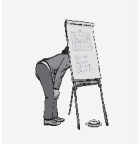


# INHOUDSOPGAVE



## Proloog

9



## Denken in organisaties, een pleidooi voor een nieuwe Verlichting

19



## De opkomst van de Verlichting in Europa

41



## Wat heeft de oude Verlichting ons opgeleverd?

61



## Schaduw van de Verlichting

79



**Ketens in ons denken**

107



**Tijd voor een nieuw denken en  
op zoek naar krachtige alternatieven**

135



**Radicaal vernieuwen of  
stapsgewijs verbeteren?**

163



**Epiloog: is dit allemaal wel waar?**

191

**Verklarende woordenlijst**

209

**Noten**

221

**Over de auteurs**

245

**Geraadpleegde literatuur**

247



JE KUNT OOK ANDERS KIJKEN...

# PROLOOG

## **INTRODUCTIE – HET IS TIJD OM VERDER TE KIJKEN DAN ONZE (ECONOMISCHE) NEUS LANG IS**

Sinds het begin van de industrialisatiefase in de 19e eeuw staat onze westerse samenleving in het teken van economische vooruitgang. Waar de groei eerst autonoom was, is de afgelopen decennia alles in het werk gesteld om continue groei te bevorderen en deze bereikbaar te maken voor zo veel mogelijk mensen. Dit heeft de meesten van ons geen windeieren gelegd.

Sinds enkele jaren is het tij aan het keren. Toenemende sociale ongelijkheid, individualisme, maatschappelijk ongenoegen richting de politiek en een sterke neergaande ecologische lijn zijn ontwikkelingen die gelijk op lijken te gaan met de welvaartsgroei. We leven en werken aan de grenzen van een haperend economisch systeem, dat in stand wordt gehouden door beklemmende opvattingen en normen over geld, inkomen en werk.<sup>1</sup> Het is hoog tijd er iets anders voor in de plaats te zetten. Dat vereist een andere visie op werk, organisaties, vooruitgang en groei.

In onze ogen kunnen organisaties hierbij een belangrijke maatschappelijke rol spelen. Organisaties die willen participeren in deze transitie staan voor een ingrijpende opgave. Veel van de klassieke uitgangspunten, zoals aansturing via management, focus op winstvermeerdering en de zekerheid van loondienst, staan al enkele jaren op losse schroeven. Overal kiezen mensen voor nieuwe vormen om hun dagelijkse werk te organiseren. Deze vernieuwing, die vooral jonge professionals zeer aanspreekt, heeft verregaande consequenties. De vraag is hoe organisaties weten aan te sluiten bij deze nieuwe realiteit. Veel organisaties hebben moeite met deze transitie en houden zichzelf onbewust gevangen in het verleden. Dit boek heeft ten doel organisaties in hun denken en doen te helpen bij het vormgeven van deze verandering.

## BETEKENISVOL WERK ALS MENSELIJK GRONDRECHT

De urgente vraagstukken die momenteel spelen in en buiten organisaties – zoals duurzaamheid, sterke en brede participatie van alle professionals en innovatie – vragen om een totaal andere, nieuwe denkwijze. Neem alleen al de toegenomen professionele autonomie, erkenning van empathie als menselijke drijfveer en behoefte aan betekenisvol werk. Van belang is de verbinding van economische activiteiten aan hogere doelen, zoals het herstel van het ecologisch systeem en een hechte sociale betrokkenheid. Door deze ‘nieuwe valuta van organisaties’ te omarmen, is het mogelijk los te komen van beklemmende opvattingen over het realiseren van steeds meer winst als uiting van succes en noodzaak tot vooruitgang.

Wat betekent dit? Enkele trends zijn al zichtbaar:

- Op diverse plaatsen is de klassieke managementhiërarchie in organisaties aan het verdwijnen.<sup>2</sup> Betekenisvol werk vraagt geen klassieke aansturing met eindeloze controlemechanismen, uitgevoerd door wantrouwende collega's. Werk kan zo veel slimmer, beter en leuker! De professionals die binnenkort toetreden tot de arbeidsmarkt hebben bovendien helemaal geen zin in dergelijke beklemmende arbeidsrelaties. Ze zoeken dan snel ergens anders een interessante werkplek of starten hun eigen onderneming.
- De rol van het onderwijs als aanjager van vernieuwing en groei verandert ook ingrijpend. Waarom zouden we kinderen en volwassenen blijven opleiden voor beroepen die binnen afzienbare tijd verdwijnen? Leren krijgt een andere betekenis en de opvatting dat we ‘leren om een baan te krijgen’ vraagt om een kritische herziening.
- Daarnaast zien we de noodzaak om duurzaamheid te incorporeren in de dagelijkse besluitvorming en dit meer aanzien te geven dan aandeelhouderswaarde of winst.

Bovenstaande eerste verkenningen laten radicaal andere uitgangspunten zien dan we gewend zijn. Onze huidige economie is sterk gericht op het matchen van vraag en aanbod, geloof in marktwerking, het verbruiken van onze natuurlijke hulpbronnen en een continue focus op groei. Echter, een steeds grotere groep wetenschappers zoekt naar meer duurzame uitgangspunten: van lineair economisch denken naar denken in

een zichzelf versterkend systeem van welvaart en welzijn (Raworth, 2017). Het is tijd om anders te denken over vooruitgang en groei in organisaties – niet langer in termen van kostenreductie, schaalvergroting, financiële groei en efficiency.

Om dit anders denken aan te jagen, is het belangrijk dat we de huidige economische wetten beter begrijpen. Door ze waar nodig te vervangen, kunnen we ruimte maken om vanuit een nieuw perspectief naar werk, vooruitgang en duurzame groei te kijken. Het helpt als we ons laten inspireren door het verlichtingsdenken uit de 17e en 18e eeuw en dit in het hart van toekomstbestendige organisaties plaatsen. Dit is wat ons betreft de grote uitdaging en het doel van dit boek.

### **TERUGKIJKEN OM VOORUIT TE KUNNEN KIJKEN**

De Verlichting in de 17e en 18e eeuw zette mensen aan om zelfstandig en kritisch na te denken, vrij van religieuze dogma's en vrij van de heersende ondergeschiktheid aan de adel en geestelijkheid. Dit denken maakte de weg vrij voor een ongekende periode van voorspoed, intellectuele groei, wetenschapsbeoefening, innovatie in de gezondheidszorg, verregaande democratie en emancipatie. Dit verlichte denkproces kende een aantal kenmerken, die in dit boek een belangrijke bron van inspiratie zijn. Ze vormen de aanknopingspunten waarmee we de vraagstukken in organisaties van de 21e eeuw kunnen aanpakken. De Verlichting helpt ons om zaken die in organisaties op het eerste gezicht normaal lijken, in een ander daglicht te stellen.

We verkennen in dit boek een aantal lastige en intrigerende vraagstukken waarmee organisaties vandaag de dag worden geconfronteerd. Het boek concentreert zich op drie hoofdvragen:

- 1 Wat is er nodig om van werk niet alleen een aantrekkelijke bron van inkomsten te maken, maar ook een betekenisvolle activiteit, die de kwaliteiten van mensen aanspreekt, uitnodigt tot groei, ontwikkeling, initiatief, innovatie, verantwoordelijkheid en emancipatie?
- 2 Wat is er nodig om van werk een duurzame investering te maken die geen schade toebrengt aan toekomstige generaties?

- 3 Op welke manier kunnen organisaties werk maken van bovenstaande ambities en dit denken vervolgens omzetten in realistische activiteiten?

Met deze drie vragen als startpunt willen we verkennen hoe we het verlichtingsdenken uit de 17e en 18e eeuw in het hart van ondernemingen en organisaties van nu kunnen positioneren. In het bijzonder gaat onze interesse uit naar productiebedrijven, de zorgsector, het onderwijs en de rol van de overheid.<sup>3</sup> Vanuit het verlichtingsideaal kijken we naar de opbrengsten van onze verkenningen in het nu en proberen zo een stap verder te zetten. We presenteren een praktische, filosofische routekaart om een nieuwe Verlichting aan te jagen.

Natuurlijk, we hebben het allemaal druk, dus hebben we daar eigenlijk wel tijd voor? De veranderingen gaan al zo snel, technologische innovaties vliegen ons om de oren en ons werk krijgt steeds meer het karakter van leren. Niets is meer hetzelfde. Juist daarom is het de moeite waard om pas op de plaats te maken, nieuwe vragen te stellen en nieuwe inzichten te verwerven. Daarmee kunnen we kritisch reflecteren op een aantal belangrijke ‘waarheden’ in organisaties – waarheden die misschien eerder belemmerend werken dan dat ze ons verder brengen. Is er een noodzaak voor een nieuwe Verlichting of is de oude Verlichting misschien wel nooit echt doorgedrongen in moderne organisaties?

#### **De Verlichting: wanneer vond die plaats en waarom juist toen?**

De Verlichting is te beschouwen als de tweede grote filosofische stroomversnelling in West-Europa. De eerste vond plaats in Athene, ruwweg in de 4e/5e eeuw voor Christus, en wordt gekenmerkt door de inzichten van Socrates, Plato en Aristoteles. De Verlichting voltrok zich in Noord-Europa net na de grote Europese godsdienstoorlogen en de opkomst van de galileïsche natuurwetenschap. Galileo Galilei bracht een grote omwenteling teweeg in het menselijk beeld van de wereld en de kosmos. Net als Copernicus verdedigde hij de stelling dat de aarde om de zon draait en niet andersom. Hij kwam daarmee niet alleen in conflict met de wetenschappelijke wereld, maar ook met de kerk. Deze ontdekkingen leidden bij filosofen en wetenschappers tot een groot zelfvertrouwen. Er brak een tijd aan waarin empirische, wetenschappelijke denkmethoden omarmd werden. Nieuwe denkers stelden grote preten-

ties van oude systemen (zoals de klassieke filosofie en het christelijk geloof) ter discussie, soms met gevaar voor eigen leven.

De hernieuwde bloei van de filosofie duurde van omstreeks 1630 tot het eind van de 18e eeuw. In deze betrekkelijk korte periode drukten filosofen – onder wie Spinoza, Schelling, Descartes, Van Zuylen, Kant, Hume en vele anderen – een blijvend stempel op de wereld. Hoewel hun opvattingen, methoden en ideeën verschilden, hebben zij met elkaar gemeen dat ze de ideeën en opvattingen uit de klassieke oudheid verdacht vonden, helemaal waar deze als ultieme waarheid werden gepresenteerd. Vaak werd dit in stand gehouden door machthebbers, de aristocratie en kerkelijke instanties. Ze pleitten ervoor om de buitenwereld, de natuur, als uitgangspunt te nemen voor elk filosofisch denkproces, in plaats van tijd te verdoen met het bestuderen van dikke, stoffige boeken van oude denkers. Alleen zo was het volgens de verlichtingsdenkers mogelijk de geheimen van de natuur te ontrafelen en deze te benutten om een betere plek voor de mensheid te creëren. Al met al hielden zij een pleidooi voor een systematische en nauwgezette methode om tot betrouwbare kennis te komen.

## **ANDERS DOEN START MET ANDERS DENKEN**

Dit boek is voor iedereen die zoekt naar nieuwe aanknopingspunten en verdieping om de vraagstukken die momenteel in organisaties leven aan te pakken. Het boek wil mensen helpen die zoeken naar antwoorden – of misschien wel nieuwe vragen – bij het reflecteren op de rol van ons economisch systeem in onze dagelijkse werkomgeving: voor iedereen die denkt dat het anders kan, slimmer, innovatiever en leuker, en voor al diegenen die kritisch willen kijken naar de zogenaamde beproefde aanpakken, snelle oplossingen of beloftevolle vergezichten. In dit boek verkennen we de belangrijkste opvattingen die schuilgaan achter economische modellen, het marktdenken en de menselijke verslaving aan continue groei en altijd maar meer. Wij hebben gemerkt dat een groeiende groep professionals, bestuurders, managers en studenten hier nieuwsgierig naar is. Dit boek is ook bedoeld voor alle vakgenoten, opdrachtgevers en studenten met wie we al jarenlang optrekken. Zij hebben ons aangezet om de terugkerende principiële vragen over hoe mensen leren, werken,



zich ontwikkelen en wat hen gelukkig maakt in het werkverband met anderen, opnieuw tegen het licht te houden.

## EEN ROUTEKAART VOOR HET DENKEN IN ORGANISATIES

Om bovenstaande principiële vragen in organisaties om te zetten in actie is het nodig nieuwe manieren van denken aan te leren, om van daaruit te bouwen aan een duurzame sociale economie. Daarom hebben we gekozen voor een schrijfstijl die populair was in de Verlichting: door middel van zelfreflectie en een zorgvuldige redenering een denkwijze nader onderzoeken. Vandaar dat je dit boek zou kunnen lezen als een onderbouwde redevoering, waarin we kritisch en onderzoekend reflecteren op het functioneren van organisaties anno nu. Dat is nodig om vervolgens toe te kunnen werken naar een routekaart met uiteenlopende richtingwijzers. De richtingwijzers presenteren een serie lichtbakens om in de praktijk betekenisvol aan het werk te gaan.

We laten ons hierbij inspireren door verschillende invloedrijke filosofen uit de Verlichting, zoals David Hume, Immanuel Kant en Dorothea Leporin. Ze fungeren als ankerpunten in het boek. Belangrijke onderwerpen die aan bod komen, zijn het bevorderen van altruïsme, creatief denkvermogen, empathie, professionele autonomie en nieuwsgierigheid. Onze verkenningen laten daarbij twee contrasterende perspectieven zien:

- 1 Sommige denkers bepleiten een radicale vernieuwing: het is volgens hen nodig om het huidige, economisch zinkende schip te verlaten en een nieuwe, beter werkende realiteit te ontwikkelen en uit te bouwen.
- 2 Anderen zijn voor een stapsgewijze verbetering: een aanpassing van organisaties die zich van binnenuit voltrekt door op zoek te gaan naar kansrijke criteria, naar voorbeelden en uitgangspunten die leidinggevenden en medewerkers in staat stellen om hun organisatie van binnenuit te transformeren.

Beide richtingen komen uitgebreid aan bod. Als je er oog voor hebt, zijn van beide richtingen nu al voorbeelden te vinden. Denk aan de internationale ondernemingen Siemens AG en Koninklijke Philips, die via stapsgewijze verbetering erin slagen indrukwekkende duurzaamheidsdoel-

stellingen te realiseren. Maar ook kleinere initiatieven zijn een nadere bestudering waard. Vaak kennen ze radicale uitgangspunten en zetten ze bestaande opvattingen op zijn kop. Denk aan het sociale deelnetwerk Peerby, deelautonetwerken zoals Snappcar en Carzgo of het befaamde mountainbikeparcours op de Utrechtse Heuvelrug, dat onderhouden wordt door een omvangrijk netwerk van fietsliefhebbers. Het denken in dit boek wordt gestaafd met de praktijk van alledag. Dat helpt bij het begrijpen van een mogelijke nieuwe Verlichting, ervan te leren en de onderliggende principes beter te doorgronden en praktisch toe te passen.

## **OPBOUW VAN DIT FILOSOFISCH PLEIDOOI**

Deze proloog is bedoeld om jou als lezer kennis te laten maken met de uitgangspunten van dit boek.

- In het eerste hoofdstuk vind je een uitwerking van de meest urgente vraagstukken die momenteel in organisaties relevant zijn. We presenteren een beknopte analyse waarom het huidige economisch denken een te beperkt kader biedt om deze vraagstukken op te lossen.
- In hoofdstuk 2 vind je een geschiedkundige terugblik op de Verlichting van de 17e en 18e eeuw. We vatten het belangrijkste denken samen en presenteren bouwstenen om daar anno nu mee aan de slag te gaan.
- In het derde hoofdstuk wordt uitgewerkt wat de Verlichting ons heeft gebracht in termen van vooruitgang, voorspoed en welzijn.
- In het vierde hoofdstuk beargumenteren we hoe ons economisch denken zich gedraagt als een conservatieve religie en waarom het noodzakelijk is de bijbehorende dogma's en opvattingen kritisch te bestuderen.<sup>4</sup> We vragen ons af of het mogelijk is om voor organisaties een hoger doel te formuleren, anders dan economische groei.
- Hoofdstuk 5 toont de belangrijkste ketens in ons denken die zijn voortgekomen uit het liberalisme en het bijbehorende geloof in economische wetten en dogma's.
- In hoofdstuk 6 gaan we op zoek naar hoe het anders kan. Zijn er andere vormen van valuta mogelijk waar mensen voldoening uit halen dan geld, aanzien of macht? We passen de inzichten uit de

vroegere Verlichting toe op de vraagstukken van nu. We presenteren een analysekader en bespreken zeven lichtbakens.

- Hoofdstuk 7 biedt aanknopingspunten voor de praktijk. Is het mogelijk dingen te maken of diensten aan te bieden waarvan de natuur en mensen beter en rijker worden? Of is dit een vage, abstracte illusie? We laten zien welke effecten het heeft als organisaties, netwerken en groepen mensen werken met deze lichtbakens.
- We sluiten af met een epiloog in de vorm van een synthese. Hier vatten we het gehele pleidooi voor een nieuwe Verlichting en de bijhorende vragen en overwegingen samen en stellen de vraag of al dit gefilosofeer eigenlijk wel hout snijdt. En belangrijker nog: of we er niet stiekem naast zitten en dus ongelijk hebben.

## HOE WILLEN WE JE INSPIREREN?

In dit boek, geschreven als een ‘traktaat’, doen we veel moeite om begrijpelijk te blijven, zowel in taal als in redeneringen. Ons oogmerk is een leesbaar en onderbouwd pleidooi, bedoeld om discussie en dialoog uit te lokken. We zijn niet uit op het formuleren van ogenschijnlijk pasklare antwoorden en nieuwe dogma’s. De routekaart die we verderop in dit boek presenteren, wijst daarom ook in verschillende richtingen. We nemen je mee met een praktische inleiding per hoofdstuk, waarin we een toelichting geven op het thema. In elk hoofdstuk reiken we vier of vijf bouwstenen aan die behulpzaam zijn bij het zoeken naar een oplossingsrichting en presenteren we inspirerende mannelijke en vrouwelijke filosofen die ons kunnen helpen met hun inzichten. Die vind je in terugkerende kaders.

In elk hoofdstuk vind je bovendien praktijkvoorbeelden terug die we aangevuld hebben met reflectievragen. Via de link of de QR-code na elk hoofdstuk beland je op [www.denkeninorganisaties.nl](http://www.denkeninorganisaties.nl), een interactieve omgeving ontworpen door Ivar Troost. Ivar heeft samen met ons een digitale ontmoetingsplek ontwikkeld waar je online de ontdekkingsreis kunt voortzetten. Je vindt hier een variëteit aan film- en muziekfragmenten, evenals inspirerende foto’s en afbeeldingen van kunstwerken. Dit alles is bedoeld als ondersteuning bij het vinden van mogelijke nieuwe antwoorden. De kunstenaar Barthel Brussee maakte voor elk hoofdstuk een tekening om onze overwegingen ook visueel kracht bij te zetten.

We sluiten het boek af met de verklarende woordenlijst, waarin we de belangrijkste filosofische termen kort toelichten, eindnoten, en volledige literatuurlijst.<sup>5</sup>

*Op zoek naar andere antwoorden en nieuwe perspectieven?*

**WWW.DENKENINORGANISATIES.NL/P**





SPINOZA: HET DENKEN KUNNEN ZE ME NIET AFPAKKEN

# DENKEN IN ORGANISATIES, EEN PLEIDOOI VOOR EEN NIEUWE VERLICHTING

## INTRODUCTIE – VOOR NIETS GAAT DE ZON OP

Aangejaagd door de grote ecologische uitdagingen die voor toekomstige generaties in het verschiet liggen, komen uitgangspunten van organisaties zoals hiërarchie, winstmaximalisatie en onderlinge concurrentie vandaag de dag steeds uitgebreider en kritischer ter discussie te staan. Deze discussie komt voort uit een sluimerend ongenoegen over hardnekkige opvattingen in organisaties die een duurzame vooruitgang in de weg staan. Denk aan het idee van een centrale en sturende directie aan de top, die de koers bepaalt, de beslissingen over investeringen neemt, de verdeling van de winst regelt en de kostenbeheersing in het oog houdt. Of de gedachte dat zonder externe controle professionals de boel bedonderen en er een potje van maken. Is dit denken nog wel van deze tijd?

Een ander principiële punt betreft de effecten van marktwerking op autonomie, sociale verbondenheid, werkbeleving en het welbevinden van professionals in organisaties. Door de opvatting dat de prijs altijd lager kan, de snelheid hoger en het product of de dienst slimmer of beter, ontstaat er een enorme interne spanning in organisaties én richting de klanten, afnemers of cliënten. Deze spanning brengt niet altijd het beste in mensen naar boven. Zo zijn er duidelijke aanwijzingen dat de eenzijdige nadruk op geld, omzet en marktaandeel mensen ongelukkig maakt, vatbaar voor oppervlakkige trends rondom veranderen en innoveren (De Jong, 2016) en zelfs verslaving (Alexander, 2008). Aan de andere kant geloven veel mensen dat we zonder deze continue focus op efficiency, optimalisatie, groei en winst niet kunnen en zullen overleven. Woorden die experts hiervoor gebruiken, zijn ‘de continue concurrentiestrijd’, het moeten ‘innoveren of sterven’ en het aansturen op een verwoestende vernieuwing (*disruptive innovation*).

Het klinkt bijna als oorlogsretoriek. We staan niet alleen in de opvatting dat het hoog tijd is de genoemde ideeën over groei, vooruitgang en werk kritisch te herzien. Economen als Raworth (2017), Sedláček (2012), Offer (2016) en Graeber (2011) schreven al eerder over het geloof in kapitalisme en economie en welke effecten dit denken heeft op de gemoedstoestand van mensen, de samenleving en ecologie. Zij bieden ook kansrijke alternatieven en nieuwe inzichten, waar we in dit boek graag op voortbouwen.

### **KAN HET OOK ANDERS IN ORGANISATIES?**

Regelmatig verschijnen er onderzoeksrapporten, krachtige opinies en reflecties over de effecten van deze marktmechanismen. Ze gaan veelal over de werkdruk in het onderwijs en het tijdgebrek van zorgprofessionals die kwetsbare mensen ondersteunen, aangejaagd door de steeds verder terugtrekkende overheid die belangrijke taken toevertrouwt aan de markt. De belofte dat verregerende marktwerking voor efficiency en kwaliteit zorgt, blijkt veelal niet houdbaar. Diverse wanpraktijken halen regelmatig het nieuws. Denk aan de buitensporige beloningssystemen in onder meer de zorg, onzorgvuldig doordachte fusies in het onderwijs of de megalomane IT-projecten binnen de overheid.

Daarnaast roept dit marktdenken een reflex op om continu tot schaalvergroting over te gaan, kosten te besparen en marktaandeel te vergroten. Vaak heeft dit een negatief effect op de beleving van vakmanschap, aandacht om werk goed te kunnen doen en noodzakelijke autonomie en vrijheid in een organisatie. Bovendien worden de problemen vaak weer binnen diezelfde 'economische groef' aangepakt, veelal met teleurstellend resultaat. We kleuren niet meer buiten de lijntjes en blijven ronddraaien in economische cirkels om de kosten nog verder te laten dalen en meer winst te maken door een of andere slimme truc uit te halen.

Dit leidt niet tot innovatieve, uitnodigende en slimme werkomgevingen. De vaak als zinloos ervaren prestatiedruk leidt eerder tot vervreemding en afhaken. Het alternatief voor het conventionele marktmechanisme vraagt om een ander soort denken: een economie die niet langer uitgaat van continue groei, maar die ervoor zorgt dat we gedijen, ongeacht of we groeien of niet. Dat is een radicale omslag in perspectief (Raworth, 2017).

Het zijn bovenstaande opvattingen die ons als samenleving heel wat kosten. Ze vormden lange tijd een vrijbrief om de natuur uit te putten, de markt de bodemprijs te laten bepalen en professionals onophoudelijk lastig te vallen met verantwoordingsrapportages – om zo te proberen het werk nog verder te optimaliseren. Meestal ten behoeve van meer financiële winst, output of marktaandeel.

Nog steeds voelen velen van ons zich machteloos tegen dit alles. Een selecte groep experts en leidinggevendenden bedenkt dit en doet zijn best om het te implementeren. Maar is het duurzaam om bij een kleine groep mensen in de top van een organisatie de besluitvorming en het eigenaarschap te positioneren? Biedt het vandaag de dag nog meerwaarde om stafdiensten elk met eigen opvattingen over hun specifieke discipline (human resources, planning en controle, kwaliteit, opleidingen, hygiëne, klantgerichtheid, et cetera) hun collega's te laten aansturen, faciliteren en controleren? Het lijkt een doodlopende weg, omdat het vervreemdend werkt, het initiatief bij medewerkers in de frontlijn weghaalt en de creativiteit van mensen doodt.

## **DE GESCHIEDENIS HERHAALT ZICH**

De filosofen die tijdens de Verlichting in de 17e en 18e eeuw leefden, plaatsten soortgelijke kanttekeningen bij de rol van de koning, kerk, aristocraten en elitaire burgerij. Ze kwamen tot de conclusie dat een selecte groep machthebbers aan de top gevaarlijk is voor de vrijheid, rechtspraak en welvaart van een land. Zo'n systeem maakt groepen mensen kwetsbaar. Ze gaan geloven in zaken die helemaal niet waar hoeven te zijn als die aan een kritische reflectie worden onderworpen.

Feitelijk speelt een dergelijk denkproces zich nu ook af in organisaties, weliswaar met andere woorden en benamingen. Waarom knippen organisaties het werk zo graag op in stukjes en geven ze vervolgens managers de verantwoordelijkheid om dit weer te coördineren? Hoe voelt het voor bevlogen professionals om geen invloed te mogen uitoefenen op de planning en coördinatie, op de samenwerkingsafspraken en de financiering? Gebeurt dit omdat al die mensen zo onbekwaam zijn en het niet meer kunnen bolwerken? Omdat het geld oplevert? Of voedt dit het blinde vertrouwen in economische groei als oplossing voor al onze problemen? Hoeveel mag dit een samenleving kosten?



De geschiedenis herhaalt zich. In de verlichtingsperiode waarschuwden Engelse filosofen ook al voor het inherente gevaar door werk te veel te standaardiseren: het leidt tot verveling bij de werkenden, machtsmisbruik, onevenredige verrijking, onnodige fouten en weerstand (Marx, 1867; Smith, 1776). Nu, in de 21e eeuw, komt er opnieuw een bewustwording op gang die op radicaal andere waarden en opvattingen is gestoeld. Gelijkwaardigheid, duurzaamheid, emancipatie en creativiteit beginnen meer en meer noodzaak te worden in ons dagelijks werk. Organisaties als Finext, Incentro, de G1000, Kessels & Smit en Schoongewoon laten zien dat het heel goed mogelijk is om de klassieke organisatie-inrichting vaarwel te zeggen en tegelijkertijd waarde toe te voegen voor hun klanten en directe omgeving. Ze sturen niet op cijfers, maar bijvoorbeeld op geluk, betekenisvolle ervaringen en de beleving van vakmanschap. Ze vervallen niet in zinloos vergaderen, maar ontmoeten elkaar rondom intrigerende onderwerpen. Ze controleren elkaar niet, maar gaan uit van verantwoordelijkheid en zelfsturing. En bovenal, dergelijke organisaties tonen ons hoe belangrijk het is om oprechte interesse te hebben in elkaars werk, te willen helpen, en betrokkenheid te plaatsen boven een drukke agenda. Het succes van deze organisaties laat zien dat het dus echt wel anders kan.

## HET LIJSTJE WORDT LANGER

Toegegeven, het lijstje dat we noemden is nog wat kort. Maar het goede nieuws is dat het elke dag iets langer wordt. In de volgende hoofdstukken brengen we meer organisaties naar voren die kiezen voor andere drijfveren en organisatieprincipes dan de puur economische. Het is ook niet zo gek dat dit lijstje groeit. Jonge mensen zoeken meer en meer naar betekenis in hun werk en zijn erop gebrand een positieve invloed te hebben op hun omgeving. Zij zien de duurzaamheidsvraagstukken op zich afkomen, veel sterker dan de babyboomers die het land na de Tweede Wereldoorlog grotendeels opbouwden en inmiddels met pensioen zijn. Toch neigt nog altijd het merendeel van de organisaties om ons heen naar de bekende klassieke opvattingen en overtuigingen, die afwijzend staan tegenover verregaande zelfsturing, gedeeld leiderschap en de autonomie van vakmanschap.

Je zou kunnen stellen dat organisaties dit cultureel doorgeven. Mensen worden erin opgevoed, zonder dat ze het eigenlijk willen, en dat is

niet zonder risico. Recent onderzoek laat zien dat bijna de helft van de werknemers in organisaties een baan heeft die niet voldoet aan zijn of haar verwachtingen (ADP Nederland, 2017). Er blijken minder loopbaankansen te zijn dan vooraf beloofd, de functie zelf blijkt in de praktijk niet overeen te komen met de vooraf gedane beloften of er ontstaat een slechte relatie met de eigen leidinggevende. De aanpak van deze problemen vraagt om een radicaal andere kijk op het personeelsbeleid dan we tot nu in organisaties gewend zijn. Natuurlijk, de antwoorden en goed klinkende ambities staan vaak snel op papier in bijvoorbeeld de visiedocumenten en strategische ambities. Maar helaas is papier geduldig. En een visie 2020 wordt in de regel gemakkelijk omgetoverd tot een nieuw document, waarin we veilig over de toekomst kunnen schrijven. De nieuwe titel wordt dan 2030, 2040 of 2050. De tijd slijt.

Er zijn ook hoopvolle signalen. Organisaties zoeken naar oplossingen, experimenteren met gewaagde pilots en soms ontstaan er kleinere ondernemingen die besluiten zelf op avontuur te gaan. Maar in de regel wordt er niet snel getornd aan het bestaande verdienmodel in organisaties. Dit is opmerkelijk, want de realiteit is dat de klassieke uitgangspunten ons eerder belemmeren dan helpen om de vraagstukken rondom sociale participatie, duurzaamheid en innovatie aan te pakken. We zien dat organisaties worstelen met deze nieuwe werkelijkheid. Vele blijven sturen op financiën, winst, controle en leiderschap vanuit een klassieke hiërarchie.

Hoe komt het dat deze opvattingen van geen wijken weten? Op welke manier is deze hardnekkige reflex te ontcrachten en wat zou ervoor in de plaats kunnen komen? In dit hoofdstuk lees je hoe het komt dat veel van de huidige activiteiten in organisaties in sterke mate worden bepaald door onderliggende economische drijfveren. De onaantastbaarheid van deze drijfveren vertoont sterke overeenkomsten met een dogmatische religie. De economische religie lijkt het zelfstandig en kritisch denken te belemmeren en reduceert vooruitgang tot een simpele kosten-batenanalyse. Juist om die reden houden wij een pleidooi voor een nieuwe Verlichting, die de bestaande dogma's kritisch bevraagt. Daarvoor is het nodig te starten bij een aantal hardnekkige opvattingen die vandaag de dag in organisaties leven.

## HARDNEKKIGE OPVATTINGEN IN ORGANISATIES

Is het je weleens opgevallen hoe diep ons geloof is in cijfers en modellen als verklaring van de werkelijkheid? En hoe sterk we in ons dagelijks werk vasthouden aan de opvatting dat onderlinge concurrentie de belangrijkste drijfveer is om verder te komen? Veel organisaties sturen hardnekkig op cijfers en financiële groei. Ze hanteren strikte organisatie-modellen om hun hiërarchie, besluitvorming en de daaruit voortvloeiende veranderplannen verder uit te werken. Zo zouden individuen economisch gezien altijd uit eigenbelang handelen. Als professionals andere drijfveren vertonen – zoals empathie, nieuwsgierigheid of altruïsme, het plezierig vinden om met anderen samen te werken, warmlopen voor een inhoudelijk idee, en graag iets over hebben voor iemand die dat nodig heeft – wekt dat wantrouwen. Het uitsluiten van dit soort menselijke drijfveren op basis van economische overwegingen blokkeert een belangrijke innovatiekracht in organisaties.

Om een dergelijke diepgewortelde opvatting ter discussie te stellen, is het eerst nodig om deze economische wetten en aannames te onderzoeken en de grenzen van dit denken te bepalen.

Onze markt opereert langs de wetten van vraag en aanbod, daar hebben we weinig invloed op en dat hoeft ook niet.
Onze organisatie is niet direct onderdeel van de natuur.
Sommige mensen hebben nou eenmaal aansturing en instructie nodig.
Niet al het werk kan interessant, leuk en betekenisvol zijn.
Duurzaamheid is belangrijk, maar niet voor elke organisatie relevant.
Duurzaamheid gaat over het milieu, niet over het dagelijks werk.
De primaire drijfveer van mensen is eigenbelang, hier moet je rekening mee houden in een organisatie.
Vertrouwen is mooi, maar in de praktijk is controle beter.
Als je controleert vind je altijd fouten, dus waarom zouden we hiermee ophouden?
Geld maakt gelukkig, althans het maakt het gemakkelijker om gelukkig te zijn.
Als organisatie moet je nou eenmaal spijkerhard zijn voor je concurrentie, anders besta je straks niet meer.
Wij zijn zo klein, wij zullen echt niet het verschil maken in de duurzaamheidsdiscussie.
Zonder duidelijk mandaat van ons management verandert er hier niks.

Tabel 1.1 *Typische en hardnekkige opvattingen in organisaties*

Bovenstaande opvattingen sturen het gedrag in organisaties. Ze bepalen voor een groot deel de uitkomst van gesprekken en experimenten. Is het denkbaar om een interessant project te starten zonder vooraf al bepaalde opbrengsten te definiëren? Is het mogelijk aan organisatieverandering te werken zonder de hiërarchische steun die nodig is voor besluitvorming en uitvoering? Waarover heeft iemand in een organisatie wel of niet iets te zeggen? Zijn er grenzen en waarom?

Impliciete opvattingen over geld en hoe eenieder van ons in deze economie behoort te functioneren, beïnvloeden sterk de antwoorden op deze vragen. Financiële groei en het gebrek aan vertrouwen in de ander zijn veelal de primaire drijfveren. Veel werkzaamheden van mensen worden gestuurd door het idee dat aandacht voor kostenreductie, opbrengstmaximalisatie en de noodzaak tot schaalvergroting 'goed' is. Dit speelt overigens niet alleen in organisaties. De zorgen omtrent het huishoudboekje houden ook veel gezinnen bezig en ook de overheid baseert veel van haar keuzes op een heldere kosten-batenanalyse. Dit denken is echter niet bevorderlijk bij het oplossen van de lastige vraagstukken waarvoor we vandaag de dag staan. Het vernauwt de denkruimte en reduceert vooruitgang tot het maken van keuzes gebaseerd op cijfers en financiële groei.

## DEBET- EN CREDITDENKEN

Ons denken over vooruitgang is doorspekt van een 'debet- en creditrealiteit': kosten versus baten, uitgaven versus revenuen, investeren versus winst maken. Maar wordt dit logische en vanzelfsprekende denken nog wel voldoende ter discussie gesteld? Zou het kunnen dat we ernaast zitten? Probeer maar eens een gesprek te voeren over de rol van geld, inkomen en rijkdom. Je zult merken hoe diepgeworteld iemands opvattingen hierover zijn. Mensen hebben hier uiteenlopende redenen voor. 'Voor niets gaat de zon op', 'In het zweet des aanschijs zult gij uw brood eten' (Genesis 3:19), 'Het is ons altijd zo geleerd', 'Geld moet rollen', 'Op sommige zaken hebben we nou eenmaal geen invloed' en 'Er moet ook gewoon brood op de plank komen'.

Dit zijn natuurlijk plausibele redeneringen. En wees gerust: wij willen met dit boek geen pleidooi houden voor een soort communistische 'deeleconomie' zonder persoonlijk geld of bezit. Het gaat ons om iets

anders: om het punt dat bovenstaande economische wetten het denken in organisaties beïnvloeden. Diezelfde economische wetten leiden ook tot een hiërarchie, ondergeschiktheid en gehoorzaamheid. Zij belemmeren daarmee het kritisch en zelfstandig denken. ‘Nog meer economie’ zit kansrijke inzichten en duurzame innovatie in de weg. Een dergelijke economische realiteit heeft betekenisvol werk eerder kapotgemaakt dan dat het ruimte creëert. Organisaties slagen er bovendien niet in de vraagstukken die nu relevant en urgent zijn, op te lossen met behulp van de bestaande zienswijzen.

### **TIJD OM ANDERE VRAGEN TE STELLEN**

Het is tijd om anders te gaan denken over groei en vooruitgang. Het is immers een spannende, maar ook rare tijd. De economische groei lijkt te herstellen en tegelijkertijd staan veel mensen aan de kant of kunnen geen vaste baan meer krijgen. En het gaat verder: er is een reëel risico dat ons economisch denken ook in het onderwijs begint door te slaan (Biesta, 2015). Hiermee nemen het onbehagen en de machteloosheid toe. Veelal leeft dit bij professionals die worstelen met klassieke organisatievormen, controle, beperkte tijd en aandacht en een continue verandering waarop ze weinig invloed mogen of kunnen uitoefenen. Binnen diezelfde organisaties vindt een sterk pleidooi plaats voor meer zelfsturing, professionele autonomie en gedeelde verantwoordelijkheid. Maar een toenemende groep professionals werkt zich over de kop en raakt vervreemd van een organisatie die vooral aanstuurt en afrekent op prestaties, beheerst, controleert en straft. Professionals voelen zo hun bevoegdheid voor het werk wegvloeien, terwijl ze er ooit zo enthousiast aan begonnen zijn.

Deze complexe problematiek van de noodzaak om invloed te kunnen uitoefenen, terwijl het economisch denken dat verhindert, loopt als een rode draad door ons boek. We denken daarom dat onderstaande vragen en de mogelijke antwoorden daarop relevant zijn om in organisaties verder te verkennen:

- Vertoont ons economisch denken overeenkomsten met de dogma's van een religie? Mogen we vanzelfsprekendheden ter discussie stellen, zoals de noodzaak tot groei, efficiency en concurrentie? Welke opvattingen liggen hieraan ten grondslag? Hoe belemmeren deze

opvattingen het kritische en creatieve denkvermogen dat in organisaties zo hard nodig is?

- Welke overeenkomsten zijn er tussen de vragen die leefden tijdens de Verlichting in de 18e eeuw en die waar we momenteel voor staan?
- Als we ons nu een nieuwe Verlichting voorstellen in organisaties, wat kan die ons dan brengen? Welke consequenties heeft dit voor leidinggeevenden en professionals?
- Bestaat er zoiets als een verlichte organisatie? Wat heeft die gewonnen dan wel verloren? Wat doet een verlichte organisatie in de praktijk anders? Wat merken leidinggeevenden en professionals daarvan?
- Als het nodig blijkt dat we de macht en invloed niet bij een selecte groep leidinggeevenden dienen te leggen, welke organisatievormen zijn dan kansrijk om verder te verkennen?
- Als hiërarchie, met afhankelijke relaties op basis van macht, discipline, gehoorzaamheid en volgzaamheid, niet meer werkt en eerder mensen dom houdt, wat is dan een werkbaar alternatief?

## **NIEUWE INVALSHOEKEN VOOR DE UITDAGINGEN VAN NU**

In dit boek verkennen we nieuwe invalshoeken om bovenstaande vraagstukken aan te pakken. Duurzaamheid en innovatie vragen de denkkraft van iedereen en een brede participatie van professionals – niet alleen van bestuurders en managers op invloedrijke posities. Het is daarom tijd voor een tweede Verlichting, een Verlichting waar we kritische kanttekeningen kunnen plaatsen bij het idee dat de mens ondergeschikt is aan geld, marktwerking en de macht van de economie. Dit is alleszins redelijk: ondanks de financiële groei nemen de tegenstellingen tussen rijk en arm eerder toe dan af. Economische modellen blijken er heel vaak naast te zitten en de ‘wens tot garantie op opbrengsten’ maakt dat mensen zich in de gekste bochten wringen. We kijken er al niet meer vreemd van op als kinderen vanaf vier jaar worden getoetst op hun cognitieve vaardigheden. Dat ze vanaf de middenbouw bijles krijgen, vinden we niet ongewoon. Talent is leuk, maar het moet wel wat opleveren. De vervuilende kolencentrales in Nederland worden niet op korte termijn gesloten vanwege ‘eerder gedane investeringen’. Het is hoog tijd te onderzoeken waarom iedereen zo heilig gelooft in deze economische wetten en of het mogelijk is deze kritisch te analyseren.

## LEREN VAN DE VERLICHTING UIT DE 17E EN 18E EEUW

De centrale vraag in dit boek is hoe we dit anders denken de ruimte kunnen geven. We kunnen hierbij veel opsteken van de kennis over de Verlichting uit de 17e en 18e eeuw. Die vormde een kritisch kantelpunt, waarbij verschillende filosofen afscheid namen van religieuze geloofs-overtuigingen en de bijbehorende beklemmende hiërarchie en macht. Zij openden de weg naar een nieuwe geestelijke vrijheid en onafhankelijkheid, die ten grondslag liggen aan het creatieve en wetenschappelijke denken en de voorspoed die daaruit voortvloeide. Onze stelling is dat we nog steeds veel kunnen leren van deze vroegere denkrevolutie. Hieraan gaan vijf denkstappen vooraf:

- 1 De Verlichting maakte de weg vrij voor kritisch en onafhankelijk denken, wat de wetenschapsbeoefening ten goede kwam.
- 2 Het wetenschappelijke denken legde de basis voor de economische wetten waarvan de toepassing ons veel voorspoed en vooruitgang gebracht heeft.
- 3 Het succes daarvan heeft het kritisch vermogen vervolgens aangetast, waardoor in organisaties de economische wetten bijna als religieuze dogma's worden beschouwd, meestal in beheer van managers, zonder dat professionals die ter discussie mogen stellen.
- 4 Daarom is het belangrijk om een nieuwe Verlichting voor organisaties voor te stellen, die ze bevrijdt van het dogmatische denken, de vanzelfsprekendheid van hiërarchie en gehoorzaamheid, en die de weg vrijmaakt voor autonomie, creativiteit en kritisch denkvermogen van alle medewerkers.
- 5 We kunnen ons zelfs afvragen of het oorspronkelijke verlichtingsdenken wel is doorgedrongen binnen organisaties. Heeft de Verlichting de positie van de machthebbers en de 'priesters' binnen organisaties onaangetast gelaten, en daarmee de onvrijheid en afhankelijkheid van de medewerkers in stand gehouden? Mogelijk moet de echte emancipatie binnen organisaties nog plaatsvinden.

## VOORUITGANG BEGINT BIJ ANDERS DURVEN DENKEN

De Joodse filosoof Baruch Spinoza (1632-1677) geldt als een van de belangrijkste denkers van de Verlichting. De grote thema's in zijn werk zijn vrijheid van denken en spreken, persoonlijke onafhankelijkheid en de morele verantwoordelijkheid die daarvoor nodig is.<sup>6</sup> Spinoza bracht

een denkrevolutie teweeg door te stellen dat de vrije wil zetelt in het menselijke verstand. In dit kritisch oordeelsvermogen ligt de vrijheid om autonoom te denken als een natuurrecht verankerd. Door dit natuurrecht te bestuderen, te cultiveren en als maatschappij te omarmen is het mogelijk om afstand te nemen van een lijdzame onderworpenheid, onvrijheid en vervreemding. Dit proces leidt tot een intellectuele revolutie, onafhankelijkheid en kennisontwikkeling. Dit natuurrecht, zoals Spinoza het omschrijft, maakt een samenleving sterk en onderling verbonden. Vandaar zijn gekozen motto ‘eendracht maakt macht’. Met deze nieuwe manier van denken zouden veiligheid, voorspoed, vrede en vrijheid duurzaam kunnen blijven voortbestaan. Dit vrije en kritische denken, dat afstand neemt van het gehoorzaam volgen van dogmatische geloofsovertuigingen, heeft de weg vrijgemaakt voor een enorme ontwikkeling in de wetenschap en voor maatschappelijke en economische voorspoed. We willen dezelfde inzichten gebruiken om de economische wetten in organisaties die vandaag de dag gelden opnieuw kritisch te bestuderen en waar nodig van bruikbare alternatieven te voorzien.<sup>7</sup>

Hoeveel mag economische groei ons kosten?

Het vrije kritische denken van de Verlichting in de 17e en 18e eeuw heeft de mensheid veel vooruitgang gebracht. Door middel van wetenschap en economie wist men belangrijke zaken te realiseren. Denk aan de verbeterde hygiëne, medische zorg, verlenging van de levensduur en verhoging van de levensstandaard. Maar denk ook aan het terugdringen van de armoede en het aantal oorlogen, het vergroten van de transparantie in het handelen en een verhoogde veiligheid, ondanks de constante dreiging van terrorisme. In die zin zijn de perspectieven van Spinoza met betrekking tot vrijheid, veiligheid, voorspoed en vrede een stuk dichterbij gekomen.

Tegelijkertijd heeft de economische groei met name de afgelopen twintig jaar amper tot nieuwe banen geleid en is het inkomen van grote groepen achtergebleven. Bovendien raken grondstoffen uitgeput en komt de leefbaarheid op aarde in gevaar. Vanwege armoede en geweldsdreiging raken mondiaal grote bevolkingsgroepen op drift. Ondanks scherpe wetenschappelijke inzichten in onze economie raakt het rechtssysteem verstoort, nemen de regelgeving en bureaucratie toe en gaan de hogere



onderwijsprestaties gepaard met ongekende motivatieproblemen en toenemende sociale ongelijkheid. Daar komt bij dat gefrustreerde leraren klagen over een gebrek aan professionele ruimte, waardering en erkenning. In die zin is het weliswaar belangrijk de eerdere opbrengsten te koesteren, maar is het minstens zo essentieel om de huidige problematiek van de eenzijdige benadering van groei te erkennen.

## **ONZE ECONOMIE ALS EEN DOGMATISCHE RELIGIE**

De roep dat het anders, beter en slimmer moet in organisaties is niet nieuw. Je hoort die eigenlijk al jaren. De kranten bieden regelmatig analyses, en ook sommige politieke partijen komen ermee in verleidelijke manifesten. Meestal uit zich dit in de wens tot een scherpere regelgeving en nieuwe wetten. We zien deze zoektocht ook in organisaties. Dankzij het baanbrekende rapport van de Club van Rome (1972) is er nu wel degelijk een groeiend bewustzijn dat er een grens is aan de groei en dat de eenzijdige aandacht voor economische aspecten ook heel wat kost.<sup>8</sup> Daarbij gaat het niet alleen om milieuschade, maar ook om burn-out, ziekteverzuim, bureaucratie, het verdwijnen van professionele autonomie, continue reorganisatie en bezuinigingen. Dit zijn stuk voor stuk uitingen van een economisch systeem dat aan het einde van zijn levenscyclus is gekomen.

De eenzijdige aandacht voor winst, geld en omzet is dus toe aan een grondige herziening. Er dient echter wel iets voor in de plaats te komen. Maar ja, dat is makkelijker gezegd dan gedaan. Het economische winstdenken ter discussie stellen leidt veelal tot ongemakkelijke gesprekken. Misschien heb je het zelf weleens geprobeerd. Het is niet eenvoudig om te ontsnappen aan de economische realiteit van alledag. Het denken in geld, debet en credit, maar ook het denken in hiërarchie (wie mag het uitgeven en wie niet?) bepaalt voor een groot deel iemands professionele identiteit. Het is haast onmogelijk om je hieraan te onttrekken en als je dat wel doet, krijg je al snel het stempel van 'sociale activist', 'communist' of 'radicale tegendenker'. Dit is opmerkelijk. Waarom zou je geen vraagtekens mogen zetten bij de dogmatische geloofsofstelling waarin ons economisch denken veranderd is? Het zijn immers niet meer dan afspraken. Het feit dat dit zo lastig gaat en dat zoveel experts en wetenschappers deze tegengeluiden onzinnig vinden, legt iets belangrijks bloot. De economische wetten waaraan we vandaag gehoorzamen, ver-