

Lenette Schuijt

WAT
Van verstarring
BEZIELT
naar vitaliteit
ONS?

Lenette Schuijt

WAT
Van verstarring
BEZIELT
naar vitaliteit
ONS?

Ontwerp omslag en binnenwerk: Hans Roenhorst, www.h2rplus.nl

ISBN 978 90 13 12316 6

ISBN e-book 978 94 6276 010 3

© 2014 Vakmedianet, Deventer

www.overmanagement.nl

Alle rechten voorbehouden: niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16B Auteurswet 1912 jo het Besluit van 20 juni 1974, Stb. 351, zoals gewijzigd bij het Besluit van 23 augustus 1985, Stb. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) dient men zich tot de uitgever te wenden.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced, stored in a database or retrieval system, or published, in any form or in any way, electronically, mechanically, by print, photo print, microfilm or any other means without prior written permission from the publisher.

Samensteller(s) en de uitgever zijn zich volledig bewust van hun taak een zo betrouwbaar mogelijke uitgave te verzorgen. Niettemin kunnen zij geen aansprakelijkheid aanvaarden voor onjuistheden die eventueel in deze uitgave voorkomen.

Voorwoord

Onze samenleving is aan het kantelen van een centraal geleide, top-downgestuurde, naar een decentrale, bottom-up samenleving. Oude instituties, zoals vakbonden, politieke partijen, omroepen en grote bureaucratische organisaties, vertonen barsten en lopen soms vast in regels en controle. Ze hebben belang bij het in stand houden van de bestaande orde, maar dat is slechts uitstel van executie, want intussen winnen nieuwe, horizontale verbanden dagelijks terrein. Bewonersgemeenschappen, sociale ondernemingen, coöperaties, sociale en fysieke netwerken creëren een ongreepbare innovatieve dynamiek van onderop, die langzaam maar onmiskenbaar een nieuwe macht vormt.

De samenleving is niet zomaar aan het veranderen, maar bevindt zich in een kantelfase van een ingrijpende transitie. Oude silo's worden afgebroken: welzijnsorganisaties verdwijnen, bouwbedrijven saneren op grote schaal, grote energiebedrijven staan op omvallen en financiële instellingen worden gedwongen om terug te keren naar hun kerntaken. Maatschappelijke stelsels als zorg, welzijn, onderwijs, energie, bouw en de financiële sector gaan op de schop en moeten radicaal worden vernieuwd. Gemeenschappelijke deler in al deze domeinen is dat de mens er niet meer centraal staat, maar in dienst is komen te staan van systemen en structuren.

In deze steeds krachtiger onderstroom zijn talloze mensen bezig met het vormgeven van een heel nieuw type samenleving (3.0), waarin de mens weer centraal staat en de systemen en structuren ten dienste zijn van de mens. Initiatieven in de onderstroom van de zorgsector bijvoorbeeld doen een beroep op de eigen kracht van cliënten en de eigen omgeving, stellen menselijke waarden als aandacht en kwaliteit voorop. Professionals krijgen er ruimte en vertrouwen, cliënten en bedrijven scheppen samen betekenisvolle producten en diensten.

Steeds meer mensen dragen op de een of andere manier bij aan de groeiende onderstroom. Zij zetten een buurtinitiatief op, experimenteren met een andere vorm van onderwijs, financieren hun projecten via crowdfunding en laten zien dat het mogelijk is om zorg te verlenen met een betere kwaliteit tegen lagere kosten. In een transitieperiode wijzen dergelijke succesvolle initiatieven, experimenten en nieuwe bedrijven de weg naar de toekomst. Ze laten zien welke alternatieve principes in de plaats komen van efficiency, rendement, beheersing en doorgeslagen specialisatie.

De kantelfase waar de samenleving zich in bevindt, gaat gepaard met chaos, turbulentie en onzekerheid. Er vallen massale ontslagen en van de mensen die wel een baan hebben zijn er steeds minder met een vaste aanstelling.

Ook de politiek worstelt met deze kantelperiode. Zij wil de huidige stelsels hervormen, de arbeidsmarkt en woningmarkt voorop. Deze hervormingen zijn echter aanpassingen van de bestaande systemen: binnen de bestaande kaders zoekt men naar verbeteringen, met dezelfde spelers en vrijwel dezelfde spelregels. Zo is in de zorg sprake van een decentralisatie van taken, bevoegdheden en financiën, maar de grondslagen van het stelsel staan niet ter discussie.

De gevestigde orde verdedigt zich met hand en tand tegen deze opkomende beweging. Er zijn immers veel belangen te verdedigen. Met fossiele energie bijvoorbeeld verdient de Nederlandse staat zo'n 15 miljard per jaar. Pogingen om schone energie op te wekken of te leveren door lokale initiatieven worden ontmoedigd.

In haar boek *Wat bezielt ons? Van verstarring naar vitaliteit* beschrijft Lenette Schuijt in een heldere en toegankelijke stijl de oude instituties, hun achterhaalde logica en perverse prikkels. Ze laat zien hoe de menselijke factor gemangeld dreigt te worden door allesoverheersende systemen, die misschien niemand wilde, maar die niet zo eenvoudig veranderd kunnen worden. Het boek maakt de noodzaak van een transitie op indringende wijze duidelijk. Daarnaast laat Schuijt de kracht en rijkdom zien van de onderstroom en analyseert ze welke nieuwe principes van organiseren, samenwerken en leidinggeven ten grondslag liggen aan de duizenden initiatieven en experimenten. Deze hoofdstukken geven moed en perspectief. Door van een aantal sectoren, zoals het onderwijs en het bedrijfsleven, de oude en nieuwe wereld naast elkaar te zetten, wordt het overduidelijk dat de kanteling niet alleen onontkoombaar is, maar ook al volop gaande is. De hoofdstukken over andere manieren van denken en het slothoofdstuk prikkelen de lezer om zelf bij te dragen aan een duurzamere samenleving die op de menselijke maat is geschoeid. Ze laten zien dat elk individu in staat is om de oude, verstarde samenleving sneller te laten kantelen en mede vorm te geven aan een nieuwe samenleving. Er zit veel leiderschap verscholen in de nieuwe samenleving. Mensen die vanuit een eigen verantwoordelijkheid en een hang naar autonomie met hart en ziel bezig zijn om van onderop nieuwe projecten te realiseren in hun eigen leef- of werkomgeving. De nieuwe leiders zijn dienstbaar aan de samenleving en van onschatbare waarde om nieuwe waarden en instituties op te bouwen. Wie niet goed kijkt ziet ze niet, maar wie wel goed kijkt ziet deze nieuwe leiders al op de radar. Want uiteindelijk draaien transities om mensen. Mensen die al struikelend leren en verder komen in hun ontwikkeling en gezamenlijk werken aan een toekomst die hoop biedt. Dit boek biedt zo'n hoopvol perspectief en daarom kan ik het van harte aanbevelen.

Jan Rotmans

April 2014

Inhoud

Inleiding	13
------------------	-----------

Deel I **Analyse**

1	Een giftige cocktail	19
	Inleiding	19
	Kapitalisme	21
	Economisch denken	25
	Neoliberalisme	27
	Managerialisme	29
	Maakbaarheid	32
	Internationalisering	33
	Negatieve gevolgen	35
	Conclusies	43
2	Transitie	45
	Inleiding	45
	Waar is de woede?	45
	Overgangstijd?	48
	Transitie	49
	Paradigmaverschuiving	50
	Oude hardware, nieuwe software	54
	Conclusies	55
3	Anders denken	57
	Inleiding	57
	Vooruitgangdenken	58
	Cyclisch denken	66
	Systeemdenken en complexiteitsdenken	70
	Non-duaal denken	73
	‘Bewust zijn’	76
	Conclusies	78

Deel II Van verstarring naar vitaliteit

4	De wetenschap	85
	Inleiding	85
	Wetenschapsfraude	87
	Publicatiecultuur	89
	Kennisbedrijven	91
	Positivisme	96
	Hoeder van de waarheid?	100
	Einde van een tijdperk?	103
	De onderstroom: naar een nieuwe wetenschap	105
	Open Onderwijs	106
	Vrije toegang tot wetenschappelijke artikelen	108
	Burgerwetenschap	111
	Herdefiniëring van kennis	113
	Interdisciplinariteit	116
	Nieuwe wetenschappelijke methoden	118
	Conclusies	121
5	De zorg	125
	Inleiding	125
	Marktwerking	127
	Falend management en uitdijende bureaucratie	130
	Perverse prikkels	136
	Medische fouten	139
	De onderstroom: mens en zorgsysteem verbonden	144
	De essentie van zorg weer centraal	144
	Geïntegreerde zorg	147
	Uitgaan van eigen kracht en deskundigheid	151
	Vernieuwend sturen en organiseren	156
	Conclusies	160

6	Het bedrijfsleven	165
	Inleiding	165
	Terreur van de aandeelhouderswaarde	167
	Gebrek aan moraliteit	171
	Verborgen kosten en diepe schuld	179
	De onderstroom: anders zakendoen	182
	Purpose: de echte bedoeling van een bedrijf	189
	Duurzame industrie	195
	Naar een circulaire economie	198
	Collaborative economy	201
	Conclusies	204
7	Het onderwijs	209
	Inleiding	209
	Schaalvergroting	210
	Sturen op resultaten	216
	Obsessie voor toetsing en ranglijsten	218
	Verschraald onderwijs	219
	Geen wezenlijke vernieuwing	221
	Poging tot vernieuwing	222
	De onderstroom: eigentijds onderwijs	224
	Plezier in leren	225
	Nieuwe opvattingen over leren	229
	Leren altijd en overal	231
	Alternatief schoolontwerp	237
	Conclusies	241
8	De financiële sector	245
	Inleiding	245
	Achter het grote geld aan	247
	Economie van verwachtingen	259
	Verwevenheid met de politiek	258
	Rationeel-technische cultuur	262
	De onderstroom: naar een toekomstbestendige financiële sector	267
	Terug naar de kerntaken	269
	Bijdragen aan een duurzame samenleving	271
	Andere financieringsvormen	274
	Alternatieve geld- en valutasystemen	280
	Naar een nieuwe cultuur	282
	Conclusies	285

9	De overheid	289
	Inleiding	289
	Dichtgeregeld	291
	Wantrouwen	293
	Afnemende rol van politieke partijen	297
	Failliet van inspraak en burgerparticipatie	302
	Onrealistische ambities	304
	De onderstroom: naar een nieuwe overheid	307
	Eigentijdse vormen van democratie	307
	Zelforganisatie door burgers	313
	Netwerken	323
	Alternatieven voor de bureaucratie	327
	Conclusies	329

Deel III Perspectief

10	Nieuw organiseren	333
	Inleiding	333
	Mindset	335
	Essentie voorop	338
	Autonomie en zelforganisatie	340
	Zelforganisatie mogelijk maken	347
	Eenvoudig en flexibel	350
	Horizontale verbinding	352
	Horizontale verantwoording	356
	Conclusies	362
11	Nieuw samenwerken	363
	Inleiding	363
	Organisch samenwerken	365
	Afstemming, informatie-uitwisseling en kennisdeling	376
	Cocreatie en permanente innovatie	381
	Conclusies	387

12	Nieuw leiderschap	389
	Inleiding	389
	Nieuwe dynamiek tussen leiders en volgers	392
	Leiderschap van velen	395
	Vanuit innerlijke overtuiging	397
	Verbinden	402
	Discipline	404
	Het ego voorbij	409
	Onconventioneel	411
	Conclusies	415
13	Transitie: van verstarring naar vitaliteit	417
	Inleiding	417
	Onzekerheid	418
	Cycli van vernieuwing	422
	Transitiemanagement	424
	Coalities, informatie en transparantie	428
	Persoonlijke transitie	431
	Het goede leven	432
	Eigen morele keuzes	433
	Conclusies	434
	Noten	435
	Literatuur	459
	Trefwoordenregister	471
	Over de auteur	480

Inleiding

Aan het begin van de crisis, in 2008, leek het alsof het allemaal anders zou worden. Ik zag de crisis als een uitgelezen kans om de wereld een stukje mooier te maken. We zouden kunnen ontregelen en ontbureaucratiseren, de inhoud weer vooropzetten en naar een meer duurzame economie toegroeien. Banken zouden bedrijven ondersteunen met kredieten en doorgeschoten toezicht zou plaatsmaken voor vertrouwen en delen. Maar bankiers, topbestuurders en regeringsleiders zijn – afgezien van verscherpt toezicht en meer regels – moeiteloos overgegaan tot de orde van de dag. Nog steeds lezen we in de media over falend bestuur, slecht management en fraude. Niet alleen in de financiële sector, maar ook in onderwijs, zorginstellingen, de bouw, de overheid, woningcorporaties en het bedrijfsleven. Geen herbezinning, geen nieuwe koers, geen moedige stappen. De overheid probeert de gevolgen van de crisis op te vangen door fikse bezuinigingen en lastenverzwaringen en hoopt op betere tijden.

Ik merkte de afgelopen jaren dat ik in toenemende mate gefrustreerd en moe werd van de wereld om mij heen. Dat kwam niet alleen door de vele berichten van fraude en zelfverrijking, maar ook door het uitblijven van wezenlijke veranderingen. Waarom zou ik mensen blijven coachen om overeind te blijven in een organisatie die met de dag onmenselijker wordt? Waartoe jonge mensen ontwikkelen tot de leiders van morgen, met alle slechte voorbeelden die ze dagelijks om zich heen zien?

Ik ben opgegroeid in een tijd en milieu waarin de meeste mensen geloofden in de mogelijkheid van een betere wereld. We dachten dat we de wereld konden veranderen. Dat er een tijd zou aanbreken van gelijkwaardigheid en rechtvaardigheid, waarin elk mens zich volledig zou kunnen ontplooien en een vervuld bestaan zou leiden. Dat optimisme is altijd een belangrijke drijfveer geweest in mijn werk. Het leidde ertoe dat ik telkens weer begon aan een nieuw project of me schoolde in een nieuwe benadering. Ik ging ervan uit dat mijn werk met leidinggevendens eraan bij zou dragen dat bedrijven menselijker bestuurd worden, waardoor medewerkers plezieriger en zinvoller kunnen werken. Ik geloofde heilig in vooruitgang. Niet zozeer materiële of technologische vooruitgang, maar vooruitgang van de menselijke soort die zwakten op den duur zou overwinnen.

De laatste jaren is dat idee van vooruitgang behoorlijk aan het wankelen gebracht. Wat is eigenlijk vooruitgang? Waarom geloof ik zo sterk dat we op weg zijn naar een betere wereld? Welke betekenis geven we aan de schaduwzijden van mensen en instellingen die zo prominent naar buiten komen in deze tijd, in de vorm van fraude en corruptie? Is er sprake van achteruitgang, van decivilisatie?

Of bevinden we ons in een onzekere transitie naar een andere tijd, een transitie die gepaard gaat met strijd en belangenconflicten? Zijn er andere manieren van denken mogelijk dan het geijkte vooruitgangdenken? Welke betekenis geven we aan de vele burgerinitiatieven en sociale ondernemingen die ontstaan in de haarvaten van de samenleving?

Ik geloof inderdaad dat we ons bevinden in een transitietijd, waarin oud en nieuw naast elkaar bestaan. Verandering is van alle tijden en vanuit een evolutionair perspectief wordt de mensheid telkens een stapje beschaafder. Er is ontegenzeggelijk sprake van vooruitgang. Wereldwijd hebben meer mensen toegang tot water, voedsel en onderwijs; we voeren minder oorlogen, leven langer en genezen vaker van ziekten.¹ Tegelijkertijd bevinden we ons in een cruciale tijd, waarin oude en nieuwe waarden tegenover elkaar staan, elk met verschillende belangen, zoals de fossiele-energiebranche en de schone-energiebeweging. Het is de vraag of de oude machten de nieuwe krachten zullen inkapselen of dat de nieuwe krachten de oude machten op de knieën dwingen. De mens is in staat om op te bouwen en af te breken, te vernieuwen en uit behoudzucht al het nieuwe de nek om te draaien. Of de waarden van de prille onderstroom de komende decennia terrein zullen winnen, weet niemand.

Voor mij is het glas zowel halfleeg als halfvol. Halfleeg, omdat grote bureaucratische organisaties de afgelopen decennia stelselmatig vernieuwingen, van empowerment tot het nieuwe werken, hebben ingekapseld of ontkracht. Controle is sterker dan ooit, in veel organisaties heerst angst, en flexibilisering van de arbeidsmarkt doet het werkklimaat geen goed. Hoewel sommigen menen dat de tijd van grote bureaucratische organisaties voorbij is, zijn anderen er juist van overtuigd dat die nooit zullen verdwijnen. Halfleeg, omdat ik diep teleurgesteld ben over de mogelijkheid om klassieke organisaties wezenlijk te veranderen in meer menswaardige werkplekken.

En het glas is voor mij halfvol, omdat het 'systeem' van klassieke organisaties onderhevig is aan systeemrot. De logica van regels en controle, van efficiency en marktdenken zijn zozeer doorgeschoten, dat ze averechts beginnen te werken. De fraude en schandalen, net als de perverse prikkels in gezondheidszorg en onderwijs, zijn te zien als uitwassen van een systeem in verval. Halfvol omdat er een nieuwe vitaliteit zichtbaar is in de onderstroom van de samenleving. Duizenden alternatieve bedrijven, kleinschalige initiatieven, experimenten en projecten zijn de afgelopen jaren ontstaan, waarin wezenlijk andere principes gelden dan in klassieke instituties. De meeste alternatieve vormen zijn vooralsnog kleinschalig. Dat betekent niet dat ze geen kracht hebben. Een enkel bedrijf is tegenwoordig in staat om een nieuwe kwaliteitsnorm in de hele industrie af te dwingen. Muhammad Yunus, oprichter van de Grameen Bank in Bangladesh die, met zijn

microkredieten voor vrouwen, het denken over leningen in de hele wereld heeft veranderd, zei terugkijkend op zijn jaren als directeur: 'Je begint met een stukje terrein. En als je aanpak daar werkt, doe je hetzelfde op een tweede stukje terrein. Als je succes hebt, groei je langzaam naar een grotere schaal. Niet meteen groot beginnen, maar stap voor stap groeien.'²

Mijn wens met dit boek is zowel het falen van de oude systemen zichtbaar te maken, als licht te werpen op de groeiende onderstroom van mensen en groepen die, vanuit een andere manier van denken, nieuwe initiatieven creëren. Ik beschrijf het verval van de oude systemen voor zes sectoren: overheid, bedrijfsleven, onderwijs, zorg, financiële wereld en wetenschap. Door deze omvattende beschrijving wordt zichtbaar dat het niet om incidenten gaat, maar om een systeemprobleem. De veelheid aan feiten maken dit deel van het boek voor de lezer wellicht wat moeilijk verteerbaar. Ik hoop dat mijn beschrijving van het systeemfalen niet alleen mismoedig maakt, maar ook de zaken op scherp zet en de urgentie duidelijk maakt. Als u, net als ik bij het schrijven, woede voelt groeien, dan ben ik in mijn opzet geslaagd. Dat is mijn ene doel. Het andere doel is om, aan de hand van vele voorbeelden, te laten zien dat er reden is tot optimisme. Nieuwe verhalen over succesvolle alternatieven inspireren om nieuwe stappen te zetten. Ik hoop dat deze vele nieuwe initiatieven de lezer zullen bemoedigen. In de verwarring van deze transitieperiode is het prettig een perspectief te hebben, ook al is dat perspectief in ontwikkeling, is de eindbestemming onduidelijk en worden de contouren pas gaandeweg helder.

Het boek bestaat uit drie delen.

- In deel I *Analyse* onderzoek ik ontwikkelingen in de samenleving en ga ik na in hoeverre er sprake is van een paradigmaverschuiving. Tevens analyseer ik onze dominante manier van denken en alternatieve denkwijzen die terrein winnen.
- In deel II *Van verstarring naar vitaliteit* onderzoek ik het systeemfalen en de alternatieven die ontstaan in zes maatschappelijke sectoren: wetenschap, overheid, zorg, onderwijs, banken en bedrijfsleven. Ik beschrijf symptomen die erop wijzen dat het systeem fundamenteel hapert en analyseer waar het misgaat. Ik illustreer de talloze experimenten uit de onderstroom die, hoewel kleinschalig, overal uit de grond schieten. Ik tracht onderliggende principes af te leiden, die wijzen op de aard van de huidige paradigmaverschuiving.
- Deel III *Perspectief* ten slotte gaat over nieuwe manieren van met elkaar omgaan in de samenleving. Zo beschrijf ik nieuwe vormen van samenwerken en organiseren en nieuwe vormen van leiderschap.

Het boek heeft een duidelijke samenhang, maar de hoofdstukken hoeven niet in chronologische volgorde gelezen te worden. Bij het schrijven heb ik mij zoveel mogelijk gericht op Nederland. Hier en daar maak ik een uitstapje naar Europa, omdat wat in Nederland gebeurt natuurlijk in hoge mate wordt beïnvloed door de internationale gemeenschap. Ook de voorbeelden komen, op een enkele uitzondering na, voornamelijk uit Nederland.

Voor dit boek heb ik intensief research gedaan en veel geleerd van anderen. Ik wil mijn dank uitspreken voor de talrijke mensen die hebben bijgedragen aan de totstandkoming van dit boek. Jan Deelstra heeft vanaf het begin geloofd in dit project en zag het boek langzaam aan contouren krijgen. Ik heb veel gehad aan zijn kritische feedback op de eerste conceptversies, zijn indringende vragen en onze prikkelende gesprekken. Willem Mastenbroek daagde me uit om de transitie waarover ik spreek te zien in een veel breder, evolutionair perspectief. Hij heeft me op waardevolle bronnen gewezen en bracht mij in contact met voor dit boek belangrijke personen.

Gerrit-Jan Baars, Louis Braam, Frans Dokman, Marieke Brouwer, Inge de Wit, Mariëtte Verhoef, Henk-Jan Hoefman, Mientje Fluyt, Esther Stegman, Ton Bestebreur en Jan Smit hebben een of meerdere hoofdstukken gelezen en van kritisch commentaar voorzien. Ze behoedden mij voor domme fouten, remden me af als ik doordraafde en stimuleerden mij om er nog meer uit te halen. Mijn geliefde Inge Polak heeft me aangemoedigd op de momenten dat het project mij te groot en ambitieus voorkwam en gaf me het vertrouwen dat ik het tot een goed einde zou brengen. Daarnaast heeft ze met eindeloos geduld talloze versies van het manuscript gelezen en geredigeerd.

Lenette Schuijt
Februari 2014

A green starfish is centered on a solid green background. The starfish has five arms and a textured, bumpy surface. The text 'Deel I' and 'ANALYSE' is overlaid on the starfish.

Deel I

ANALYSE

A large, five-armed starfish is centered on the page. The starfish and the background are both a vibrant green color. The starfish has a textured, bumpy surface with many small, dark spots. The text is overlaid on the central part of the starfish.

Deel I

ANALYSE

1

EEN GIFTIGE COCKTAIL

Inleiding

Ik betrap me er regelmatig op dat ik somber ben over de wereld waarin ik leef, maar tegelijkertijd behoorlijk tevreden ben met mijn eigen leven. Daarin blij ik niet de enige. We zijn tevreden met ons eigen leven, maar pessimistisch over de wereld om ons heen.

Uit alle ranglijsten blijkt dat Nederland veilig is, dat de (zware) criminaliteit daalt en dat er weinig corruptie is. De ambtenarij werkt redelijk efficiënt en is, in vergelijking met andere landen, gemiddeld in kosten en omvang. Onze gezondheidszorg hoort tot de beste van Europa, we hebben de hoogste theaterdichtheid ter wereld en ons onderwijs behoort tot de wereldtop, evenals het Nederlandse ondernemingsklimaat. Veel mensen uit andere delen van de wereld zouden onmiddellijk willen ruilen met het comfortabele en luxe leven van Nederlanders. Volgens onderzoek van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) is 97 procent van de bevolking enigszins tot zeer gelukkig.

Toch denken veel mensen dat hun kinderen het slechter zullen hebben dan zijzelf. Twee derde van de Nederlanders is pessimistisch over Nederland, slechts een kwart van alle Nederlanders ziet de toekomst zonnig in. Volgens het Centraal Planbureau (CPB) vindt 78 procent van de Nederlanders dat ons land een plek wordt waar het 'ieder voor zich' is en 57 procent vindt de verschillen tussen arm en rijk te groot worden.¹

De crisis heeft velen getroffen, maar in welvaart gaan we hooguit terug naar het niveau van 2005 of 2002.² Wel raken we zekerheden kwijt die we als vanzelfsprekend waren gaan zien, zoals een vaste baan en de uitkering van een goed pensioen. De overheid bezuinigt fors en legt meer verantwoordelijkheid bij de burger, die daardoor op zichzelf wordt teruggeworpen. Mensen voelen zich on-

zeker en onveilig. De manier waarop de welvaartsstaat is ingericht, is onbetaalbaar geworden. De jongere generatie wordt opgepadeld met een topzware sociale zekerheid en met overheidstekorten. De financiële markt is uiterst instabiel, er is een steeds grotere kloof tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt, het aantal bedrijfsfaillissementen breekt records. De huidige crises leggen het falen van een maatschappelijk bestel bloot en prikkelen ons om op zoek te gaan naar alternatieven.

De angst om waardevolle zaken te verliezen lijkt echter groter dan de bereidheid naar nieuwe wegen te zoeken. Politici en journalisten versterken die angst, door de nadruk te leggen op alles wat minder wordt. Met een beroep op de 3-procentnorm vanuit Brussel voert de politiek vernietigende besparingen door, die het land in een diepe recessie doen belanden. De huidige politieke elite heeft geen antwoord op de grote vragen van deze tijd. Ze durft de vinger niet op de zere plek te leggen en de financiële en economische crisis te benutten als een kans om een nieuw soort samenleving te bouwen. Integendeel, het lijkt of de crisis de politiek wel uitkomt: zo kan de neoliberale filosofie, die in de jaren tachtig van de vorige eeuw werd geïnitieerd in het publieke domein, ongestoord worden voortgezet. Daarom roepen politici de bevolking opgewekt op om meer geld uit te geven, zonder zelf het goede voorbeeld te geven en te investeren in infrastructuur of schone energie. Hun holle optimisme vervreemdt burgers verder van de politiek, wat een serieus gevaar vormt voor de democratie. Doordat politiek leiderschap ontbreekt, is er ruimte voor populistische en radicale groeperingen die liever zondebokken aanwijzen dan kritische vragen stellen en met verandervoorstellen komen.

Hoewel ik de welvaart waarin ik leef enorm waardeer, heb ik – net als vele anderen – last van het jachtige leven waarin ik voortdurend dóór moet om niet achterop te raken. Ik voel me dikwijls verstrikt in een doorgeslagen systeem, dat niemand wil maar ook niemand meer kan veranderen. In mijn ogen ligt aan de vele crises die we momenteel ervaren een systeemcrisis ten grondslag. Onder systeem versta ik in dit boek een stelsel dat uit componenten bestaat en door de relaties tussen die componenten samenhang, ordening en een zekere complexiteit heeft. Zo is er een politiek systeem, een economisch systeem en een kapitalistisch of financieel systeem. Net als in een computersysteem liggen deze systemen ten grondslag aan de manier waarop we organisaties inrichten. Een systeem heeft een eigen logica, eigen uitgangspunten en principes en een eigen dynamiek. Omdat een systeem een geheel van onpersoonlijke krachten is, voelen velen zich eraan overgeleverd; zij kunnen er geen invloed op uitoefenen en het systeem is niet aanspreekbaar.

Als de principes van een systeem te ver worden doorgevoerd kan het ontregeld raken, zoals een computer bij een crash. In een aantal van de genoemde systemen

is dat volgens mij precies wat er aan de hand is. Eenzijdige nadruk op vrije marktwerking holt het kapitalistische systeem uit. Te veel invloed van economen in het politieke domein holt de democratie uit. Het financiële systeem is volkomen losgeraakt van de werkelijke wereld van mensen en bedrijven. In dit hoofdstuk schets ik hoe een aantal van deze systemen in onze samenleving zijn doorgeslagen en scheuren beginnen te vertonen. In mijn ogen gaat het er niet om het huidige systeem te verbeteren of de uitwassen in te dammen. Dat is zelfs onmogelijk; een systeem kan alleen in zichzelf een nieuw evenwicht vinden (zie hoofdstuk 2). Aan de hand van deze analyse van systemisch falen zal ik laten zien dat er sprake is van een wezenlijke overgangperiode, een transitie of paradigmaverandering.

Ik begin dit hoofdstuk met de bespreking van vijf systemen die van binnenuit afbrokkelen: het kapitalisme, het economisch denken, het neoliberalisme, het managerialisme, het maakbaarheidsgeloof en de internationalisering. De combinatie van deze systemen heeft geleid tot grote rijkdom en welvaart, maar vormt op dit moment juist een giftige cocktail. In het tweede deel van het hoofdstuk ga ik in op de negatieve gevolgen van deze giftige cocktail, zoals het verdwijnen van de menselijke maat, verarmde werkrelaties, jachtig leven, oppervlakkigheid, een gebrek aan ethisch handelen en het ontstaan van een compensatie-industrie. Dit is het meest sombere hoofdstuk in het boek, omdat het ontwikkelingen op een rijtje zet en in samenhang bekijkt. Mijn bedoeling is echter niet om de lezer somber te maken, maar om te laten zien dat het niet gaat om incidenten, maar om het falen van een systeem.

Kapitalisme

Het kapitalistisch systeem heeft de afgelopen zestig jaar een enorme materiële welvaart mogelijk gemaakt. Na het ineensinken van communistische en socialistische regimes leek het kapitalisme de minst kwade van alle grote ideologieën. Tegelijkertijd constateren we dat het kapitalisme een aantal klassieke menselijke eigenschappen – zoals hebzucht, afgunst en competitie – heeft aangewakkerd. Zulke eigenschappen, die eeuwenlang werden beschouwd als ‘ondeugden’, zijn door het kapitalisme juist omarmd als prijzenswaardig. Ze komen voort uit de menselijke neiging om onze rijkdom te vergelijken met die van anderen en dan ontevreden te zijn. Deze onhebbelijkheid is eigen aan mensen, maar is sterk uitvergroot door het kapitalisme.³ De vier kardinale deugden die al in Plato's *Politeia* voorkomen en sindsdien door vele filosofen, zoals Aristoteles, Cicero en Thomas van Aquino, worden beschouwd als de belangrijkste deugden, raken in het kapitalisme juist ondergesneeuwd. Het gaat om prudentia (voorzichtigheid, verstandigheid en wijs-

heid), justitia (rechtvaardigheid, rechtschapenheid), fortitudo (moed, sterkte) en temperantia (gematigdheid, matigheid en zelfbeheersing). Daarmee is de ethiek, de morele dimensie, verdwenen uit het kapitalistisch bestel.

Robert Skidelsky, hoogleraar politieke economie aan de Universiteit van Warwick, schreef samen met zijn zoon Edward, een filosoof, een kritisch boek over het doorgeslagen kapitalisme, met de veelzeggende titel *Hoeveel is genoeg?*⁴ Volgens hen is het kapitalistische systeem in ons deel van de wereld in de degeneratieve fase aanbeland. De kern van het systeem is volgens de auteurs door en door verrot. Als belangrijkste symptoom daarvan noemen zij de overheersende rol van de financiële wereld, die ‘verliefd is op zichzelf maar niets meer bijdraagt aan de samenleving’. Jaarlijkse rendementen van 15-20 procent beloven aan de aandeelhouders, elke regulering buiten de deur houden en de samenleving toevertrouwen aan de grillen van de markt: dat is een dolgedraaid systeem.

Omdat het financiële stelsel zeer instabiel is brengt het hele samenlevingen in gevaar, terwijl hun leiders de dans ontspringen. Het kapitalisme is geworden tot een financieel kapitalisme, vindt ook Stéphane Hessel, die een razend populair politiek pamflet schreef en daarmee een protestbeweging ontketende in Spanje, Griekenland en Italië.⁵ Het financiële kapitalisme is geen productief kapitalisme; het parasiteert door het kapitaal van de productieve sector weg te sluisen ten bate van speculatie. Van Hessel hoeft het kapitalisme niet te verdwijnen, maar moet de werkingssfeer van het financieel kapitalisme worden teruggedrongen door strenge controle. Voorts moet de productieve sector worden ondersteund door versterking van het midden- en kleinbedrijf, het ontwikkelen van een solidaire economie en door een economische ethiek.⁶

Een ander argument voor het failliet van het kapitalisme is dat het kapitalistische stelsel inefficiënt, verspillend en instabiel is. Keynes dacht dat het streven naar kapitaalvermeerdering eindig was, dat als we productiever zouden zijn we veel minder zouden hoeven werken om de welvaart op peil te houden. Maar competitieve, statusgedreven consumptie maakt dat we minstens zo hard werken als honderd jaar geleden. Volgens vader en zoon Skidelsky is de enige reden dat het huidige kapitalisme in stand wordt gehouden, dat een kleine elite van graaiers er met enorme bedragen vandoor gaat, hun gedrag rechtvaardigend met vrome woorden over vrijheid en mondialisering.⁷ De kloof tussen een kleine rijke elite en een grote groep mensen met een flexibel werkcontract wordt steeds groter.

Bij veel grote bedrijven is de winst sinds het uitbreken van de crisis niet gedaald maar juist gestegen. In Amerika worden ondanks de hoge werkeloosheid recordwinsten behaald. Bedrijven profiteren van de lage arbeidskosten en de lage rente. Ook in Nederland stegen de winsten van grote bedrijven tot vorig jaar. Volgens onderzoek van *de Volkskrant* is de winstgevendheid van veel bedrijven

in 2012 weliswaar met 31 procent gedaald,⁸ maar bedrijven die ook in Azië en Afrika goede zaken doen, zoals Unilever en Heineken, zagen de winst minder hard dalen. Bedrijven die desondanks hun winst zagen stijgen, waren Philips, Corio, Wolters Kluwer (meer dan verdubbeld),⁹ Heineken, Aegon en Ziggo. Verze-
keraar Achmea maakte in 2012 453 miljoen euro winst (tegen een verlies van 208 miljoen in 2011).¹⁰ Toch worden er de komende jaren vierduizend arbeidsplaatsen geschrapt.

Tabel 1.1 **Nettowinst van grote Nederlandse bedrijven (in euro's)**

	2012	2013
Eneco	233 miljoen ¹¹	241 miljoen ¹²
Unilever	4,9 miljard ¹³	5,3 miljard ¹⁴
AkzoNobel	-2,169 miljard ¹⁵	724 miljoen ¹⁶
ABN AMRO	948 miljoen ¹⁷	1,16 miljard ¹⁸
Van Lanschot	2 miljoen ¹⁹	33,5 miljoen ²⁰
Philips	231 miljoen ²¹	1,17 miljard ²²
Corio	16 miljoen ²³	-251 miljoen ²⁴
Wolters Kluwer	321 miljoen ²⁵	346 miljoen ²⁶
Heineken	2,9 miljard ²⁷	1,36 miljard ²⁸

Terwijl landen en burgers alle zeilen moeten bijzetten om de klappen van de financiële crisis op te vangen, ontvangen aandeelhouders van grote bedrijven nog altijd vorstelijke beloningen. Er is een steeds kleinere groep mensen die profiteert van het kapitalisme. De rijkste 10 procent van de wereldbevolking verdient 58 procent van het totale wereldinkomen. Het vermogen is nog meer geconcentreerd bij een kleine groep: 10 procent van de wereldbevolking bezit 85 procent van alle rijkdom. De bovenste laag, de 91.000 rijkste mensen ofwel 0,0013 procent van de wereldbevolking, bezit een derde van alle rijkdom in de wereld. De drie rijkste mensen op aarde hebben samen meer geld dan de 48 armste landen bij elkaar. Ter vergelijking: de armste helft van de wereld bezit slechts één procent van alle rijkdom. Daarnaast weet deze elite het goed voor zichzelf te regelen: 6 van de 400 rijkste Amerikanen betalen helemaal geen belasting, 27 betalen minder dan 10 procent en niemand betaalt meer dan 35 procent.²⁹ De opbrengst van het kapitalistische succes komt dus vooral terecht in de portemonnee van een zeer rijke minderheid.

Nog een aanwijzing dat het kapitalisme is dolgedraaid is het feit dat de democratie nauwelijks meer tegenwicht kan bieden. Democratische instituties zoals

de nationale staat zijn uitgehold. Er is niet langer een sterke staat die uitwassen van de markt kan temperen en reguleren. De markt is iedereen de baas geworden. Veel politici en economen, zoals de Vlaming Paul de Grauwe, hebben de destructieve werking van de vrije markt onderschat. 'Ik kwam uiteindelijk tot de conclusie dat het zelfregulerende element van de financiële markten bijzonder zwak is, dat allerlei irrationele factoren een rol spelen en dat we voortdurend met zeepbellen en ineenstortingen te maken zouden krijgen.'³⁰ In de paragraaf over internationalisering kom ik wat uitgebreider terug op de uitholling van de democratie.

Beschouwde vrijwel iedereen na het uiteenvallen van de voormalige Sovjet-Unie het kapitalisme nog als het beste systeem, inmiddels zijn we daar wat kritischer over. Uit een grootschalig onderzoek dat de BBC in november 2009 liet doen in 27 landen in de hele wereld, over de houding ten aanzien van het kapitalisme, twintig jaar na de val van de Berlijnse muur, blijkt dat slechts 11 procent van de 29.000 ondervraagden het vrijemarktkapitalisme positief beoordeelt: dat het systeem goed werkt en dat verdere regulering geen goed idee is. Alleen in Amerika en Pakistan vindt een kwart van de bevolking dat het kapitalisme goed werkt; 51 procent van de ondervraagden meent dat de problemen met het kapitalisme kunnen worden verholpen door hervormingen en regulering. Vooral in Duitsland is dat standpunt populair. Daarentegen meent 23 procent van de ondervraagden dat het kapitalisme fundamenteel faalt en dat een nieuw economisch systeem nodig is. In Frankrijk is dat percentage zelfs 43 procent en in Brazilië 35 procent. Hoewel 47 procent van de Fransen vindt dat problemen kunnen worden opgelost met regulering en hervorming, vinden bijna evenveel Fransen dat er niet te herstellen fouten zitten in het kapitalisme. In Duitsland is er weinig steun voor een ander economisch systeem (8 procent), terwijl 74 procent gelooft in hervorming en regulering. Een meerderheid van de ondervraagden (67 procent) wil dat hun overheid een grotere rol heeft in het herverdelen van de welvaart. Ook vinden ondervraagden in veel landen dat de overheid meer zeggenschap zou moeten hebben over grote bedrijven of er (deels) eigenaar van zou moeten zijn.³¹

In het hoofdstuk over het bedrijfsleven zullen we zien dat er een ware hausse is aan sociale ondernemingen, bedrijven die een maatschappelijk probleem aanpakken door middel van een nieuw product of nieuwe dienst (zie hoofdstuk 6). Deze ondernemers geven het kapitalisme een volkomen ander gezicht. Het is hen niet te doen om rijkdom; zij willen door middel van ondernemerschap bijdragen aan een betere wereld. Zij geven financiële instellingen weer de plek die hen toebehoort: als ondersteuner van de reële economie.

Economisch denken

De economische wetenschap gaat uit van een aantal vooronderstellingen over menselijk gedrag die ons permanent onder druk zetten om meer te willen en dus harder te werken. Deze uitgangspunten hebben niet alleen ons denken over economie beïnvloed, maar zijn doorgedrongen in de politiek, de zorg, het publieke domein, de wetenschap en het onderwijs. Het wordt steeds duidelijker dat deze uitgangspunten in hoge mate betwistbaar zijn. Zo stelde Adam Smith dat de mens streeft naar het maximaliseren van voordeel en nut, en door het najagen van het eigenbelang bijdraagt aan de samenleving. Mensen streven naar verbetering van hun lot, waardoor zij via onderlinge concurrentie ‘als door een onzichtbare hand aangestuurd’, het openbare welzijn bevorderen.³² We hoeven maar om ons heen te kijken om te zien dat het ongebreideld najagen van eigenbelang de samenleving niet bevoordeelt maar juist verzwakt. Hoogleraar economie Dik Wolfson: ‘Het traditionele economische denken economiseert, door de motieven van mensen te eenzijdig te herleiden op eigenbelang. Zo worden sociale motieven aan het zicht onttrokken en mensen verkeerd beprikkeld.’³³ We zagen al dat het kapitalisme tot een enorme ongelijkheid in vermogen heeft geleid. De focus op het nastreven van eigenbelang heeft bovendien de inkomensongelijkheid enorm doen toenemen. In de Verenigde Staten verdienen topmanagers in 1970 dertig keer zoveel als de gemiddelde werknemer, nu is dat 236 keer zoveel.³⁴

Het OESO-rapport over inkomensongelijkheid van december 2011 laat zien dat de inkomensongelijkheid in de afgelopen dertig jaar in de meeste OESO-landen is toegenomen. Het rijkste deel van de bevolking (ongeveer een tiende) verdient nu gemiddeld negen keer zoveel als het armste deel van de bevolking. In de VS is dat 14:1, in Chili zelfs 27:1. In Duitsland, Denemarken en Zweden, waar de inkomensverschillen traditioneel het kleinst zijn, is deze verhouding 6:1. Hoewel in Nederland de laatste jaren de inkomensongelijkheid vrijwel gelijk blijft, staat de ratio op 9:1.³⁵ Slechts een kleine groep mensen profiteert van het huidige financieel-economische systeem, terwijl burgers – de samenleving – opdraaien voor de schade die is aangericht door banken die onverantwoorde risico's namen.

Daarnaast gaan economen ervan uit dat mensen nooit zullen beschikken over voldoende middelen om elk doel en elke behoefte te realiseren. De economie veronderstelt dus schaarste, niet omdat het ons aan middelen ontbreekt, maar omdat onze honger onverzadigbaar zou zijn. Onze behoeften groeien mee met ons welvaartspeil en nemen toe naarmate we meer hebben, omdat we ons altijd met anderen vergelijken. Volgens de economie is schaarste een effectieve prikkel waarop de mens reageert als *homo economicus*, als een rationele nutsmaximaliseerder. Om economisch te groeien moet er dus schaarste gecreëerd worden.

En omdat we uitgaan van schaarste, zijn er geen grenzen aan de groei. Zo is de mens steeds verder verstrikt geraakt in een spiraal van meer consumeren en meer werken. Zoals vader en zoon Skidelsky zeggen: 'Het systeem marcheert onverbid- delijk verder, schept ongeremd nieuwe behoeften en bevordert de wedijver om topposities.'³⁶

Als schaarste het uitgangspunt is, moet alles draaien om efficiency, een doel- matig gebruik van middelen. Dus: schaalvergroting, standaardisering, centralise- ring, sturing uitsluitend op outputindicatoren, technisch-rationeel denken. In de praktijk betekent dat: eindeloze fusies en reorganisaties, flexibele arbeidscontrac- ten en arbeidspools, minder werkplekken dan medewerkers, de rompslomp van aanbestedingen en centrale inkoop van diensten, waarbij alleen de prijs telt en vertrouwensrelaties verdwijnen. Het betekent een fixatie op controle en meten, wat een enorme papierwinkel oplevert aan jaarplannen, prestatie-indicatoren en managementrapportages. Het impliceert een uniform HRM-instrumentarium waarin de mens verdwijnt en maatwerk onmogelijk is.

Een andere vooronderstelling van de economische wetenschap is dat de mens rationeel handelt. Daardoor is het mogelijk om met behulp van zeer ingewikkelde statistische modellen, op basis van het verleden, voorspellingen te doen over de toekomst. Geen van de voorspellingen van economen voorzagt echter de beurs- crash in 1987 in Japan en Amerika of de crisis van 2008-2009. Op de theorie dat mensen hun keuzes baseren op rationeel denken is veel kritiek, onder anderen van Amartya Sen die stelt dat een individu niet al zijn mogelijke opties kan ken- nen en daarom niet tot een goede afweging kan komen. Daarnaast dient een individu rekening te houden met zijn omgeving als hij keuzes maakt.³⁷ Een an- dere criticus, de econoom Richard Thaler, vindt dat de economie mensen te veel voorstelt als superrationeel en niet-emotioneel. Mensen maken echter irrationele keuzes, omdat we als menselijke wezens gevoelig zijn voor een aantal fundamen- tele denkfouten, zoals successen aan onszelf toeschrijven en falen meer aan de omstandigheden of anderen.³⁸

Al sinds het rapport van de Club van Rome in 1972 is er alle reden om het economisch denken dat is gebaseerd op groei te vervangen door meer duurzame economische modellen. Uitgangspunt voor deze modellen is de erkenning dat we wonen op een per definitie begrensde planeet, waarop permanente groei uitein- delijk tot zelfdestructie leidt. Ook filosofen pleiten al eeuwenlang voor het 'goede leven' als alternatief voor eindeloze groei: het gaat om de kwaliteit van ons leven, niet om materiële rijkdom.

Een laatste economisch uitgangspunt dat onder vuur ligt, is het adagium van eindeloze groei. Darwin toonde al aan dat niet de grootsten overleven, maar de soorten die zich het beste aanpassen aan veranderende omstandigheden. Tot aan

de crisis was de economische groei van West-Europese landen jaarlijks 2-3 procent. Toch wilden aandeelhouders een groei van meer dan 10 procent zien. Een veelgebruikte tactiek om groei te realiseren, door te fuseren of andere bedrijven over te nemen, werkt aantoonbaar niet: minimaal 50 procent van de fusies mislukt en schaalvoordelen worden zelden behaald.

Hoewel nationale overheden zich nog steeds laten leiden door de ideologie van het economisch denken, blijken veel van de economische vooronderstellingen onjuist of achterhaald. Ongebreidelde groei leidt tot economische en ecologische destructie, irrationeel handelen heeft de financiële sector tot aan de rand van de afgrond gebracht, niet iedereen profiteert in gelijke mate van het maximaliseren van nut en doel, en het goede leven lijkt verder weg dan ooit. Het economisch denken dat wordt onderwezen aan universiteiten beschouwt economie nog steeds als een technisch vraagstuk, terwijl economische vraagstukken vooral gaan over de maatschappelijke en morele vraag naar verdeling van goederen en diensten.

De econoom Umair Haque stelt dat het economisch groeimodel van het industriële tijdperk op zijn laatste benen loopt. Wat welvaart veroorzaakte in de twintigste eeuw zal en kan niet tot welvaart leiden in de eenentwintigste eeuw.³⁹ Daarom schreef hij een manifest voor een nieuw kapitalisme (zie hoofdstuk 6). In dit boek zullen we vele voorbeelden tegenkomen van individuen, organisaties en bedrijven die de uitgangspunten van het economisch denken achter zich hebben gelaten. Zij vormen een 'collaborative economy', een economie waarin niet bezit maar delen en samen gebruiken centraal staan. Deze economie gaat uit van overvloed in plaats van schaarste, van begrensde en kleinschalige ontwikkeling in plaats van eindeloze groei. Verbondenheid met mensen in de directe omgeving is belangrijker dan afzetmarkten, en eigenbelang gaat er hand in hand met het leveren van een maatschappelijke bijdrage. Al deze organisaties en initiatieven laten zien dat het wel degelijk mogelijk is om uit de heersende economische ideologie te stappen.

Neoliberalisme

In de jaren tachtig voegden Thatcher en Reagan een essentieel bestanddeel toe aan de economische filosofie van schaarste en groei: een ideologisch vertrouwen in de vrije markt. Volgens hen was de staat inefficiënt, tastte de vrijheid aan en verstikte het particulier initiatief. De weg naar snelle groei liep volgens hen via het bevrijden van de markt van alle bureaucratie en staatsbemoeienis, via het uitbreiden van markten door privatisering van overheidsdiensten en via deregul-

lering van financiële instellingen. Daardoor waren er geen juridische, culturele of politieke beperkingen meer aan het najagen van rijkdom door elk individu. Door de focus op marktgeleide groei verdween bovendien de aandacht voor de maatschappelijke en ethische gevolgen van het groeiproces.

Het neoliberalisme verwijst naar een theorie over politieke en economische praktijken die stelt dat het menselijk welbevinden het beste bereikt kan worden via liberale individuele vrijheid en ondernemerschap, binnen een institutioneel kader dat wordt gekenmerkt door sterke eigendomsrechten, vrije markt en vrije handel. Neoliberalen zijn voorstander van een minimale staat, waarbij de markt beschouwd wordt als de beste manier om economische activiteiten te organiseren, vanwege de competitie en efficiëntie. Deregulering en privatisering zijn belangrijke thema's. De rol van de overheid veranderde drastisch: ze staakte haar pogingen om de markt bij te sturen in de richting van een maatschappelijk gewenst resultaat en beperkte zich tot het scheppen van randvoorwaarden voor individuen om eigen keuzes te maken. Doordat de overheid zich neutraal opstelt, worden belangrijke beslissingen over het systeem en de in te zetten instrumenten onontkoombaar genomen door de mensen met de meeste macht en rijkdom.⁴⁰

Dit neoliberalisme heeft geleid tot privatisering van collectieve diensten, zoals transport en post, en tot marktwerking in de publieke sector. Sturen op output door de overheid heeft de bureaucratie niet verminderd, maar juist uitgebreid met een nieuwe bureaucratie van toetsen, kwaliteitsmonitoren, inspecties en kwaliteitscommissies. Intussen kan de overheid het niet laten ook op het proces te willen sturen, zoals het bepalen van het aantal lesuren in het onderwijs. Door marktwerking in de publieke sector wordt alles van waarde uitgedrukt in economische grootheden. Het leidt tot perverse prikkels, zoals het uitvoeren van onnodige behandelingen in de gezondheidszorg, en tot kwaliteit die stilletjes naar de achtergrond verdwijnt. 'Ze leidde tot megalomane quasi-bedrijven die naar glamour en schaalvergroting streefden, niet in de laatste plaats omdat het salaris van de top daardoor verhoogd kon worden.'⁴¹ De problemen op het spoor met de Fyra laten zien waar overdreven marktwerking in de publieke sector toe leidt: ondeugdelijke contracten die uitsluitend op basis van prijs tot stand gekomen zijn. Bovendien is het 'publieke ethos' verloren gegaan.⁴² Hart voor de publieke zaak, verantwoordelijkheid voor publiek geld, bureaucratische zorgvuldigheid en bereidheid formele regels in acht te nemen, rechtschapenheid van bestuurders en ambtenaren: ze hebben plaats gemaakt voor gedrag van zonnekoningen.

Een perverse uitwerking van het neoliberalisme is, vind ik, dat het individu geheel verantwoordelijk wordt gehouden voor eigen succes en falen. Wie werkeloos wordt, heeft 'niet voldoende geïnvesteerd in zijn eigen scholing en mobiliteit' en 'heeft onvoldoende initiatief getoond'. Terwijl de kans dat we slagen of

falen in het leven voor een aanzienlijk deel wordt beïnvloed door de plek waar onze wieg heeft gestaan, gaat het neoliberalisme uit van de gedachte dat we onze maatschappelijke positie geheel aan onszelf te danken hebben. Volgens Peter Giesen is er in Nederland sprake van een pseudomeritocratie: de machthebbers gedragen zich alsof succes volledig op eigen verdienste berust.⁴³ Het adagium ‘noblesse oblige’ lijkt vergeten; de elite gedraagt zich hard en afstandelijk naar de onderkant van de samenleving.

Het neoliberalisme dat pretendeert de ideologieën voorbij te zijn, blijkt zelf een failliete ideologie, aldus de al eerdergenoemde Stéphane Hessel. De *laissez-faire* doctrine heeft tot rijkdom maar ook tot grote armoede geleid, en vooral tot een onvermogen om de vitale problemen van de mensheid aan te pakken.⁴⁴ Bovendien heeft het neoliberalisme geleid tot een grotere concurrentie tussen mensen. Iedereen wil bijzonder zijn. In de race om een baan of opdracht moet je laten zien dat je beter bent dan anderen. De gedachte dat je succes aan jezelf te danken hebt, houdt de illusie in stand dat iedereen een BN'er kan worden. ‘Maar wat voor iedereen afzonderlijk bereikbaar is, is niet voor iedereen tegelijkertijd bereikbaar.’⁴⁵

In hoofdstuk 9 sta ik stil bij de worsteling van de overheid om een andere rol te pakken. Van een klassieke verzorgingsstaat wil de overheid naar een participatiesamenleving groeien. Vanuit vrijwel ongereguleerde financiële markten en gedwongen nationalisering van bijna failliete banken zoekt ze naar manieren om meer controle uit te oefenen op de financiële wereld. In dat hoofdstuk zullen we zien dat burgers veel verder zijn in het vormgeven van een nieuwe samenleving. Zij onttrekken zich waar mogelijk aan de overheid, pakken zelf de regie en organiseren zich met elkaar. Nieuwe organisaties in de zorg (zoals Buurtzorg) tonen aan dat de bureaucratie eenvoudig verminderd kan worden, terwijl de kwaliteit van de zorg verbeterd wordt en de kosten omlaag gaan.

Managerialisme

In het streven naar ‘groter is beter’ is voor managers een belangrijke rol weggelegd in grote organisaties. Managers zien erop toe dat mensen hun werk doen, ze schrijven ‘targets’ voor en beoordelen of het werk aan de vereiste prestatiecriteria voldoet. Managers beschermen medewerkers tegen chaos en inefficiëntie en ze zorgen ervoor dat organisaties doen wat ze zeggen te doen. Management in organisaties is zo vanzelfsprekend geworden, dat we ons nauwelijks meer organisaties zonder management kunnen voorstellen. Achter dit geloof in managers liggen drie veronderstellingen, aldus hoogleraar organisatietheorie Martin Parker.⁴⁶ Ten

eerste de veronderstelling dat vooruitgang gelijk staat met ons vermogen om de natuurlijke wereld om ons heen te beheersen. Ten tweede dat management een manier is om mensen te beheersen. Mensen zijn immers een bron van wanorde; ze zijn irrationeel en hebben uiteenlopende drijfveren. Management kan het gedrag van mensen richten op productieve doelen. Ten derde de veronderstelling dat management ons beschermt tegen willekeur en machtsmisbruik. Management zorgt voor heldere, rationele doelen en plannen. Dankzij management staan de feiten en cijfers op een rijtje en moet er verantwoording worden afgelegd. Management en het vooruitgangsgeloof van de verlichtingsdenkers gaan dus hand in hand: vooruitgang is het proces van wanorde en chaos overwinnen. Op het vooruitgangdenken komen we in het volgende hoofdstuk uitgebreid terug.

Volgens Parker is het concept van management sterk gelieerd aan de moderniteit. Management is immers een van de manieren waarop mensen controle uitoefenen op hun omgeving. Controle is van alle tijden, maar met het managerialisme werd controle meer dan een menselijke eigenschap; het werd de ruggraat van managementsystemen. De maakbaarheidsgedachte ligt ten grondslag aan talloze managementplannen en -projecten. Hij is dan ook niet zozeer tegen managen op zich of tegen managers, zoals sommige Nederlandse auteurs die management graag afgeschaft zien.⁴⁷ Parker richt zijn pijlen op managerialisme als ideologie, die claimt dat door het toepassen van managementvaardigheden en -benaderingen organisaties worden geoptimaliseerd. In deze opvatting zijn er meer overeenkomsten dan verschillen tussen organisaties. Er is weinig verschil tussen het leiden van een ziekenhuis, een reclamebureau of een verzekeringsmaatschappij.⁴⁸

Een van de meest gehoorde kritiekpunten op het managerialisme is dat efficiency het belangrijkste (en soms enige) criterium is bij beslissingen. Kwaliteit van de dienstverlening, werkklimaat in de organisatie, ontwikkeling van de medewerkers – ze worden allemaal ondergeschikt geacht aan efficiëntie. Inhoudsgedreven professionele vraagstukken en juridische of ethische dilemma's worden zo gereduceerd tot efficiëntievraagstukken. Neoliberale managers menen bovendien dat hun overtuiging een dwingende wetmatigheid is en niet een opvatting.

Een voorbeeld waar (mis)plaatst) geloof in en gehechtheid aan efficiency leiden tot aanzienlijk kwaliteitsverlies, is het spooronderhoud. De monteurs, lassers en elektriciens van ProRail kregen te maken met 'prestatiegericht onderhoud'. De aannemers van spooronderhoud moesten hun diensten tegen steeds minder realistische bedragen aanbieden bij aanbestedingen. Om aan het dalende prijsniveau te kunnen voldoen, sloegen de aanbieders aan het reorganiseren en gingen er honderden banen verloren. De werkdruk dreigde te hoog te worden en de kwaliteit en veiligheid kwamen in het geding. Eind januari 2013 werd een rapport van

de Inspectie Leefomgeving en Transport, dat maanden in een bureaula op het ministerie had gelegen, gepubliceerd nadat *de Volkskrant* – met een beroep op de Wet openbaarheid van bestuur – daarom had gevraagd. Daaruit blijkt dat ProRail het spooronderhoud dermate goedkoop heeft aanbesteed dat dit tot extra vertragen, tot onveiligheid op het spoor en mogelijk tot treinongelukken leidt.⁴⁹

Een ander signaal dat het managerialisme zijn grenzen heeft bereikt is het feit dat managers er, met al hun instrumenten, niet in slagen hedendaagse vraagstukken op te lossen. Ondanks geavanceerde managementtechnieken en -instrumenten en een rotsvast geloof in hun vermogen om met behulp van die technieken problemen in de organisatie op te lossen, blijven er veel wezenlijke vraagstukken in organisaties liggen. Zo laat de vraag tot hoe ver we moeten gaan met het behandelen van ongeneeslijk zieke mensen zich niet beantwoorden met behulp van cijfers; dat is een morele afweging. Prestatie-indicatoren, audits, managementrapportages en implementatietechnieken dienen allemaal om de illusie van controle in stand te houden, maar ze creëren in feite een schijnwerkelijkheid. We houden een klanttevredenheidsmeting, maar communiceren niet met de klant. Leidinggevendens houden POP-gesprekken en medewerkers vullen braaf hun POP in, maar er wordt weinig geleerd. We noteren verbeteracties in een jaarplan, maar komen niet toe aan echte innovatie. De obsessieve wens om te beheersen leidt ertoe dat de eigenlijke bedoeling van het werk volkomen naar de achtergrond verdwijnt.

Een derde signaal voor de verwording van het managerialisme is het ontstaan van een speciale klasse van managers, voor wie andere regels en afspraken gelden. Zij worden in dat idee gesterkt door managementboeken, managementtrainingen en managementconferenties. Deze geprivilegieerde klasse vergroot en legitimeert de ongelijkheid in organisaties. Locke en Spender (2011) noemen managerialisme ‘een plaag van een elitekaste van zakenlieden die los van welke ethische overweging dan ook de zaken bepalen en het leven van alle anderen uit balans brengen’.⁵⁰

In de volgende hoofdstukken laat ik zien welke schade het managerialisme heeft toegebracht aan publieke organisaties. Tegelijkertijd komen we in die hoofdstukken veel organisaties tegen die de vanzelfsprekendheid van management hebben doorbroken. Sommige organisaties hebben managementlagen verwijderd en het aantal managers tot een minimum gereduceerd. In andere organisaties is zelforganisatie in de plaats gekomen van management. In plaats van managementtechnieken maken zij gebruik van platforms en digitale systemen die de medewerkers ondersteunen bij het zelfstandig nemen van beslissingen.

Maakbaarheid

Maakbaarheid en een onwankelbaar geloof in vooruitgang zijn de motor van het streven naar meer en beter. Permanente verandering is de norm. Daardoor worden burgers en medewerkers in organisaties overspoeld met eindeloze plannen, beleidsdocumenten, projecten en programma's. Deze documenten staan bol van de retoriek en vol abstracties. Ze verwoorden grootse ideeën, huizenhoge ambities en onbereikbare dromen. De bedenkers van dergelijke plannen geloven heilig in maakbaarheid: zij plannen de wereld in de gewenste richting. Ze menen dat ideeën en waarden op dezelfde manier kunnen worden gerealiseerd als technologische vraagstukken, namelijk vanuit de gedachte dat er een juiste oplossing is, een beste benadering en een koninklijke weg om te doen wat er gedaan moet worden. Steevast wordt ervan uitgegaan dat de plannen zullen leiden tot verbetering, zelfs als elke analyse of onderbouwing daarvan ontbreekt.

Bestuurders hebben de neiging om het formuleren van plannen en ambitieuze doelen te verwarren met daadwerkelijk iets veranderen. 'Onze cultuur belooft op surreële wijze en in de meest idealistische termen de wereld te zullen veranderen, terwijl er feitelijk niets gebeurt wat deze verandering naderbij zou kunnen brengen.'⁵¹ Bestuurders hebben een gebrek aan werkelijkheidszin. Ze hebben nauwelijks oog voor de lokale realiteit, de geschiedenis, de specifieke context van een beleidsterrein. Er is sprake van een enorme kloof tussen de top en de medewerkers, c.q. de klant of de doelgroep: ze begrijpen elkaar niet, spreken een andere taal. Met hun verheven jargon zijn bestuurders wellicht niet onoprecht, maar ze geloven ook niet echt in hun woorden. Ze willen vooral geloven dat ieder probleem oplosbaar is. 'De woeste zekerheden die ideologen vandaag de dag luidkeels verkondigen, zijn lapmiddelen voor de achterliggende wanhoop.'⁵²

Toch wordt pijnlijk zichtbaar dat regeringsleiders er niet in slagen de economische situatie van ons land te verbeteren. Regeerakkoorden en nationale plannen ten spijt, blijft ons land aan de rand van een recessie. De overheid is er nog steeds niet in geslaagd te bezuinigen op het eigen apparaat. De opgewekte peptalk van bestuurders wordt met hoon begroet. De technisch-planmatige probleemaanpak van de aanhangers van het vooruitgangsgeloof lijkt uitgewerkt, zo ze ooit al heeft gefunctioneerd. Wat vooral opvalt in de vitale nieuwe initiatieven die naast klassieke instituties ontstaan, zoals lokale energiecollectieven en ouderparticipatiecrèches, is dat daar weinig businessplannen zijn. De betrokkenen steken hun energie niet in het opschrijven van ambities; ze beginnen gewoon. Ze realiseren misschien geen wereldschokkende resultaten en houden soms bewust de productie laag. Maar ze brengen wel degelijk resultaten tot stand, waarover ze tevreden en trots zijn. Er is vertrouwen in de creatieve kracht die ontstaat door een ontmoeting van gelijkgestemden.

Over de auteur

Lenette Schuijt is organisatiekundige en directeur van Crystal River Consultancy in Amersfoort. Ze begeleidt organisaties op het gebied van leiderschap, inspiratie en zingeving, visieontwikkeling en zelfsturing. Ze ontwikkelt leiderschapsprogramma's en voert deze uit voor de rijksoverheid, scholen, bedrijven en maatschappelijke organisaties. Daarnaast biedt ze executive coaching aan en individuele retraites waarin mensen zich kunnen bezinnen op hun werk en leven.

Lenette Schuijt is auteur van verschillende publicaties, waaronder *Leiderschap voor een mooiere wereld* (Asoka, 2009), *Met Ziel en Zakelijkheid* (Scriptum, 2001, 2009) en *De Kracht van Bezieling* (Scriptum, 1999). Daarnaast publiceert ze regelmatig artikelen in vakbladen en op ManagementSite.nl.

www.watbezieltons.nu



Lenette Schuijt is organisatiekundige, ondernemer en veelgevraagd spreker op het gebied van bezieling in organisaties. Ze publiceerde onder meer *Met ziel en zakelijkheid* (2009) en *De kracht van bezieling* (2008).

We bevinden ons in een cruciaal tijdsgewricht waarin een oude en een nieuwe wereld tegenover elkaar staan, elk met eigen belangen. De oude wereld is gevangen geraakt in systemen gebaseerd op doorgeschoten rationaliteit en hebzucht. Perverse prikkels, fraude en schan-

dalen zijn signalen dat deze systemen in verval zijn.

Tegelijkertijd is er in de haarvaten van de samenleving nieuwe vitaliteit en creativiteit zichtbaar. Steeds meer mensen nemen samen met gelijkgestemden het heft in eigen handen. Ze zetten alternatieve bedrijven, initiatieven, experimenten en projecten op, die met elkaar een revolutionaire onderstroom vormen. In deze nieuwe wereld gelden wezenlijk andere principes, zoals cocreatie, gemeenschap, delen en van betekenis willen zijn.

In *Wat bezielt ons? Van verstarring naar vitaliteit* analyseert Lenette Schuijt in welke verouderde systemen we vast lijken te zitten en hoe het vooruitgangdenken ons vasthoudt in deze structuren. Ze verkent nieuwe manieren van leven en werken in zes maatschappelijke sectoren: de financiële sector, het onderwijs, de overheid, de zorg, de wetenschap en het bedrijfsleven. Met dit boek laat Lenette Schuijt zien dat er reden is voor optimisme. In de verwarring van deze transitietijd biedt ze nieuwe perspectieven en laat ze zien hoe ieder van ons kan bijdragen aan een nieuwe, meer humane wereld.

WWW.OVERMANAGEMENT.NL

