaatje ben ik al jaren aan het werk. De cirkel is de wereld om ons heen. Ik deel de wereld in, in een zwarte en een witte wereld. De zwarte wereld is alles wat we kunnen meten, kunnen vastpakken, aanwijzen, optellen en aftrekken, kunnen vangen in cijfers en in een computer kunnen stoppen. De zwarte kant is kenbaar, meetbaar en controleerbaar.

In de witte wereld bevinden zich zaken als passie, bevoegenheid, wil, creativiteit, doorzettingsvermogen. Dingen die we zachte factoren noemen, dingen die je niet in cijfers kan weergeven, die je niet kan vastpakken of in een doosje kan stoppen. Het gaat er niet om dat de witte wereld beter is dan de zwarte of andersom. Beide werelden zijn verschillend en hebben hun specifieke karakter. Om een kathedraal te bouwen heb je zowel de zwarte als de witte wereld nodig.

De zwarte wereld staat voor controle. Zonder controle en zonder werkende techniek is de mens nergens. De zwarte wereld heeft ons vuur gebracht, het wiel, de boekdrukkunst, de stoommachine en computers, om slechts enkele mijlpalen te noemen. Ruim een miljoen jaar was onze grot koud en het eten niet echt lekker of voedzaam. Toen ontdekte iemand een trucje, een procedure waarmee je vuur kon maken. Opeens was het knus, lekker warm, smaakte het eten veel beter en was er licht als het donker werd.

Het enorme succes dat de zwarte wereld ons gebracht heeft is nauwelijks te bevatten. Je kunt je afvragen of er zonder het succesvol onderwerpen van de zwarte wereld überhaupt wel sprake was geweest van de menselijke soort.

Ook de witte wereld is onlosmakelijk met de mens verbonden. Als de zwarte wereld het gereedschap is, dan is de witte wereld de wil om met dat gereedschap iets moois te maken of een probleem aan te gaan. Er moet eerst een idee zijn, een begrip over een situatie, een concept over een mogelijke oplossing, voordat je de zwarte wereld kan aanwenden. Aan gereedschap heb je niets zonder passie, zonder de wil om er iets mee te doen. Andersom geldt dat net zo goed. Aan passie heb je niets zonder gereedschap waarmee die passie aan de slag kan. De witte en de zwarte wereld zijn eeuwig en onlosmakelijk met elkaar verbonden. Succes zit in de combinatie, in de dynamiek tussen wit en zwart.

Tijdens optredens vraag ik de zaal: 'Wanneer was u voor het laatst gelukkig?'. Ik hol de zaal in zet een aantal mensen voor het blok. Vaak komt de eerste persoon die ik het vraag er niet uit. Anderen dreunen de kansloze platitude 'Ik ben altijd gelukkig' op. Gaandeweg komen de antwoorden vanzelf.

'Toen ik vorige week met een kopje koffie in de zon zat',
'Toen we een paar weken geleden met de kinderen een strandwandeling maakten'.
'Toen we moe en met blaren zaten uit te puffen van de sponsorloop'.
'Toen ons team de oplossing vond voor dat hardnekkige probleem'.

Denk er zelf eens over na, 'Wanneer was u voor het laatst echt gelukkig – en wat was u aan het doen?'. Het is best een enge vraag. Het verhaal is dat mensen gelukkig worden van dingen die aan de witte kant zitten. Een goed gevoel, een zinvolle bijdrage, geogste waardering. Mensen worden gelukkig van het (gezamenlijk) realiseren van iets moeilijks, van het bouwen van een kathedraal waar je puur vanuit de zwarte kant beter nooit aan begonnen was. Iedereen is graag in controle, maar je word er niet gelukkig van. **Geluk trek je niet uit de muur.** Hoeveel succes we ook oogsten op zwart, een mens heeft meer nodig om gelukkig te zijn. Dat willen we nog wel eens vergeten.

De mens is er na miljoenen jaren aan gewend geraakt dat techniek, een bepaald trucje, de zwarte wereld, het probleem oplost. We zijn gaan denken dat we alles met de zwarte kant kunnen controleren en kunnen beheersen. Dat principieel elk probleem met de zwarte wereld opgelost kan worden. Het zit precies andersom in elkaar. Hoe meer controle wij hebben gekregen over onze wereld, hoe beter we de zwarte wereld in de vingers hebben, hoe duidelijker het wordt dat bepaalde dingen zich niet laten controleren, hoe duidelijker de meerwaarde van de witte wereld naar voren komt.

Omdat het met vallen en opstaan bouwen van kathedralen je verplicht om voortdurend te wisselen tussen wit en zwart is het proces zo vruchtbaar. Je dromen, je