

JAAP JAN BROUWER | JAAP PETERS

Nieuw Europees Organiseren

op basis van vakmanschap,
verbinding en vertrouwen

VANDUUREN
MANAGEMENT



JAN JAAP BROUWER | JAAP PETERS

Nieuw Europees Organiseren

op basis van vakmanschap,
verbinding en vertrouwen

VANDUUREN
MANAGEMENT

Inhoud

Inleiding	IX
1 Neoliberalisme en verder (en daar voorbij?)	3
Verwevenheid van politiek en economie	8
Kunnen we vooruit naar vroeger? Nee!	15
De wereld in vier scenario's	21
2 De organisaties waarin we werken	32
2.1 Europese opvattingen	32
2.2 Anglo-Amerikaanse opvattingen	37
2.3 Arbeidsproductiviteit en opleidingsniveau	39
2.4 Managementtheorieën	45
3 Een besturingsconcept dat past bij de organisatie	50
3.1 De rol van leiders	51
3.2 Een visie als centraal element	53
3.3 Van visie naar organisatie-inrichting	62
3.4 De keuze voor een besturingsconcept	65
4 Beelden van de werkelijkheid	81
4.1 Het 7S-model	81
4.2 De praktijk	85
5 Waarden als belangrijke drijfveer	90
5.1 Anglo-Amerikaanse significante waarden	90
5.2 Vakmanschap, vertrouwen en verbinding	95
6 Waardecreatie als strategie	108
6.1 Een tocht langs de strategievelden	108
6.2 Investeren in innovatie	118
6.3 Innovatie in historisch perspectief	125

7	Kennis en vakmanschap als basis	134
7.1	De positie van de medewerker	135
7.2	Vakmanschap binnen organisaties	140
8	Systemen als verbindende elementen	144
8.1	De medewerker als informaat	144
8.2	Informatisering reloaded	152
8.3	Informatisering 2.0	154
9	Focus op het proces	159
9.1	Procesgericht of hiërarchisch organiseren	160
9.2	Parallele werelden binnen organisaties	162
9.3	De verhouding tussen regel- en scharrelruimte	166
9.4	De planning-en-controlcyclus	174
10	Leidinggeven als ondersteuning	180
10.1	Krachtig leiderschap	180
10.2	Sturen vanuit vier rollen	189
10.3	Het gedrag van individuen	195
11	Medewerkers als belangrijkste kapitaal	199
11.1	Teams en teamperformance	199
11.2	Leren in organisaties	204
11.3	De benadering van medewerkers	212
12	Financiën als afgeleide	218
12.1	Een eenzijdige fixatie op aandeelhoudersbelang	219
12.2	Maatschappelijke dimensies	224
12.3	Finance first!	234
13	De omgeving als natuurlijk gegeven	242
13.1	Inhoud en vertrouwen	242
13.2	De storm voor de stilte	247

14	Tijd voor verandering	255
14.1	Het einde van een paradigma	255
14.2	Aandachtspunten in het veranderingstraject	259
15	Het nieuwe werken	267
15.1	Nieuwe tijden	267
15.2	Vooruit naar het verleden	270
	Epiloog	277
	Literatuur	282
	Register	289

Inleiding

De afgelopen jaren zijn we in boeken en andere publicaties al uitgebreid ingegaan op de tegenstellingen tussen de Anglo-Amerikaanse/Angelsaksische wijze van organiseren en de Europese/Rijnlandse benadering.¹ In dit boek hebben we onze krachten gebundeld en staat de vraag wat Europees organiseren nu precies inhoudt centraal. We gaan in op een aantal wezenlijke vragen over de inrichting van onze organisaties en, breder, onze maatschappij. Het zijn onderwerpen waar niet zomaar overheen kan worden gestapt; ze grijpen diep in op ons bestaan.

In deel 1 van dit boek bespreken we de wereld waarin we leven en de organisaties waarin we werken. De maatschappij waarin we leven is de historische en culturele context die ons bestaan bepaalt. Het is een werkelijkheid die zich langzaam laat veranderen en die doorwerkt in alle facetten van ons leven. De organisaties waarin we werken scheppen de kaders waarin we ons als mensen kunnen ontplooiën. Ze zijn bepalend voor ons welzijn en uiteindelijk ook voor ons geluk. We gaan in dit eerste deel in op de overeenkomsten, maar vooral ook op de verschillen die tussen Europese en Anglo-Amerikaanse landen bestaan. Als we de afgelopen jaren iets hebben gemerkt, dan is het wel dat er onoverbrugbare verschillen tussen beide werelden bestaan. Toch zien we dat Anglo-Amerikaanse managementconcepten in Nederland kritiekloos door managers worden overgenomen. Dit is op zich bevreedend, omdat dergelijke concepten onveranderlijk leiden tot weinig productieve organisaties die producten/diensten van lage kwaliteit leveren en

1 Omwille van de leesbaarheid zullen we in dit boek steeds de termen Anglo-Amerikaans en Europees aanhouden.

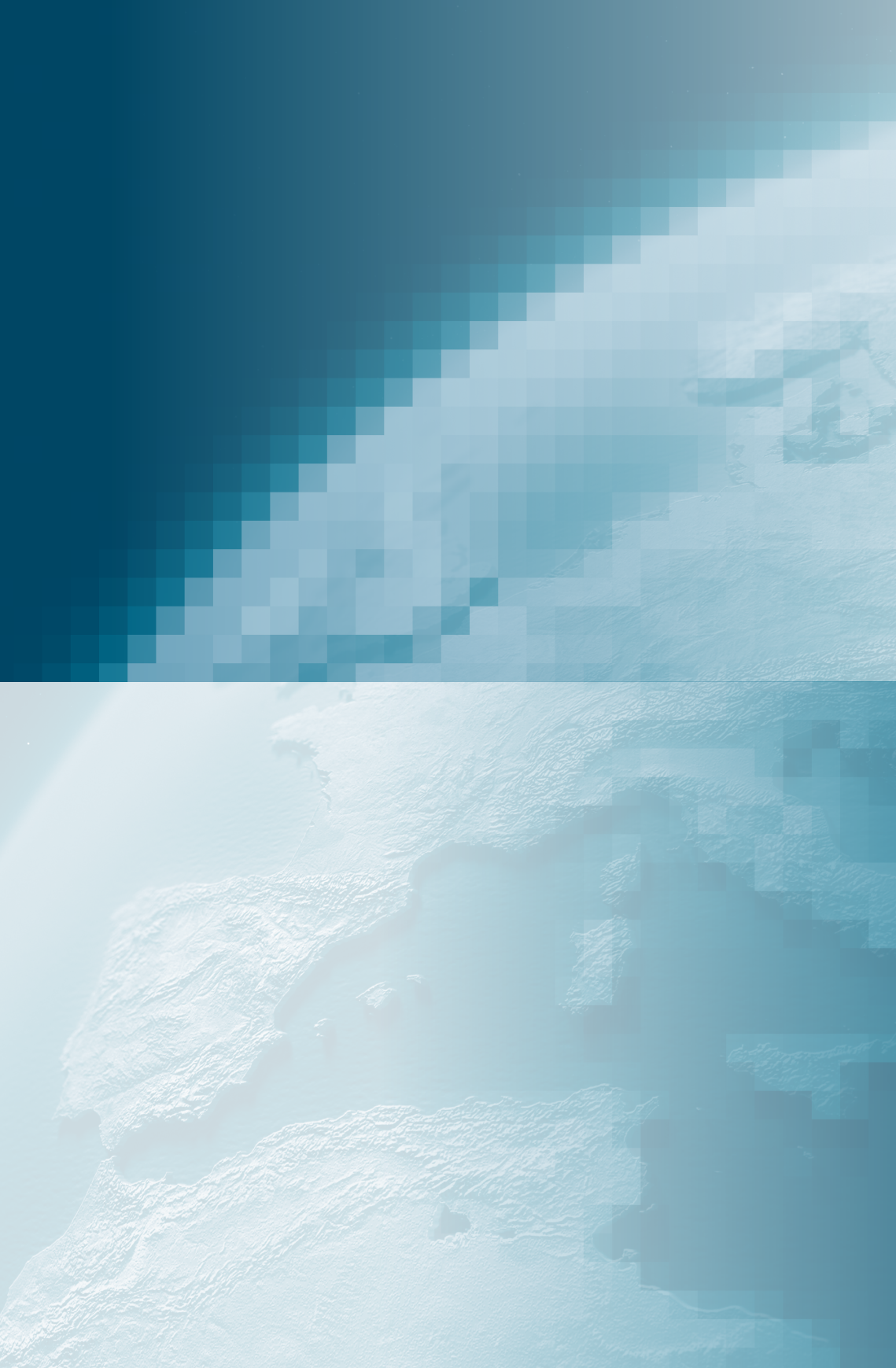
die weinig innovatief zijn. Nederland onderscheidt zich ook (negatief) van andere Europese landen, waarin het Europese concept tot zeer productieve en innovatieve organisaties leidt. We sluiten dit deel af met een schets van de beide besturingsconcepten, het Europese en het Anglo-Amerikaanse.

In deel 2 gaan we dieper in op deze besturingsconcepten en de wijze waarop ze doorwerken in organisaties. Om daar een integraal beeld van te krijgen, gebruiken we het 7S-model van Tom Peters en Robert Waterman. We lopen de verschillende elementen van dit model langs en vergelijken de beide concepten. We zeggen niet dat een van beide concepten per se moet worden toegepast, maar dat een en ander afhankelijk is van de context waarbinnen de organisatie moet functioneren. Met name de keuze voor het Anglo-Amerikaanse model sluit echter een aantal mogelijke varianten uit. Het idee achter dit tweede deel is dat de lezer uiteindelijk zelf in staat moet zijn om zijn organisatie in te richten op basis van een heldere visie op de aansturing van de organisatie. Hij moet ook inzicht hebben in de voor- en nadelen van de wijze waarop hij de eigen organisatie wil inrichten.

In deel 3 richten we ons op verandering. Hoe kunnen veranderingen tot stand worden gebracht als men de overstap van het ene besturingsconcept naar het andere wil maken? Welke barrières moet men overwinnen en welke ontwikkelingen in de maatschappij spelen een rol bij dit veranderingstraject? We gaan niet uitgebreid in op veranderingsstrategieën, maar schetsen randvoorwaarden, versnellers en knelpunten.

We besluiten dit boek met een epiloog, waarin we kort terugblikken: wat heeft deze nieuwe kennis ons nu gebracht? Kunnen we daadwerkelijk op een andere wijze aan de slag gaan?

Tot slot nog dit. Toen bleek dat de titel *Nieuw Europees Organiseren* kon worden afgekort tot *NEO*, konden we het niet nalaten om een aantal verwijzingen naar de film *The matrix* in te bouwen. Neo, de hoofdpersoon in deze film, leeft in twee parallelle werelden: de kunstmatige (Anglo-Amerikaanse) wereld en de echte (Europese) wereld. Hij is 'uitverkoren' om de kunstmatige wereld tot een einde te brengen. We willen u met dit boek inspireren om hetzelfde te doen.



DEEL 1

DE JUISTE DEUR OPENEN

I can only show you the door,
you have to walk through it.

1 Neoliberalisme en verder (en daar voorbij?)

The time has come to make a choice, Mr. Anderson

In 2011 verscheen ons boek 'Nieuw Europees Organiseren' kortweg NEO. NEO was ook de hoofdrolspeler in de filmtrilogie The Matrix. Net als de film kende dit boek drie delen en ieder van de vijftien hoofdstukken had twee titels, een bedrijfskundige titel en een quote uit de film. Deel 2 van het boek heette 'Het Pad Kiezen'. Deze titel is bij het verschijnen van de tweede druk nog steeds actueel: kiezen we voor het pad van het Neoliberalisme of voor pad van het Rijnlands Model? 'The time has come to make a choice, Mr. Anderson'. Het lijkt erop dat we na de crisis van 2008 nu, in de tijd van Corona, weer voor die keuze staan. Toen kozen we voor het vertrouwde Neoliberalisme, maar met meer Toezicht (The Matrix Reloaded), Agent Smith vermenigvuldigde zich. Kiezen we nu wel voor Rijnlands (The Matrix Revolutions)? Laten we dat vooralsnog Neorijnlands noemen. De tijd staat immers - anders dan in The Matrix - niet stil. Het wordt tijd voor de rode pil uit de film, de pil die een keuze mogelijk maakt. Er zijn nu wel hoopgevende signalen. In dit eerste hoofdstuk bij de nieuwe druk gaan we hier uitgebreid op in. De inhoud van *Nieuw Europees Organiseren* is nog altijd actueel, juist nu de omstandigheden aan het veranderen zijn. Een visie en ideeën kunnen hetzelfde blijven als de context verandert. Deze omstandigheden en de daaruit voortvloeiende scenario's beschrijven we in dit eerste hoofdstuk. Binnen deze veranderde context is Rijnlands aan belang en kracht aan het winnen. Dit zien we terug in de politiek en in de wetenschap waar nadrukkelijk gezocht wordt naar een upgrade van het Rijnlands gedachtegoed. Vooralsnog in woorden, nog niet genoeg in daden.

Een voorbeeld hiervan is Rutger Bregman die voor de website van De Correspondent medio mei 2020 het artikel 'Het tijdperk van het Neoliberalisme loopt teneinde' schreef. Als het Neoliberalisme ophoudt te bestaan, wat komt daar dan voor in de plaats?' Bregman vroeg zich af waar onze huidige vorm van kapitalisme is begonnen en verwees, net als wij al in NEO in 2011, naar de Zwitserse berg met de naam Mont Pèlerin. Daar kwamen in 1947 precies 39 economen, filosofen, historici, intellectuelen en ondernemers bijeen om na te denken over de toekomstige economische en politieke structuren. Ze vonden elkaar in hun afkeer van de toenemende invloed van de staat (in de vorm van socialisme, communisme, Marxisme) en hun afkeer van het net verslagen fascisme. Niet de staat of het collectief moest centraal staan, maar het individu! Op de berg Pèlerin ligt de bakermat van het Neoliberalisme, een terechte constatering van Bregman. En grote namen als Von Hayek (Nobelprijswinnaar voor de Economie 1974), Friedman (Nobelprijswinnaar voor de Economie 1976) en Stigler (Nobelprijswinnaar voor de Economie 1982) gaven daar toen - ze zaten alle drie in Zwitserland aan tafel - onder de naam van de Chicago-school aan hoe het na WOII verder moest. Over invloed gesproken.

De Mont Pèlerin Society

Ook 'de Rijnlanders' verwijzen naar wat inmiddels de Mont Pèlerin Society (MPS) heet, want daar ligt ook de oorsprong van het Ordo-liberalisme. Dit Ordo- (de naam van een nog steeds bestaand magazine: Jahrbuch für die Ordnung von Wirtschaft und Gesellschaft) liberalisme is te zien als een vorm van liberalisme waarbij de staat grote invloed heeft op het vaststellen van de kaders voor de markt om de menselijk maat niet uit het oog te verliezen. De oorzaak van deze vorm van liberalisme is het besef dat mensen juist het slachtoffer kunnen worden van het doorslaan van het laissez-faire kapitalisme. Denk bijvoorbeeld aan de jaren 30 in Amerika (The Great

Depression). Sommigen noemen het Ordoliberalisme ook wel het Duitse neoliberalisme. Grote namen, in Duitsland, als Eucken, Röpke en Rüstow horen bij deze stroming, die vaak wordt gezien als de basis voor het Duitse Wirtschaftswunder onder President Adenauer en Minister van Economie Erhard.

Dat hoeft geen verrassing te zijn: bij nadere beschouwing waren er toentertijd ook binnen de MPS twee stromingen zichtbaar, die hun weerslag vonden in de voorzitters van de MPS: aanvankelijk was dit initiatiefnemer Von Hayek (Neoliberalisme) en daarna Röpke (Ordoliberalisme). Beide vormen van kapitalisme komen uit dezelfde bron, het liberalisme, en beide hadden een sterke aversie tegen alle vormen van collectivisme, planeconomieën en (!) het laissez-faire kapitalisme omdat het individu onder deze systemen 'geknecht' werd. In de literatuur worden vaak Duitsland, Nederland en de Scandinavische landen genoemd als landen die een ander, meer coöperatief, kapitalistisch model omarmden, zij het dat vanaf midden jaren negentig het neoliberalisme in Nederland vaste voet aan de grond kreeg, met als kroonjuweel de privatisering van de zorg in 2006.

Hoe diep dit neoliberalisme zich bijvoorbeeld bij Rutte heeft genesteld blijkt uit zijn opmerking dat 'hij in elke vezel van zijn lichaam' voelde dat de dividendbelasting moest worden opgeheven. Meer geïnternaliseerd kan neoliberalisme niet zijn, zou je denken. Dat de markt zich weinig van dit soort gevoelens aantrekt, blijkt uit het feit dat Unilever vervolgens toch gewoon Londen koos als vestigingsplaats. Maar zoals bekend is Rutte ook erg pragmatisch (volgens de Ordoliberalen hét kenmerk van de Neoliberalen) en had hij het tijdens de corona-crisis veelvuldig over 'Samen komen we hier doorheen' en 'Wij zorgen hier immers voor elkaar'. Hij zegt niet: 'Dankzij het kabinetsbeleid van de afgelopen jaren wonen we in een zwaar geïndividualiseerde neoliberale competitieve samenleving waar de markt vrij spel heeft, dus laat ieder op zijn eigen manier zijn verantwoordelijkheid pakken.' En als overtreffende trap noemde hij Nederland begin april 2020 'een Rijnlandsmodel land'. Wat is hier aan de

hand? Van een ik- naar een wij-samenleving in drie maanden tijd, kan natuurlijk niet. We zijn de laatste 40 jaar door de politiek in een neoliberaal keurslijf geperst waar we als bevolking niet zo blij van zijn geworden, maar er was geen redelijk alternatief. Zo werden we van patiënten langzamerhand zorgconsumenten en kwamen we in efficiënte productiestraten van de ziekenhuizen terecht. Willen jullie meer of minder marktwerking? That's the question bij de komende Tweede Kamerverkiezingen.

Deze terugkeer naar Rijnlands denken is opmerkelijk. De zuivere neoliberale redeneerlijn van Rutte had moeten zijn - geheel in lijn met de ideeën van Milton Friedman (1912-2006) - dat relevante problemen als vanzelf door 'de onzichtbare hand' van de markt worden opgelost (zie de mondkapjes en prijsontwikkeling daarvan). En als dat niet gebeurt, hoeft de overheid dat ook niet te doen, want dat zou immers zonde zijn van ons belastinggeld. Deze spagaat tussen twee systemen trof niet alleen onze minister-president, wereldwijd was er sprake van een worsteling bij 'de leiders'.

De derde weg


Bij Ordoliberalist Wilhelm Röpke (1899-1966) speelde het bewaken van datzelfde evenwicht tussen staat en bedrijfsleven (de vrije markt) een centrale rol in zijn denken. Hij had in 1937 in de gaten dat het laissez-faire kapitalisme (het rauwe kapitalisme) zijn eigen mislukking in zich droeg en wees daarbij op crisis uit de jaren dertig in Amerika, the Great Depression, ontstaan door datzelfde laissez-faire-kapitalisme. Hij bepleitte 'De Derde Weg' met een sterke - geen grote - overheid die de vrije markt kon beteugelen en stimuleren als dat nodig zou zijn. Als puntje bij paaltje komt, gebeurt dat ook, zo bleek in 2008. Zo bleken we ineens systeembanken te hebben en was overheidsingrijpen in deze neoliberale bedrijfstak noodzakelijk.

Deze 'Derde Weg' is nog steeds impliciet populair: je kunt zelfs

zeggen dat alle politieke partijen in onze Tweede Kamer (bewust of waarschijnlijk onbewust) 'aanhangers' van die Derde Weg zijn en hooguit bakkeleien over de accenten daarbinnen. Niemand zal immers een centrale planeconomie willen zoals China (zie de weerstand in Hong Kong) en ook niemand zal echt jaloers zijn op de situatie waar de VS verzeild in zijn geraakt. We kunnen er niet aan ontkomen: 'Wir sind allen Rheinländer.' Zelfs Rutte!

Ook de Fransman Michel Albert (1930-2015) gaf die Derde Weg in 1991 na de val van De Muur aan. Hij introduceerde de naam 'Het Rijnlands Kapitalisme' in zijn bestseller *Kapitalisme contra Kapitalisme*. Misschien geeft dit Rijnlands kapitalisme de richting aan om uit het moeras van het neoliberalisme te komen (ieder probleem oplossen met meer marktwerking)? Juist nu is de politiek - zoals gebruikelijk - weer aan zet om de bakens te verzetten en op een andere manier na te denken over de rol van de staat. Want daar zit de crux! Maar de politiek durft dit niet zonder steun van de kiezers: via democratie hebben wij als kiezers invloed om het neoliberalisme in ons land weer in te kaderen. Even heel duidelijk: de Tweede Kamer (en wij als kiezers) bepalen de vorm van het kapitalisme. Of de zorg een geschikte plek is voor marktwerking? We zijn in ieder geval niet over één nacht ijs gegaan. Ook niet als kiezers. Als je managers hun gang laat gaan, halen ze de goedkoopste mondkapjes uit China en leggen ze er sowieso zo min mogelijk op voorraad. Dat zijn de spelregels die bij dat spel horen. Als Jaap van Dissel (RIVM) een jaar geleden had gezegd: 'We hebben een strategische voorraad mondkapjes nodig,' was de kans groot geweest dat we vergoelijk hadden gezegd: 'Zo zijn wetenschappers, die letten niet zo op geld.'

Interessant is op te merken dat wij nu (weer) op een kruispunt van wegen staan met de vraag: gaan we na de coronacrisis 'back-to-business' of kiezen we voor een alternatief, namelijk dat van het Rijnlands kapitalisme (de Derde Weg), dat zich prima laat aanpassen aan de eisen van de huidige tijd? Of behoeft dat geen aanpassing en is het concept sterk genoeg? We moeten er maar eens goed



over nadenken, we zitten nu immers nog steeds in ‘The Time-Out-to-Reset-Capitalism’. Maar wie zijn geschiedenis niet kent, bouwt een huis - zo ook deze nieuwe staatsinrichting - zonder fundament, vandaar dat we eerst een aantal historische ontwikkelingen op een rij zetten en dan kijken naar scenario’s voor de toekomst.

VERWEVENHEID VAN POLITIEK EN ECONOMIE

Als we kijken naar de geschiedenis van de afgelopen 80 jaar en we de politieke en economische ontwikkelingen op een rij zetten, ontstaat het beeld van een strijd tussen systemen. We beginnen bij de Tweede Wereldoorlog.

De Tweede Wereldoorlog kan gezien worden als een ‘clash of the systems’ waarbij het Duitse nationaalsocialisme het onderspit dolf. De spanningen tussen beide overgebleven systemen (communisme en neoliberalisme) leidden tot een Koude Oorlog van 40 jaar en eindigde met de teloorgang van het internationaal communisme in 1989 met de val van de Muur. De ondergang van de Sovjet-Unie resulteerde in één dominant systeem in de westerse wereld, namelijk het neoliberalisme. In de slijpstream van deze ontwikkelingen dook in China een nieuwe vorm van kapitalisme op, namelijk het staatskapitalisme. Door het ontbreken van enige vorm van tegenwicht werd de wereld in de decennia na de val overspoeld door het neoliberale gedachtegoed. Hierbij gold en geldt Nederland als het meest neoliberale en Angelsaksische jongetje van de EU-klas en fungeren wij als het doorgeefluik en de wegbereider voor het neoliberalisme naar de rest van Europa.

De Koude Oorlog werd gekenmerkt door een groot aantal lokale oorlogen in o.a. Korea, Vietnam en Cambodja, en het Midden-Oosten, Europa zelf bleef gespaard. De strijd der systemen was behalve een geopolitieke strijd vooral ook een strijd van economische systemen. Economen speelden altijd al op de achtergrond een belangrijke rol

bij deze politieke systemen, maar hoe divers hun opvattingen ook waren, na de Tweede Wereldoorlog was hun conclusie dat de combinatie van collectivisme en economie leidt tot gedochten als het fascisme in Duitsland en het internationaal communisme in de Sovjet-Unie.

Hun conclusie was dat collectivisme leidt tot tirannie en de socialistische planeconomie bovendien te complex is om in de praktijk een succes te kunnen zijn. Eind jaren vijftig ontstond er een breuk binnen de Mont Pèlerin Society doordat in Duitsland onder Adenauer en in andere Europese landen de overheid op steeds meer (met name sociale) terreinen een rol ging spelen. Dit was een logische voortzetting van de socialistische kant van het nationaalsocialisme dat breed in Europa was verankerd in wetten die door de Duitse bezetter waren geïmplementeerd. Deze wetten zijn, op een enkele na, ook na 1945 volledig intact gebleven: ziekenfondswet, kinderbijslag voor iedereen, arbeidsomstandighedenwet, invoering vennootschapsbelasting, economisch mededingingsbeleid, subsidies kunstbeleid, invoering van zwemdiploma's voor scholieren en niet-scholieren. Sommige wetten als de Ziekenfondswet waren al in voorbereiding voor 1940, maar werden wel door de bezetter in versneld tempo doorgevoerd met de Duitse wetgeving als voorbeeld.

Europa ging na de Tweede Wereldoorlog verder met het opbouwen van een sociale welvaartstaat op basis van dit sociale raamwerk: individualiteit werd ook gekoppeld aan een menswaardig bestaan en juist niet alleen aan 'ieder voor zich'. Dit raamwerk sluit ook ten principale aan bij de aard van de bewoners van Europa, die gemeenschaps- en sociaal gezind zijn en geen ieder voor zich mentaliteit hebben - ook vanuit de overheid - zoals in Angelsaksische landen. Daar maakt het ad fundum niet uit welke partij aan de macht is, Democraten of Republikeinen, ze zijn beide overtuigde neoliberalen. In ons land zie je dat het CDA onder Lubbers en de PvdA onder Kok in de jaren negentig ook voor het neoliberalisme kozen. Kritiek werd niet gehoord, we vonden het toen schijnbaar een logische gang van

zaken. Dit is opmerkelijk en alleen te verklaren met het fenomeen van de gekookte kikker: als je langzaam de temperatuur verhoogt, merkt de kikker niet dat het water gaat koken. Kennelijk was het neoliberalisme zo alom aanwezig in het denken van politici dat het in de afgelopen decennia de dominante stroming is geworden. Goed om ons dat te realiseren! Die bewegingen lijken meer met de tijdgeest van doen te hebben en is er schijnbaar een crisis nodig om de pendule weer de andere kant op te slingeren.

Als we het over het neoliberalisme hebben of de politieke dimensies van dit model, dan vat het Montesquieu Instituut in Den Haag het Angelsaksisch model momenteel zo samen op haar website:

HET ANGELSAKSISCHE MODEL:

- In het Angelsaksische model staat vrije marktwerking centraal. Dit betekent dat de overheid zich zo min mogelijk met de economie bemoeit. Bovendien is de overheid terughoudend met regelgeving op sociaal terrein.
- In plaats van veel regels aan het bedrijfsleven op te leggen, vertrouwt dit model veel meer op zelfregulering. De welvaart zou het grootst zijn als bedrijven en mensen vrij worden gelaten om te ondernemen.
- Binnen het bedrijfsleven legt het Angelsaksische model de nadruk op winst op de korte termijn. Bovendien staat de aandeelhouder centraal en gaat minder aandacht uit naar andere belanghebbenden, zoals consumenten.
- De tegenhanger van het Angelsaksische model is het Rijnlands Model [red. Het Angelsaksische Model staat ook wel bekend als het Neoliberalisme].

Waar heeft het neoliberalisme ons in Nederland gebracht? Het meest tastbare is de privatisering/liberalisering van allerlei nutsvoorzieningen als openbaar vervoer inclusief de NS, de energievoorziening, woningbouwcoöperaties, PTT (postbank, postertijen, telefonie), onderdelen van het onderwijs, zorg en busmaatschappijen. Onmiskenbaar heeft marktwerking de nodige voordelen, maar onze Raad van State (Herman Tjeenk Willink, nu Minister van Staat) vroeg zich in 2008 al af of de privatisering van sommige overheidstaken nog wel verstandig was. Door privatisering en het invoeren van een bedrijfsmatige aanpak worden winst en groei belangrijker dan het algemeen belang. En het eerste wat managers vergeten bij hun focus op rendement is juist dit algemeen belang.

WAT ER GAAT GEBEUREN NA DE VAL VAN DE MUUR VOOR- SPELDE DE FRANSMAN MICHEL ALBERT IN 1991:

- Bedrijven op zich worden beschouwd als handelsgoederen.
- De hoogte van de lonen wordt afhankelijk van marktontwikkelingen en ook werknemers dreigen in toenemende mate handelswaar te worden (zoals voorheen de slaven), waarmee de sociale ongelijkheid toeneemt.
- Huisvesting behoort volledig tot de vrije markt, zonder sociale huisvesting of huursubsidie voor laag betaalden (er dreigt een tekort aan betaalbare woningen).
- Openbaar vervoer is ook verworden tot handelsgoed (onrendabele lijnen worden geschrapt).
- Media behoren niet meer tot de publieke sector, waardoor hun onafhankelijkheid in het geding is.
- Onderwijsinstellingen worden handelsgoederen waarmee goed onderwijs een privilege wordt voor kinderen met rijke ouders.
- Bij de gezondheidszorg ontbreekt de sturende hand van de overheid en ook gezondheidsinstellingen worden handelswaar (die elkaar niet meer willen ondersteunen, ze zijn immers concurrenten).

Daarnaast worden ook allerlei andere publieke sectoren als de zorg (faillissementen van ziekenhuizen), welzijn (aanbesteden), onderwijs en de overheid zelf (Gemeente, Belastingdienst) als bedrijven beschouwd die producten leveren waarbij rendement hét onderwerp van gesprek is geworden: het leven wordt als een verzameling KPI's gerund en daarop kun je worden afgerekend. Het heeft geleid tot publieke organisaties die door hun ingeboren inefficiënties en uitdijende pakket regels geweldig in omvang zijn gegroeid en op een Anglo-Amerikaanse wijze worden bestuurd, veelal verkocht onder de naam New Public Management. Iedereen weet wat daar de gevolgen van zijn geweest in de publieke sector. Opmerkelijk genoeg leidt marktwerking in de genoemde sectoren niet tot bijvoorbeeld de beste zorg voor de laagste prijs, maar tot aantoonbaar minder efficiënte organisaties door alle bureaucratie waarmee marktwerking ook gepaard gaat. En dus ook tot duurder zorg: circa 20% van het budget gaat op aan regels die te maken hebben met marktwerking! Daarnaast geeft de Inspectie zelf aan dat zij niet meer in staat is de kwaliteit van bijvoorbeeld jeugdorganisaties te toetsen nu die in aantal zijn toegenomen van 70 naar 5.000 (!). Deze 5.000 jeugdzorgorganisaties moeten rond zien te komen met 352 gemeenten, die ieder voor zich eigen aanbestedings-, contracterings-, facturerings- en verantwoordingseisen hebben opgesteld. De noodzakelijke samenwerking tussen en binnen de gemeenten leidt niet alleen tot een caleidoscopische hoeveelheid aan afstemmen en controlemomenten maar ook tot grote additionele kosten. Denk bijvoorbeeld alleen al aan de grote hoeveelheid accountantsrapporten die nodig zijn.

Het geloof in marktwerking heeft ook diepe sporen in de profitsector getrokken waar allerlei bedrijven ongekeerde machtsposities hebben weten te bereiken: hun positie is vaak sterker dan die van lokale regeringen (denk bijvoorbeeld aan Facebook). De burger onderkent deze ontwikkelingen, sterker nog: het voedt het grote, maatschappijbrede ongenoegen zoals dat bijvoorbeeld tot uiting

komt in de ‘gele hesjes’ in Frankrijk. Het ongenoegen komt voort uit het feit dat mensen zijn losgezongen van onze basiswaarden waarin sociaal denken & doen en gemeenschapsgevoel centraal staan.

HET ONGENOEGEN VAN DE BURGERS

Het ongenoegen van de burgers en het dedain van de elite komt naar voren in deze voorbeelden:

- de ‘deplorabels’ (de paupers) van Hillary Clinton, die overigens voor een miljard dollar (!) aan sponsors (lees: aandeelhouders) had, waarmee de democratie in de VS definitief onder invloed van de grote bedrijven is gekomen en een corporate democracy is geworden
- de Gillets jaunes (Gele hesjes)
- de Occupy-beweging
- het framen van tegenstanders van het neoliberalisme als populist
- de opkomst van tegenbewegingen als die van Fortuyn, Wilders/Baudet, Trump, Poetin, Erdogan, Le Pen, Alternative für Deutschland (AfD).

Men zegt wel dat de revolutie zijn eigen kinderen opeet, maar je zou vanuit maatschappijhistorisch oogpunt ook kunnen zeggen dat de vrije markt de basis waaruit ze is ontstaan zelf opeet. Wie redt het kapitalisme uit de klauwen van het kapitalisme? Het is bijna cynisch om te melden dat ook Taylor hier al voor waarschuwde in het eerste managementboek uit 1911: als je meer salaris geeft aan je mensen, kunnen ze meer kopen en creëer je het perpetuum mobile.

Onze basis zijn onze tradities die verwaaid zijn door het individualisme, onze instituties die zijn of nog worden geprivatiseerd, onze relaties die worden verzakelijkt tot transacties, ons lichaam en onze geest die worden uitgeput door de eisen van de moderne maatschappij en de natuur die wordt uitgebuit. Dit geheel leidt tot een groot ongenoegen onder de burgers die verandering willen, het onbehagen niet goed kunnen benoemen, niet kunnen adresseren en dan ook niet meer gaan stemmen: het maakt immers niet uit of je nu door de hond of de kat wordt gebeten.

GEMEINSCHAFT VERSUS GESELLSCHAFT

De Duitse socioloog *Ferdinand Tönnies* staat aan de basis van het denken in termen van een *Gemeinschaft*. Hij onderscheidde in 1887 twee typen van sociale groepen: de *Gemeinschaft* - vaak vertaald als gemeenschap - heeft betrekking op groepen die gebaseerd zijn op onderlinge verbondenheid, gemeenschappelijke waarden en gemeenschappelijke doelen, de leden van de groep zijn de middelen om de gemeenschappelijke doelen te bereiken.

Gesellschaft - vaak vertaald als maatschappij - aan de andere kant zijn groepen die bij elkaar blijven, omdat ze over en weer instrumenteel voor elkaar zijn om de doelen van de individuele leden te bereiken op een 'dit voor dat'- basis; het is met andere woorden, een contractenstelsel tussen individuen. Alles is een transactie (zakelijk).

Ook een contemporaine managementdenker als Henry Mintzberg heeft scherp in de gaten wat er in de maatschappij gebeurt: hij onderscheidt enerzijds *Government & Business* en anderzijds *Communities* (gemeenschappen). Van de laatste moeten we het in de nabije toekomst hebben, aldus Mintzberg in 2020. Het belang van gemeenschappen is ook dichterbij huis helderder geworden: dank-

zij de corona-crisis zijn we er achter gekomen dat we weliswaar digitaal *connected* zijn, maar dat het leven zonder ‘hug’, zonder familiebezoekjes, zonder verenigingen, zonder sportschool, zonder koor, zonder theater, zonder horeca, zonder school, zonder collega’s, zonder kerk, zonder vakanties met het gezin, zonder winkelen, zonder festivals, zonder optredens, zonder kapper, zonder feestdagen, zonder markten, zonder reünies, zonder EK, et cetera een stuk eenzamer is. Allemaal gemeenschappen ... we missen ze echt! En nu?

KUNNEN WE VOORUIT NAAR VROEGER? NEE!

Om verder te komen moeten de drie grote schuiven (privatisering, liberalisering en deregulering) worden verzet. De politiek heeft deze nadrukkelijk verzet in de periode 1980-2006. De afgelopen twaalf jaar, dus sinds de financiële crisis, is de overheid al wat voorzichtiger in zijn doen en laten geworden. Nederland heeft, zoals dat in de schoolboeken wordt genoemd, een gemengde economische orde: een particuliere sector met marktwerking en een collectieve sector die zich van een budgetmechanisme bedient en niemand uitsluit. Vertaald naar de werkelijkheid houdt dit in een neoliberale samenleving in dat je kiest voor een zo’n klein mogelijke collectieve sector en voor veel individualiteit en veel persoonlijke verantwoordelijkheid voor zorg, pensioenen, veiligheid zodat ordoliberalisme niet afgebroken hoeft te worden. In een ordoliberal samenleving wordt nadrukkelijke meer aan de collectieve sector toevertrouwd. Misschien moet je het woord ‘collectief’ ook wel heel letterlijk nemen. Dat wat de inwoners voor de door hen betaalde belasting terugkrijgen heeft waarde en (veruit de meeste) mensen hebben ook niet het gevoel dat iedere cent besteed aan belasting per definitie diefstal is. Ordoliberalisme vergroot juist de individuele onafhankelijkheid, maar draagt ook bij aan de menselijke maat en waardigheid (zie Röpke). Sommige

landen hebben op basis daarvan al fundamentele keuzes gemaakt: Spanje bijvoorbeeld is nadrukkelijk bezig met het invoeren van een basisinkomen vanaf 1 juni 2020.

Het leefinkomen moet gezinnen in staat stellen waardig te leven en armoede te bestrijden, aldus Iglesias. 'Daar hoort ook bij dat je af en toe met je kinderen naar de bioscoop kunt.' Tegelijkertijd is hij ervan overtuigd dat Spanje als geheel profiteert: dit geld komt volgens hem uiteindelijk ten goede aan de consumptie, waardoor de economie sneller herstelt (Volkskrant 30 mei 2020).

Noot: Pablo Manuel Iglesias Turrión (1978), beter bekend als Pablo Iglesias, is een Spaanse politicoloog, tv-presentator en politicus. Iglesias is medeoprichter en secretaris-generaal van de politieke beweging Podemos. Namens die beweging zit hij ook in het Europees Parlement.

Daarbij speelt bij het ordeliberalisme solidariteit een belangrijke rol. Verzekeringen (o.a. broodfondsen) zijn er om elkaar te helpen als je pech hebt, niet om financiële meerwaarde te creëren voor een anonieme aandeelhouder. Ook wel een belangrijk puntje om in de gaten te houden. Kijk voor de zekerheid even naar de film *Sicko* (van Michael Moore). Een film uit 2007 die vriend en vijand overtuigde van de noodzaak voor vertrouwen en solidariteit.

Naar (alweer) een ander model

Hoe kunnen we al deze soms tegenstrijdige ideeën en ontwikkelingen een plaats geven binnen het model dat wij voor ogen heb-

ben? Om vat op deze vraag te krijgen willen we eerst kijken wat de bedoeling en de rol van de overheid precies zouden moeten zijn. In een ordoliberal, Rijnlands land dient de overheid de burger te beschermen tegen de eigen staat (geen collectivisme) en tegen een overdreven marktwerking (laissez-faire kapitalisme). Hierbij is de 'de menselijke maat', en *niet* het idee van maximale individuele vrijheid uitgangspunt. Dit geeft al wat richting: je wilt niet te veel maar ook niet te weinig aan de markt overlaten. Uit de schoolboekjes (zie o.a. studeersnel.nl) weten we dat de overheid nog een paar zaken moet zien te regelen, namelijk:

- het bevorderen van een duurzame economische groei (de duurzaamheid is niet op orde, denk aan de stikstof discussie en de Urgenda-uitspraak)
- het bereiken van een stabiel prijsniveau
- het bereiken van volledige werkgelegenheid
- het bereiken van een evenwichtige inkomensverdeling
- het bereiken van een evenwichtige betalingsbalans.

Duidelijk is dat hier nog een aantal uitdagingen ligt. Met het bovenstaande in het achterhoofd is de vraag waar we naar toe moeten. We hebben het volgende voor ogen:

- Het bedrijfsleven (private sector) moet weer in evenwicht/balans komen met zijn omgeving (zie de biologische landbouw): lees richting duurzame economische groei.
- De door de overheid gekozen oplossingen moeten voldoen aan de menselijke maat/waardigheid en niet leiden tot nog meer individualiteit en al helemaal niet tot meer rendementsdenken. Laten we reëel zijn, het gaat niet alleen om datgene wat onderaan de streep over blijft (voor de aandeelhouder). Dat betekent dat beslissingen ook minimaal aan de menselijke maat en -waardigheid moeten voldoen! Daar zijn we niet zo goed in, zoals blijkt uit een in februari 2020 aangekondigd onderzoek door de overheid naar het verlies van de menselijk maat bij haar uitvoeringsorganen.